

## บทที่ 5

### สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล ข้อค้นพบ และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรของพนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่ ผู้ศึกษาสามารถสรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

#### 5.1 สรุปผลการศึกษา

ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาโดยใช้แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร มาใช้ในการศึกษาโดยทำการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรใน 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านองค์กร (Company) ด้านงาน (Job) ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) และด้านภาวะผู้นำ (Leadership)

ระเบียบวิธีการศึกษา ข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาแบ่งเป็น 2 ส่วนคือ ข้อมูลทุติยภูมิ ได้จากการศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร บทความ หนังสือ งานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลออนไลน์ทางอินเทอร์เน็ต และอินเทอร์เน็ต และข้อมูลปฐมภูมิ เป็นข้อมูลที่ได้จากการใช้แบบสอบถาม แบบตอบด้วยตนเอง (Self-Administered Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยทำการเก็บข้อมูลจากพนักงานที่ปฏิบัติงาน ณ ธนาคารทหารไทย จำกัด(มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่ จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 192 คน ข้อมูลที่ได้นำมาวิเคราะห์ โดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดย Linear Regression โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS 16.0 for Windows ในการวิเคราะห์

#### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการศึกษาพบว่า พนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด(มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่ ที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 54.7 มีอายุระหว่าง 25-31 ปี ร้อยละ 29.2 จบการศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 66.1 มีอายุการทำงานระหว่าง 11-15 ปี ร้อยละ 30.7 มีตำแหน่งเจ้าหน้าที่ ร้อยละ 57.3 และมีอัตราเงินเดือนระหว่าง 10,000-20,000 บาท ร้อยละ 35.9

## ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อองค์การของพนักงาน

แบบสอบถามที่ใช้เป็นการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน โดยใช้คำถามในการวัดสเกลทัศนคติ หรือ Likert Scale โดยแบ่งความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันออกเป็น 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านองค์การ ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านภาวะผู้นำ และได้ทำการวัดความคิดเห็นต่อความผูกพันในด้านภาพรวมซึ่งจะนำไปสู่ระดับความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน โดยเมื่อรวบรวมข้อมูลจากผู้ตอบแบบสอบถามเรียบร้อยแล้ว ผู้ศึกษาได้ทำการคำนวณหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้ง 5 ด้าน โดยใช้วิธีการ Reliability Analysis พบว่าค่าความเชื่อมั่นของความผูกพันต่อองค์การทั้ง 5 ด้านมีค่าความเชื่อมั่น (Alpha  $\alpha$ ) รวมที่ .972 ซึ่งมีค่ามากกว่า .80 แสดงว่าแบบสอบถามทั้ง 5 ด้านมีค่าความเชื่อมั่นอยู่ในเกณฑ์ดีมาก สามารถยอมรับได้

ผลการศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์การทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านองค์การ ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ โดยมีรายละเอียดดังนี้

### 1. ความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันในด้านองค์การ

ผลการศึกษาพบว่าพนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันในด้านองค์การโดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก โดยมีความคิดเห็นต่อปัจจัยย่อยมีค่าเฉลี่ยในระดับเห็นด้วยมาก เรียงลำดับคือ ธนาคารทหารไทยมีการส่งเสริมให้พนักงาน ได้เรียนรู้และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์การ ธนาคารทหารไทยมีการสร้างสภาพแวดล้อมในที่ทำงานอย่างเหมาะสมและปลอดภัยให้กับพนักงาน ธนาคารทหารไทยมีการถ่ายทอดนโยบายและกลยุทธ์ให้กับอย่างชัดเจน ธนาคารทหารไทยจัดให้มีช่องทางเพื่อสื่อสารกับพนักงาน ได้อย่างสะดวกและเข้าถึงทุกระดับ ธนาคารทหารไทยมีการกำหนดกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่ใช้เป็นกรอบการทำงานอย่างชัดเจน และเป็นธรรมแก่พนักงาน และพนักงานมีความคิดเห็น ในระดับเฉยๆ เรียงลำดับคือ นโยบายและกลยุทธ์ของแต่ละหน่วยงานมีความสอดคล้องและเชื่อมโยงมาจากนโยบายและกลยุทธ์ของธนาคาร ธนาคารทหารไทยมีการจัดระบบวิธีการทำงานอย่างเป็นมาตรฐานและมีเกณฑ์โดยรวมอยู่ในระดับดี ธนาคารทหารไทยมีการเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นและรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน

### 2. ความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันในด้านงาน

ผลการศึกษาพบว่าพนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันในด้านงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับเห็นเฉยๆ โดยมีความคิดเห็นในแต่ละปัจจัยย่อยพบว่า พนักงานมี

ความเห็นอยู่ในระดับเฉยๆ ในทุกปัจจัย ได้แก่ ธนาคารทหารไทยมีการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงานที่เกี่ยวข้องกับตนเอง ธนาคารทหารไทยมีการจัดเตรียมอุปกรณ์ เครื่องมือที่สนับสนุนการทำงานของพนักงานอย่างเพียงพอ ธนาคารทหารไทยมีการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของพนักงาน พนักงานมีรูปแบบการทำงานในหน้าที่ความรับผิดชอบที่สอดคล้องกับนโยบายขององค์กร

### 3. ความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ผลการศึกษาพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยรวมอยู่ในระดับเฉยๆ โดยมีความคิดเห็นต่อปัจจัยย่อยด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แต่ละปัจจัยพบว่าพนักงานมีความเห็นในระดับเห็นด้วยน้อยเพียงปัจจัยเดียวคือ ธนาคารทหารไทยสามารถทำให้พนักงานรู้สึกว่ามี ความมั่นคงในการทำงาน ส่วนปัจจัยที่เหลือพนักงานมีความเห็นในระดับเฉยๆ ประกอบด้วย ธนาคารทหารไทยมีการจัดทำแผนการฝึกอบรมให้กับพนักงานตามความเหมาะสมของหน้าที่ความรับผิดชอบ ธนาคารทหารไทยมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนเพื่อใช้ประกอบการพิจารณา กำหนดหลักสูตรการฝึกอบรม/การพัฒนา และการจ่ายค่าตอบแทน ธนาคารทหารไทยมีการกำหนดกรอบและแนวทางในการวัดความสามารถ (Competency) ทั้งด้านองค์กรและพนักงาน ธนาคารทหารไทยมีการดูแลเรื่องสุขภาพอนามัยของพนักงานอย่างเพียงพอ ธนาคารทหารไทยส่งเสริมให้พนักงานได้มีโอกาสที่จะเรียนรู้และก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งงานที่ดีขึ้นในที่ทำงาน ธนาคารทหารไทยมีการจัดการวางแผนงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้สำหรับแต่ละตำแหน่งงานอย่างครบถ้วนและครอบคลุมทุกหน้าที่ ธนาคารทหารไทยมีการจัดการระบบการให้คำปรึกษาด้านการทำงานและการพัฒนาความรู้แก่พนักงาน ธนาคารทหารไทยมีระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่มีความเป็นธรรมและเหมาะสมกับกำลังความสามารถของพนักงานที่ตกลงไปในงาน ธนาคารทหารไทยมีเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพให้กับพนักงานที่ชัดเจน ธนาคารทหารไทยมีการส่งเสริมและจัดทำกิจกรรมการสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างพนักงาน ธนาคารทหารไทยมีระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่สามารถแข่งขันกับองค์กรอื่น ในธุรกิจเดียวกันได้ และธนาคารทหารไทยสามารถทำให้พนักงานรู้สึกว่ามี ความมั่นคงในการทำงาน

### 4. ความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันในด้านภาวะผู้นำ

ผลการศึกษาพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันในด้านภาวะผู้นำโดยรวมอยู่ในระดับเฉยๆ โดยมีความคิดเห็นต่อปัจจัยย่อยในระดับเฉยๆ ทุกปัจจัย ได้แก่

ผู้บังคับบัญชามีการให้คำแนะนำและแนวทางด้านความก้าวหน้าและการพัฒนาการทำงานให้แก่พนักงาน ผู้บังคับบัญชามีการสื่อสารให้พนักงานในแต่ละหน่วยงาน ได้รับทราบถึงความคาดหวังในการทำงาน ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญกับเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แก่พนักงานทุกคน ผู้บังคับบัญชามีการรับฟังความคิดเห็นของพนักงานทุกคนอย่างมีเหตุผลและเป็นธรรม ผู้บังคับบัญชามีวิสัยทัศน์ที่กว้างและนำมาถ่ายทอดให้พนักงาน ได้รับทราบ ผู้บังคับบัญชามีการแจ้งผลการประเมิน (Feedback) ให้พนักงาน ได้รับทราบถึงผลการทำงานอย่างสม่ำเสมอ

### 5. ความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันในด้านองค์การ ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ โดยจำแนกตามเพศ อายุ และตำแหน่งงาน

ผลการทดสอบระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันทั้ง 4 ด้าน โดยจำแนกตามเพศ อายุ และตำแหน่งงาน ได้ผลการศึกษาดังนี้

1. ด้านองค์การ พบว่าพนักงานชายมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ในขณะที่พนักงานหญิงมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ โดยรวมอยู่ในระดับเฉยๆ พนักงานที่มีอายุระหว่าง 18-24 ปี, พนักงานที่มีอายุระหว่าง 25-31 ปี และพนักงานที่มีอายุระหว่าง 32-38 ปี มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ โดยรวมอยู่ในระดับเฉยๆ พนักงานที่มีอายุระหว่าง 39-45 ปี และพนักงานที่มีอายุระหว่าง 46-52 ปี มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ส่วนพนักงานที่มีอายุระหว่าง 53-60 ปี มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด เมื่อจำแนกตามตำแหน่งงานพบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ โดยรวมอยู่ในระดับเฉยๆ และพนักงานระดับหัวหน้างานมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก

2. ด้านงาน พบว่าพนักงานชายและพนักงานหญิงมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ โดยรวมอยู่ในระดับเฉยๆ พนักงานที่มีอายุระหว่าง 18-24 ปี, พนักงานที่มีอายุระหว่าง 25-31 ปี, พนักงานที่มีอายุระหว่าง 32-38 ปี และพนักงานที่มีอายุระหว่าง 39-45 ปี มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ โดยรวมอยู่ในระดับเฉยๆ ส่วนพนักงานที่มีอายุระหว่าง 46-52 ปี และพนักงานที่มีอายุระหว่าง 53-60 ปี มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด เมื่อจำแนกตามตำแหน่งงานพบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการและพนักงานระดับหัวหน้างานมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ โดยรวมอยู่ในระดับเฉยๆ

3. ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่าพนักงานชายและพนักงานหญิงมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับเฉยๆ พนักงานที่มีอายุระหว่าง 18-24 ปี, พนักงานที่มีอายุระหว่าง 25-31 ปี และพนักงานที่มีอายุระหว่าง 39-45 ปี มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับเฉยๆ พนักงานที่มีอายุระหว่าง 32-38 ปี มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยน้อย ส่วนพนักงานที่มีอายุระหว่าง 46-52 ปี และพนักงานที่มีอายุระหว่าง 53-60 ปี มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก เมื่อจำแนกตามตำแหน่งงานพบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการและพนักงานระดับหัวหน้างาน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับเฉยๆ

4. ด้านภาวะผู้นำ พบว่าพนักงานชายมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ในขณะที่พนักงานหญิงมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับเฉยๆ โดยพนักงานที่มีอายุระหว่าง 18-24 ปี มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยน้อย พนักงานที่มีอายุระหว่าง 25-31 ปี, พนักงานที่มีอายุระหว่าง 32-38 ปี และพนักงานที่มีอายุระหว่าง 39-45 ปี มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับเฉยๆ ส่วนพนักงานที่มีอายุระหว่าง 46-52 ปี และพนักงานที่มีอายุระหว่าง 53-60 ปี มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก เมื่อจำแนกตามตำแหน่งงานพบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับเฉยๆ ส่วนพนักงานระดับหัวหน้างานมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก

### ส่วนที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันในด้านต่าง ๆ และ

#### ภาพรวมความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

ผลการหาความสัมพันธ์ พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านองค์กร ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม โดยมีค่าความสัมพันธ์ (R) เท่ากับ 0.600 โดยระดับความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมจะผันแปรตามปัจจัยทั้ง 4 ด้านคิดเป็นร้อยละ 30.60 ส่วนที่เหลืออีกร้อยละ 69.40 เป็นผลมาจากปัจจัยในเรื่องอื่น ๆ แสดงว่าค่าที่ได้จากการทำนายด้วยสมการเส้นตรงจะใกล้เคียงกับระดับความผูกพันในภาพรวมจริง ๆ ของพนักงานได้ไม่สูงมากนัก และพบว่าปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันด้านองค์กร และด้านภาวะผู้นำ สามารถทำนายระดับความผูกพันต่อองค์กรในด้านภาพรวมของพนักงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับต่ำกว่า 0.05 แต่ปัจจัยด้านงานและ

ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่าไม่มีผลกับความผูกพันด้านภาพรวมอย่างมีระดับนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 โดยด้านองค์การสามารถทำนายระดับความผูกพันในภาพรวมได้มากที่สุด ( $B = 0.601$ ) และด้านภาวะผู้นำ ( $B = 0.186$ ) ตามลำดับ

## 5.2 อภิปรายผลการศึกษา

จากการศึกษาเรื่องความผูกพันของพนักงานต่อองค์การของพนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่พบว่า มีประเด็นที่สำคัญที่สามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

### 5.2.1 ระดับความผูกพันต่อองค์การของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการศึกษาพบว่า โดยรวมพนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่ มีความผูกพันในระดับผูกพันต่อองค์การ (Engaged) โดยมีความคิดเห็นความรู้สึกผูกพันเป็นอย่างมากต่อองค์การ มีความจงรักภักดี รู้สึกภูมิใจในการเป็นสมาชิกขององค์การและปรารถนาอย่างแรงกล้าต่อการเป็นสมาชิกขององค์การต่อไป อยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด ส่วนความคิดเห็นในด้านความเชื่อมั่นและยอมรับต่อเป้าหมายและค่านิยมของธนาคารทหารไทย และด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ของธนาคารทหารไทย อยู่ในระดับเฉยๆ กล่าวคือ คือพนักงานในองค์การเปรียบเสมือน “ดาวเด่นในองค์การ” ทำงานด้วยความมีใจรักและทุ่มเทในงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ มีความรู้สึกที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การอย่างแท้จริง และจะหาแนวทางในการปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้นอยู่เสมอ เพื่อประโยชน์ต่อองค์การอย่างแท้จริง และนำพาองค์การก้าวไปสู่ความสำเร็จในที่สุด ซึ่งตรงกับแนวคิดของ Steers (1997) ซึ่งกล่าวถึงลักษณะของพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์การว่า มีความต้องการอย่างแรงกล้าที่จะคงความเป็นสมาชิกภาพขององค์การ มีความเต็มใจที่จะทุ่มเทพลังงานเพื่อปฏิบัติงานให้แก่องค์การ และมีความเชื่ออย่างแรงกล้าและยอมรับในค่านิยมและเป้าหมายขององค์การ เมื่อศึกษาถึงธุรกิจประเภทเดียวกัน พบว่าผลการศึกษาสอดคล้องกับการศึกษาของประภาพร คำฟู (2551) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จังหวัดลำปาง พบว่าพนักงานมีความผูกพันต่อองค์การในภาพรวมอยู่ในระดับผูกพัน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของเบญจมาภรณ์ นวลิมปี (2546) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่องความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ: กรณีศึกษาธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สาขาสมุทรสงครามและสาขาสุมทราสาร พบว่าพนักงานมีความผูกพันต่อองค์การในระดับปานกลาง

## 5.2.2 ระดับความคิดเห็นต่อองค์กรของพนักงาน ในด้านต่างๆ

### 1) ระดับความคิดเห็นต่อองค์กรของพนักงานในด้านองค์กร

จากการศึกษาพบว่า ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันในด้  
องค์กร โดยรวมของพนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่ อยู่ในระดับ  
เห็นด้วยมาก ซึ่งสามารถทำนายถึงระดับความผูกพันต่อองค์กรในด้านภาพรวมได้ โดยปัจจัยที่มี  
ค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ ธนาคารทหารไทยมีการส่งเสริมให้พนักงานได้เรียนรู้และ  
สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์กร ธนาคารทหารไทยมีการสร้างสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน  
อย่างเหมาะสมและปลอดภัยให้กับพนักงาน และธนาคารทหารไทยมีการถ่ายทอดนโยบายและ  
กลยุทธ์ให้กับอย่างชัดเจน แสดงให้เห็นว่าการที่องค์กรตระหนักถึงปัจจัยเกี่ยวกับความชัดเจนและ  
สอดคล้องเชื่อมโยงกันของนโยบาย และกลยุทธ์ที่ถ่ายทอดให้กับหน่วยงาน ความสะดวกของช่อง  
ทางการสื่อสารในแต่ละระดับ การให้พนักงานแสดงความคิดเห็นและรับฟังความคิดเห็นของ  
พนักงาน การจัดระบบวิธีการทำงานอย่างเป็นมาตรฐาน การสร้างสภาพแวดล้อมในที่ทำงานอย่าง  
เหมาะสม และปลอดภัย การกำหนดกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่ใช้เป็นกรอบการทำงานอย่างชัดเจน  
และเป็นธรรม การส่งเสริมให้พนักงานได้เรียนรู้ และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์กร มี  
ส่วนทำให้พนักงานเกิดทัศนคติที่ดีกับองค์กร เนื่องจากพนักงานถือเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะทำให้  
องค์กรจะขับเคลื่อนไปสู่ความสำเร็จได้ ซึ่งก็สอดคล้องกับการศึกษาของประภาพร คำฟู (2551) ที่  
ได้ทำการศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์  
การเกษตร จังหวัดลำปาง พบว่าพนักงานมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันในด้  
องค์กรอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก และสอดคล้องกับผลการศึกษาของรัชนิดา ดุงคสวัสดิ์ (2545) ที่ได้  
ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับความผูกพันต่อองค์กรของ  
พนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่าพนักงานมีความพึงพอใจ  
ในด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง เมื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของความ  
คิดเห็นต่อองค์กรในด้านองค์กร พบว่าสามารถทำนายถึงความผูกพันได้

### 2) ระดับความคิดเห็นต่อองค์กรของพนักงาน ในด้านงาน

จากการศึกษาพบว่า ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันในด้านงาน ของ  
พนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่ ในภาพรวมอยู่ในระดับเฉยๆ โดย  
ปัจจัยในด้านงานไม่สามารถทำนายถึงระดับความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรในภาพรวมได้  
และปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ ธนาคารทหารไทยมีการให้พนักงานมีส่วนร่วม  
ในการตัดสินใจในงานที่เกี่ยวข้องกับตนเอง ธนาคารทหารไทยมีการจัดเตรียมอุปกรณ์ เครื่องมือที่

สนับสนุนการทำงานของพนักงานอย่างเพียงพอ และธนาคารทหารไทยมีการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของพนักงาน แสดงให้เห็นว่า ความเพียงพอของอุปกรณ์เครื่องมือที่สนับสนุนการทำงานของพนักงาน การให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงานของตน แลพการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของพนักงาน มีส่วนที่จะส่งเสริมให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กร โดยรวมได้ เนื่องจากการให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความสามารถ และการสนับสนุนพนักงานในด้านต่างๆ อย่างเพียงพอจะทำให้พนักงานรู้สึกพึงพอใจและรักในงานที่ปฏิบัติ ซึ่งจะส่งผลที่ดีต่อระดับความผูกพัน สอดคล้องการศึกษาของนิธิวดี ไตวัลย์ (2551) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) กลุ่มแผนงานเชียงใหม่ ซึ่งพบว่าพนักงานมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันในด้านงานอยู่ในระดับเฉยๆ เมื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันในแต่ละด้านกับความผูกพันต่อองค์กรพบว่า ปัจจัยในด้านงานมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร สอดคล้องกับผลการศึกษาของเบญจมาภรณ์ นวลิมปี (2546) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่องความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร กรณีศึกษาธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สาขาสมุทรสงครามและสาขาสมุทรสาคร ซึ่งพบว่าปัจจัยในลักษณะของงานที่ปฏิบัติมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ

### 3) ความคิดเห็นต่อองค์กรในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จากการศึกษาพบว่าระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยรวมของพนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่ อยู่ในระดับเฉยๆ แสดงให้เห็นถึงระบบการจ่ายค่าตอบแทน ระบบการให้คำปรึกษา การส่งเสริมกิจกรรมการสร้างความสัมพันธ์ เส้นทางการก้าวหน้าในอาชีพ การดูแลเรื่องสุขภาพอนามัยของพนักงาน การวางแผนงานด้านทรัพยากรมนุษย์ และปัจจัยต่างๆ ในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่นั้น ยังไม่สามารถส่งเสริมให้พนักงานเกิดทัศนคติที่ดีเพียงพอ สอดคล้องกับผลการศึกษาของนิธิวดี ไตวัลย์ (2551) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) กลุ่มแผนงานเชียงใหม่ ซึ่งพบว่าพนักงานมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับเฉยๆ เมื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันในแต่ละด้านกับความผูกพันต่อองค์กรพบว่า ปัจจัยในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร สอดคล้องกับการศึกษาของรัชนิดา ตุงคสวัสดิ์ (2545) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน)



ในจังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งพบว่าความพึงพอใจในงานด้านผลประโยชน์ตอบแทนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ

#### 4) ความคิดเห็นต่อองค์กรในด้านภาวะผู้นำ

จากการศึกษาพบว่า ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันในด้านภาวะผู้นำโดยรวมของพนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่ อยู่ในระดับเฉยๆ อย่างไรก็ตาม ในด้านภาวะผู้นำนั้นสามารถทำนายถึงระดับความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรในภาพรวมได้ โดยปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ ผู้บังคับบัญชามีการให้คำแนะนำและแนวทางด้านความก้าวหน้าและการพัฒนาการทำงานให้แก่พนักงาน ผู้บังคับบัญชามีการสื่อสารให้พนักงานในแต่ละหน่วยงานได้รับทราบถึงความคาดหวังในการทำงาน และผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญกับเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แก่พนักงานทุกคนแสดงให้เห็นว่าการให้ความสำคัญกับเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แก่พนักงานทุกคน การสื่อสารให้พนักงานได้รับทราบถึงความคาดหวังในการทำงาน การให้คำแนะนำและแนวทางด้านความก้าวหน้าและการพัฒนาการทำงาน ให้แก่พนักงาน และการรับฟังความคิดเห็นของพนักงานทุกคนอย่างมีเหตุผลและเป็นธรรม ปัจจัยเหล่านี้สามารถส่งผลถึงความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมได้ หากมีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอและเป็นธรรมกับพนักงานทุกคน สอดคล้องกับทฤษฎีของ The Gallup Organization (2002) ซึ่งได้อธิบายไว้ในแผนภาพ Gallup Path to Business Performance ว่าผู้บริหารที่ดีและมีความสามารถจะทำให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กร นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของนิริวัติ ไต่วัลย์ (2551) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคาร กรุงเทพ จำกัด (มหาชน) กลุ่มแผนงานเชียงใหม่ ซึ่งพบว่าพนักงานมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันในด้านภาวะผู้นำอยู่ในระดับเฉยๆ เมื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันในแต่ละด้านกับความผูกพันต่อองค์กรพบว่าปัจจัยในด้านภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร สอดคล้องกับการศึกษาของ รัชนิดา ตุงคสวัสดิ์ (2545) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งพบว่าความพึงพอใจในงานด้านสัมพันธ์ภาพในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร

### 5.3 ข้อค้นพบ

จากการศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่ มีการค้นพบดังต่อไปนี้

1. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นต่อความผูกพันต่อองค์กรในด้านองค์การมากที่สุด รองลงมาคือด้านภาวะผู้นำ ด้านงาน และด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ส่วนระดับความคิดเห็นต่อองค์กรของพนักงานในการรวมก็อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก
2. ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด(มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่ อยู่ในระดับคะแนนต่ำที่สุด คือมีค่าเฉลี่ยเพียง 3.00 โดยเมื่อพิจารณาในปัจจัยย่อยด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์พบว่า ปัจจัยย่อย ธนาคารทหารไทยสามารถทำให้พนักงานรู้สึกว่ามี ความมั่นคงในการทำงาน ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นด้วยน้อย ส่วนปัจจัยอื่นๆ ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นอยู่ในระดับเฉยๆ
3. ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานธนาคารทหารไทย เมื่อจำแนกตามเพศ พบว่าเพศหญิงมีความคิดเห็นต่อปัจจัยทั้ง 4 ด้าน ประกอบด้วยด้านองค์การ ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ อยู่ในระดับเฉยๆทุกด้าน ต่างจากเพศชายที่มีความคิดเห็นต่อด้านองค์การและด้านภาวะผู้นำ อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก
4. ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันในด้านองค์การและด้านภาวะผู้นำสามารถทำนายความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด(มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่ ในภาพรวมได้ โดยความคิดเห็นต่อด้านองค์การและด้านภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับความผูกพันในภาพรวมต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับต่ำกว่า 0.05 โดยปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันด้านองค์การสามารถทำนายระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในภาพรวมได้มากที่สุด ( $B = 0.601$ ) รองลงมาคือด้านภาวะผู้นำ ( $B = 0.186$ ) ตามลำดับ ส่วนปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันด้านงานและด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ไม่สามารถทำนายความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในภาพรวมได้
5. จากผลการศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่ เมื่อพิจารณาในทุกปัจจัยย่อยของปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันทั้ง 4 ด้านแต่ละด้านมีรายละเอียดดังนี้

ปัจจัยที่มีผลต่อ ความผูกพัน	ระดับความคิดเห็นต่อองค์กร	
	ลำดับแรก	ลำดับสุดท้าย
ด้านองค์กร	ธนาคารทหารไทย มีการส่งเสริม ให้พนักงานได้เรียนรู้ และ สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้น ในองค์กร 3.63 (เห็นด้วยมาก)	ธนาคารทหารไทย มีการจัดระบบ วิธีการทำงานอย่างเป็นมาตรฐาน และมีเกณฑ์โดยรวมอยู่ในระดับดี 3.28 (เฉยๆ)
ด้านงาน	ธนาคารทหารไทย มีการให้ พนักงานมีส่วนร่วมในการ ตัดสินใจในงานที่เกี่ยวข้องกับ ตนเอง 3.15 (เฉยๆ)	พนักงานมีรูปแบบการทำงานใน หน้าที่ความรับผิดชอบที่ สอดคล้องกับนโยบายของ องค์กร 3.02 (เฉยๆ)
ด้านการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์	ธนาคารทหารไทย มีการจัดทำ แผนการฝึกอบรมให้กับพนักงาน ตามความเหมาะสมของหน้าที่ ความรับผิดชอบ 3.33 (เฉยๆ)	ธนาคารทหารไทย สามารถทำให้ พนักงานรู้สึกถึงความมั่นคงใน การทำงาน 2.58 (เห็นด้วยน้อย)
ด้านภาวะผู้นำ	ผู้บังคับบัญชามีการให้คำแนะนำ และแนวทางด้านความก้าวหน้า และการพัฒนา การทำงาน ให้แก่ พนักงาน 3.40 (เฉยๆ)	ผู้บังคับบัญชามีการแจ้งผลการ ประเมิน (Feedback) ให้พนักงาน ได้รับทราบถึงผลการทำงานอย่าง สม่ำเสมอ 3.15 (เฉยๆ)

## 5.4 ข้อเสนอแนะจากการศึกษา

จากการศึกษาเรื่อง ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรของพนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่ ผู้ศึกษาใคร่ขอเสนอความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ซึ่งอาจจะเป็นประโยชน์ต่อธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ให้สามารถนำข้อมูลไปใช้เป็นประโยชน์ และเสนอแนะแนวทางให้กับผู้บริหาร ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงด้านอื่นๆ เพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในแต่ละประเด็นดังนี้

### 1. ด้านองค์กร

ผลการศึกษาพบว่า ด้านองค์กร เป็นปัจจัยที่สามารถพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานได้ดีที่สุด โดยความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อด้านองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก แต่เมื่อพิจารณาปัจจัยย่อยพบว่า มีความคิดเห็นในระดับเฉยๆ ประกอบด้วย ธนาคารทหารไทย มีการเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นและรับฟังความคิดเห็นของพนักงานนโยบายและกลยุทธ์ของแต่ละหน่วยงานมีความสอดคล้องและเชื่อมโยงมาจากนโยบายและกลยุทธ์ของธนาคารทหารไทย และธนาคารทหารไทย มีการจัดระบบวิธีการทำงานอย่างเป็นมาตรฐานและมีเกณฑ์โดย รวมอยู่ในระดับดี โดยในเรื่องของการเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นและรับฟังความคิดเห็นของพนักงานนั้น มีระดับความคิดเห็นในระดับเฉยๆ น้อยที่สุด แสดงว่าพนักงานยังไม่ได้รับโอกาสในการแสดงความคิดเห็นต่อผู้บริหารหรือหัวหน้างานมากเท่าที่ควร ดังนั้น ธนาคารทหารไทย จำกัด(มหาชน) ควรมีการปรับปรุงและพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น เพราะการที่พนักงานได้มีโอกาสที่จะเสนอความคิดเห็น นอกจากความคิดเห็นที่สร้างสรรค์ซึ่งเป็นประโยชน์ในการพัฒนาองค์กรแล้ว ยังจะทำให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรมากขึ้น โดยผู้บริหารควรรับฟังและพิจารณาความคิดเห็นเหล่านั้น รวมทั้งให้คำอธิบายและข้อเสนอแนะที่ดีแก่พนักงาน เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ซึ่งจะส่งผลให้เกิดทัศนคติทางบวกต่อองค์กร

### 2. ด้านงาน

จากการศึกษาปัจจัยด้านงานต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน พบว่าพนักงานมีระดับความคิดเห็นเฉยๆ ในทุกๆ ปัจจัยย่อย แสดงให้เห็นว่าพนักงานยังไม่พึงพอใจกับปัจจัยเหล่านั้น จากความคิดเห็นดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า องค์กรควรมีการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงานที่ตนเองรับผิดชอบให้มากขึ้น มีการจัดเตรียมเครื่องมือ และอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานให้เพียงพอต่อความต้องการ สามารถรองรับกับความเจริญก้าวหน้าทาง

เทคโนโลยีและความจำเป็นในการใช้งาน นอกจากนี้ควรมีการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของพนักงานอย่างชัดเจน รวมทั้งแสดงให้เห็นว่ารูปแบบการทำงานของพนักงานแต่ละตำแหน่งนั้นสอดคล้องกับนโยบายขององค์กรอย่างไร เพื่อให้พนักงานมีใจรักในการทำงาน เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจและเป็นส่วนหนึ่งของงานที่ทำ ส่งผลให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

### 3. ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

พนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันในด้านงาน อยู่ในระดับเฉยๆ เป็นอันดับสุดท้ายของปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันทั้ง 4 ด้าน ซึ่งเมื่อพิจารณาจากปัจจัยย่อยจะพบว่าพนักงานมีความคิดเห็นในระดับเฉยๆ ยกเว้นปัจจัยย่อย ธนาคารทหารไทย สามารถทำให้พนักงานรู้สึกว่ามีความมั่นคงในการทำงาน ที่มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยน้อย ดังนั้นธนาคารทหารไทย จำกัด(มหาชน) ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรอย่างเต็มที่และทั่วถึง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการทำให้พนักงานรู้สึกถึงความมั่นคงในการทำงานกับธนาคารทหารไทย นอกจากนี้ยังควรมีการกำหนดเส้นทางอาชีพในการทำงาน (Career Path) ที่พนักงานสามารถรับรู้ได้อย่างชัดเจน มีการทบทวนเกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทนให้ชัดเจนและเป็นธรรม สามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นในธุรกิจเดียวกันได้ มีการกิจกรรมที่ให้พนักงานมีส่วนร่วม เพื่อเป็นการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างองค์กรและพนักงานด้วยกัน รวมถึงมีการจัดวางระบบให้คำปรึกษาด้านการทำงานอย่างชัดเจน ไม่ยุ่งยากซับซ้อนและมีการพัฒนาความรู้แก่พนักงานอย่างต่อเนื่อง จัดให้พนักงานได้ทำงานตรงกับความถนัด ความสามารถของตนได้เต็มที่ การสร้างระบบการทำงานให้เหมาะสมทั้งในลักษณะของงาน สถานที่ทำงาน และอุปกรณ์เครื่องใช้ ก็จะสามารถช่วยให้พนักงานสามารถใช้เวลาความสามารถของตนอย่างเต็มที่ ทำให้พนักงานรู้สึกว่างานที่รับผิดชอบอยู่นั้นมีความสำคัญต่อความสำเร็จโดยรวมขององค์กร เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงานแก่พนักงาน พนักงานเกิดความรู้สึกทำทานในงานที่ทำ มีทัศนคติที่ดีในการทำงาน รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของธนาคาร ส่งผลให้เกิดความภักดีต่อองค์กร

### 4. ด้านภาวะผู้นำ

ด้านภาวะผู้นำสามารถทำนายถึงระดับความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมได้ ซึ่งจากการศึกษาปัจจัยด้านภาวะผู้นำต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน พบว่าพนักงานมีระดับความคิดเห็นต่อองค์กรในด้านภาวะผู้นำในระดับเฉยๆ ในทุกปัจจัยย่อย จากการศึกษปัจจัยย่อย พบว่าปัจจัยย่อยที่พนักงานมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่ำกว่าปัจจัยอื่น ๆ ได้แก่ผู้บังคับบัญชาที่มีการแจ้งผลการ

ประเมิน (Feedback) ให้พนักงานได้รับทราบถึงผลการทำงานอย่างสม่ำเสมอ ดังนั้นองค์การควรเน้นเรื่องการจัดระบบประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น ผู้บังคับบัญชาควรมีคุณสมบัติในการเป็นผู้นำที่ดี มีการรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน ในขณะเดียวกันก็ควรมีการให้คำแนะนำที่ดี มีความยุติธรรม มีการแจ้งข้อมูลข่าวสารให้ผู้บังคับบัญชาได้รับทราบ ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานมีผลงานที่ดี มีแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ต่อไป และสามารถปรับปรุงการทำงานของตนให้ดียิ่งขึ้น

## 5. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

จากคำถามปลายเปิดที่ให้โอกาสพนักงานระดับปฏิบัติการได้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับธนาคารทหารไทย จำกัด(มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความผูกพันต่อองค์กรนั้น ผู้ศึกษาสามารถรวบรวมความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในประเด็นต่าง ๆ โดยใคร่ขอนำเสนอมาเพื่อพิจารณาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาความผูกพันต่อองค์กรให้เกิดผลที่มากขึ้นดังต่อไปนี้

1. ด้านองค์การ พนักงานมีความเห็นว่า ควรมีการเปิดโอกาสให้กับพนักงานได้แสดงความคิดเห็นและรับฟังความคิดเห็นของพนักงานให้มากขึ้น และระบบการทำงานในปัจจุบันนั้น ไม่ได้รองรับกับจำนวนพนักงาน กฎเกณฑ์ระเบียบวิธีปฏิบัติหรือนโยบายที่ได้รับไม่สอดคล้องกับการทำงานมากเท่าที่ควร ซึ่งส่งผลให้การปฏิบัติงานในบางครั้งอาจเกิดความล่าช้าและไม่สะดวก

2. ด้านอุปกรณ์การทำงาน เทคโนโลยี พนักงานเห็นว่าควรมีการปรับปรุงในเรื่องของการอบรมให้พนักงานสามารถใช้เทคโนโลยีให้เข้ากับระบบการทำงาน ซึ่งองค์การควรจัดทำการสำรวจความคิดเห็นของผู้ใช้ว่ามีความต้องการการใช้อุปกรณ์ เทคโนโลยีอย่างไร มากน้อยแค่ไหน เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลสำหรับวางแผนในการจัดเตรียมแผนงานและงบประมาณในการปรับปรุงระบบและอุปกรณ์ต่างๆ

3. ด้านทรัพยากรมนุษย์ คือ ในแต่ละตำแหน่งควรมีการจัดพนักงานที่มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้นๆ ควรมีการจัดอัตรากำลังในแต่ละหน่วยงานให้เหมาะสมกับปริมาณงานและสอดคล้องกับเป้าหมาย รวมทั้งต้องการให้ผู้บังคับบัญชานับสนุนการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้มีความรู้สึกรู้สึกว่าทำงานได้อย่างมีความสุข มีความมั่นคงในการทำงานและเต็มใจที่จะทำงาน พนักงานส่วนใหญ่มีความรู้สึกผูกพันกับองค์กรและไม่ต้องการให้องค์การละเลยในส่วนของการดูแลให้ผลตอบแทนที่ดี และทำให้พนักงานรู้สึกว่ามี ความมั่นคงในการทำงาน