

แรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน กรณีศึกษา :
ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) จังหวัดตรัง

Work Motivation Factors Affecting on Employees' Organization Commitment

A Case Study: Bank for Agriculture and Agricultural Cooperatives (BAAC), Trang
Province

จินห์จุธา นิ่มนวล

Chinjutha Nimnual¹

พัฒนิจ โภญจนาท

Pattanij Gonejanart²

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาลักษณะทางประชากรศาสตร์ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ระดับแรงจูงใจและความผูกพันต่อองค์กร และความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน กับความผูกพันต่อองค์กร ประชากร คือ พนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) จังหวัดตรัง และสาขาในสังกัด ทั้งหมด 256 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือ แบบสอบถาม วิเคราะห์ ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทดสอบความแตกต่าง ของค่าเฉลี่ยด้วย การวิเคราะห์ความแปรปรวน และทดสอบอิทธิพลของตัวแปรด้วย การถดถอยเชิงพหุคูณ ผลการศึกษาพบว่าระดับแรงจูงใจและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยแรงจูงใจ (ปัจจัยค่าจุน) ที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากับ 4.53 และแรงจูงใจในการทำงาน (ปัจจัยจูงใจ) ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ และ (ปัจจัยค่าจุน) ด้านความมั่นคงและปลอดภัย ด้านสถานภาพทางสังคม และ ด้านนโยบายการบริหารส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ทั้งสองปัจจัยร่วมกันทำนายความ ผูกพันต่อองค์กรของพนักงานได้ 0.67

คำสำคัญ: แรงจูงใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ธนาคาร

¹ นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, E-mail: k.chinjutha@gmail.com

² ดร. อาจารย์ที่ปรึกษา ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, E-mail:pattanij.g@psu.ac.th

Abstract

This study is, thus proposed to examine the effect of demographic factors and organizational commitment, to examine the level of work motivation factors and organization commitment of employees, and work motivation factors affect organization commitment of bank's employees for Agriculture and Agricultural Cooperatives (BAAC), Trang province. The samples of the study were 256 bank's employees for Agriculture and Agricultural Cooperatives (BAAC), Trang province. The research instrument to collect data was a questionnaires. Descriptive statistics including frequency, percentage mean and standard deviation were used to analyze the data. The results were as follow work motivation factors and organization commitment of employees' level in the highest levels, Maintenance Factor is the highest levels 4.53. In addition, motivator factor which was the content of job aspect and Maintenance factors which were the security and safety aspect, the social status aspect, and the organizational policy aspect effected the organizational commitment of employees. Both Motivator factor and Maintenance factor could predict the organizational commitment of employees at the level 0.67

Keywords: Work Motivation Factors, Employees' Organization Commitment, Bank

บทนำ

ทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญอย่างมากต่อความสำเร็จขององค์กร (World Economic Forum [WEF], 2013) การพัฒนาของประเทศ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2557) รวมทั้งเป็นกลไกหนึ่งในการกำหนดทิศทางเศรษฐกิจของโลก (WEF, 2016) ดังนั้น องค์กรจึงต้องให้ความสำคัญต่อปัญหาการลาออกของพนักงานเป็นอย่างมาก อันเนื่องมาจากการลาออกนำมาสู่การสูญเสียความสามารถในการแข่งขันขององค์กรทั้งในรูปแบบที่เป็นตัวเงิน เช่น ต้นทุนการจัดหาพนักงานใหม่ ต้นทุนการฝึกอบรม รวมไปถึงต้นทุนที่ไม่ใช่ตัวเงิน เช่น งานไม่ต่อเนื่อง องค์กรสูญเสียความรู้ พนักงานขาดทักษะ เป็นต้น (Griffeth & Hom, 2000)

แม้ว่าการรักษาทรัพยากรมนุษย์จะมีความสำคัญอย่างมาก แต่สิ่งที่เกิดขึ้นกับภาคธุรกิจของประเทศไทย คือ มีอัตราการลาออกสูงในกลุ่มพนักงานสถาบันการเงินนับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2551 (Tower Watson, 2014) และยังคงมีปัญหาลาออกต่อเนื่องมาจนถึงปี พ.ศ. 2560 (Willis Towers Watson, 2017) นอกจากนี้ยังมีวรรณกรรมจำนวนมากที่รายงานถึงปัญหาการลาออกของพนักงานในสถาบันการเงินในประเทศไทย (กิตติมา พันธุ์พุทธิรัตน์, 2557) อันสามารถยืนยันว่าปัญหาการลาออกของพนักงานในสถาบันการเงินของประเทศไทยยังคงมีอยู่ อย่างไรก็ตามก็ดี ถึงแม้ว่าสถาบันการเงินต่างๆในประเทศไทยจะ

ประสบปัญหาการลาออกของพนักงานตามหลักฐานที่ปรากฏข้างต้น แต่จากการทบทวนวรรณกรรมกลับไม่พบหลักฐานที่แสดงถึงปัญหาการลาออกของพนักงานในธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร นอกจากนี้ยังพบว่าผู้ต้องการร่วมงานกับธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรเป็นจำนวนมาก (หอสมุดธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร, 2559) จากข้อมูลข้างต้นทั้งหมดนี้ส่งผลให้ผู้ศึกษาเกิดความสนใจที่จะศึกษาปัจจัยด้านแรงจูงใจที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร เพื่อให้เป็นหลักฐานเชิงประจักษ์ในรูปแบบรายงานการศึกษาที่สามารถระบุถึงปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรมีประสิทธิภาพทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านการเก็บรักษาทรัพยากรมนุษย์ อันจะนำไปสู่การเสนอแนะข้อควรปฏิบัติในด้านระบบปฏิบัติการงานทรัพยากรบุคคลให้แก่สถาบันการเงิน รวมถึงนำผลที่ได้เป็นแนวทางในการปรับปรุงพัฒนาแนวปฏิบัติทางด้านทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์การศึกษา

1. เพื่อศึกษาลักษณะทางประชากรศาสตร์ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในสังกัดสำนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) จังหวัดตรัง
2. เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจ และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในสังกัดสำนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) จังหวัดตรัง
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในสังกัดสำนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) จังหวัดตรัง

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารงาน ทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน อันจะทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
2. เพื่อนำผลจากการศึกษาไปใช้พัฒนา ประยุกต์ด้านการจัดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กร
3. เพื่อเป็นข้อมูลประกอบและเป็นแนวทางให้กับผู้ที่กำลังศึกษาเรื่องที่เกี่ยวข้อง โดยสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ทบทวนวรรณกรรมและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ทฤษฎีการจูงใจ

ทฤษฎีของเฟรดริก เฮอร์เบิร์ต (Frederick Herzberg) (อ้างอิงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2541) เฮอร์ชเบิร์กพบว่า ความต้องการทางด้านบุคคล สามารถจำแนกปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจทำให้คนอยากทำงาน เป็น 2 กลุ่มใหญ่ๆ ดังนี้

กลุ่มที่ 1 ปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยกระตุ้น (Motivation Factors) เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์โดยตรงกับแรงจูงใจภายในที่เกิดจากงานที่ทำ (Job Content) เช่น ความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือ เป็นต้น ปัจจัยจูงใจทำให้บุคคลเกิดความชื่นชมยินดีในผลงานและความสามารถของตนเอง ถ้าตอบสนองปัจจัยเหล่านี้ของผู้ปฏิบัติงานแล้วจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดแรงจูงใจตั้งใจในการทำงานจนสุดความสามารถและช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของงานได้ ปัจจัยเหล่านี้ ได้แก่

1. ความสำเร็จของงาน หมายถึงการที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบผลสำเร็จได้เป็นอย่างดี มีความสามารถในการแก้ปัญหาต่างๆ ได้

2. การยกย่องนับถือหรือการยอมรับ หมายถึง การได้รับความยอมรับนับถือจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน กลุ่มเพื่อและบุคคลอื่นโดยทั่วไป ซึ่งการยอมรับนับถือนี้ บางครั้งอาจจะแสดงออกในรูปของการยกย่องชมเชย

3. ลักษณะของงาน หมายถึง ความรู้สึกที่ดีและไม่ดีของบุคคลต่อลักษณะงาน ว่างานนั้นเป็นสิ่งที่น่าเบื่อหน่าย จำเจ ทำทลายความสามารถก่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์หรือเป็นงานที่ง่าย

4. ความรับผิดชอบ หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบอย่างเต็มที่

5. ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน หมายถึง การเปลี่ยนแปลงในสถานะหรือตำแหน่งของบุคคลในองค์กร แต่ในกรณีที่บุคคลย้ายตำแหน่งจากแผนกหนึ่งไปยังอีกแผนกหนึ่งขององค์กรโดยไม่มี การเปลี่ยนแปลงสถานะถือเป็นเพียงการเพิ่มโอกาสให้มีความรับผิดชอบมากขึ้น เรียกได้ว่าเป็นการเพิ่มความรับผิดชอบ แต่ไม่ใช่ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงานอย่างแท้จริง

กลุ่มที่ 2 ปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์โดยตรงกับสิ่งแวดล้อมภายนอกของงาน เป็นที่ลดความไม่พอใจในงานอันจะทำให้คนทำงานได้เป็นปกติในองค์กรเป็นเวลานาน ปัจจัยเหล่านี้ไม่ถือว่าเป็นสิ่งจูงใจให้คนทำงานมากขึ้น แต่มีส่วนช่วยให้การทำงานสุขสบายมากขึ้น ป้องกันมิให้คนลาออกจากงาน ถ้าปัจจัยนี้ไม่มีหรือจัดไว้ไม่ดีจะทำให้ขวัญของคนทำงานไม่ดี ปัจจัยเหล่านี้ ได้แก่

1. เงินเดือน (Salary) หมายถึง ค่าตอบแทนสวัสดิการหรือผลประโยชน์ที่ได้รับเหมาะสมกับงานที่ทำ อันจะทำให้เกิดความพึงพอใจหรือความไม่พึงพอใจในเงินเดือนหรือค่าจ้างแรงงาน หรืออัตราการเพิ่มเงินเดือน

2. โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต นอกจากจะหมายถึงโอกาสที่บุคคลได้รับการแต่งตั้งโยกย้ายตำแหน่งภายในหน่วยงานหรือองค์กรแล้ว ยังหมายถึงการที่บุคคลมีโอกาพัฒนาทักษะ และได้รับสิ่งใหม่ๆ เพื่อเพิ่มพูนทักษะที่จะเจอต่อวิชาชีพของเขา

3. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (Relationship with Supervisors) การติดต่อพบปะพูดคุยแต่ มิได้หมายถึงการยอมรับนับถือ ความเป็นมิตร การเรียนรู้งานจากผู้บังคับบัญชา การช่วยเหลือเกื้อกูลจากผู้บังคับบัญชา ความซื่อสัตย์ ความเต็มใจรับฟังข้อเสนอนะจากลูกน้อง ความเชื่อถือไว้วางใจลูกน้องของผู้บังคับบัญชา

4. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Relationship with Peer) การติดต่อพบปะพูดคุยระหว่างเพื่อนร่วมงานในองค์กร ความเป็นมิตร การเรียนรู้งานในกลุ่ม และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม

โดยความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึงการติดต่อ ไม่ว่าจะ เป็นกิริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน

5. สภาพการทำงาน (Working Condition) หมายถึง สภาพการทางกายภาพที่จะอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งลักษณะและสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ ได้แก่ เครื่องมือและอุปกรณ์ต่างๆที่ใช้ในการปฏิบัติ รวมทั้งปริมาณงานที่รับผิดชอบ

6. สถานภาพทางสังคม หมายถึง การมีรถประจำตำแหน่ง การมีอภิสิทธิ์ต่างๆ ที่ทำให้เกิดการยอมรับนับถือของสังคมที่มีเกียรติและศักดิ์ศรี

7. ความมั่นคงในงาน (Job Security) ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนของอาชีพ ความมั่นคงขององค์กร

8. นโยบายและการบริหารงาน (Company Policy and Administration) หมายถึงการจัดการและการบริหารงานขององค์กร การให้อำนาจแก่บุคคลในการให้ดำเนินงานได้สำเร็จ รวมทั้งการติดต่อสื่อสารในองค์กร เช่น การที่บุคคลจะต้องทราบว่าเขาทำงานให้ใคร นั่นคือ นโยบายขององค์กรต้องแน่ชัด การแบ่งงานไม่ซ้ำซ้อน มีความเป็นธรรม เพื่อให้บุคคลดำเนินงานได้ถูกต้อง

ความผูกพันต่อองค์กร

ทฤษฎีความผูกพันต่อองค์กรของอัลเลน และ เมเยอร์ (อ้างถึงใน พิซิต พิทักษ์เทพสมบัติ และคณะ, 2552) ประกอบด้วย ลักษณะ 3 ประการ คือ ความผูกพันด้านจิตใจ ด้านการคงอยู่ และด้านบรรทัดฐาน โดยทั่วไปแล้ว ความผูกพันต่อองค์กรจะเป็นสิ่งที่ยึดเหนี่ยวระหว่างพนักงานกับองค์กร ช่วยให้พนักงานมีความจงรักภักดีและยังคงอยู่กับองค์กร แต่หากพิจารณาแล้ว จะเห็นได้ว่า สิ่งที่ยึดเหนี่ยวที่วามนี้ อาจจะไม่ได้ปรากฏในรูปแบบเดียวกัน กล่าวคือ

1. การที่พนักงานที่มีความผูกพันด้านจิตใจ (Affective Commitment)

2. ส่วนพนักงานที่มีความผูกพันด้านการคงอยู่ (Continuance Commitment) อาจเป็นไปได้ว่าพวกเขาจำเป็นที่จะอยู่ในองค์กร (Need)

3. และในขณะที่พนักงานที่มีความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Normative Commitment) ก็เพราะพวกเขาารู้สึกว่าเขาควรจะทำ (Ought) อยู่ในองค์กร

วิธีการแบ่งความผูกพันต่อองค์กรออกเป็น 3 ลักษณะของอลันและเมเยอร์ นี้ ดันแฮม กรูบ และ แคสตาเนดา (Dunham, Grube & Castaneda, 1994) เสนอว่า แต่ละองค์ประกอบต้องอธิบายโดยใช้ชุดตัวแปรที่แตกต่างกัน ดังนี้

1. ความผูกพันทางด้านจิตใจ หมายถึง ความรู้สึกยึดมั่นกับองค์กร ความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร และปรารถนาที่จะมีส่วนร่วมในองค์กร เกิดจากการที่บุคคลได้รับประสบการณ์จากการทำกิจกรรมต่างๆกันในการทำงานที่ตรงกับการคาดหวังของเขา ทำให้เขาต้องการที่จะอยู่กับองค์กรต่อไป

2. ความผูกพันด้านการคงอยู่ หมายถึง ความต้องการที่จะอยู่ทำงานกับองค์กรต่อไป ซึ่งเกิดจากการประเมินและเปรียบเทียบผลประโยชน์ที่จะได้รับจากการคงสมาชิกภาพไว้ในองค์กรกับผลประโยชน์ที่เขาต้องสูญเสียไปหากลาออกจากองค์กร ความผูกพันด้านการคงอยู่นั้นเกิดขึ้นจากการได้รับผลตอบแทนที่น่าพอใจในการคงอยู่กับองค์กร หรือการรับรู้ว่ามีทางเลือกที่จะไปอยู่กับองค์กรอื่น รวมไปถึงการรับรู้ความยากลำบากในการหางานใหม่ ทำให้บุคคลจำเป็นต้องอยู่กับองค์กรต่อไป ปัจจัยด้านนี้จะเป็นเรื่องตัวแปรอายุ (Age) สถานภาพการจ้างงาน (Tenure) ความพึงพอใจในอาชีพ (Career Satisfaction) และความตั้งใจที่จะลาออก (Intention to leave)

3. ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลว่าการคงความเป็นสมาชิกขององค์กรไว้ เป็นสิ่งที่เหมาะสมและเป็นสิ่งที่ควรทำ ความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานนี้เกิดขึ้นจากค่านิยมส่วนบุคคล โดยอาจมีค่านิยมว่าคนที่ย้ายงานบ่อยๆเป็นคนที่ขาดความจงรักภักดีและไม่น่าเชื่อถือ หรืออาจเกิดจากความรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ไม่ต้องการให้งานหยุดชะงักเนื่องจากไม่มีคนทำแทน อีกทั้งยังเป็นเรื่องของ การได้รับการปลูกฝังความคิดว่าเขาควรจะทำอยู่กับองค์กร บุคคลจึงรู้สึกว่าควรจะทำอยู่กับองค์กรต่อไป ปัจจัยด้านนี้ประกอบด้วย ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน (Coworker Relationships) การพึ่งพาได้ขององค์กร (Organizational Dependability) และการมีส่วนร่วมในการจัดการ (Participatory Management) เป็นต้น

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากร คือ พนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) จังหวัดตรัง และสาขาในสังกัด ทั้งหมด 256 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือ แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวน และทดสอบอิทธิพลของตัวแปรด้วย การถดถอยเชิงพหุคูณ

ผลการศึกษา

1. ผลการศึกษาลักษณะทางประชากรศาสตร์ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในสังกัดสำนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) จังหวัดตรัง พบว่า ลักษณะประชากรศาสตร์ เพศ อายุ สถานภาพ ตำแหน่งงาน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน รายได้เฉลี่ยต่อเดือนแตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

2. ผลการศึกษาระดับแรงจูงใจ และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในสังกัดสำนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) จังหวัดตรัง พบว่า ระดับปัจจัยจูงใจ ปัจจัยค้ำจุน และความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมมีระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาปัจจัยจูงใจเป็นรายด้าน พบว่าทุกด้านมีระดับแรงจูงใจมากที่สุด ซึ่งประกอบด้วย ด้านความสำเร็จของงาน ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งของงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านการยกย่องยอมรับนับถือ และด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ในส่วนของปัจจัยค้ำจุน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าทุกด้านมีระดับแรงจูงใจมากที่สุดเช่นเดียวกัน ซึ่งประกอบด้วย ด้านสภาพทางสังคม ด้านความมั่นคงและความปลอดภัยในงาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านนโยบายการบริหาร ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ในส่วนของความผูกพันต่อองค์กรเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทุกด้านมีระดับความผูกพันในระดับมากที่สุดซึ่งประกอบด้วย ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทและความพยายามอย่างมากที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์กร ด้านความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กร และด้านความเชื่อถือและการยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร

3. ผลการศึกษาค่าความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในสังกัดสำนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) จังหวัดตรัง พบว่า แรงจูงใจ (ปัจจัยจูงใจ) ในการทำงานและปัจจัยค้ำจุน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยสามารถทำนายความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานได้ร้อยละ 67 และมีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนายเท่ากับ 0.238 โดยแรงจูงใจ (ปัจจัยจูงใจ) ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (X3) ส่งผลในทิศทางเดียวกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโดยมีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.171 แรงจูงใจ (ปัจจัยค้ำจุน) ด้านความมั่นคงและความปลอดภัยในงาน (X10) ส่งผลในทิศทางเดียวกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโดยมีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.229 แรงจูงใจ (ปัจจัยค้ำจุน) ด้านสภาพทางสังคม (X11) ส่งผลในทิศทางเดียวกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโดยมีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.206 และแรงจูงใจ (ปัจจัยค้ำจุน) ด้านนโยบายบริหาร (X12) ส่งผลในทิศทางเดียวกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโดยมีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.240

การอภิปรายผล

1. การลักษณะทางประชากรศาสตร์ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในสังกัดสำนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) จังหวัดตรัง พบว่าลักษณะทางประชากรศาสตร์ของพนักงาน ซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน รายได้เฉลี่ยต่อเดือน มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยต่างๆดังต่อไปนี้ เพศที่แตกต่างกันส่งผลให้เกิดความผูกพันแตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Sicherman & Galor, 1990 (อ้างถึงใน กมลทิพย์ โลหะนวกุล, 2558) ที่อธิบายว่า เพศชายและเพศหญิงมีความผูกพันต่องานแตกต่างกัน ตามแต่สภาพแวดล้อมและสถานภาพของแต่ละคน โดยเพศหญิงมีแนวโน้มในการคำนึงถึงครอบครัวมากกว่างาน เช่น เพศหญิงที่มีบุตร จะให้ความสำคัญกับบุตรเป็นอันดับหนึ่ง หากงานที่ทำมีผลกระทบต่อเวลาในการดูแลบุตรและครอบครัว เพศหญิงมีแนวโน้มในการหางานใหม่ ในขณะที่เพศชายมุ่งเน้นความสำเร็จเนื่องจากการมีบทบาทเป็นผู้นำ เพศชายจึงให้ความสำคัญกับงานสูง เนื่องจากสถานะทางหน้าที่การงานจะเป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จในเพศชาย และจะมอบหมายภาระการดูแลครอบครัวให้กับเพศหญิง เพศชายจึงมีความผูกพันกับงานสูงกว่าเพศหญิง อายุที่แตกต่างกันส่งผลให้เกิดความผูกพันแตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2550) ที่รายงานไว้ว่า เมื่อพนักงานมีอายุมากขึ้น จะไม่ยอมลาออกหรือย้ายงาน จึงทำให้บุคคลมีอายุมากขึ้นมีอัตราการลาออกจางานน้อยลง เพราะโอกาสในการเลือกงานที่ตนชอบ หรือพอใจมีน้อยลงเรื่อยๆเนื่องจากเมื่ออายุมากขึ้น อายุงานมากขึ้น ค่าจ้างที่ได้รับก็มากขึ้น วันหยุดพักผ่อนมีมากขึ้น ตลอดจนผลประโยชน์ที่ได้รับเป็นค่าตอบแทนในการทำงานก็อยู่ในระดับมากพอที่จะสร้างความพอใจในการทำงานต่อไปได้ จึงทำให้พนักงานที่มีอายุมากมีความผูกพันในงานแตกต่างกัน สถานภาพที่แตกต่างกันส่งผลให้เกิดความผูกพันแตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Sicherman & Galor, 1990 (อ้างถึงใน กมลทิพย์ โลหะนวกุล, 2558) ที่อธิบายว่า สถานภาพของคนที่มีครอบครัวแล้ว จะให้ความสำคัญกับบุตรและครอบครัวเป็นสิ่งสำคัญ งานที่ทำจึงต้องมีความสอดคล้องกับสภาพการดำเนินชีวิตของคนในครอบครัว หากงานที่ทำมีความขัดแย้งกับการดำเนินชีวิตของคนในครอบครัว พนักงานมีแนวโน้มในการหางานใหม่ที่มีความเหมาะสมต่อการดำเนินชีวิตของคนในครอบครัวมากกว่า ในขณะที่คนโสดสามารถมุ่งความสนใจให้กับการทำงานได้อย่างเต็มที่ จึงทำให้มีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่า ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันส่งผลให้เกิดความผูกพันไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับงานของพิมพ์กมล จักรานุกุล (2559) ที่อธิบายว่า การที่พนักงานมีระดับการศึกษาแตกต่างกันไม่ได้นำไปสู่ความผูกพันที่แตกต่างกันเสมอไป เนื่องจากงานบางอย่างต้องใช้ความรู้ และทักษะบางประการที่ไม่ได้มาจากการศึกษาในสถาบันการศึกษา ดังนั้นหากองค์กรมีการจัดฝึกอบรมความรู้ให้กับพนักงาน จะทำให้พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน รู้สึกว่าตนมีความรู้ไม่แตกต่างกับพนักงานคนอื่นๆ จึงไม่ส่งผลต่อความผูกพัน ตำแหน่งงานที่แตกต่างกันส่งผลให้เกิดความผูกพันแตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของพิมพ์กมล จักรานุกุล (2559) ที่อธิบายว่า หัวหน้างานมีระดับความตั้งใจ

ลาออกต่ำกว่าพนักงานในระดับทั่วไป เนื่องจากมีผลตอบแทน โอกาสและสวัสดิการในการทำงานที่แตกต่างกัน ซึ่งสิ่งเหล่านี้ส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน ระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกันส่งผลให้เกิดความผูกพันแตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2550) ที่ระบุว่าผู้ที่มีระยะเวลาในการทำงานในองค์กรนานหรือผู้ที่อาวุโสในการทำงานจะมีผลงานกว่าพนักงานใหม่ และมีความพึงพอใจในงานสูงด้วย รวมถึงจะมีอัตราในการขาดงานและมีความผูกพันต่อองค์กรสูงกว่า รายได้เฉลี่ยต่อเดือนแตกต่างกันส่งผลให้เกิดความผูกพันแตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของสตีล (Steers, 1977) ที่พบว่า รายได้มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร สอดคล้องกับเชอร์ริงตัน (Cherrington, 1994) ที่พบว่า เมื่อพนักงานได้รับรายได้มากขึ้น พนักงานจะรู้สึกว่าคุณค่าที่ตนเองมี สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ทำให้เกิดความผูกพันในองค์กรมากยิ่งขึ้น

2. การศึกษาระดับแรงจูงใจ และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในสังกัดสำนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) จังหวัดตรัง

1. ระดับแรงจูงใจของพนักงาน จากการศึกษาพบว่าพนักงานในสังกัดสำนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) จังหวัดตรัง มีระดับแรงจูงใจโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยพบว่า ปัจจัยค่าจูนมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าปัจจัยจูงใจ ซึ่งสอดคล้องกับงานของ ญัฐสิญา บัวรุ่ง (2560) สาเหตุที่ปัจจัยค่าจูนมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าปัจจัยจูงใจ เนื่องมาจากธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) มีสวัสดิการหลากหลายครอบคลุม มีโอกาสเติบโต มีโครงสร้างเงินเดือนและการขึ้นเงินเดือนอย่างชัดเจน

1.1 ระดับแรงจูงใจ (ปัจจัยจูงใจ) จากการศึกษาพบว่า พนักงานมีระดับแรงจูงใจ (ปัจจัยจูงใจ) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยผลการศึกษารายด้านพบว่าสอดคล้องกับงานของ อิศริยา รัฐกิจวิจารณ์ ณ นคร (2557) ดังนี้

1. ด้านความสำเร็จของงาน ผลการศึกษาพบว่า มีระดับแรงจูงใจมากที่สุด เนื่องจากพนักงานมีโอกาสได้ใช้ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจนประสบความสำเร็จ แม้ว่าบางภารกิจที่ได้รับมอบหมายเกิดปัญหาหรืออุปสรรคจากปัจจัยต่างๆ พนักงานสามารถแก้ไขสถานการณ์ ซึ่งทำให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจ

2. ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งของงาน ผลการศึกษาพบว่า มีระดับแรงจูงใจมากที่สุด เกิดจากงานที่สามารถสร้างผลงานให้ประจักษ์แก่บุคคลที่เกี่ยวข้องและส่งผลให้เกิดความก้าวหน้าในงาน

3. ด้านความรับผิดชอบ ผลการศึกษาพบว่า มีระดับแรงจูงใจมากที่สุด เกิดจากกฎระเบียบข้อบังคับและคำสั่งต่างๆขององค์กร มีส่วนช่วยส่งเสริมการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร อีกทั้งองค์กรยังให้อิสระในการทำงานรวมถึงสามารถเลือกวิธีปฏิบัติงานได้ด้วยตัวเอง

4. ด้านการยกย่องยอมรับนับถือ ผลการศึกษาพบว่า มีระดับแรงจูงใจมากที่สุด เกิดจากพนักงานมีความภูมิใจเนื่องจากมีทัศนคติว่าความสำเร็จขององค์กรส่วนหนึ่งเป็นผลที่มาจากความสามารถในการปฏิบัติงานให้ลุล่วงของพนักงาน ซึ่งพนักงานสามารถรับรู้ได้ถึงการยอมรับจากบุคคลทั่วไป รวมถึงเพื่อนร่วมงาน ครอบครัว และผู้บังคับบัญชา

5. ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ผลการศึกษาพบว่า มีระดับแรงจูงใจมากที่สุด เนื่องจากงานที่ปฏิบัติเป็นงานที่ใช้ความรู้ ความสามารถ ซึ่งทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่างานมีความท้าทายและน่าสนใจ

1.2 ระดับแรงจูงใจ (ปัจจัยค่าจูง) จากการศึกษาพบว่า พนักงานมีระดับแรงจูงใจ (ปัจจัยค่าจูง) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัย (Two-factor Theory) ของ Herzberg (1959) ซึ่งอธิบายว่า การที่พนักงานมีแรงจูงใจ (ปัจจัยค่าจูง) มากโดยที่มีแรงจูงใจสูงในทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็น ด้านสถานภาพทางสังคม ด้านความมั่นคงและความปลอดภัยในงาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านนโยบายการบริหาร ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ปัจจัยเหล่านี้นำไปสู่ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน เมื่อพนักงานมีประสิทธิภาพการทำงานสูงขึ้น ทำให้เกิดความพอใจในการทำงาน

1. ด้านสถานภาพทางสังคม เนื่องจากองค์กรเป็นหน่วยงานที่มีความมั่นคง เป็นที่ยอมรับในสังคมและมีผู้ต้องการเข้าทำงานกับองค์กรเป็นจำนวนมาก ดังนั้นการได้เป็นส่วนหนึ่งในองค์กร จึงเป็นที่ยอมรับของสังคม ครอบครัว

2. ด้านความมั่นคงและความปลอดภัยในงาน เนื่องจากองค์กรเป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ ที่อยู่ในการกำกับดูแลของกระทรวงการคลัง พนักงานที่ทำงานในองค์กรจึงมีความรู้สึกมั่นคงในระดับมากที่สุด จึงทำให้พนักงานเกิดความภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

3. ด้านความสัมพันธ์ทั้งกับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา สมาชิกในองค์กรมีการติดต่อสัมพันธ์อันดีต่อกัน ให้ความร่วมมือกันในการปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จลุล่วง รวมถึงมีความเข้าอกเข้าใจกันไม่ว่าจะเป็นเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว

4. ด้านนโยบายการบริหาร องค์กรได้กำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน พนักงานมีความเข้าใจในนโยบายอย่างชัดเจน และนโยบายไม่ยากและซับซ้อนเกินกว่าที่จะนำไปปฏิบัติ รวมถึงองค์กรมีการสนับสนุนให้พนักงานมีการติดต่อสื่อสารกันภายใน ทำให้พนักงานทุกคนเข้าใจนโยบายการบริหารไปในทิศทางเดียวกัน ทำให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพ

5. ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งสภาพแวดล้อมทางกายภาพมีความเหมาะสมและเอื้อให้การทำงานมีประสิทธิภาพดี ไม่ว่าจะมีแสงสว่าง อุณหภูมิ อุปกรณ์การทำงาน พื้นที่ วัสดุ รวมถึงสถานที่ตั้งของสำนักงาน ปัจจัยทั้งหมดนี้จึงทำให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการทำงานในระดับมากที่สุด

6. ด้านเงินเดือน องค์การมีการกำหนดการขึ้นเงินเดือนอย่างชัดเจน ดังนั้น การเลื่อนขั้นในหน่วยงาน ทำให้พนักงานเกิดความพอใจ ทั้งด้านการรับรู้ว่าตนเองทำงานได้มีประสิทธิภาพ ตรงตามที่ต้องการ และการได้รับผลตอบแทนที่มากขึ้นตามที่องค์กรได้กำหนดไว้

1.3 ระดับความผูกพันต่อองค์กร จากการศึกษาพบว่าพนักงานในสังกัดสำนักงานธนาคาร เพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) จังหวัดตรัง มีระดับความผูกพันโดยภาพรวมและรายด้าน ทุกๆด้านอยู่ในระดับมากที่สุด สำหรับด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทและความพยายามอย่างมากที่จะ ปฏิบัติงานเพื่อองค์กรที่พนักงานมีความผูกพันในระดับมากที่สุด อัลเลน และ เมเยอร์ (อ้างถึงใน สุภาภรณ์ อินทรสารท, 2553) อธิบายว่าที่มาว่า ความผูกพันเกิดจากหน้าที่ โดยบุคคลรับรู้พันธะของตนต่อองค์กร ซึ่ง อาจเกิดมาจากการหล่อหลอมทางครอบครัวและจากองค์กร จึงทำให้บุคคลรู้สึกผูกพันต่อองค์กร สำหรับการรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กร อัลเลน และ เมเยอร์ (อ้างถึงใน สุภาภรณ์ อินทรสารท, 2553) ระบุว่า เกิดจากการประเมินและเปรียบเทียบผลประโยชน์ที่ได้จากการคงสมาชิกภาพไว้ หากผลประโยชน์ที่เขา ได้รับจะต้องสูญเสียไปเมื่อออกจากองค์กร หรือหากการออกจากองค์กรทำให้หางานได้ยาก บุคคลจะเกิด ความผูกพันต่อองค์กร ส่วนด้านความเชื่อถือและการยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร มอร์แกน และฮันท์ (Morgan & Hunt, 1994) อธิบายไว้ว่า พนักงานจะเกิดความเชื่อถือและการยอมรับในเป้าหมาย และค่านิยมขององค์กรได้ เมื่อองค์กรแสดงความจริงใจในระยะยาว จนพนักงานเกิดเป็นความเชื่อถือ องค์กรต้องประกาศเป้าหมายและค่านิยมให้พนักงานรับรู้ ว่าเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรทำให้เกิดผล ลัพท์ที่ดีต่อองค์กรในด้านการดำเนินกิจการและจะส่งผลดีให้กับพนักงานอีกด้วย เมื่อพนักงานมีความ เชื่อถือองค์กร และมีความเข้าใจว่าเป้าหมายขององค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกับเป้าหมายส่วนตัวของ พนักงาน ระดับความผูกพันในด้านนี้จะมีค่าสูง

3 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานกับความผูกพัน ต่อองค์กรของพนักงานในสังกัดสำนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) จังหวัดตรัง พบว่าแรงจูงใจในการทำงานทั้งปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับ ความผูกพันต่อองค์กร สอดคล้องกับงานของ ปรีกมณ จินตananนท์ และสุพาดา สิริกุตตา (2557) ผล การศึกษาในรายปัจจัยพบว่าปัจจัยค้ำจุนมีอิทธิพลต่อความผูกพันมากกว่าปัจจัยจูงใจ ซึ่งขัดแย้งกับงาน ของ ปรีกมณ จินตananนท์ และสุพาดา สิริกุตตา (2557) ที่พบว่าปัจจัยจูงใจมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร มากกว่าปัจจัยค้ำจุน สาเหตุที่อิทธิพลของแรงจูงใจของการศึกษาทั้งสองฉบับมีความแตกต่างกัน เนื่องจาก ข้าราชการสำนักงานสรรพากรระบุว่าปัจจัยค้ำจุนด้านเงินเดือนที่ได้อยู่ในระดับปานกลาง ในขณะที่ พนักงานในสังกัดสำนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) จังหวัดตรังระบุว่า ปัจจัยค้ำจุนด้านเงินเดือนอยู่ในระดับมากที่สุดจึงทำให้ปัจจัยค้ำจุนส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรมากกว่า ปัจจัยจูงใจ แสดงให้เห็นว่าองค์กรมีจุดแข็งในการสร้างสิ่งแวดล้อมภายนอกที่สามารถสร้างความพึงพอใจ ให้กับพนักงาน ทำให้พนักงานทำงานได้อย่างมีความสุข มีขวัญกำลังใจในการทำงาน

ข้อเสนอแนะจากผลการศึกษา

1. หัวหน้างาน ระดับ 8-9 ควรให้ความสำคัญด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ทรนงค์ให้เกิดวัฒนธรรม การชื่นชมจากเพื่อนร่วมงานและจากผู้บังคับบัญชาเมื่อพนักงานปฏิบัติงานได้สำเร็จลุล่วงตามที่ได้รับ มอบหมาย ซึ่งจะทำให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจ ควรเปิดโอกาสให้พนักงานทำงานที่สำคัญ เพื่อให้ พนักงานมีโอกาสแสดงศักยภาพของตนเองทั้งในด้านความสามารถและความรับผิดชอบต่องาน นอกจากนี้ ผู้จัดการสาขาควรสร้างความรับรู้และความเข้าใจให้กับพนักงานในเรื่องความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ซึ่ง สิ่งเหล่านี้จะช่วยเพิ่มความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

2. ผู้จัดการสาขาสามารถทำให้พนักงานมีแรงจูงใจ (ปัจจัยค่าจูง) ให้เพิ่มมากขึ้น โดยเพิ่มจำนวน เครื่องมือและวัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานให้เพียงพอและสะดวกที่จะนำมาใช้งาน นอกจากนี้ผู้บริหาร ควรทบทวนสวัสดิการและเงินเดือนให้สอดคล้องกับความรู้ความสามารถของพนักงาน รวมถึงมีการ ประชาสัมพันธ์นโยบายด้านสวัสดิการและเงินเดือนให้กับพนักงาน เพื่อให้พนักงานเกิดความเข้าใจ จัด กิจกรรมเพิ่มความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานและผู้บังคับบัญชา

3. ผู้ช่วยผู้อำนวยการ ระดับ 9-12 ควรเพิ่มการคัดเลือกพนักงานที่มีเป้าหมายและค่านิยมไปใน ทิศทางเดียวกับธนาคารด้วยการสัมภาษณ์เพิ่มเติม ซึ่งจะทำให้ธนาคารบรรลุถึงเป้าหมายและวิสัยทัศน์ได้ ง่ายขึ้น เนื่องจากพนักงานจะมีการปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน ลดความเสี่ยงจากผลการปฏิบัติงานที่ เบี่ยงเบนไปจากที่คาดหวัง นอกจากนี้ยังทำให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของธนาคารและทำให้เกิดความ ผูกพันต่อธนาคาร ซึ่งเป็นลดอัตราการลาออกของพนักงาน ลดต้นทุนในการคัดเลือก สรรหา และอบรม พนักงานใหม่อีกด้วย

ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาในครั้งต่อไป

ควรศึกษาแนวทางการเพิ่มแรงจูงใจในด้านต่างๆของพนักงาน เช่น ด้านความสำเร็จของงาน ด้าน การยกย่องยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งของงาน ด้านเงินเดือนและ สวัสดิการ ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน และด้านสภาพแวดล้อมใน การทำงาน เพื่อนำผลที่ได้มาพัฒนา ปรับปรุงการบริหารภายในองค์กรซึ่งจะทำให้ความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงานเพิ่มสูงขึ้น

เอกสารอ้างอิง

กมลทิพย์ โลหะนวกุล. (2558). ผลกระทบจากความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะต่อผลการปฏิบัติงานของ พนักงานและความต้องการลาออก: กรณีศึกษา พนักงานระดับปฏิบัติการในสถาบันการเงิน.
วิทยานิพนธ์ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

- ปรีกมน จินตนา นนท์ และสุพาดา สิริกุตตา. (2557). ปัจจัยจูงใจ ปัจจัยค้ำจุน วัฒนธรรมองค์กรที่มี
ความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่นครปฐม.
วารสารบริหารธุรกิจศรีนครินทรวิโรฒ, 5(1), 116-138.
- พิชิต พัทธ์เททสมบัติ, จินดาลักษณ์ วัฒนสินธุ์ และไชยนันต์ ปัญญาศิริ. (2552). ความพึงพอใจในงาน
และความผูกพันต่อองค์กร: ความหมาย ทฤษฎี วิธีวิจัย การวัด และการวิจัย. กรุงเทพฯ: เสมาธรรม.
ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ, และธนวรรณ ตั้งสินทรัพย์ศิริ. (2550). การจัดการและ พฤติกรรม
องค์กร. กรุงเทพฯ: ธีรฟิล์ม และไซเท็กซ์.
- สุภาภรณ์ อินทรประสาท. (2553). ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กร
กรณีศึกษา พนักงานแผนกทรัพยากรบุคคล ศูนย์บริการธุรกิจกรุงเทพ บริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง. การ
ค้นคว้าอิสระ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาการประกอบการ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัย
ศิลปากร.
- หอสมุดธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร. (2559). รายงานข่าวประชาสัมพันธ์. ค้นเมื่อ 19
มิถุนายน 2561, จาก http://library.baac.or.th/main/news_detail.php?id=2527
- อิสริยา รัฐกิจวิจารณ์ ณ นคร. (2557). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 (จันทบุรี-ตราด). วิทยานิพนธ์การจัดการภาครัฐและเอกชน,
มหาวิทยาลัยบูรพา.
- Dunham, R. B., Grube, J. A., & Castaneda, M. B. (1994). Organizational Commitment: The Utility
of an Integrative Definition. *Journal of Applied Psychology*, 79(3), 370-380.
- Griffeth, R.W., Hom, P.W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and
correlates of employee turnover: update, moderator tests, and research implications for
the next millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463-488.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative
Science Quarterly*, 22, 46-56.
- Tower Watson. (2014). Salary increase of 6% in 2014 for Thailand's general industry, Towers
Watson survey finds. Retrieved December 15, 2017 from <http://www.towerswatson.com/en/Press/2014/03/Salary-increase-of-6-in-2014-for-Thailand-general-industry>
- Wills Towers Watson Survey. (2017). Salaries in Thailand seen to rise 5.5% in 2018. Retrieved
February 20, 2018 from <https://www.willistowerswatson.com>
- World Economic Forum. (2013). *The Human Capital Report*. Geneva, Switzerland: Author.
- World Economic Forum. (2016). *The Global Competitiveness Report 2016-2017*. Geneva,
Switzerland: Author.