

รูปแบบการสร้างองค์กรแห่งความสุขด้วยกลยุทธ์การสนับสนุนขององค์กร  
ที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานธนาคารพาณิชย์  
Approach for Developing a Happy Organization Using the Organizational  
Support Strategy Affecting Employee Engagement  
in Commercial Bank

วีรวรรณ ศรีรักษ์<sup>1</sup> และ ตรีนตร ตันตระกูล<sup>2</sup>  
Weerawan Sornrak<sup>1</sup> and Trinate Tantrakul<sup>2</sup>  
มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น  
Western University, Thailand  
Corresponding Author, Email: wsornrak@gmail.com<sup>1</sup>

Received: 2024-10-15; Revised: 2024-11-30; Accepted: 2024-12-11

#### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบความผูกพันองค์กรและรูปแบบการสร้างองค์กรแห่งความสุขของพนักงานธนาคารพาณิชย์ 2) เพื่อศึกษากลยุทธ์การสนับสนุนขององค์กรที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานธนาคารพาณิชย์ 3) เพื่อจัดทำรูปแบบการสร้างองค์กรแห่งความสุขด้วยกลยุทธ์การสนับสนุนขององค์กรที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานธนาคารพาณิชย์ เก็บรวบรวมข้อมูล โดยการวิจัยแบบผสมผสานวิธีระหว่างการศึกษาเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณ การวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยทำการวิจัยโดยการสัมภาษณ์เชิงสำรวจโดยการเชิงลึกและสัมภาษณ์กลุ่ม ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคือผู้บริหารธนาคารพาณิชย์และนักวิชาการ จำนวน 12 ราย โดยผู้วิจัยจึงกำหนดให้เป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านต่าง ๆ เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถในการให้ข้อมูลได้ (Marshall, 1996) การวิจัยเชิงปริมาณผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานธนาคารพาณิชย์ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 400 คน โดยใช้สูตรการกำหนดตัวอย่างของคอกแรน (Cochran, 1953)

ผลการวิจัยพบว่า 1) การสนับสนุนขององค์กร (Organizational Supports) ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ คือ ภาวะผู้นำและการเติบโตในสายอาชีพและโอกาสก้าวหน้าในงาน 2) ความผูกพันองค์กร (Employee Engagement) ประกอบด้วย 1 องค์ประกอบ คือ การคิดและพูดถึงองค์กรในแง่ที่ดี ค้นพบใหม่ที่ผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูลเชิงคุณภาพ คือ ความทรงจำที่ดีต่อองค์กร 3) องค์กรแห่งความสุข (Happy Workplace) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ความเป็นมืออาชีพในงาน สุขภาพกายใจที่ดีและสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี

โดยสรุป ผลการวิจัยชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการสร้างองค์กรแห่งความสุขด้วยกลยุทธ์การสนับสนุนขององค์กรที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานธนาคารพาณิชย์ อาทิ เป็นองค์กรที่เติบโตได้อย่างยั่งยืน คุณภาพชีวิตของพนักงานในองค์กรดีขึ้น เกิดความผูกพันระหว่างองค์กรกับพนักงาน องค์กรเป็นองค์กรแห่งความสุข รวมถึงส่งผลต่อการสนับสนุนสังคม สนับสนุนเศรษฐกิจของประเทศให้เติบโตยิ่งขึ้น

**คำสำคัญ:** องค์กรแห่งความสุข, การสนับสนุนขององค์กร, ความผูกพัน, พนักงานธนาคารพาณิชย์

## Abstract

The research aimed to achieve the following objectives: 1) To study the components of organizational engagement and the model for creating a happy organization for commercial bank employees. 2) To study strategic organizational support that affects the engagement of commercial bank employees. 3) To create an approach for creating a happy organization through organizational support strategies that affect the engagement of commercial bank employees. Data was collected using mixed-method research, including qualitative and quantitative approaches. For qualitative research, researchers conducted in-depth interviews with key informants, including commercial bank executives and academics, totaling 12 participants the researcher designated the respondents as experts with experience in various aspects of human resource management, possessing the knowledge and ability to provide relevant information (Marshall, 1996). For the quantitative research, the researcher employed a questionnaire as the data collection tool. The sample consisted of 400 employees from commercial banks located in Bangkok, determined using Cochran's sampling formula (Cochran, 1953).

The research found that 1) Organizational Supports consist of two components: leadership and career growth and advancement opportunities, 2) Employee Engagement consists of one component: positive thinking and talking about the organization, and 3) Happy Workplace consists of three components: professional competence, good mental and physical health, and a good work environment.

In summary, the research results indicate the importance of creating a happy organization with organizational support strategies that affect the engagement of commercial bank employees, such as being an organization that can grow sustainably, having better quality of life for employees in the organization, creating engagement between the organization and employees, the organization being a happy organization, and also affecting support for society and supporting the country's economy to grow even more.

**Keywords:** Happy Workplace, Organizational Support, Employee Engagement, Employee in Commercial Bank

## บทนำ

จากสภาพเศรษฐกิจและสังคมในปัจจุบัน บริบทสิ่งแวดล้อมต่างๆ ทั้งปัจจัยส่วนตัวของมนุษย์และปัจจัยภายนอก ล้วนแล้วแต่ก่อให้เกิดความตึงเครียด ไม่ว่าจะเป็นอยู่ที่บ้าน การหาเลี้ยงชีพ หรือแม้กระทั่งที่ทำงาน สถานะเรื่องงาน การสร้างผลงานตลอดจนการแข่งขันในหน้าที่การงาน นั้นถือว่าเป็นสถานะกดดันอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ การแสวงหาสิ่งที่ทำให้หลุดพ้นจากความเครียดเพื่อผ่อนคลายความกดดัน เป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดก่อรูปจากภายในจิตใจ เกิดสภาวะปิติสุข หรือที่เราเรียกว่า ความสุข ไม่ว่าจะเป็นความสุขในชีวิตส่วนตัว ความสุขในชีวิตการทำงานหรือแม้แต่ชีวิตในสังคมทั่วไป

ประเทศไทยได้กำหนดแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 – 2570) ซึ่งเป็นแผนพัฒนาที่มีเป้าหมายหลักของการพัฒนาในระยะ 5 ปี รวม 5 เป้าหมาย ได้แก่ 1) การปรับโครงสร้างการ

ผลิตสู่เศรษฐกิจฐานนวัตกรรม 2) การพัฒนาคนสำหรับโลกยุคใหม่ 3) การมุ่งสู่สังคมแห่งโอกาสและความเป็นธรรม 4) การเปลี่ยนผ่านไปสู่ความยั่งยืน 5) การเสริมสร้างความสามารถของประเทศในการรับมือกับความเสี่ยงและการเปลี่ยนแปลง ภายใต้บริบทโลกใหม่ แผนพัฒนาเศรษฐกิจฉบับนี้มุ่งเน้นให้คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา การกำหนดยุทธศาสตร์ที่ให้มีการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ และสร้างความเป็นธรรมลดความเหลื่อมล้ำภายในสังคม ซึ่งแนวทางการพัฒนาประเทศนั้นจะใช้เศรษฐกิจเป็นเครื่องมือช่วยพัฒนาให้คนมีความสุขและมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น โดยเน้นในการพัฒนาคนให้มีคุณภาพพร้อมคุณธรรม รอบรู้อย่างเท่าทันโลกยุคใหม่และมีสุขภาวะที่ดี มีความกินดีอยู่ดี ให้คนไทยมีความสุข (สำนักงานคณะกรรมการการพัฒนายุทธศาสตร์และสังคมแห่งชาติ, 2566) เพราะมนุษย์ทุกคนต่างก็ต้องการมีชีวิตที่ดี สมบูรณ์ด้วยปัจจัยสี่ ซึ่งการทำงานเป็นวิธีการอันดับแรกที่จะนำมาซึ่งทรัพยากรเหล่านี้ ดังนั้น การทำงานจึงเป็นส่วนหนึ่งของการดำรงชีวิต แต่สถานการณ์ในปัจจุบันแสดงให้เห็นว่าบุคคลมักไม่มีความสุขในการทำงาน เนื่องมาจากการแข่งขันที่สูงขึ้น ชั่วโมงการทำงานยาวนานมากขึ้น เทคโนโลยีที่ทำให้บุคคลสามารถทำงานได้ทุกสถานที่ทุกเวลา หรือผลกระทบด้านการใช้ชีวิตแบบ New normal ในยุคที่เกิดโรคอุบัติใหม่ที่เรียกว่า โควิด-19 เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ทำให้บุคคลขาดความสุขในการทำงาน ส่งผลต่อองค์กรทั้งในด้านอัตราการลาออก ประสิทธิภาพการทำงานลดลง ขวัญกำลังใจตกต่ำลง นอกจากนี้ ก็ยังมีรายงานทางสถิติเกี่ยวกับความเจ็บป่วยที่เพิ่มขึ้นของกลุ่มคนที่ทำงานในสำนักงาน (White Collar) และสาเหตุการฆ่าตัวตายอันเนื่องมาจากการมีมากขึ้น (Griffin & Moorhead, 2010)

ความสุขในการทำงาน ถือเป็นสิ่งที่น่าพึงประสงค์ของคนทุกระดับในองค์กร ตั้งแต่ผู้บริหาร จนถึงพนักงาน เพราะว่าในแต่ละวันนั้นคนส่วนใหญ่หมดเวลาไปกับการทำงาน มีปัจจัยหลายประการที่เป็นปัจจัยที่สร้างให้คนในองค์กรมีความสุขได้ ซึ่งที่ผ่านมามีผลงานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศได้สะท้อนให้เห็นถึงค่านิยมในการมองความสุขในองค์กรที่ต่างกัน เช่น องค์กรแห่งสุขภาวะที่ดี (Healthy Organization) องค์กรแห่งความสุข (Happy Workplace) จิตวิญญาณแห่งองค์กร (Spirituality Organization) การสร้างสุขภาวะที่ดีในองค์กรหรือการเป็นองค์กรแห่งความสุขนั้นไม่เพียงแต่สร้างความพึงพอใจในการทำงาน ลดอัตราการขาดงานและการลาออกแล้ว ยังเป็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญของการแข่งขันระหว่างองค์กรเพื่อช่วงชิงพนักงานที่มีความสามารถเป็นเลิศ (War of Talent) ให้มาร่วมงานกับองค์กร ด้วยเหตุนี้เองหลายองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน จึงมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน (Martin, Jones and Callan, 2005) จากผลการศึกษาของ Gray (2007) พบว่า การสร้างบรรยากาศในการทำงานให้เต็มไปด้วยความสุขนั้น เป็นปัจจัยที่สำคัญต่อความสำเร็จของผลการปฏิบัติงาน เพราะเมื่อพนักงานเกิดความรู้สึกสบายใจ ก็จะสามารถสร้างผลงานได้อย่างเต็มศักยภาพ

ธนาคารพาณิชย์เป็นสถาบันทางการเงินที่มีบทบาทสำคัญในภาคธุรกิจ มีหน้าที่หลักในการรวบรวมเงินออมจากผู้ที่มีเงินเหลือใช้ แล้วนำไปหาผลประโยชน์โดยการปล่อยกู้ให้กับผู้ที่ต้องการเงินทุนเพื่อนำไปหมุนเวียนในภาคธุรกิจซึ่งการทำธุรกรรมทางการเงินดังกล่าว สถาบันการเงินจะได้รับผลตอบแทนในรูปของดอกเบี้ยรับและค่าธรรมเนียมต่าง ๆ ในการดำเนินธุรกรรม นอกจากนี้การดำเนินธุรกรรมของสถาบันการเงินยังมีผลทำให้ระบบเศรษฐกิจของประเทศเกิดความคล่องตัว เกิดการลงทุนการจ้างงานในภาคการผลิตมากยิ่งขึ้น ส่งผลให้ภาคประชาชนของประเทศก็มีสภาพความเป็นอยู่ที่ดียิ่งขึ้น เห็นได้ว่าสินเชื่อเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดการลงทุนและมีการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจทำให้ธนาคารพาณิชย์มีการแข่งขันกันด้านสินเชื่อกันสูงขึ้นเรื่อย ๆ เพื่อที่รองรับความต้องการทั้งส่วนบุคคลและภาคธุรกิจที่มีความต้องการเงินทุนเพื่อนำไปใช้ในการขยายการดำเนินงานของกิจการ Fiscal Policy Office (2010) ได้ทำการศึกษาถึงนโยบายการกักตุนเพื่อพัฒนาการแข่งขันในธุรกิจทางการเงินในประเทศไทย โดยได้ใช้ข้อมูลในปี พ.ศ. 2548-2552 พบว่าในประเทศไทยมีโครงสร้างตลาดแบบแข่งขันไม่สมบูรณ์ จากการวัดระดับการแข่งขันภายในธุรกิจด้วยดัชนี HHI พบว่า

ธุรกิจประกันวินาศภัยและหลักทรัพย์ มีระดับการแข่งขันภายในธุรกิจสูงกว่าธนาคารพาณิชย์ ซึ่งมีระดับการแข่งขันปานกลาง ในขณะที่ธุรกิจประกันชีวิตมีการแข่งขันต่ำกว่าธุรกิจประเภทอื่นโดยเปรียบเทียบ และกรมสรรพากร (2558) ได้ศึกษากลยุทธ์การตลาดบริการธนาคารพาณิชย์ไทยในการเตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน พบว่าโครงสร้างตลาดเป็นแบบผู้ขายน้อยรายและปัจจัยที่มีผลต่อปริมาณการให้สินเชื่อของธนาคารพาณิชย์คือ ปริมาณเงินกู้ยืม ภายในประเทศและปริมาณตราสารอนุพันธ์เพิ่มขึ้นส่งผลให้ปริมาณการให้สินเชื่อของธนาคารพาณิชย์เพิ่มขึ้นไปด้วย และเมื่ออัตราดอกเบี้ยเพิ่มสูงขึ้นส่งผลให้ปริมาณการให้สินเชื่อของธนาคารพาณิชย์ลดลง นอกจากธนาคารพาณิชย์จะประสบปัญหาการแข่งขันด้านการระดมทุนนั้น ยังมีการแข่งขันระหว่างธนาคารในด้านการพัฒนาเทคโนโลยีที่ทันสมัย ปลอดภัย รัดกุม มีความน่าเชื่อถือให้กับผู้ใช้บริการธนาคาร จากสถิติอากรล้มในปี 2566 โดยธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) ได้รายงานสถิติระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขัดข้องที่กระทบต่อการให้บริการผ่านช่องทางสำคัญของธนาคารประจำไตรมาส 1 ปี 2566 โดยข้อมูลจากธนาคารทั้ง 20 แห่งพบว่า มี 3 ธนาคารที่มีระบบ Mobile Banking ขัดข้อง คือ ธนาคารกรุงเทพขัดข้อง 1 ครั้ง ระยะเวลาที่ขัดข้องน้อยกว่า 1 ชั่วโมง ธนาคารกรุงไทย Mobile Banking ขัดข้อง 1 ครั้ง นาน 2 ชั่วโมงและตู้ ATM/CDM ขัดข้อง 1 ครั้งนาน 4 ชั่วโมง ส่วนธนาคารไทยพาณิชย์ Mobile Banking ขัดข้อง 2 ครั้งนาน 1 ชั่วโมง ด้านธนาคารไทยเครดิตเพื่อรายย่อยมีตู้ ATM/CDM ขัดข้อง 1 ครั้งระยะเวลา น้อยกว่า 1 ชั่วโมงและระบบสาขาขัดข้อง 1 ครั้งนาน 1 ชั่วโมง อย่างไรก็ตามไตรมาสแรกของปี 2566 นับเป็นไตรมาสแรกที่มีระบบ Mobile Banking ขัดข้องน้อยที่สุด และธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) ได้ออกประกาศกำหนดบทลงโทษสำหรับธนาคาร “ห้ามแอปพลิเคชันของธนาคารล่มเกิน 8 ชั่วโมงต่อปี” หากเกินกว่านั้นจะมีโทษ ตั้งแต่ตักเตือน สั่งแก้ไข หรือปรับสูงสุด 500,000 บาท จะเห็นได้ว่าการให้ความสำคัญกับการแข่งขันด้านเทคโนโลยีเป็นเรื่องที่ต้องให้ความสำคัญ และการพัฒนาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยีเป็นสิ่งจำเป็นที่ธนาคารทุกแห่งต้องให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ (ธนาคารแห่งประเทศไทย, รายงานข้อมูลสถิติระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขัดข้องที่กระทบต่อการให้บริการสำคัญของธนาคารพาณิชย์, 2566) องค์กรจะเติบโตได้นั้นนอกจากเรื่องผลกำไรแล้ว สิ่งสำคัญที่สุดคือ พนักงานในองค์กร ปัญหาเรื่องพนักงานกลายเป็นปัญหาสำคัญของธุรกิจเกือบทุกยุคสมัย ผู้วิจัยจึงรวบรวม 4 ปัญหาที่เกี่ยวกับเรื่องคนสูงสุด รวมถึงวิธีแก้ปัญหาที่เจ้าของธุรกิจต้องเรียนรู้ เพื่อนำไปปรับปรุงวิธีการบริหารจัดการพนักงานด้วยความเข้าใจได้มากขึ้น (ธนาคารกสิกรไทย, 2561)

ผู้วิจัยจึงสนใจจะศึกษารูปแบบการสร้างองค์กรแห่งความสุขด้วยกลยุทธ์การสนับสนุนขององค์กรที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานธนาคารพาณิชย์ เพื่อศึกษารูปแบบการสร้างองค์กรแห่งความสุขของพนักงานธนาคารพาณิชย์ ศึกษากลยุทธ์การสนับสนุนขององค์กรที่มีต่อพนักงานธนาคารพาณิชย์ ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการสนับสนุนขององค์กรและความผูกพันองค์กรของพนักงานธนาคารพาณิชย์ และเสนอรูปแบบการสร้างองค์กรแห่งความสุขด้วยกลยุทธ์การสนับสนุนขององค์กรที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานธนาคารพาณิชย์ ซึ่งนำไปสู่การแก้ปัญหาด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์และนำไปสู่การเสนอแนะรูปแบบการสร้างองค์กรแห่งความสุขด้วยการสนับสนุนขององค์กรที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารพาณิชย์ที่ยั่งยืน

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบความผูกพันองค์กรและรูปแบบการสร้างองค์กรแห่งความสุขของพนักงานธนาคารพาณิชย์
2. เพื่อศึกษากลยุทธ์การสนับสนุนขององค์กรที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานธนาคารพาณิชย์

3. เพื่อจัดทำรูปแบบการสร้างองค์กรแห่งความสุขด้วยกลยุทธ์การสนับสนุนขององค์กรที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานธนาคารพาณิชย์

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการสร้างองค์กรแห่งความสุขด้วยกลยุทธ์การสนับสนุนขององค์กรที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานธนาคารพาณิชย์ ผู้วิจัยได้เลือกการวิจัย แบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) ระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) (Kerlinger and Lee, 2000; Tasha Kori and Teddlie, 1998; Creswell, 2009) คำถามในการวิจัยได้กำหนดไว้ดังนี้ แนวคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview Form) สำหรับผู้บริหารของธนาคารพาณิชย์ กับนักวิชาการและแบบสอบถาม สำหรับพนักงานของธนาคารพาณิชย์ โดยถามคำถามเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎีเห็นอย่างไร ข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะการหาแนวทางเพื่อการสร้างองค์กรแห่งความสุขด้วยกลยุทธ์การสนับสนุนขององค์กรที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานธนาคารพาณิชย์ ดังนี้

1. องค์กรแห่งความสุขที่เกิดจากความผูกพันองค์กรของพนักงานธนาคารพาณิชย์ ควรเป็นอย่างไร
2. การสนับสนุนและวัฒนธรรมองค์กรเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานธนาคารพาณิชย์ อย่างไร
3. รูปแบบการสร้างองค์กรแห่งความสุขด้วยกลยุทธ์การสนับสนุนขององค์กรที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานธนาคารพาณิชย์ ควรเป็นอย่างไร

ผู้วิจัยได้เริ่มจากการทบทวนเอกสาร วารณกรรม ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาในครั้งนี้ประกอบไปด้วยหัวข้อดังต่อไปนี้ คือ 1) องค์ประกอบของการสร้างองค์กรแห่งความสุข 2) การสนับสนุนขององค์กร 3) ความผูกพันต่อองค์กร โดยได้ทำการสังเคราะห์ข้อมูล สรุปเป็นคำนิยามศัพท์เฉพาะในการวิจัย กำหนดตัวชี้วัดของตัวแปรตามกรอบแนวคิดการวิจัย แล้วนำไปสร้างแบบสอบถามตามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามแนวทางของลิเคิร์ท (Likert, 1932) โดยมีการทดสอบความถูกต้อง (Validity) ความเชื่อถือได้ (Reliability) ของมาตรวัดก่อนนำไปใช้ในการเก็บข้อมูล เพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์ผลเชิงสถิติ โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

การเก็บรวบรวมข้อมูล ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้แบ่งการเก็บรวบรวมข้อมูลไว้ 2 ส่วน คือ การเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม (Field Data) และการเก็บรวบรวมข้อมูลด้านเอกสาร (Review Data) คือ

- 1) การเก็บรวบรวมข้อมูลด้านเอกสาร (Review Data) โดยการศึกษาคู่มือตำราเรียน วิทยานิพนธ์ งานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับเรื่อง แนวทางการสร้างองค์กรแห่งความสุขด้วยกลยุทธ์การสนับสนุนขององค์กรที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน ในแหล่งค้นคว้าของมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ทั่วประเทศและศึกษาจากสื่ออิเล็กทรอนิกส์

- 2) การเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม (Field Data)

ก. ใช้แบบสัมภาษณ์ทำการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) และการสัมภาษณ์กลุ่ม (Focus Group Interview) โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารของธนาคารพาณิชย์และนักวิชาการ เป็นคำถามแบบกึ่งโครงสร้าง การกำหนดคำถามออกเป็นประเด็นให้ครอบคลุมเนื้อหาเกี่ยวกับเรื่องที่ทำวิจัยก่อนเริ่มสัมภาษณ์ผู้วิจัยได้แสดงถึงวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์และทำการขออนุญาตในการจัดบันทึกและบันทึกเสียงระหว่างการสัมภาษณ์ ใช้เวลาในการสัมภาษณ์ครั้งละ 1-2 ชั่วโมง ทั้งนี้ขึ้นในความร่วมมือของผู้ให้สัมภาษณ์และในขณะสัมภาษณ์ผู้วิจัยจะใช้การจดบันทึกสรุปสั้น ๆ เฉพาะประเด็นที่สำคัญและเมื่อจบการสัมภาษณ์ผู้วิจัยจะเก็บรวบรวมข้อมูลของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ได้จากแบบสัมภาษณ์นำมารวบรวมตรวจสอบความถูกต้อง โดยการ

ถอดเทปเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องครบถ้วนที่สุด ผู้ที่ให้ข้อมูลสัมภาษณ์ คือ ผู้บริหารของธนาคารพาณิชย์ และ นักวิชาการ จำนวน 12 คน

ข. ทำการเก็บแบบสอบถามกับกลุ่มเป้าหมายเป็นแบบสอบถามแบบไม่มีโครงสร้างจำนวน 400 ชุด เกี่ยวกับการสร้างองค์กรแห่งความสุขด้วยกลยุทธ์การสนับสนุนขององค์กรที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานธนาคารพาณิชย์สาขาในกรุงเทพมหานคร โดยมีกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานของธนาคารพาณิชย์สาขาในกรุงเทพมหานคร จำนวน 400 คน

ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัยไว้ 8 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 พัฒนารอบแนวคิดการวิจัยเรื่อง รูปแบบการสร้างองค์กรแห่งความสุขด้วยกลยุทธ์การสนับสนุนขององค์กรที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานธนาคารพาณิชย์

ขั้นตอนที่ 2 สำนวจองค์ประกอบของตัวแปรตามกรอบแนวคิดชั่วคราว

ขั้นตอนที่ 3 ร่างแบบสร้างแบบสัมภาษณ์ เกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร ความสุขในองค์กรและการสนับสนุนขององค์กร

ขั้นตอนที่ 4 สัมภาษณ์เชิงลึกและการสัมภาษณ์กลุ่ม จำนวน 12 ท่าน เกี่ยวกับรูปแบบการสร้างองค์กรแห่งความสุขด้วยกลยุทธ์การสนับสนุนขององค์กรที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานธนาคารพาณิชย์

ขั้นตอนที่ 5 วิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสัมภาษณ์กลุ่ม

ขั้นตอนที่ 6 สร้างแบบสอบถามเพื่อศึกษารูปแบบการสร้างองค์กรแห่งความสุขด้วยกลยุทธ์การสนับสนุนขององค์กรที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานธนาคารพาณิชย์

ขั้นตอนที่ 7 หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) จากกลุ่มตัวอย่างทดลอง (Try Out) จำนวน 30 คน

ขั้นตอนที่ 8 เก็บข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ จากกลุ่มตัวอย่าง 400 คน โดยนำข้อมูลเชิงคุณภาพมาประกอบเป็นข้อมูลคำถาม หากเกิดข้อคำถามที่น่าสนใจจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

## ผลการวิจัย

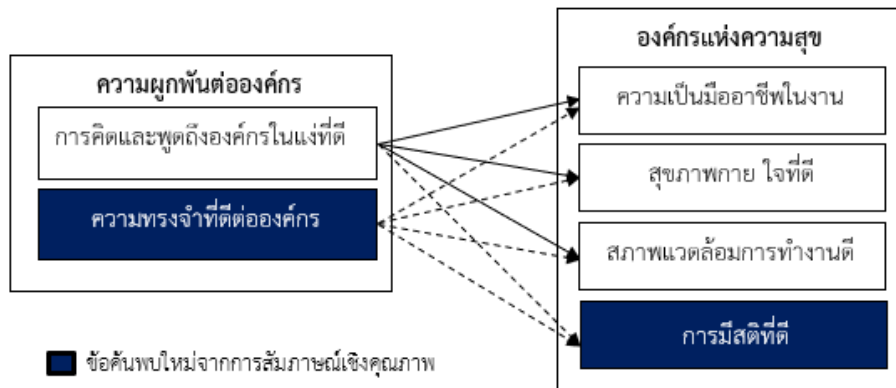
ผลการวิจัยมีข้อค้นพบที่ตอบวัตถุประสงค์การวิจัยได้ตามลำดับ ดังนี้

**วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาองค์ประกอบความผูกพันองค์กรและรูปแบบการสร้างองค์กรแห่งความสุขของพนักงานธนาคารพาณิชย์**

การวิเคราะห์ ความผูกพันต่อองค์กรส่งผลต่อองค์กรแห่งความสุขของพนักงานธนาคารพาณิชย์ ผู้วิจัยนำตัวแปรอิสระหรือตัวแปรทำนายเข้าทั้งหมดเพื่อดูว่าตัวแปรเหล่านี้มีตัวแปรที่สามารถร่วมทำนายตัวแปรตามได้ โดยสถิติถดถอยเชิงพหุคูณแบบ Enter (Enter Multiple Regression Analysis) ซึ่งผลการวิเคราะห์พบว่ามีตัวแปรทำนาย 1 ตัว คือ การคิดและพูดถึงองค์กรในแง่ที่ดี โดยตัวแปรอิสระ 1 ตัวแปร สามารถร่วมกันพยากรณ์ความผูกพันองค์กรพนักงานธนาคารพาณิชย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และมีอำนาจทำนายการเป็นองค์กรแห่งความสุขของพนักงานธนาคารพาณิชย์ ประมาณร้อยละ 31.5 (Adjust R Square = 0.315) และข้อค้นพบใหม่ที่ผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูลเชิงคุณภาพจากทักษะความคิดเห็นของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ คือ ความทรงจำที่ดีต่อองค์กร คือ เมื่อพนักงานมีความสุขกับการทำงานในองค์กรจะเกิดเป็นความผูกพันและเมื่อมีประสบการณ์ที่ดีเข้ามาจะเกิดเป็นความทรงจำที่ดีกับองค์กรซึ่งสิ่งเหล่านี้จะติดอยู่ในความนึกคิดความทรงจำของพนักงานไปตลอด ถึงแม้ว่าจะไม่ได้ทำงานอยู่ในองค์กรในปัจจุบัน

ซึ่งมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เรื่องของการสร้างองค์กรแห่งความสุข (Happy Workplace) ที่ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ความเป็นมืออาชีพในงาน สุขภาพกายใจที่ดีและสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี ได้รับความสำคัญมากที่สุด อีกด้านหนึ่งที่ผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ให้ความสำคัญ

และเป็นข้อค้นพบใหม่ของการวิจัย คือ การมีสติที่ดี โดยให้ความคิดเห็นในการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพว่า การมีสติที่ดี ในการทำงานหรือการบริหารงานของผู้บริหาร ผู้นำ เป็นสิ่งที่สำคัญในการแก้ไขปัญหาและการบริหารงาน ช่วยลดความขัดแย้งในที่ทำงานและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน นอกจากนี้ การมีสติที่ดียังช่วยให้พนักงานสามารถทำงานเป็นทีมได้ดีขึ้น สร้างความสุขในการทำงาน ก่อให้เกิดปัญหาในการทำงานที่ดีและนำไปสู่ความผูกพันด้านการคิดและพูดถึงองค์กรในแง่ที่ส่งผลให้เกิดเป็นความทรงจำที่ดีต่อองค์กรแบบยั่งยืน



ภาพที่ 1 องค์ประกอบความผูกพันองค์กรและรูปแบบการสร้างองค์กรแห่งความสุข  
ของพนักงานธนาคารพาณิชย์

## วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อศึกษากลยุทธ์การสนับสนุนขององค์กรที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานธนาคารพาณิชย์

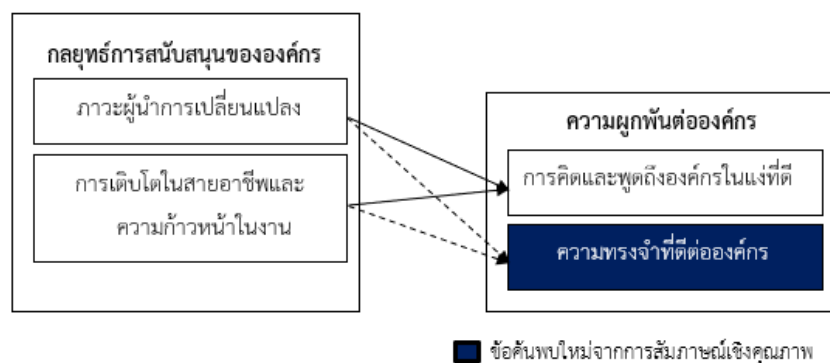
ผลการวิเคราะห์พบว่ามีตัวแปรทำนาย 2 ตัวที่สามารถร่วมกันพยากรณ์ความผูกพันองค์กรของพนักงานธนาคารพาณิชย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการเติบโตในสายอาชีพและโอกาสก้าวหน้าในงาน การวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่ากลยุทธ์การสนับสนุนขององค์กรมีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานโดยองค์กรที่มีวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเติบโตและโอกาสในการก้าวหน้าของพนักงานสามารถส่งเสริมความผูกพันองค์กรได้ดี อำนาจทำนายการเป็นองค์กรแห่งความสุขของพนักงานธนาคารพาณิชย์จากตัวแปรเหล่านี้อยู่ที่ประมาณร้อยละ 46.9 (Adjust R Square = 0.469) ผลการวิจัยมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ของการวิจัยนี้มุ่งเน้นไปที่การศึกษากลยุทธ์การสนับสนุนขององค์กรที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานธนาคารพาณิชย์ จากผลการศึกษาที่นำเสนอในส่วนของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement) แนวคิดต่าง ๆ เกี่ยวกับความผูกพันของพนักงานได้รับการอธิบายอย่างละเอียด ได้แก่ The Gallup Organization (2006) กล่าวถึงความผูกพันของพนักงานเป็นการที่พนักงานรู้สึกมีส่วนร่วมและกระตือรือร้นในงานที่ได้รับมอบหมาย ในขณะที่ Hewitt Associates (2004) และ Institute for Employment Studies [IES] (2004) นิยามความผูกพันของพนักงานเป็นลักษณะบุคคลที่อุทิศสติปัญญาและอารมณ์ให้กับองค์กร

ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าความผูกพันของพนักงานมีความสำคัญต่อผลลัพธ์ทางธุรกิจและองค์ประกอบต่าง ๆ ของความผูกพันได้แก่ การรับรู้ (Cognitive) ความรู้สึก (Affective) และพฤติกรรม (Behavioral) มีบทบาทสำคัญในการสร้างความผูกพันที่แข็งแกร่งระหว่างพนักงานและองค์กร การวิจัยโดย International Survey Research [ISR] ได้ศึกษาความผูกพันของพนักงานในหลายอุตสาหกรรมและพบว่าบริษัทที่มีความผูกพันของพนักงานสูงมีแนวโน้มที่จะมีผลการปฏิบัติงานและผลกำไรที่สูงขึ้น นอกจากนี้ Greenberg (2004) ได้ระบุปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงาน การมีผู้นำที่มีประสิทธิภาพและการให้โอกาสสำหรับการพัฒนา

### วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อจัดทำรูปแบบการสร้างองค์กรแห่งความสุขด้วยกลยุทธ์การสนับสนุนขององค์กรที่ส่งผลต่อความความผูกพันของพนักงานธนาคารพาณิชย์

วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 ของการวิจัยคือการจัดทำรูปแบบการสร้างองค์กรแห่งความสุขด้วยกลยุทธ์การสนับสนุนขององค์กรที่ส่งผลต่อความความผูกพันของพนักงานธนาคารพาณิชย์ ผลการวิจัยได้เน้นย้ำถึงแนวคิดการสร้างความสุขในการทำงาน (Happy Workplace) ซึ่งถือเป็นกลยุทธ์สำคัญในการบริหารองค์กรที่มุ่งเน้น "คน" เป็นสำคัญ การสร้างความสุขในที่ทำงานนับว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้พนักงานทุกคนในองค์กรมีความสุขในการทำงาน ซึ่งส่งผลให้งานที่ได้รับมอบหมายมีประสิทธิภาพมากขึ้น ลดความตึงเครียดจากการทำงานและลดความขัดแย้งภายในองค์กร

จากผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านองค์กรแห่งความสุขที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานธนาคารพาณิชย์ พบว่าตัวแปรที่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 กับความผูกพันองค์กร ได้แก่ ด้านความสัมฤทธิ์ผลในงาน ด้านสุขภาพกายใจที่ดีและสิ่งแวดล้อมการทำงานดี ผลการวิเคราะห์นี้แสดงให้เห็นว่าองค์กรแห่งความสุขที่รวมถึงความสัมฤทธิ์ผลในงาน สุขภาพกายใจที่ดีและสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีสามารถทำนายความผูกพันองค์กรของพนักงานได้ ซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 ที่ต้องการจัดทำรูปแบบการสร้างองค์กรแห่งความสุขด้วยกลยุทธ์การสนับสนุนขององค์กรที่ส่งผลต่อความความผูกพันของพนักงานธนาคารพาณิชย์ ผลการวิเคราะห์ด้วยวิธีสถิติถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ชี้ให้เห็นว่ามีส่วนประกอบสำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กร ซึ่งครอบคลุมถึงประสิทธิผลในงาน สุขภาพกายใจที่ดีและสภาพแวดล้อมการทำงาน ที่สอดคล้องกับแนวคิดขององค์กรแห่งความสุขที่ได้รับการศึกษาในงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง อย่างเช่นงานวิจัยของ Burton J. (2010) ที่ได้พูดถึงองค์ประกอบขององค์กรแห่งความสุข และงานวิจัยของ Aon Hewitt (2015) ที่ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กร รวมถึงการพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนทำงาน การปรับเปลี่ยนระบบการบริหารจัดการและการพัฒนากระบวนการทำงาน ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 ในการสร้างและเสนอรูปแบบการสร้างองค์กรแห่งความสุขที่สามารถส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานในทางบวก ผลการศึกษาการสนับสนุนวัฒนธรรมขององค์กรเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานธนาคารพาณิชย์



ภาพที่ 2 การสนับสนุนวัฒนธรรมขององค์กรเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานธนาคารพาณิชย์

#### อภิปรายผล

จากผลการวิจัยเรื่อง “รูปแบบการสร้างองค์กรแห่งความสุขด้วยกลยุทธ์การสนับสนุนขององค์กรที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานธนาคารพาณิชย์” ผู้วิจัยอภิปรายผล 3 ประเด็นหลัก คือ

##### 1) กลยุทธ์การสนับสนุนขององค์กร

การสนับสนุนขององค์กร (Organizational Supports) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบผู้บริหารธนาคารพาณิชย์และนักวิชาการ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการสนับสนุนขององค์กรทั้ง 3 องค์ประกอบในแนวทาง

เดียวกัน โดยให้ความคิดเห็นมากที่สุดคือ ผลตอบแทนและสวัสดิการ (Compensation) รองลงมาคือ การเติบโตในสายอาชีพและโอกาสก้าวหน้าในงาน (Career Path) และการสื่อสาร (Communication) ความคิดเห็นน้อยที่สุดคือ ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

จากข้อมูลเชิงคุณภาพทักษะของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ ให้ความสำคัญด้านผลตอบแทนและสวัสดิการค่อนข้างสูง เนื่องจากเป็นสิ่งที่ต้องให้ความยุติธรรมต่อพนักงาน โดยความยุติธรรมนั้น เกิดจากการประเมินผลการทำงานประจำปีที่เรียกว่า (Key Performance Index: KPI) อีกด้านหนึ่งหากองค์กรได้ผลกำไรจากการประกอบการ องค์กรจะตอบแทนกลับคืนสู่พนักงานในรูปแบบสวัสดิการต่าง ๆ เช่น เงินโบนัส เงินปันผล ทริปท่องเที่ยวประจำปี หรือเพิ่มเติมสวัสดิการส่วนต่าง ๆ เป็นต้น ในขณะที่องค์กรให้ความสำคัญกับเรื่องค่าตอบแทนและสวัสดิการของพนักงานแล้ว องค์กรยังเห็นถึงความสำคัญของครอบครัวของพนักงาน เนื่องจาก 1 วันมี 24 ชั่วโมง 8 ชั่วโมง พนักงานต้องทำงาน เวลาที่จะดูแลครอบครัวจะน้อยลง หากองค์กรสร้างความมั่นคง สร้างความเชื่อมั่นให้กับพนักงานได้นั้น พนักงานจะมีความสุขผูกพัน หรือมีความสุขที่ได้รับผลตอบแทนส่งต่อไปถึงครอบครัวได้อีกด้วย

ในส่วนของความคิดเห็นด้านภาวะผู้นำที่สร้างการเปลี่ยนแปลงให้ตามยุคสมัยและการสื่อสารนั้น ผู้บริหารธนาคารพาณิชย์และนักวิชาการ เห็นตรงกันว่าเป็นเรื่องที่ควรนำมาศึกษาพร้อมด้วยเนื่องจากการทำงานเป็นทีมหรือการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดีนั้น หัวหน้างานหรือผู้นำมีบทบาทสำคัญในการสร้างทีมสร้างความร่วมมือในการทำงาน วางแผนการทำงาน บริหารงานทีม โดยมีงานวิจัยของ Bass & Avolio (1990) ได้ทำการวิจัยปรับปรุงทฤษฎีดังกล่าว จากการศึกษาร่วมกัน (Avolio, 1999; Bass & Avolio (1990) quoted in Northouse, 2013) โดยมีองค์ประกอบ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามโดยพยายามเปลี่ยนแปลงกระตุ้นให้ผู้ตามพัฒนาความสามารถ ศักยภาพ ออกมาให้สูงมากขึ้น ทำให้ผู้ร่วมงาน ผู้ตามทราบถึงวิสัยทัศน์ขององค์กร จูงใจให้ไกลกว่าที่พวกเขาคาดหวัง เพื่อนำไปสู่ประโยชน์ขององค์กร ผู้นำจะมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน ผู้ตามนี้มีพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า “4I” (Four I’s) โดยมีองค์ประกอบที่นำมาศึกษาในงานวิจัยนี้ 2 องค์ประกอบ คือ

1.1) การกระตุ้นเร้าให้เกิดแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation)

1.2) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized considerate)

จากการศึกษาแต่ละทฤษฎีภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลง Bass & Avolio (1990) ผู้นำจะมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานมีพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ 4I (Four I’s) คือ ภาวะผู้นำมีบารมีหรือการใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมคติ ผู้นำกระตุ้นเร้าให้เกิดแรงบันดาลใจ ผู้นำกระตุ้นทางปัญญา ผู้นำคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันและมีอิทธิพลการพัฒนาเปลี่ยนแปลงของผู้ตามทำให้ผู้ตามมีแรงจูงใจในการทำงานมากกว่าเดิม ทำให้ผู้ตามสามารถทำงานได้ผลงานมากกว่าที่คาดหวังไว้ ทำให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรปัจจุบันธนาคารมีการกำหนดนโยบาย กลยุทธ์องค์กรที่เรียกว่า Core value อย่างชัดเจน โดยมีการสื่อสารให้กับพนักงานธนาคารได้รับทราบถึงจุดมุ่งหมายขององค์กรร่วมกันโดยสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงปริมาณกลยุทธ์ด้านภาวะผู้นำที่ได้ระดับความคิดเห็นจากผู้ตอบแบบสอบถาม อยู่ในระดับ มากเป็นอันดับ 1 คือ ผู้บริหารมีการกำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์หรือเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Lowe (2010) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรสุขภาวะใช้แนวคิดการสร้างสุขภาวะที่ดีในองค์กรโดยเฉพาะพนักงานที่ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์อย่างยาวนาน มักจะประสบปัญหาภาวะสุขภาพที่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งในศตวรรษที่ 21 มีการมุ่งเน้นด้านผลลัพธ์ด้านสุขภาพที่ควบคู่ไปกับผลผลิตขององค์กร ดังนั้น การลดภาระเกี่ยวกับต้นทุนของพนักงาน โดยผู้นำจะต้องหาแนวทางให้พนักงานนั้นทำงานอย่างเต็มที่ในการสร้างองค์กรสุขภาวะที่จะช่วยให้พนักงานมีสุขภาพที่ดีและองค์กรมีความยั่งยืนในการเสนอแนวคิดองค์กรสุขภาวะ

มีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 องค์ประกอบ คือ สถานที่ทำงานที่สนุกสนาน (vibrant workplace) แรงบันดาลใจของพนักงาน (inspired employees) วัฒนธรรมเชิงบวก (positive culture) และภาวะผู้นำ (inclusive leadership) และระดับความคิดเห็น ปานกลาง เป็นอันดับสุดท้ายคืออันดับที่ 5 คือ ผู้บริหารมีวิธีการแก้ไข ปัญหาและความขัดแย้งในหน่วยงานด้วยความเหมาะสมและเป็นธรรม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยเชิงคุณภาพใน ทักษะของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่เน้นเรื่องสื่อสาร การทำงานเป็นทีม และภาวะผู้นำเพื่อลดความขัดแย้งใน องค์กร สร้างความสัมพันธ์จัดกิจกรรมให้กับเพื่อนร่วมงานหรือหน่วยงานอื่น ๆ ได้ทำกิจกรรมร่วมกัน ดังนั้นสิ่ง เหล่านี้สามารถลดความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นในธนาคารได้

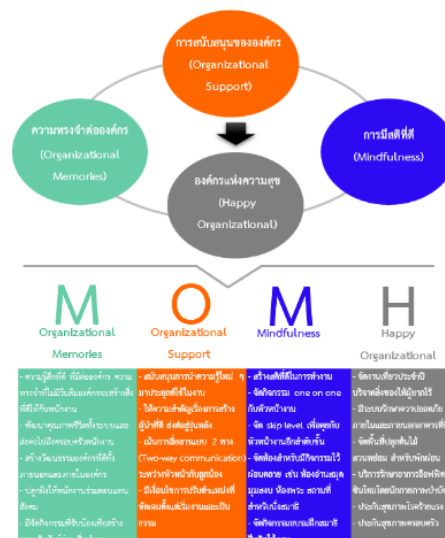
## 2) ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารพาณิชย์

ความผูกพันองค์กร (Employee Engagement) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบผู้บริหารธนาคาร พาณิชย์และนักวิชาการ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการสนับสนุนขององค์กรทั้ง 3 องค์ประกอบในแนวทางเดียวกัน โดยให้ความคิดเห็นมากที่สุดคือ ด้านความรู้สึกรปรารถนาต่อองค์กร (Stay) รองลงมาคือ การสร้างสรรค์สิ่งที่ดี ให้กับองค์กร (Strive) และความทรงจำที่ดีกับองค์กร ลำดับความคิดเห็นน้อยที่สุดคือ ด้านการคิดและพูดถึง องค์กรในแง่ที่ดี (Say) ผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการสร้างความผูกพันระหว่างองค์กรกับ พนักงาน โดยให้ความคิดเห็นว่าการที่จะทำให้พนักงานทุกคนรักองค์กรช่วยกันทำงานให้องค์กรดีขึ้น เพราะ สุดท้ายแล้วเข้าหากองค์กรดีขึ้น ผลประโยชน์จะกลับมาคืนสู่พนักงานทุกคน ปัจจุบันองค์กรพยายามจะทำให้ เกิดขึ้นในปีนี้เป็น mind fullness คือ องค์กรอยากจะทำสิ่งดีในองค์กร ซึ่งจะสังเกตว่าพนักงานระดับหัวหน้า งานหรือพนักงาน เวลาเจอปัญหาจากการทำงานถ้าเป็นคนไม่มีสติจะตอบสนองกับปัญหาในทางลบ เช่น ไป ตำหนิพนักงาน ไปโวยวาย หรือแก้ปัญหาแบบวิธีการหาคนผิด สิ่งเหล่านี้องค์กรพยายามปลูกฝังทั้งพนักงาน ทั้ง หัวหน้างาน เวลาเจอหรือเจอปัญหาปัญหาต่าง ๆ และความกดดันมา ให้มีสติในการทำงาน ไม่ว่าสิ่งที่จะเกิดขึ้น คืออะไรคุณควรมีสติในการตอบสนองกับสิ่งเหล่านี้ ในทางบวก การทำงานคนทำงานร่วมกันก็จะมี ความสุขมากขึ้น ถ้ามีสติในการแก้ปัญหาการจะทำให้งานมีประสิทธิภาพ เน้นการให้หัวหน้างานมี DNA ของ การเป็นหัวหน้าที่ดีสามารถพัฒนาตนเองพัฒนาลูกน้องแล้วที่สำคัญ รู้อารมณ์ รู้จิตใจตัวเอง บริหารตัวเองได้ ผู้บริหารช่วยสร้างสรรค์ที่เกิดสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ ทำให้เราสามารถสร้างสิ่งดี ๆ ให้กับพนักงานได้ถ้าพนักงานมี ความสุขสุดท้ายจะเกิดผูกพันกับองค์กรและเกิดความทรงจำที่ดีกับองค์กร ยกตัวอย่าง เช่น เราเรียนหนังสือชั้น ประถมมัธยมจนถึงมหาวิทยาลัยความรู้สึกของแต่ละที่ไม่เหมือนกัน เรามีความสุขตรงไหนเพื่อนคนไหนเราจะจำ เพื่อนคนนั้นได้ดีและเพื่อนคนนั้นจะเป็นเพื่อนเราไปตลอด ลักษณะเหมือนกันคือ ถ้าเรามีความสุขแล้วมันก็จะ ทำให้ความผูกพันเกิดขึ้น สิ่งเหล่านี้คือคำตอบทั้งหมดที่ว่า ทำไมถึงต้องสร้างพนักงานให้มีมีความสุข ให้มีความ เป็นอยู่ที่ดี เมื่อองค์กรสร้างสรรค์เกิดสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ จะทำให้พนักงานสร้างสิ่งดี ๆ กลับคืนสู่องค์กร และเมื่อ ออกจากองค์กรเพื่อไปเติบโตก้าวหน้าจะสามารถไปบอกต่อหรือพูดถึงองค์กรในด้านที่ดีสร้างภาพลักษณ์ให้กับ องค์กร และที่สำคัญคือองค์กรอยากเป็นส่วนหนึ่งในความทรงจำที่ดี เมื่อออกจากองค์กรเพื่อไปเติบโตก้าวหน้า จะสามารถไปบอกต่อหรือพูดถึงองค์กรในด้านที่ดีสร้างภาพลักษณ์ให้กับองค์กร และที่สำคัญคือองค์กรอยาก เป็นส่วนหนึ่งในความทรงจำที่ดีให้กับพนักงาน เพื่อให้พนักงานอยากกลับมาช่วยกันสร้างให้องค์กร ประสบ ความสำเร็จร่วมกัน พร้อมรับความเปลี่ยนแปลงและอยู่ร่วมกับองค์กรแบบยั่งยืน

จากผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านองค์กรแห่งความสุขที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานธนาคาร พาณิชย์ พบว่าตัวแปรที่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 กับความผูกพันองค์กร ได้แก่ ด้านความสัมฤทธิ์ผลในงาน ด้านสุขภาพกายใจที่ดีและสิ่งแวดล้อมการทำงานดี ผลการวิเคราะห์นี้แสดงให้เห็น ว่าองค์กรแห่งความสุขที่รวมถึงความสัมฤทธิ์ผลในงาน สุขภาพกายใจที่ดีและสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี สามารถทำนายความผูกพันองค์กรของพนักงานได้ ซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 ที่ต้องการจัดทำ รูปแบบการสร้างองค์กรแห่งความสุขด้วยกลยุทธ์การสนับสนุนขององค์กรที่ส่งผลต่อความผูกพันของ

3) องค์การแห่งความสุขของพนักงานธนาคารพาณิชย์

จากการวิเคราะห์การทดสอบสมมติฐานงานวิจัยและงานวิจัยเชิงคุณภาพ สามารถสรุปแบบจำลองงานวิจัยเชิงคุณภาพของรูปแบบการสร้างองค์กรแห่งความสุขด้วยกลยุทธ์การสนับสนุนขององค์กรที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานธนาคารพาณิชย์



ภาพที่ 3 แบบจำลอง “การสร้างองค์ความรู้แห่งความสุขด้วยกลยุทธ์การสนับสนุนขององค์กรที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานธนาคารพาณิชย์”



### ข้อเสนอแนะ

1) ด้านการหาความรู้ ผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ควรจัดทำแผนการจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ทักษะและความสามารถให้กับพนักงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อแสดงให้เห็นพนักงานได้เห็นถึงความสำคัญในการพัฒนาตนเองและความก้าวหน้าในสายอาชีพของตนเอง

2) ด้านการมีสุขภาพดี ผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ควรให้การสนับสนุนให้มีการออกกำลังกาย เช่น การจัดเตรียมสถานที่ให้ออกกำลังกาย หรือจัดกิจกรรมแข่งขันกีฬา เป็นการช่วยลดความเครียดจากการทำงานระหว่างวันได้และยังเป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานแต่ละฝ่ายอีกด้วย

3) ด้านการมีครอบครัวที่ดี ผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ควรนโยบายในการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและบุคคลในครอบครัว เช่น การจัดกิจกรรมวันครอบครัว สวัสดิการวันหยุดวันเกิดหรือวันครอบครัว เป็นต้น

4) การสร้างความสุขในที่ทำงาน ผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ควรให้ความสำคัญเกี่ยวกับความสุขในที่ทำงานเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานและลดอัตราการลาออก งานวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษาด้านแนวทางการสร้างความสุขที่ยั่งยืนในที่ทำงานเพิ่มเติม คือ การมีรายได้ที่เพียงพอ การมีเจ้านายที่ดี การมีเพื่อนร่วมงานที่ยอดเยียม การมีความอิสระในการทำงาน การมีชีวิตและการทำงานที่สมดุล

5) ความผูกพันต่อองค์กรเป็นเรื่องที่สำคัญที่จะยึดเหนี่ยวให้พนักงานที่พร้อมพัฒนามุ่งมั่นสร้างความสำเร็จในงานและเติบโตไปพร้อม ๆ กับองค์กร แต่อีกสิ่งหนึ่งที่ลึกซึ้งกว่าความผูกพันและสามารถยึดเหนี่ยวทางด้านจิตใจให้กับพนักงาน คือ ความทรงจำที่ดี ความทรงจำคือสิ่งที่ยึดเหนี่ยวทางจิตใจแม้จะระยะเวลาจะผ่านไปนานเท่าใดก็ไม่สามารถจะลืมเลือนสิ่งนั้นได้ ในทางกลับกันหากนึกถึงสิ่งนั้นจะทำให้มีความสุขได้ตลอดไป โดยการเพิ่มประสิทธิภาพและความสำเร็จขององค์กรหรือการสร้างความผูกพันต่อองค์กรองค์กรควรมีแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้

- 1) กำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์หรือเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน
- 2) กำหนดมาตรฐานและกระบวนการทำงานที่ชัดเจน
- 3) ให้ความสำคัญกับการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดีและธำรงให้สอดคล้องกับอัตลักษณ์ของหน่วยงาน

#### 6) ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรหรือธนาคารพาณิชย์เรียกว่า Core Value มีความสัมพันธ์กับความสุขในการทำงาน และสามารถส่งเสริมการสร้างความสุขในการทำงานผ่านการสนับสนุนขององค์กรด้านต่าง ๆ คือ การส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีในองค์กร การใช้ระบบการทำงานที่ยืดหยุ่น การชื่นชมและให้รางวัลพนักงาน การมอบผลตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสม การประชาสัมพันธ์หรือการสื่อสารให้พนักงานธนาคารมองเป้าหมายเดียวกันกับองค์กร

### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1) งานวิจัยครั้งนี้ สามารถนำไปประยุกต์เพื่อใช้เป็นโจทย์ภาพกว้างที่ยื่นเป็นนโยบายให้ส่วนปฏิบัติการที่มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวข้องโดยตรงในแต่ละองค์กร ให้เป็นแนวทางในการสำรวจและวางแผนในการพัฒนาประสิทธิภาพของบุคลากรในองค์กรนั้น ๆ โดยประกอบกับการพิจารณาบริบทสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ ภายในองค์กรหรือเงื่อนไขต่าง ๆ ที่แต่ละองค์กรต้องเผชิญแตกต่างกันออกไป ไม่ว่าจะเป็นความเป็นไปได้ในแนวทางปฏิบัติและนโยบาย

2) งานวิจัยครั้งนี้ เสนอเพียงมุมมองของพนักงานธนาคารพาณิชย์ งานวิจัยครั้งต่อไปอาจเสนอเป็นแนวทางในการเปรียบเทียบกับงานอื่น เช่น ส่วนบริหาร และส่วนปฏิบัติการ เพื่อเสนอส่งเสริมกันให้เกิดความเข้าใจภาพรวมของพนักงานธนาคารทั้งระบบมากยิ่งขึ้น

3) งานวิจัยครั้งนี้ เสนอเพียงมุมมองของพนักงานธนาคารพาณิชย์ ครั้งต่อไปอาจเสนอเป็นแนวทางในการศึกษาเปรียบเทียบ ให้เห็นถึงความสอดคล้องและแตกต่างระหว่างพนักงานธนาคารพาณิชย์ และพนักงานธนาคารที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของรัฐบาล ว่ามีความคาดหวังและความต้องการสร้างองค์กรแห่งความสุข โดยการขับเคลื่อนด้วยกลยุทธ์การสนับสนุนขององค์กรและส่งผลให้เกิดเป็นความผูกพันของพนักงานธนาคารว่าเป็นอย่างไร

4) งานวิจัยครั้งนี้ มีพื้นที่ในการดำเนินการวิจัยเพียงธนาคารพาณิชย์ในเขตกรุงเทพมหานคร การศึกษาวิจัยครั้งต่อไปอาจขยายขอบเขตพื้นที่เชิงเปรียบเทียบให้เห็นความแตกต่างในมุมมองบริบทด้านพื้นที่ เช่น ต่างจังหวัด หรือเปรียบเทียบโดยจำแนกเป็นภูมิภาคว่าพนักงานธนาคารมีความสุขในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรต่างกันหรือไม่

5) งานวิจัยครั้งนี้ มีพื้นที่ในการดำเนินการวิจัยเพียงธนาคารพาณิชย์ อาชีพอื่น ๆ ในบริบทของการให้บริการทางการเงินก็มีความน่าสนใจไม่แพ้กัน ว่าการสร้างองค์กรแห่งความสุขด้วยกลยุทธ์การสนับสนุนขององค์กรส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานอย่างไร เพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกันระหว่างผู้บริหารและความคาดหวังของพนักงานที่มีต่อองค์กร ที่ต่างก็มีเป้าหมายร่วมกันในการมุ่งเน้นการสร้างประสิทธิภาพสูงสุดในงาน

6) ควรมีการศึกษาตัวแปรอื่น ๆ ที่คาดว่าจะส่งผลต่อความสุขในการทำงานมากกว่าความผูกพันต่อองค์กร เช่น ความทรงจำที่ดีต่อองค์กร การเป็นที่ยอมรับของสังคม ซึ่งเป็นแนวทางในการกระตุ้นให้พนักงานมีความสุขในการทำงานและเกิดความผูกพันต่อองค์กรเพิ่มมากขึ้น

### เอกสารอ้างอิง

- กมล สถาพร. (2558). *กลยุทธ์การตลาดบริการธนาคารพาณิชย์ไทยในการเตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน* (วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจดุสิตบัณฑิต). มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย.
- ชัยวัฒน์ พรหมรัตน์. (2562). *แรงจูงใจและสมรรถนะที่ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ตามแนวระเบียงเศรษฐกิจตะวันออก-ตะวันตก* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- เดชา เดชะวัฒนไพศาล. (2559). *การจัดการทรัพยากรบุคคล พื้นฐานแนวคิดเพื่อการปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ตติยภัทร์ ปิติเศรษฐพันธุ์. (2564). *การศึกษาการวางแผนการเติบโตในสายอาชีพ (Career Path) ของพนักงานสายงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ Gen Y ในบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร: กรณีศึกษากลุ่มธุรกิจธนาคาร* (วิทยานิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ตรีเนตร ต้นตระกูล. (2562). *การพัฒนาทุนมนุษย์ตามแนวคิดสมรรถนะ: Competency Based Human Capital Development*. ค้นเมื่อ 16 มกราคม 2566, จาก <https://www.gotoknow.org/posts/668225>
- ธนาคารกสิกรไทย. (2561). *รอบรู้ธุรกิจ ธนาคารกสิกรไทย*. ค้นเมื่อ 16 มกราคม 2566, จาก <https://www.kasikornbank.com/th/business/sme/ksmeknowledge/article/pages/index.aspx>
- ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2566). *สรุปภาพรวมธนาคารพาณิชย์ ไตรมาส 2 ปี 2566*. ค้นเมื่อ 16 มกราคม 2566, จาก <https://www.bot.or.th/th/news-and-media/news/news-20240219.html>
- ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2566). *รายงานข้อมูลสถิติระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขัดข้องที่กระทบต่อการให้บริการสำคัญของธนาคารพาณิชย์*. ค้นเมื่อ 16 มกราคม 2566, จาก <https://www.bot.or.th/th/statistics/system-failure-disclosure.html>

- ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2566). *สรุปจำนวนสาขาและจุดให้บริการของธนาคารพาณิชย์ทั้งระบบ*. ค้นเมื่อ 16 มกราคม 2566, จาก [https://app.bot.or.th/BTWS\\_STAT/statistics/BOTWEBSTAT.aspx?reportID=904](https://app.bot.or.th/BTWS_STAT/statistics/BOTWEBSTAT.aspx?reportID=904)
- มณีวรรณ ฉัตรอุทัย. (2559). *ลักษณะงานและความผูกพันต่อองค์กรที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร* (วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- วฐิ สวานนท์. (2560). *ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะงาน คุณภาพชีวิตในการทำงาน และความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง* (วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ศูนย์เรียนรู้สุขภาวะ. (2561). *ศูนย์เรียนรู้สุขภาวะและอาคารสำนักงาน กองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ*. ค้นเมื่อ 16 มกราคม 2566, จาก <https://www.arsomsilp.ac.th/thai-health-promotion-foundation/>
- แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566–2570). (2565, 1 พฤศจิกายน). *ราชกิจจานุเบกษา*. เล่มที่ 139 ตอนพิเศษ 258 ง, หน้า 1.
- Aon Hewitt. (2015). *Aon Hewitt's model of employee engagement*. Retrieved October 20, 2020, from <https://www.aon.co.nz/Business-Insurance/Corporate-Business/Retirement-Investment>
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1990). *Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Burton, J. (2010). *WHO healthy workplace framework and model: Background and supporting literature and practices*. Geneva: WHO Headquarters Geneva Switzerland.
- Cochran, W. G. (1953). *Sampling techniques*. New York: John Wiley & Sons.
- Cronbach, L. J. (1971). *Essentials of psychological testing* (4<sup>th</sup> ed.). New York: Harper & Row.
- Gray, R. (2007). *A climate of success: Creating the right organizational climate for high performance*. Netherlands: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Greenberg, J. (2004). *Increasing employee retention through employee engagement*. Retrieved October, 22, 2020 from <http://www.ezinearticles.com/?IncreasingEmployee-Retention-Through-Employee-Engagement&id=10575>
- Griffin, R. W. & Moorhead, G. (2010). *Organizational behavior: Managing people and organizations* (9<sup>th</sup> ed.). USA: Cengage Learning.
- Kerlinger, F. N. & Lee, H. B. (2000). *Foundations of behavioral research* (4<sup>th</sup> ed.). Orlando: Harcourt College Publishers.
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitude. *Archives of Psychology*, 140, 1–55.
- London, M. & Stumpf, S. A. (1982). *Managing careers*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Marshall, M. N. (1996). Sampling for qualitative research. *Family Practice*, 13(6), 522–526.
- Martin, A. J., Jones, E. S., & Callan, V. J. (2005). The role of psychological climate in facilitating employee adjustment during organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(3), 263–289.
- Melvin, L.D.F. (1996). *Theories of Mass Communication*. New York: David Mc Kay Co.
- Milkovich, G. T., Newman, J. M. & Gerhart, B. (2014). *Compensation* (10<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.

- Moorhead, G. & Griffin, R. W. (2010). *Organizational behavior: Managing people and organization* (4<sup>th</sup> ed.). Boston: Houghton Mifflin.
- Tashakkori, A. & Teddlie, C. (1998). *Mixed methodology: Combining qualitative and quantitative approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.