



ความสัมพันธ์องค์การแห่งการเป็นเลิศตามมาตรฐานระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (SEPA)

หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร และความผูกพันต่อองค์การ

ของพนักงานธนาคารกรุงไทย สำนักงานใหญ่



โดย
นายไชยภัทร รื่นมล

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2558

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ความสัมพันธ์องค์การแห่งการเป็นเลิศตามมาตรฐานระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (SEPA)

หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร และความผูกพันต่อองค์การ

ของพนักงานธนาคารกรุงไทย สำนักงานใหญ่



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2558

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

THE RELATIONSHIP BETWEEN STATE ENTERPRISE PERFORMANCE APPRAISAL (SEPA)
AND EMPLOYEE ENGAGEMENT OF KRUNGTHAI BANK (HEAD OFFICE)



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree

Master of Business Administration

Master of Business Administration Program

Graduate School, Silpakorn University

Academic Year 2015

Copyright of Graduate School, Silpakorn University

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้วิทยานิพนธ์เรื่อง “ความสัมพันธ์
องค์การแห่งการเป็นเลิศตามมาตรฐานระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (SEPA) หมวด 5 การ
มุ่งเน้นบุคลากร และความผูกพันต่อองค์การ ของพนักงานธนาคารกรุงไทย สำนักงานใหญ่” เสนอโดย
นายไชยภัทร รื่นมล เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

.....
(รองศาสตราจารย์ ดร. ปานใจ ธารทัศน์วงศ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่..... เดือน พ.ศ.

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

อาจารย์ ดร. สันติธร ภูริภักดี

คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์

ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ร้อยโทหญิง ดร.เกศศิริ เจริญวิศาล)

..... /..... /.....

กรรมการ

(อาจารย์ ดร.ณัฐพล ประดิษฐ์ผลเลิศ)

..... /..... /.....

กรรมการ

(อาจารย์ ดร. สันติธร ภูริภักดี)

..... /..... /.....



57602719: หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

คำสำคัญ: องค์การแห่งการเป็นเลิศ / มาตรฐานระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ / ความผูกพัน
ต่อองค์การ

ไชยภัทร รื่นมล: ความสัมพันธ์องค์การแห่งการเป็นเลิศตามมาตรฐานระบบการประเมิน
คุณภาพรัฐวิสาหกิจ (SEPA) หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร และความผูกพันต่อองค์การ ของพนักงาน
ธนาคารกรุงไทย สำนักงานใหญ่. อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์: อ.ดร. สันติธร ภูริภักดี. 117 หน้า.

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา องค์การแห่งการเป็นเลิศตามมาตรฐานระบบ
การประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (SEPA) หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร ของพนักงานธนาคารกรุงไทย
จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ และศึกษาความสัมพันธ์องค์การแห่งการเป็นเลิศตามมาตรฐานระบบ
การประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (SEPA) หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร กับความผูกพันต่อองค์การ
ของพนักงานธนาคารกรุงไทย สำนักงานใหญ่ เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามและใช้วิธีสุ่ม
ตัวอย่างพนักงานธนาคารกรุงไทย สังกัดสำนักงานใหญ่ แบบแบ่งชั้นภูมิตามสัดส่วน จำนวน 400 คน
วิเคราะห์ข้อมูลสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ การหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ
ทดสอบผล โดยใช้ค่าสถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สันในการสรุปผลเพื่อหาความสัมพันธ์ของ
ตัวแปรทั้งสอง

การดำเนินงานมาตรฐานองค์การแห่งการเป็นเลิศ หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร ด้านการ
จัดการขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร ด้านบรรยากาศการทำงานของบุคลากร ด้านการเพิ่ม
คุณค่าบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากรและผู้นำ และด้านการประเมินความผูกพันของบุคลากร มี
ความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารกรุงไทยในทางบวกหรือทางเดียวกันกับ
ความผูกพันต่อองค์การโดยรวมในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ค่า
สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.481 โดยบรรยากาศการทำงานของบุคลากรมีความสัมพันธ์สูง
ที่สุด ($r = 0.496$) รองลงมา คือ การประเมินความผูกพันของบุคลากร ($r = 0.466$) การจัดการขีด
ความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร ($r = 0.451$) การเพิ่มคุณค่าบุคลากร ($r = 0.406$) และการ
พัฒนาบุคลากรและผู้นำ ($r = 0.401$) ตามลำดับ

หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ลายมือชื่อนักศึกษา.....

ปีการศึกษา 2558

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์.....

57602719: MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION PROGRAM

KEYWORDS: HIGH PERFORMANCE ORGANIZATION / STATE ENTERPRISE PERFORMANCE
APPRAISAL (SEPA) / EMPLOYEE ENGAGEMENT

CHAIYAPAT RUENMOL: THE RELATIONSHIP BETWEEN STATE ENTERPRISE
PERFORMANCE APPRAISAL (SEPA) AND EMPLOYEE ENGAGEMENT OF KRUNGTHAI BANK
(HEAD OFFICE). 117 pp.

The purpose of this quantitative research was to study State Enterprise Performance Appraisal (SEPA) of High Performance Organization and its relationship with employee engagement of Krungthai Bank (head office). By collecting data from the sample who were 400 employees in Krungthai Bank (head office). The tools used for collecting data were questionnaires and sampling method. The descriptive statistics used for data analysis were Percentage, Average, Standard Deviation and Simple Correlation of Pearson.

Results showed that the State Enterprise Performance Appraisal (SEPA) group 5 Workforce focus, including the workforce capability and capacity, workforce climate, personnel enrichment, workforce and leader development and assessment of workforce engagement had relationship with employee engagement of Krungthai Bank (head office) in positive way and overall in moderate level with the significance of .05 and correlation (r) of 0.481. While workforce climate, assessment of workforce engagement, workforce capability and capacity, personnel enrichment and workforce and leader development have correlation (r) with employee engagement equal to 0.496, 0.466, 0.451, and 0.406 respectively.

Master of Business Administration Program

Graduate School, Silpakorn University

Student's signature.....

Academic Year 2015

Independent Study Advisor's signature.....

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี ด้วยความกรุณาอย่างสูงจาก อาจารย์ที่ปรึกษา อาจารย์ดร.สันติธร ภูริภักดี ที่ได้สละเวลาให้คำปรึกษา แนะนำข้อคิดเห็น ถึงประเด็นต่างๆในการศึกษาและชี้แนวทางในการแก้ไข การค้นคว้าหาข้อมูลเพิ่มเติมและได้กรุณาตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ อันเป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์และสรุปผลการศึกษารวมทั้งการแก้ไขงานให้สมบูรณ์ และขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้เพื่อเป็นพื้นฐานในการวิจัยครั้งนี้ เป็นอย่างดียิ่ง

ขอขอบคุณคณะเจ้าหน้าที่มหาวิทยาลัยศิลปากร ขอขอบคุณผู้ดำเนินงานโครงการและเจ้าหน้าที่บัณฑิตศึกษาทุกท่านที่ให้ความดูแลช่วยเหลือมาตลอดหลักสูตรการศึกษา และขอบคุณเจ้าหน้าที่ห้องสมุด ซึ่งเป็นแหล่งข้อมูลที่สำคัญในการเรียนและทำงานวิจัยฉบับนี้

ขอขอบคุณผู้ให้ข้อมูลทุกท่านที่สละเวลาทำแบบสอบถาม

ขอขอบคุณแรงสนับสนุนและกำลังใจที่ได้รับจากครอบครัวตลอดจนเพื่อนๆ จนทำให้งานวิจัยฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ลงได้

และสุดท้ายนี้ ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า งานวิจัยฉบับนี้จะก่อให้เกิดประโยชน์กับผู้ที่มีความสนใจเกี่ยวกับ ความสัมพันธ์องค์การแห่งการเป็นเลิศตามมาตรฐานระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (SEPA) หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร และความผูกพันต่อองค์การ เพื่อนำไปใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการศึกษาด้านอื่นๆ ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อไป หากพบว่ามีข้อผิดพลาดประการใด ผู้วิจัยขออภัยไว้ ณ ที่นี้

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ณ
บทที่	
1 บทนำ	1
ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
ขอบเขตการศึกษา	3
กรอบแนวคิดการวิจัย	5
ประโยชน์ที่ได้รับ	5
นิยามศัพท์	6
2 ทบทวนวรรณกรรม	8
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร	8
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเป็นเลิศ	20
ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับมาตรฐานสากล ระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal: SEPA)	28
ประวัติ บมจ.ธนาคารกรุงไทย	34
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	37
3 วิธีดำเนินการวิจัย	42
ระเบียบวิธีวิจัย	42
ประชากรที่ใช้ในการวิจัย	42
ขนาดตัวอย่างและการสุ่มตัวอย่าง	42
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	44
การสร้างเครื่องมือในการวิจัย	45
การเก็บรวบรวมข้อมูล	45
การวิเคราะห์ข้อมูล	46

	หน้า
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	48
ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของพนักงานธนาคารกรุงไทย	49
ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของพนักงานธนาคารกรุงไทยต่อ การดำเนินงานมาตรฐานองค์การแห่งการเป็นเลิศ หมวด 5 การมุ่งเน้น บุคลากร	52
ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ระดับความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน ธนาคารกรุงไทย	61
ส่วนที่ 4 การทดสอบสมมติฐาน	65
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	78
สรุปผลการศึกษา	78
การอภิปรายผล	82
ข้อเสนอแนะ	86
ข้อเสนอแนะที่ได้จากการศึกษา	86
ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป	88
รายการอ้างอิง	89
ภาคผนวก	92
ภาคผนวก ก แบบสอบถามที่ใช้เก็บข้อมูล	93
ภาคผนวก ข เอกสารการตรวจสอบเครื่องมือจากผู้เชี่ยวชาญ	101
ภาคผนวก ค แบบประเมินตรวจสอบเครื่องมือวิจัยโดยผู้เชี่ยวชาญ	105
ภาคผนวก ง การทดสอบความน่าเชื่อถือของเครื่องมือตามแนวความคิดของ ครอนบัค ..	113
ภาคผนวก จ ใบตอบรับการนำเสนอบทความงานประชุมวิชาการระดับชาติ	115
ประวัติผู้วิจัย	117

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	หลักเกณฑ์การกำหนดน้ำหนักการประเมินการบริหารจัดการองค์กร	33
2	การสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิจำแนกตามสังกัดสายงาน	43
3	จำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของพนักงานธนาคารกรุงไทย	49
4	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นต่อการดำเนินงานมาตรฐาน องค์การแห่งการเป็นเลิศ หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากรโดยรวม และรายด้าน	52
5	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นต่อการดำเนินงานมาตรฐาน องค์การแห่งการเป็นเลิศ หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร ด้านการจัดการขีด ความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร	53
6	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นต่อการดำเนินงานมาตรฐาน องค์การแห่งการเป็นเลิศ หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร ด้านบรรยากาศการทำงาน ของบุคลากร	55
7	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นต่อการดำเนินงานมาตรฐาน องค์การแห่งการเป็นเลิศ หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร ด้านการเพิ่มคุณค่า บุคลากร	56
8	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นต่อการดำเนินงานมาตรฐาน องค์การแห่งการเป็นเลิศ หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร และผู้นำ	58
9	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นต่อการดำเนินงานมาตรฐาน องค์การแห่งการเป็นเลิศ หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร ด้านการประเมินความ ผูกพันของบุคลากร	60
10	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ธนาคารกรุงไทยโดยรวม และรายด้าน	61
11	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ธนาคารกรุงไทย ด้านความต่อเนื่อง	62
12	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ธนาคารกรุงไทย ด้านความรู้สึกรัก	63
13	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ธนาคารกรุงไทย ด้านบรรทัดฐานทางสังคม	64

ตารางที่	หน้า
14	เปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารกรุงไทยจำแนกตามอายุ ของพนักงานธนาคารกรุงไทย 65
15	เปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารกรุงไทยจำแนกตามอายุ ของพนักงานธนาคารกรุงไทยเป็นรายคู่ 66
16	เปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารกรุงไทยจำแนกตามอายุงาน ของพนักงานธนาคารกรุงไทย 68
17	เปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารกรุงไทยจำแนกตามอายุงาน ของพนักงานธนาคารกรุงไทยเป็นรายคู่ 69
18	ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นของพนักงานธนาคารกรุงไทยต่อการดำเนินงาน มาตรฐานองค์การแห่งการเป็นเลิศ หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร กับความผูกพัน ต่อองค์การของพนักงานธนาคารกรุงไทยด้านความต่อเนื่อง 74
19	ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นของพนักงานธนาคารกรุงไทยต่อการดำเนินงาน มาตรฐานองค์การแห่งการเป็นเลิศ หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร กับความผูกพัน ต่อองค์การของพนักงานธนาคารกรุงไทยด้านความรู้สึก 75
20	ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นของพนักงานธนาคารกรุงไทยต่อการดำเนินงาน มาตรฐานองค์การแห่งการเป็นเลิศ หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร กับความผูกพัน ต่อองค์การของพนักงานธนาคารกรุงไทยด้านบรรทัดฐานทางสังคม 76
21	ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นของพนักงานธนาคารกรุงไทยต่อการดำเนินงาน มาตรฐานองค์การแห่งการเป็นเลิศ หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร กับความผูกพัน ต่อองค์การของพนักงานธนาคารกรุงไทยโดยรวม 77

บทที่ 1

บทนำ

1. ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ธนาคารพาณิชย์เป็นสถาบันการเงินที่มีบทบาทสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจประเทศไทยให้มีการเติบโตและพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยมีหน้าที่หลักที่สำคัญในการให้บริการทางการเงินแก่ประชาชน ซึ่งปัจจุบันธุรกิจธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยมีภาวะการแข่งขันที่สูงมากทั้งในด้านการให้บริการ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การพัฒนาระบบเทคโนโลยีต่างๆ การผ่อนปรนกฎข้อบังคับของภาครัฐในการดำเนินธุรกิจของธนาคารพาณิชย์ รวมทั้งความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีที่ไม่หยุดนิ่ง และพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไปตามค่านิยม วัฒนธรรม และยุคสมัย ทำให้ธนาคารพาณิชย์ต่างได้มีการปรับตัวอย่างรวดเร็ว เพื่อหาจุดเด่นในการสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งและเพิ่มความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ

จากการแข่งขันทางธุรกิจที่เพิ่มขึ้นในปัจจุบัน ทำให้หลายองค์กรทั้งในภาครัฐและเอกชนต่างต้องเร่งปรับตัวเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันพร้อมกับความท้าทายที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นแรงกดดันจากภายในหรือภายนอกประเทศ เช่น โลกของการค้าไร้พรมแดน เศรษฐกิจในแบบพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ ระบบเศรษฐกิจเสรีทุนนิยม การปฏิวัติรูปทางเทคโนโลยี เช่น นานาเทคโนโลยี การพัฒนาในนวัตกรรมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วความต้องการเฉพาะแบบของลูกค้า ทำให้ผู้นำหรือผู้กำหนดทิศทางองค์กรต่างแสวงหาแนวทางในการสร้างภูมิคุ้มกันและขีดความสามารถในการแข่งขันกับคู่แข่ง และแนวทางที่จะตอบสนองต่อความท้าทาย จะนำพองค์กรก้าวไปสู่ความเป็นเลิศ องค์กรที่สามารถแข่งขันและอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งกล่าวได้ว่าในรูปแบบขององค์กรแห่งการเป็นเลิศหรือองค์กรที่มีสมรรถนะสูง High Performance Organization: HPO (องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2555)

การเป็นองค์กรแห่งการเป็นเลิศหรือองค์กรที่มีสมรรถนะสูง High Performance Organization: HPO มีความสำคัญต่อธุรกิจ เนื่องจากทำให้องค์กรสามารถปฏิบัติภารกิจบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้นเพื่อยกระดับการบริหารจัดการสถาบันการเงินในรูปแบบของรัฐวิสาหกิจสู่มาตรฐานสากลอันเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการแข่งขันของประเทศ จึงได้มีการกำหนดระบบประเมินผลในปัจจุบันที่เรียกว่า ระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal : SEPA) โดยในส่วนของบริหารจัดการองค์กร ประกอบด้วย 1.การนำองค์กร 2.การวางแผนยุทธศาสตร์ 3.การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด 4.การ

วัด การวิเคราะห์ และการจัดการเรียนรู้ 5.การมุ่งเน้นบุคลากร และ6.การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ (กิตติวรรณ สมประสงค์, 2557)

จากที่กล่าวมาข้างต้นเห็นได้ว่า การบริหารจัดการองค์กรให้มีสมรรถนะสูง ภายใต้ระบบการประเมินต้องอาศัยบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้นปัจจัยด้านบุคลากรจึงมีความสำคัญต่อธุรกิจเพื่อสร้างศักยภาพในเชิงบริการได้อย่างต่อเนื่อง แต่การจะสร้างให้บุคลากรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานนั้น จะต้องมีการดูแล พัฒนา รักษาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และมีสิ่งตอบแทนให้บุคลากรในองค์การเกิดความเชื่อมั่นว่าจะสามารถทำงานได้อย่างมั่นคง โดยมีผลตอบแทนและสวัสดิการเพียงพอ มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานชัดเจน องค์กรจึงมีหน้าที่สำคัญในการที่จะต้องสร้างให้พนักงานมีความรู้สึกและความมุ่งมั่นที่ดี มีความพึงพอใจจนพัฒนาเป็นความจงรักภักดีความผูกพันต่อองค์การในที่สุด ซึ่งความผูกพันต่อองค์การเป็นคุณลักษณะที่สำคัญต่อทุกองค์การ เนื่องจากจะก่อให้เกิดประโยชน์มากมายหลายด้านและส่งผลกระทบต่อความสม่ำเสมอของการปฏิบัติงานของพนักงาน การลดลงของสถิติการขาดงานหรือการลาออก ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น รวมถึงพฤติกรรมอื่น ๆ ที่จะช่วยส่งเสริมการปฏิบัติงาน เช่น การทุ่มเททำงานนอกเหนือจากบทบาทหน้าที่ที่ถูกกำหนดไว้ ซึ่งจะแสดงออกในรูปของความคิดสร้างสรรค์เพื่อให้องค์การสามารถแข่งขันกับคู่แข่งและอยู่รอดได้ เป็นต้น (สันต์ฤทัย ลิ้มวีรพันธ์, 2550)

สาเหตุที่องค์การต้องปรับเปลี่ยนเป็นแบบ HPO นั้น เป็นเพราะความสัมพันธ์ที่มีการปรับเปลี่ยนระหว่างองค์การและพนักงาน เมื่อในอดีตพนักงานจะมีความสัมพันธ์กับองค์การที่ยาวนาน เพราะองค์การมีการว่าจ้างพนักงานในระยะยาว แต่ความสัมพันธ์รูปแบบนี้ได้เปลี่ยนแปลงและมีรูปแบบความสัมพันธ์ใหม่ขึ้น ซึ่งความสัมพันธ์รูปแบบใหม่นี้ คนถือเป็นปัจจัยเชิงกลยุทธ์ทำให้องค์การได้เปรียบทางการแข่งขันการที่องค์การมีปฏิสัมพันธ์ต่อพนักงานจะส่งผลทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกมีความผูกพันกับองค์การ ถ้าองค์การมีปฏิสัมพันธ์การปฏิบัติต่อพนักงานเป็นอย่างดีก็จะส่งผลดีทำให้พนักงานทุ่มเทความสามารถของเขาอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานให้กับองค์การ (Edward Lawler, 2005)

จึงเห็นได้ว่าการเป็นองค์การแห่งการเป็นเลิศและการมีความผูกพันต่อองค์การเป็นคุณสมบัติที่มีคุณค่า ซึ่งเป็นศักยภาพให้องค์การฟันฝ่าอุปสรรคยามวิกฤต ช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์การให้ยืนหยัดอยู่ได้ ธนาคารกรุงไทย จำกัด จึงให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงสภาพองค์การสู่ระดับสากล โดยมีการผลักดันให้องค์การเป็นรูปแบบ Performance Driven Organization (PDO) และกำหนดกลยุทธ์ที่จะให้ธนาคารเป็น Best Place To Work สำหรับพนักงานและผู้ที่เกี่ยวข้องในทุกด้าน ปัจจุบันธนาคารยังคงเติบโตและพร้อมเดินเคียงข้างสังคมไทย โดยได้ปรับวิสัยทัศน์ใหม่เพื่อให้สอดคล้องกับสภาวะการแข่งขันในปัจจุบัน "Growing Together กรุงไทย ก้าวไกล ไปกับคุณ" ซึ่งเป็นความมุ่งมั่นพัฒนาศักยภาพของบุคลากรและสร้างการบริการที่มี

คุณค่า เพื่อสนับสนุนการเติบโตและความมั่นคงแก่ลูกค้า สร้างคุณภาพที่ดีขึ้นแก่สังคม ตลอดจนสร้างผลตอบแทนที่ดีอย่างยั่งยืนแก่ผู้ถือหุ้น

ดังนั้น ผู้วิจัยในฐานะพนักงานของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) มีความเห็นว่าหากองค์กรมีบุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะส่งผลถึงการเป็นองค์กรแห่งการเป็นเลิศให้ประสบความสำเร็จได้ นำพาองค์กรบรรลุเป้าหมายและการได้เปรียบทางการแข่งขัน ถ้าบุคลากรมีความเข้าใจถึงความผูกพันต่อองค์กรด้วยแล้ว จะทำให้สามารถนำมาใช้ในการบริหารเพื่อสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรได้มากขึ้น จึงมีความสนใจที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กรที่จะส่งผลให้เกิดการเป็นองค์กรแห่งการเป็นเลิศของธนาคาร

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาองค์กรแห่งการเป็นเลิศตามมาตรฐานระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (SEPA) หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร ของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่

2.2 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์องค์กรแห่งการเป็นเลิศตามมาตรฐานระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (SEPA) หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร และความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงานธนาคารกรุงไทย สำนักงานใหญ่

3. ขอบเขตการศึกษา

3.1 ขอบเขตเชิงเนื้อหา

การศึกษาวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์องค์กรแห่งการเป็นเลิศตามมาตรฐานระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (SEPA) และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารกรุงไทย สำนักงานใหญ่

3.2 ขอบเขตเชิงประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ พนักงานธนาคารกรุงไทย สำนักงานใหญ่ จำนวนทั้งสิ้น 5,103 คน (ณ เดือนธันวาคม 2558) ประกอบด้วย 12 สายงาน ดังนี้

1. สายงานกำกับและบริหารงานกฎหมาย จำนวน 239 คน
2. สายงานตรวจสอบภายใน จำนวน 296 คน
3. สายงานทรัพยากรบุคคลและบริษัทภิบาล จำนวน 329 คน
4. สายงานเทคโนโลยี จำนวน 543 คน
5. สายงานธุรกิจตลาดเงินตลาดทุนจำนวน 103 คน

6. สายงานบริหารการเงิน จำนวน 802 คน
7. สายงานสื่อสารและภาพลักษณ์องค์กร จำนวน 142 คน
8. สายงานธุรกิจภาครัฐ จำนวน 216 คน
9. สายงานบริหารความเสี่ยง จำนวน 283 คน
10. สายงานบริหารจัดการทางการเงินเพื่อธุรกิจ จำนวน 267 คน
11. สายงานปฏิบัติการ จำนวน 1,686 คน
12. สายงานปรับโครงสร้างหนี้และบริหารทรัพย์สิน จำนวน 200 คน

3.3 ขอบเขตเชิงกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้การศึกษาในครั้งนี้ คือ พนักงานธนาคารกรุงไทย สำนักงานใหญ่ จำนวน 371 คน ซึ่งกลุ่มตัวอย่างได้มาโดยการคำนวณหาขนาดตัวอย่าง โดยใช้สูตรของ Yamane และจำนวนประชากรกลุ่มตัวอย่างมีหลายกลุ่มสายงาน จึงต้องทำการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิตามสัดส่วนในแต่ละกลุ่มโดยใช้สูตรการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิตามสัดส่วน

3.4 ขอบเขตของตัวแปรที่วิจัย ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย

3.4.1 ตัวแปรอิสระ (Independent Variable) องค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเป็นเลิศ ที่เรียกระบบนี้ว่า ระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal : SEPA) ซึ่งจะนำในส่วนของ หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร มาเป็นตัวแปรอิสระ ประกอบด้วย

- 3.4.1.1 การจัดการขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร
- 3.4.1.2 บรรยากาศการทำงานของบุคลากร
- 3.4.1.3 การเพิ่มคุณค่าบุคลากร
- 3.4.1.4 การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ
- 3.4.1.5 การประเมินความผูกพันของบุคลากร

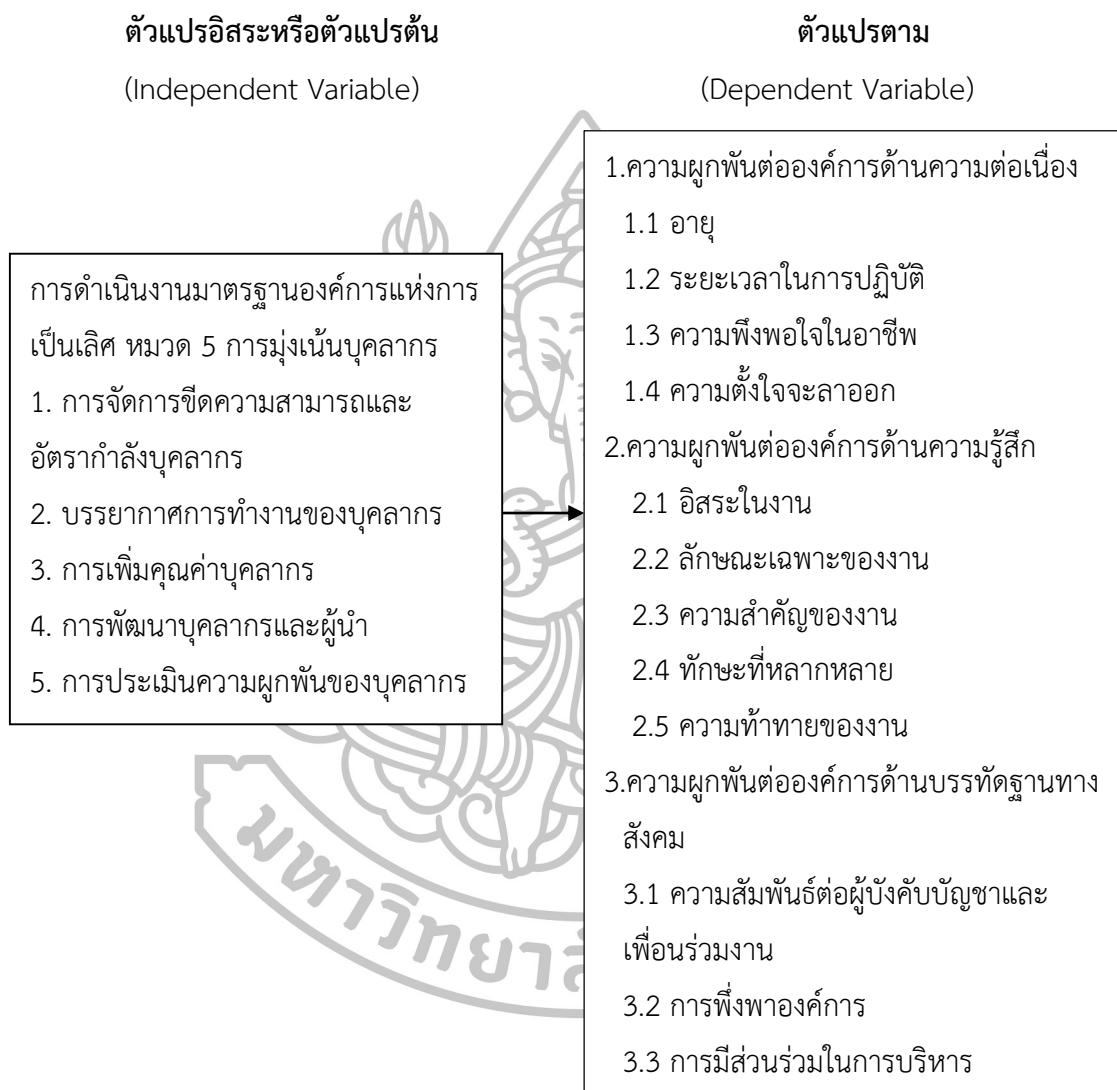
3.4.2 ตัวแปรตาม (Dependent Variable) องค์ประกอบของความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ มี 3 องค์ประกอบ (Meyer and Allen, 1997) ได้แก่

3.4.2.1 ความผูกพันต่อองค์การด้านความต่อเนื่อง ซึ่งมีปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันด้านความต่อเนื่อง ได้แก่ อายุ ระยะเวลาในการปฏิบัติ ความพึงพอใจในอาชีพ ความตั้งใจจะลาออก

3.4.2.2 ความผูกพันต่อองค์การด้านความรู้สึก ซึ่งมีปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันด้านความรู้สึก ได้แก่ อิสระในงาน ลักษณะเฉพาะของงาน ความสำคัญของงาน ทักษะที่หลากหลาย ความท้าทายของงาน

3.4.2.3 ความผูกพันต่อองค์การด้านบรรทัดฐานทางสังคม ซึ่งมีปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันด้านบรรทัดฐานทางสังคม ได้แก่ ความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน การพึงพอใจ การมีส่วนร่วมในการบริหาร

4. กรอบแนวคิดการวิจัย



5. ประโยชน์ที่ได้รับ

5.1 ทำให้ทราบถึงการเป็นองค์การแห่งการเป็นเลิศ ตามมาตรฐานระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (SEPA) ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ของพนักงาน เพื่อเป็นวิธีการในการหาจุดที่ต้องส่งเสริมหรือพัฒนาให้กับพนักงานได้อย่างเหมาะสมและตรงเป้าหมายในการเป็นองค์การแห่งการเป็นเลิศ

5.2 องค์การรับรู้ถึงการเป็นองค์การแห่งการเป็นเลิศ ตามมาตรฐานระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (SEPA) หมวด 5 ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ของพนักงานที่สัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลทำให้เกิดความผูกพันของพนักงาน เพื่อนำมาสร้างวัฒนธรรมองค์การให้บรรลุเป้าหมาย หรือปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มขึ้นในองค์กร

5.3 เป็นแนวทางแก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง นำไปใช้ให้พนักงานตระหนักถึงหรือพัฒนาในด้านความผูกพันต่อองค์การที่ถูกต้อง ที่ส่งผลถึงความสำเร็จขององค์การอย่างยั่งยืน

6. นวัตกรรม

6.1 ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ความรู้สึกที่บุคคลรู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์การเต็มใจที่จะทำงานเพื่อองค์การอย่างเต็มที่และเต็มความสามารถเพื่อประโยชน์ขององค์การ และจงรักภักดีต่อองค์การไม่คิดจะละทิ้งไปจากองค์การ โดยอ้างอิงจากแนวคิดของAllen & Mayer 1990, อ้างถึงใน วัชรชัย ทิวากรกุล (2552) ซึ่งความผูกพันต่อองค์การประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ดังนี้

6.1.1 ความผูกพันด้านความต่อเนื่อง (Continuance Commitment) หมายถึง ความรู้สึกที่เกิดขึ้นจากการคิดคำนวณของบุคคลที่อยู่บนพื้นฐานของการลงทุนที่บุคคลให้กับองค์การ และผลตอบแทนที่บุคคลได้รับจากองค์การ โดยจะแสดงออกในรูปของพฤติกรรมต่อเนื่องในการทำงานว่าจะทำงานอยู่กับองค์การนั้นต่อไปหรือจะโยกย้ายเปลี่ยนแปลงที่ทำงาน หรือที่เราเรียกว่า ความปรารถนาที่จะอยู่กับองค์การ

6.1.2 ความผูกพันด้านความรู้สึก (Affective Commitment) หมายถึง ความรู้สึกที่เกิดขึ้นจากภายในตัวบุคคล เป็นความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์การ รู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ เต็มใจที่จะทุ่มเทและอุทิศตนให้กับองค์การ

6.1.3 ความผูกพันด้านบรรทัดฐานทางสังคม (Normative Commitment) หมายถึง ความรู้สึกที่เกิดขึ้นจากค่านิยมหรือบรรทัดฐานของสังคม เป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นเพื่อตอบแทนสิ่งที่บุคคลได้รับจากองค์การ แสดงออกในรูปของความจงรักภักดีของบุคคลต่อองค์การ

6.2. องค์กรแห่งการเป็นเลิศ (High Performance Organizations: HPO) หมายถึง เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพการดำเนินงานเป็นเลิศ มีความสามารถทางการแข่งขันสูง มีการจัดการความรู้ที่ดีและบุคลากรในองค์กรเป็นผู้ที่มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ในลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้

6.3. ให้ความสำคัญกับคุณภาพ หมายถึง เป็นจิตสำนึกและแนวปฏิบัติของบุคลากรทุกคนในองค์กรที่ทำให้ภาพลักษณ์ของสินค้าและบริการเป็นที่ยอมรับของผู้ใช้บริการ ไม่ว่าจะอยู่ในสถานการณ์ใด

6.4. เน้นนวัตกรรม หมายถึง องค์กรที่เป็นเลิศจะคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้การดำเนินงานเหนือคู่แข่ง

6.5. สร้างนวัตกรรมที่ดีและเข้มแข็ง หมายถึง เป็นองค์กรที่มีความสุข ที่บุคลากรเชื่อว่า สิ่งที่ต้องการทุ่มเทไปเป็นความถูกต้องชอบธรรมทั้งภายในและภายนอก เป็นวัฒนธรรมที่เกิดจากความเชื่อมั่นและศรัทธาต่อองค์กร และผู้นำองค์กรในการค้นหาความลับขององค์กรที่เป็นเลิศ



บทที่ 2

ทบทวนวรรณกรรม

การศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์องค์การแห่งการเป็นเลิศตามมาตรฐานระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (SEPA) หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร และความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารกรุงไทย สำนักงานใหญ่ ผู้ศึกษาได้ทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยต่างๆ โดยนำเสนอตามลำดับต่อไปนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์การ
2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเป็นเลิศ
3. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับมาตรฐานสากล ระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal: SEPA)
4. ประวัติ บมจ.ธนาคารกรุงไทย
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์การ

1.1 ความหมายของความผูกพันต่อองค์การ

โดยนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายความผูกพันต่อองค์การ โดยมองไปที่ผลของการที่พนักงานมีความผูกพันต่อองค์การว่าจะตั้งใจทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ (Sheldon, 1971) เพราะมีความตั้งใจทุ่มเทพลังงาน พลังใจให้กับการทำงานที่รับผิดชอบอย่างเต็มที่ พนักงานจะรู้สึกตื่นเต้น รู้สึกถึงความท้าทายกับงานที่ทำในแต่ละวัน พนักงานจะพัฒนาตัวเอง ดึงเอาความสามารถ หา “พรแสวง” พร้อมนำเอาพรสวรรค์ในตัวเองมาใช้ในการทำงานที่รับผิดชอบอย่างเต็มที่ พร้อมทั้งเรียนรู้ หาวิธีการใหม่ๆ ในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายอยู่เสมอ (สายใยองค์กร, 2550) อีกทั้งจะมีแรงบันดาลใจที่จะทำงานอื่นๆนอกเหนือจากงานที่ได้รับมอบหมาย เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การในที่สุด (The Corporate Leadership Report, อ้างถึงในสวนีย์ แก้วมณี, 2549) โดยคนที่สมาชิกในองค์การมีความยึดมั่น ผูกพันและซื่อสัตย์ต่อองค์การในแง่ของการยอมรับเป้าหมาย ค่านิยมขององค์การและการเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ จะมีความแน่วแน่ที่จะคงความเป็นสมาชิกในองค์การต่อไป (โสภา ทรัพย์มากอุดม, 2533) และไม่เต็มใจที่จะออกจากองค์การไป ไม่ว่าจะเพิ่มเงินเดือน รายได้ หรือความเป็นอิสระทางอาชีพหรืออื่นๆ เพราะการที่มีรายรับเพิ่มขึ้นและสถานภาพความมีอิสระในวิชาชีพ ความมีมิตรสัมพันธ์ ความมีมิตรสัมพันธ์ในองค์การเป็นผลของการปะทะ

สังสรรค์ระหว่างบุคคลกับองค์กรในระหว่างที่อยู่องค์กร (Hrebiniak and Alutto, 1972) พงษ์เทพ เจาะต่วน (2555) แบ่งแนวคิดเป็น 2 ด้าน คือ

1. ความผูกพันด้านพฤติกรรม เป็นความผูกพันในการแสดงออกทางพฤติกรรมอย่างต่อเนื่อง ไม่เปลี่ยนแปลงที่ทำงาน และรักษาสถานภาพสมาชิกขององค์กรเอาไว้ เนื่องจากได้มีการเปรียบเทียบ ว่าการที่พนักงานได้ลงทุนลงแรงไปในองค์กรนั้นเป็นการยากหรือเป็นไปได้เลยที่จะเรียกการลงทุน นั้นกลับคืนมา

2. ความผูกพันด้านทัศนคติ เป็นความรู้สึกของการที่ตัวเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ไม่ได้เกิด จากการเปรียบเทียบใด ๆ ความผูกพันในลักษณะนี้จะรวมไปถึงทัศนคติในรูปของความเชื่อมั่น การ ยอมรับในค่านิยมและเป้าหมายขององค์กรดังที่กล่าวมาแล้วในข้างต้น

ปกรณ ลัมโยธิน (2555) ให้ความหมายว่า ความผูกพันต่อองค์กร เป็นความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน ความผูกพันที่มีต่อเป้าหมาย และค่านิยมขององค์กร และการปฏิบัติตามบทบาทของตนเอง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยแบ่งเป็นองค์ประกอบ 3 ส่วน ดังนี้

1. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Identification) เป็นการแสดงออกจากเป้าหมายและค่านิยมต่อผู้ปฏิบัติงาน

2. ความใส่ใจกับองค์กร (Involvement) โดยการปฏิบัติตามบทบาทของตนเองอย่างเต็มที่

3. ความจงรักภักดี (Loyalty) ความรู้สึกรัก และผูกพันต่อองค์กร

ซึ่งจะสอดคล้องกับไซตริส ดำรงสานติ และวาสิตา บุญสาธิต (2553) ได้ให้ความหมายแนวคิดความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนองค์กร ซึ่งเกิดจากการวิเคราะห์สังเคราะห์แนวคิดทั้งทางตะวันตกประกอบด้วย แนวคิดความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในงาน และแนวคิดความผูกพันต่อองค์กร และแนวคิดเรื่องพันธะผูกพันต่อองค์กร ร่วมกับแนวคิดเรื่องอิทธิบาท 4 ซึ่งเป็นแนวคิดในทางตะวันออก และสรุปว่า ความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนองค์กรประกอบด้วยคุณลักษณะ 5 ประการ ประกอบด้วย

1. ความรักและปรารถนาจะเป็นสมาชิกขององค์กร (Intent to Stay) หมายถึง ความปรารถนาที่จะทำงานอยู่กับองค์กรต่อไปเพื่อเป็นส่วนหนึ่งในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

2. การทุ่มเทสร้างผลงานที่เป็นเลิศ (Striving for Excellence) หมายถึง ความเต็มที่ที่จะทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงานเพื่อองค์กร ซึ่งบุคคลจะอุทิศกำลังกาย และกำลังใจเพื่อปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบและหน้าที่ได้รับความมอบหมายอย่างเต็มที่ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายสูงสุดขององค์กรและสร้างสรรค์ผลงานที่ดียิ่ง ๆ ขึ้นไป

3. การระลึกถึงองค์กรในทางบวก (Organizational Endorsement) หมายถึง เจตคติทางบวกที่บุคคลมีต่อองค์กร โดยการให้ความสำคัญต่อความเชื่อถือ การยอมรับเป้าหมายและมี

ค่านิยมขององค์กร มีความกลมกลืนกับสมาชิกคนอื่น ๆ ต้องการยึดเป็นหลักปฏิบัติในชีวิตประจำวัน และมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรอย่างเต็มที่ รวมทั้งกล่าวถึงองค์กรในแง่บวก ต่อบุคคลอื่น อาทิ เพื่อนร่วมงาน ครอบครัว และลูกค้าขององค์กร

4. ความไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค (Exertion and Never Giving Up) หมายถึง ความเพียร ความขยันหมั่นประกอบสิ่งนั้นด้วยความพยายาม เข้มแข็ง อดทน เอาธุระ ไม่ทอดย การใช้เวลาในการทำงานอย่างเต็มที่ ทุ่มเท และรอบคอบ

5. การมุ่งมั่นพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Eagerness to Learn) หมายถึง การไตร่ตรอง หมั่นใช้ปัญญาพิจารณาใคร่ครวญตรวจตราหาเหตุผลและตรวจสอบข้อยิ่งหย่อนในสิ่งที่ทำนั้น มีการวางแผนวัดผล คิดค้นวิธีแก้ไขปรับปรุง

รัตน จ่าลองศิลป์ (2554) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรหมายถึงความรู้สึกที่บุคคลแสดงออกเป็น ทศนคติและพฤติกรรมในการทำงานที่มีความต้องการเป็นสมาชิกองค์กรและพร้อมที่จะใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่เพื่อปฏิบัติงานให้องค์การบรรลุเป้าหมายและปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป

และสอดคล้องกับ สุริพร พุฒพันธ์ (2553) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มาจากความต้องการที่จะปฏิบัติงานอยู่กับองค์กรต่อไปโดยไม่คิดที่จะออกจากองค์กร เพราะบุคคลมีความเชื่อมั่น ยอมรับ เป้าหมายและค่านิยมขององค์กร บุคคลจึงเต็มใจที่จะอุทิศตนให้กับองค์กร มีความจงรักภักดีต่อองค์กร อันเป็น ผลมาจากบรรทัดฐานขององค์กรและสังคม

วัชรชัย ทิวากรกฎ (2552) ให้ความหมายว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นความรู้สึกที่บุคคลรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรเต็มใจที่จะทำงานเพื่อองค์กรอย่างเต็มที่และเต็มความสามารถเพื่อประโยชน์ขององค์กร ซึ่งจะประกอบไปด้วย 3 องค์ประกอบ คือ

1. ความผูกพันด้านความต่อเนื่อง (Continuance Commitment) หมายถึง ความรู้สึกที่เกิดขึ้นจากการคิดคำนวณของบุคคลที่อยู่บนพื้นฐานของการลงทุนที่บุคคลให้กับองค์กรและผลตอบแทนที่บุคคลได้รับจากองค์กร โดยจะแสดงออกในรูปของพฤติกรรมต่อเนื่องในการทำงานว่าจะทำงานอยู่กับองค์กรนั้นต่อไปหรือจะโยกย้ายเปลี่ยนแปลงที่ทำงาน หรือที่เรียกว่าความปรารถนาที่จะอยู่กับองค์กร

2. ความผูกพันด้านความรู้สึก (Affective Commitment) หมายถึง ความรู้สึกที่เกิดขึ้นจากภายในตัวบุคคล เป็นความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร รู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เต็มใจที่จะทุ่มเทและอุทิศตนให้กับองค์กร

3. ความผูกพันด้านบรรทัดฐานทางสังคม (Normative Commitment) หมายถึง ความรู้สึกที่เกิดขึ้นจากค่านิยมหรือบรรทัดฐานของสังคม เป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นเพื่อตอบแทนสิ่งที่คุณค่าที่ได้รับจากองค์กร แสดงออกในรูปของความจงรักภักดีของคุณค่าต่อองค์กร

พิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ (2552) ให้ความหมายว่าความผูกพันต่อองค์กรในทัศนะคติเป็นการบริหารร่วมสมัยถือว่าเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงาน ไม่ว่าจะเป็นการทำงานในหน้าที่บริหารหรือทำหน้าที่ปฏิบัติการครอบคลุมถึงองค์การทุกประเภท โดยสรุปมีความสำคัญ ดังนี้

1. ความผูกพันขององค์การสามารถทำนายอัตราเข้า - ออกงาน (Turnover rate) ของพนักงานในองค์การได้ดี บุคคลที่มีความผูกพันสูงมักมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะอยู่กับองค์กรต่อไป ส่งผลให้อัตราเข้างานและขาดงานลดลง

2. ความผูกพันต่อองค์กร เป็นแรงผลักดันให้สมาชิกขององค์การให้ทำงานได้ดีกว่าผู้ที่ไม่มีความผูกพันต่อองค์กร ทั้งเนื่องจากสมาชิกรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของร่วมกันในองค์การและต่างมีส่วนร่วมในการสร้างความสำเร็จให้กับองค์กร

3. ความผูกพันต่อองค์กร เป็นปัจจัยเชื่อมโยงระหว่างเป้าหมายของสมาชิกขององค์การ โดยที่บุคคลที่ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การจะมีแนวโน้มที่จะให้ความร่วมมือปฏิบัติตามนโยบายขององค์การ

4. ความผูกพันต่อองค์กรช่วยลดความควบคุมจากภายนอกบุคคลที่มีความผูกพันสูงจะเต็มใจที่จะใช้ความพยายามในการทำงานให้กับองค์กร

5. ความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวชี้วัดหลักที่อธิบายความมีประสิทธิภาพขององค์การ ที่กล่าวมาข้างต้นทำให้เกี่ยวข้องกับในแง่ของความผูกพันต่อองค์กรและความผูกพันในงาน ซึ่งจะสามารถแบ่งแยกประเภทของพนักงานออกได้ 4 ลักษณะ คือ

1. Career oriented เป็นผู้ที่มีความผูกพันในงานที่ทำสูง แต่ขาดความผูกพันต่อองค์กร โดยพนักงานจะทำงานให้แก่องค์กร เนื่องจากต้องการประสบการณ์ เพื่อที่จะเป็นส่วนช่วยในการส่งเสริมโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ บุคคลเหล่านี้เป็นผู้ที่มีคุณค่าต่อองค์กร สามารถสร้างผลประโยชน์ให้แก่องค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. Ambivalent เป็นผู้ที่ขาดทั้งความผูกพันต่อองค์กรและความผูกพันในงานที่ทำ บุคคลเหล่านี้จะขาดความตั้งใจในการทำงาน จะทำงานให้ผ่านไปวันๆ ขัดแย้งกับผู้อื่นอยู่เสมอ ซึ่งจะส่งผลเสียต่อภาพลักษณ์และองค์กร

3. Company oriented เป็นผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กร แต่ขาดความรู้ความสามารถในงานที่ได้รับมอบหมาย บุคคลเหล่านี้จะช่วยสนับสนุนองค์กร มีความภาคภูมิใจ และรักในองค์การ แต่รู้สึกไม่มีความสุขในงานที่ได้รับมอบหมาย ทำให้ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน

4. Ambassador เป็นผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรและความผูกพันกับงานที่ทำ บุคคลเหล่านี้จะกล่าวถึงองค์การในทางที่ดีต่อองค์การ ต้องการเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ แม้องค์การอื่นจะให้ผลประโยชน์ที่ดีกว่า ตั้งใจทำงานอย่างเต็มประสิทธิภาพของตน ตลอดจนรู้สึกมีความภาคภูมิใจในงานที่ทำว่ามีส่วนช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จ และมีความเต็มใจที่จะทำงานหนักเพื่อปรับปรุงและเพิ่มผลผลิต ซึ่งบุคคลเหล่านี้จัดได้ว่าเป็นสินทรัพย์ที่มีค่ามากและยิ่งใหญ่ที่สุดขององค์การ

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะใช้นิยามความหมายของเมเยอร์ และอัลเลน (Meyer and Allen 1997) เป็นแนวทางในการศึกษา กล่าวคือ ความผูกพันต่อองค์กรเป็นความรู้สึกที่บุคคลรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การเต็มใจที่จะทำงานเพื่อองค์การอย่างเต็มที่และเต็มความสามารถเพื่อประโยชน์ขององค์การ ซึ่งจะประกอบไปด้วย 3 องค์ประกอบ คือ

1. ความผูกพันด้านความต่อเนื่อง (Continuance Commitment)
2. ความผูกพันด้านความรู้สึก (Affective Commitment)
3. ความผูกพันด้านบรรทัดฐานทางสังคม (Normative Commitment)

เพราะพิจารณาเห็นว่ามี ความหมายชัดเจน โดยแสดงถึงความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของบุคลากร มีความเชื่อมโยงกันในองค์กร มีความจงรักภักดีคล้ายคลึงกัน เกิดความเชื่อมั่นในองค์กรแห่งนี้ เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตลอดจนคงอยู่กับองค์กรแห่งนี้ต่อไป

1.2 ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความอยู่รอดและความสำเร็จขององค์กร ผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะปฏิบัติงานได้ดีกว่าผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรต่ำ หรือไม่มีเลย มีนักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กรไว้ ดังนี้

สตีเยร์ และพ็อตเตอร์ (Steers and Porter, 1997) ให้ความเห็นว่า ความผูกพันต่อองค์กรสามารถใช้ทำนายอัตราการเข้า – ออกจากงานของสมาชิกองค์กร ได้ดีกว่าการศึกษาเรื่องความพึงพอใจในงาน กล่าวคือ

1. ความผูกพันต่อองค์กรเป็นแนวความคิด ซึ่งมีลักษณะครอบคลุมมากกว่าความพึงพอใจในงาน สามารถสะท้อนถึงผลโดยทั่วไปที่บุคคลสนองต่อองค์การโดยรวม ในขณะที่ความพึงพอใจในงานสะท้อนถึงการตอบสนองของบุคคลต่องานหรือแง่ใดแง่หนึ่งของงานเท่านั้น
2. ความผูกพันต่อองค์กรค่อนข้างจะมีเสถียรภาพมากกว่าความพึงพอใจ ถึงแม้จะมีการพัฒนาไปอย่างช้าๆ แต่ก็อยู่อย่างมั่นคง
3. เป็นตัวชี้ที่ดีถึงความมีประสิทธิภาพขององค์การ

ความผูกพันต่อองค์กร เป็นเรื่องที่ได้รับคามสนใจกันมาในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา มีการศึกษาวิจัยอย่างกว้างขวาง ซึ่งความผูกพันต่อองค์กรมีความสำคัญ (อนันต์ชัย คงจันทร์, 2529) คือ

1. ทฤษฎีต่างๆ ซึ่งเป็นพื้นฐานของความผูกพันต่อองค์กร ตลอดจนผลการวิจัยต่างๆ ได้ชี้ให้เห็นว่า ความผูกพันต่อองค์กรนี้ อาจจะใช้เป็นเครื่องพยากรณ์พฤติกรรมของพนักงานขององค์กรได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง อัตราเปลี่ยนงาน (Turnover) อัตราการเข้าออกจกงานของพนักงานในองค์กร เนื่องจากพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรมีแนวโน้มที่จะอยู่กับองค์กรนานกว่าและเต็มใจที่จะทำงานอย่างเต็มความสามารถ เพราะเมื่อคนมีความผูกพันต่อองค์กร ก็จะมีการแสดงออกในรูปของพฤติกรรมที่ต่อเนื่อง มีความคงเส้นคงวา ไม่โยกย้ายเปลี่ยนแปลงที่ทำงาน

2. ความผูกพันต่อองค์กร เป็นผลการศึกษาที่ต่อเนื่องหรือพัฒนาขึ้นมาจากการศึกษาเรื่องความจงรักภักดี (Loyalty) ของพนักงานในองค์กร ซึ่งผู้บริหารต้องการให้เกิดขึ้น เนื่องจากความผูกพันต่อองค์กรมีเสถียรภาพมากกว่าความพึงพอใจในงาน เพราะความพึงพอใจในงานสามารถเปลี่ยนแปลงได้จากสภาพแวดล้อมที่พนักงานในองค์กรต้องเผชิญในแต่ละวัน แต่ความจงรักภักดีเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นและค่อยๆ พัฒนาขึ้นช้าๆ อย่างมั่นคง

3. การทำความเข้าใจเรื่องความผูกพันต่อองค์กร ช่วยให้เข้าใจธรรมชาติของคนโดยทั่วไปมากขึ้น ถึงกระบวนการหรือขั้นตอนที่คนจะสร้างความผูกพัน หรือเกิดความรู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของสังคมย่อยๆ เนื่องจากพฤติกรรมต่างๆ ย่อมมีผลมาจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างตนเองกับสิ่งแวดล้อม ซึ่งแตกต่างกันไปในด้านค่านิยม ทัศนคติ บุคลิกภาพ และบทบาทความเข้าใจในกระบวนการนี้จะช่วยให้เข้าใจพฤติกรรมของคนได้มากขึ้น

Gullup Organization (2007) ได้แบ่งระดับพนักงานที่ผูกพันต่อองค์กรไว้ 3 ระดับ ดังนี้

1. พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กร (Engagement Employees) คือพนักงานที่มีความทุ่มเทและรู้สึกเกี่ยวพัน / ผูกพันกับองค์กรอย่างลึกซึ้ง ซึ่งจะส่งผลให้คำนึงถึงความก้าวหน้าขององค์กร

2. พนักงานที่ไม่ยึดติดกับความผูกพันต่อองค์กร (Not - Engagement Employees) คือพนักงานที่ไม่ตั้งใจทำงาน ทำงานไปวันๆ และไม่มีความทุ่มเทให้กับงาน

3. พนักงานที่ไม่มีความผูกพันต่อองค์กร (Actively Disengagement Employees) คือ พนักงานที่ไม่มีความสุขในการทำงาน

วิธีการของผู้บริหารในการรับมือกับพนักงานทั้ง 3 ประเภท คือ (สวณีย์ แก้วมณี, 2549)

1. Engagement Employees จะทำงานในสิ่งที่พวกเขาต้องการโดยมีการตั้งเป้าหมายไว้ล่วงหน้า เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ และมีความกระตือรือร้นในการทำงานอยู่เสมอ ผู้บริหารต้อง

ไม่ปล่อยให้พนักงานที่ตีเหล่านี้อยู่โดยลำพังมอบหมายงานให้เหมาะสม โดยพนักงานเหล่านี้จะใช้เวลาส่วนใหญ่ไปกับการสร้างผลงาน จากความมีศักยภาพของพวกเขา

2. Not - Engagement Employee จะมีใจจดจ่ออยู่ที่งานมากกว่าเป้าหมาย และผลงานที่คาดหวังให้เกิดขึ้น พนักงานเหล่านี้จะไม่มีความรู้สึกผูกพันในงาน หัวหน้างาน และเพื่อนร่วมงาน ดังนั้น แนวทางในการจัดการ คือต้องทำให้พนักงานเหล่านี้เข้ามามีส่วนร่วม และรู้สึกว่าคุณเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เนื่องจากพวกเขาไม่เชื่อว่ามีคนคำนึงถึงความรู้สึกของพวกเขา ผู้บริหารต้องแสดงให้เห็นถึงความห่วงใยและความสำคัญของพวกเขา ช่วยให้พวกเขาเข้าใจบทบาททักษะและความรู้ ตลอดจนความสามารถที่สามารถนำมาสู่การทำงานให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

3. Actively disengagement employee พนักงานเหล่านี้ไม่เพียงแต่ไม่มีความสุขในการทำงานเท่านั้น พวกเขาจะคอยแสดงทัศนคติที่ไม่ดีในทุกๆโอกาส และคอยบ่อนทำลายงานของผู้อื่น พวกเขาจะมีความคิดเห็นแตกต่างไปจากเป้าหมายและพันธกิจขององค์กร และแสดงความไม่ไว้วางใจและความเกลียดชังอย่างเปิดเผย ผู้บริหารต้องหาเหตุผลที่อยู่เบื้องหลังของความไม่ร่วมมือเพื่อวางแผนงานและจัดให้มีการสอนงานอย่างใกล้ชิด โดยขณะที่พนักงานส่วนใหญ่จะมองหาแนวทางที่จะทำให้ชีวิตส่วนตัว และชีวิตการทำงานมีความสุข แต่ actively disengagement employee กลับไม่เห็นความสำคัญกับเรื่องเหล่านี้เลย

สรุปความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร ได้ว่าความผูกพันต่อองค์กรมีความสำคัญต่อองค์กร เนื่องจากมีผลกระทบต่อทุกสิ่งทุกอย่าง เช่นการรักษาพนักงาน การสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยม เพื่อจะนำไปสู่การสร้างผลกำไรสูงสุด และจากผลสำรวจของจาก The Gallup Management Journal's semi-annual Employee Engagement Index พบว่า พนักงานเป็นพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กร มีเพียง 29% คณะผู้วิจัยจึงเห็นด้วยว่าควรที่จะให้ความสำคัญกับเรื่องความผูกพันต่อองค์กร เพื่อไม่ให้พนักงานกลุ่มที่ไม่มีความสุขต่อการทำงานในองค์กร ส่งผลต่อความรู้สึกนี้ ถึงทุกคนรอบๆ ข้างได้

1.3 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร

1.3.1 อาราม หะยีปีเยาะ (2553) ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierachy of Needs) กล่าวว่า มนุษย์ทุกคนมีความต้องการ และความต้องการนี้ก็จะมียุติตลอดเวลา เมื่อความต้องการหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้วก็จะมีความต้องการที่สูงขึ้นไปอีกไม่มีที่สิ้นสุด โดยแบ่งความต้องการของมนุษย์ตามลำดับขั้น ดังนี้

1.3.1.1 ความต้องการขั้นพื้นฐานทางกายภาพและชีวภาพ (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐาน และเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับที่จะให้มีชีวิตรอด ซึ่งเป็นสิ่งที่มนุษย์

ทุกคนจะต้องได้รับการตอบสนองภายในช่วงระยะเวลาและสม่ำเสมอ ถ้าไม่ได้รับการตอบสนองชีวิตจะดำรงอยู่ไม่ได้ เช่น อาหาร อากาศ น้ำดื่ม ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค เป็นต้น ในความต้องการขั้นแรกนี้ องค์กรมักจะตอบสนองความต้องการโดยการจ่ายค่าจ้างค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเครื่องแบบการทำงาน รวมทั้งจัดสภาพการทำงานที่เหมาะสมให้กับพนักงาน

1.3.1.2 ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) เป็นความต้องการที่ปราศจากภัยอันตรายทั้งปวงต่อชีวิต มีความปรารถนาที่จะได้รับความคุ้มครองจากภัยอันตรายต่าง ๆ ที่จะมีต่อร่างกาย เช่น อุบัติเหตุ อาชญากรรม เป็นต้น ด้านความปลอดภัยจะเห็นได้ว่า ทุกองค์กรจะจัดให้มีสวัสดิการด้านการรักษาพยาบาลการประกันภัย เป็นต้น ส่วนด้านความมั่นคง พนักงานมีความต้องการความมั่นคง เนื่องจากในบางสภาวะการณ์เกิดความไม่แน่นอน เกิดความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ การออกจางานย่อมทำให้ลูกจ้างขาดรายได้ และขาดความมั่นคงในหน้าที่การงานต่าง ๆ รวมทั้งขาดสถานะทางสังคมด้วย ด้วยเหตุนี้ องค์กรอาจตอบสนองด้วยสัญญาจ้าง เพื่อให้เกิดความมั่นคง สัญญาจากฝ่ายนายจ้างที่จะจ่ายเงินเดือนค่าจ้างหรือผลตอบแทนในระยะยาว การจัดทำข้อตกลงระหว่างฝ่ายจัดการกับสหภาพแรงงานหรือการประกันการว่างงาน เป็นต้น

1.3.1.3 ความต้องการทางด้านสังคม ความรัก และความเป็นเจ้าของ (Social or Love and Belonging Needs) เมื่อมนุษย์ได้รับการตอบสนองความต้องการขั้นที่ 1-2 แล้ว ก็มีความต้องการในระดับที่สูงขึ้น คือ การเข้าร่วมหรือเป็นสมาชิกขององค์กรต่าง ๆ อยากคบหากับบุคคลอื่นตลอดจนได้รับมิตรภาพจากเพื่อน เพื่อนร่วมงาน รวมถึงการยอมรับและให้ความสำคัญ ซึ่งเป็นความต้องการด้านจิตใจ ดังนั้น องค์กรต้องการตอบสนองด้วยการมอบหมายงาน โดยคำนึงถึงความสามารถ ศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานให้เหมาะสม

1.3.1.4 ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องในสังคม มีเกียรติยศชื่อเสียง (Esteem Needs) มีความต้องการให้ได้รับการยกย่องในสังคม ให้ความสำคัญ มีความสามารถ การยอมรับนับถือตนเอง ความเป็นอิสระและเสรีภาพ และอยากดำรงตำแหน่งสำคัญ ๆ รวมทั้งมีห้องทำงานที่ตกแต่งสวยงามหรือมีโอกาสได้ใกล้ชิดพูดคุยกับบุคคลสำคัญ ๆ หรือผู้ที่มีตำแหน่งสูง ๆ เท่าที่โอกาสจะอำนวยให้ ซึ่งเป็นธรรมชาติของมนุษย์จะเกิดความพอใจ หากผลงานของตนได้รับการยอมรับ จะมีการชมเชย เป็นต้น

1.3.1.5 ความต้องการประสบความสำเร็จในชีวิต (Self - Actualization Need) เป็นความปรารถนาในการประสบความสำเร็จ เพื่อที่จะมีศักยภาพและบรรลุความสำเร็จในสิ่งใดสิ่งหนึ่งในระดับที่สูงที่สุด

Maslow ได้สรุปลักษณะของการจูงใจไว้ว่า การจูงใจจะเป็นไปตามลำดับความต้องการอย่างมีระเบียบ โดยลำดับขั้นของความต้องการนี้คือ Hierarchy of Needs มีอยู่ 5 ลำดับขั้นคือ

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) คือ ความหิวกระหายที่ พักอาศัย ความต้องการทางเพศ และความต้องการอื่น ๆ ทางร่างกาย

2. ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) คือ ความมั่นคง และการป้องกัน อันตรายต่อร่างกายและอารมณ์

3. ความต้องการทางสังคม (Social Needs) คือ ความรัก ความรู้สึกเป็นเจ้าของ การยอมรับและความมีมิตรภาพ

4. ความต้องการยอมรับนับถือ (Esteem Needs) คือ เรื่องปัจจัยต่าง ๆ ภายในจิตใจ เช่น การยอมรับนับถือตนเอง ความเป็นอิสระ ความสำเร็จ และปัจจัยต่าง ๆ ภายนอกเช่นสถานภาพ ความเป็นที่รู้จักของบุคคลอื่น และการได้รับความเอาใจใส่สนใจ

5. ความต้องการเป็นตัวของตัวเอง (Self-Actualization Need) คือ แรงขับเคลื่อนที่จะเป็นในสิ่งที่ตนจะสามารถเป็นได้ เช่น การเจริญเติบโต ความสำเร็จความสามารถของตนและการบรรลุความปรารถนา

1.3.2 วรรณาท สามารถ (2557) ทฤษฎีการตั้งเป้าหมาย (Goal Setting Theory) Locke เห็นว่าทฤษฎีที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานที่ว่ามนุษย์มุ่งแสวงหาความสุขสบาย และหลีกเลี่ยงความทุกข์ นั้นไม่เพียงพอในการอธิบายพฤติกรรมของมนุษย์ เพราะบางสถานการณ์บุคคลอาจจะยอมแลกกับความลำบากเพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่คาดหวัง สาเหตุที่เป็นเช่นนั้นเพราะบุคคลมีความมุ่งหวัง (Intention) หรือมีเป้าหมาย (Goal) บางอย่างอยู่ ดังนั้นสิ่งที่กำหนดพฤติกรรมของมนุษย์นั้นจะได้แก่ สิ่งที่มีคุณค่า และเป้าหมาย สำหรับสิ่งที่บุคคลเห็นว่ามีความสำคัญและอยากได้นั้นเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับอารมณ์ซึ่งสามารถแปรปรวนได้ตามสถานการณ์ ส่วนเป้าหมายจะเป็นตัวชี้้นำความคิดและการกระทำที่แน่นอนมากกว่า สิ่งที่ได้รับจากทฤษฎีนี้คือได้ทราบปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานอีกอย่างหนึ่ง สำหรับองค์กรนั้น หากรู้ว่าอะไรคือสิ่งที่มีคุณค่าสำหรับพนักงาน เป้าหมายที่ต้องการหรือรางวัลอะไรที่พนักงานแสวงหา ก็จะช่วยทำให้สามารถเลือกให้สิ่งจูงใจได้อย่างถูกต้องทิศทาง ซึ่ง Edwin Locke และนักวิชาการที่สนับสนุน ทฤษฎีนี้ได้เสนอหลักการตั้งเป้าหมายที่มีประสิทธิผลกับการปฏิบัติงาน ดังนี้

1.3.2.1 เป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงและชัดเจนย่อมดีกว่าเป้าหมายที่คลุมเครือ

1.3.2.2 เป้าหมายที่ยากและท้าทายดีกว่าเป้าหมายที่ง่ายและใครๆก็ทำได้ อย่างไรก็ตามไม่ควรตั้งเป้าหมายที่ยากเกินกว่าที่ผู้ปฏิบัติจะสามารถทำได้

1.3.2.3 เป้าหมายที่บุคคลนั้นมีส่วนร่วมกำหนดย่อมดีกว่าเป้าหมายที่ถูกกำหนด โดยผู้บริหารและสั่งให้ทำโดยไม่มีกรยอมรับ

1.3.3 วรรณาท สามารถ (2557) ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory) Adams กล่าวถึงทฤษฎีความเสมอภาค คือ พนักงานจะเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างความพยายามของตนกับรางวัลและผลตอบแทนของพนักงานคนอื่นๆที่อยู่ในสภาพการทำงานคล้ายคลึงกัน ความเสมอ

ภาพจะเกิดขึ้นเมื่อพนักงานได้รู้ว่าความพยายามของตนเมื่อเปรียบเทียบกับผลตอบแทนที่ได้รับมีส่วนเท่าเทียมกับของพนักงานคนอื่นๆ ซึ่งทฤษฎีความเท่าเทียมนี้มีส่วนประกอบหลักๆ 4 องค์ประกอบด้วยกัน คือ

1.3.3.1 บุคคล (Person) ซึ่งนำเรื่องของการรับรู้มาประเมินตนเอง

1.3.3.2 ผู้อื่น (Other) ที่บุคคลนา ตนเองไปเปรียบเทียบ

1.3.3.3 ปัจจัยนำเข้า (Inputs) โดยปัจจัยนำเข้านี้ก็อย่างเช่น การศึกษา

สติปัญญา

ประสบการณ์ ทักษะ วุฒิภาวะ ระดับความพยายาม สุขภาพ เป็นต้น ซึ่งปัจจัยนำเข้าเหล่านี้อาจจะเป็นอะไรก็ได้ที่บุคคลเห็นว่ามีคุณค่าและมีความสำคัญที่พวกเขาทุ่มเทให้กับการทำงาน

1.3.3.4 ผลลัพธ์ (Outcomes) คือ ผลประโยชน์ทุกอย่างที่ได้รับจากการทำงาน โดยผลลัพธ์ที่ได้ อาจอยู่ในรูปของเงินเดือน สวัสดิการ สภาพการทำงาน สัญลักษณ์ทางสถานภาพ เป็นต้น

1.3.4 พัชยา เพียร์จริง (2550) ทฤษฎีสององค์ประกอบของเฮอริชเบอร์เกอร์ ได้ศึกษาพบว่า มีปัจจัยหรือองค์ประกอบ 2 ประการ ที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ องค์ประกอบจูงใจ (Motivation Factors) และ องค์ประกอบค้ำจุน (Maintenance Factors) หรือองค์ประกอบสุขอนามัย (Hygiene Factors) องค์ประกอบจูงใจ (Motivation Factors) เป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติโดยตรง และเป็นสิ่งจูงใจให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ประกอบด้วย

1.3.4.1 ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นประสบผลสำเร็จอย่างดี สามารถแก้ปัญหาต่างๆเกี่ยวกับงาน และรู้จักป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้น

1.3.4.2 การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือจากบุคคลในหน่วยงานหรือบุคคลอื่นที่มาขอคำปรึกษา ซึ่งอาจแสดงออกในรูปการยกย่องชมเชย การให้กำลังใจ การแสดงความยินดี การแสดงออกที่ทำให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ

1.3.4.3 ลักษณะของงาน (Work itself) หมายถึง งานนั้นน่าสนใจ ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำทนายให้ลงมือทำ หรือเป็นงานที่มีลักษณะทำตั้งแต่ต้นจนจบโดยลำพัง

1.3.4.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง การได้รับมอบหมายให้ดูแลงานใหม่ๆ และมีอำนาจอย่างเต็มที่ ไม่มีการตรวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

1.3.4.5 ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง การได้รับเลื่อนชั้น การเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น มีโอกาสได้ศึกษาต่อเพื่อหาความรู้เพิ่มเติม ได้รับการฝึกอบรมดูงาน

Herzberg ได้สรุปผลการศึกษาของเขาว่า

1. เนื้อหาของงาน (Job Content) เป็นสิ่งที่ตอบสนองความต้องการประจักษ์แห่งตน (Self-actualization) ในการทำงานของบุคคลโดยตรง แต่สิ่งแวดล้อมเกี่ยวกับงาน (Job context) ไม่สามารถตอบสนองความต้องการดังกล่าวได้ แม้ว่าปัจจัยเหล่านี้จะได้รับการตอบสนองอย่างพอใจและก็เป็น การตอบสนองเพื่อหลีกเลี่ยงความไม่พึงพอใจเท่านั้น คือการตอบสนองในสิ่งนี้เป็น การตอบสนองเพื่อมิให้เกิดความรู้สึกทางลบ แต่ไม่ได้ก่อให้เกิดความรู้สึกทางบวกได้

2. ความแตกต่างด้านบุคลิกภาพ คนแต่ละคนมีบุคลิกภาพแตกต่างกันออกไป Herzberg ได้จำแนก คนทำงานออกเป็น 2 ประเภท คือ

Motivation Seeker คนประเภทนี้มักจะฝังใจในเนื้อหาของงานต้องการทำงานให้ดีที่สุดโดยไม่คำนึงถึงปัจจัยแวดล้อมอื่นๆ มากนัก คนพวกนี้จะมี ความพึงพอใจในงาน หากว่างานนั้นเป็นงานที่ดี

Maintenance Seeker คนประเภทนี้เน้นความสนใจไปที่สภาพแวดล้อมที่อยู่รอบตัว คนพวกนี้จะมี ความพึงพอใจในงานที่ทำ หากว่าสถานที่สวยงาม สะอาด เย็นสบาย เข้ากับเพื่อนร่วมงานได้ดี มีเวลาใช้ชีวิตส่วนตัวที่น่าพอใจ

ทฤษฎีนี้ได้กล่าวถึงกระบวนการความคิดของมนุษย์ในเรื่องของความคาดหวัง (Expectancy) และการรับรู้ (Perception) ของพนักงาน ประกอบด้วย 3 ปัจจัย ต่อไปนี้

1. ความคาดหวัง (Expectancy) ความเชื่อของคนที่ว่า การทุ่มเทให้กับงานอย่างเต็มที่ จะส่งผลไปถึงความสำเร็จของการทำงานในระดับที่พึงปรารถนา ซึ่งบางครั้งเรียกว่า การคาดหวัง ผลงานจากความเพียรพยายาม การทำให้การคาดหวังสูงสุด คือ ทำให้คนรู้สึกว่ามี ความสามารถในการทำงานจนถึงระดับที่ต้องการได้

2. ผลตอบแทน (Instrumentality) ความเชื่อของคนที่ว่า เมื่อประสบความสำเร็จในการทำงานแล้วผลที่ตามมา ก็คือรางวัลและสิ่งอื่นๆ เรียกว่า การคาดหวังจากผลที่ได้จากการทำงาน การทำให้ผลรางวัลสูงสุดทำให้คนมั่นใจว่าจะมีผลรางวัลตามมาเมื่องานประสบความสำเร็จแล้ว

3. คุณค่า (Value) คุณค่าของรางวัลและผลอื่นๆ ที่คาดว่าจะได้รับจากการทำงานซึ่งถูกประเมินค่าโดยคนแต่ละคน แรงจูงใจในการทำงานอย่างเต็มที่ของพนักงานคนหนึ่งเพื่อให้ได้รับการเลื่อนชั้นจะมีน้อย หากเงื่อนไข 3 ประการต่อไปนี้เกิดขึ้นเพียงหนึ่งเงื่อนไขหรือมากกว่านั้น

เงื่อนไขที่หนึ่ง: ถ้าการคาดหวังต่ำ (Expectancy) การจูงใจก็จะไม่ประสบผลสำเร็จ เช่น พนักงานบางคนอาจรู้สึกว่าเขาไม่สามารถทำผลงานได้ถึงระดับที่จะได้รับการเลื่อนชั้น

เงื่อนไขที่สอง: ถ้าผลตอบแทนต่ำ (Instrumentality) การจูงใจก็จะไม่ประสบความสำเร็จเช่น พนักงานอาจจะไม่มั่นใจว่าผลงานในระดับสูงจะทำให้ได้รับการเลื่อนขั้นจริง

เงื่อนไขที่สาม : ถ้าคุณค่าที่ประเมินต่ำ (Value) การจูงใจก็จะไม่ประสบผลสำเร็จ เช่น พนักงานอาจจะประเมินว่าการได้รับการเลื่อนขั้น ถือเป็นรางวัลที่น้อยเกินไป การทำให้คุณค่าของรางวัลสูงสุดทำให้คนเข้าใจถึงคุณค่าของรางวัลต่างๆที่ได้รับ และที่สำคัญองค์ประกอบค่าจูง (Maintenance Factors) หรือองค์ประกอบสุขอนามัย (Hygiene Factors) เป็นองค์ประกอบที่ช่วยป้องกันการปฏิบัติงานของบุคลากรที่จะเกิดความไม่ชอบงานหรือหย่อนประสิทธิภาพลง ประกอบด้วย

1. เงินเดือน (Salary) หมายถึง สิ่งตอบแทนการปฏิบัติงานในรูปเงินรวมถึงการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้น เป็นที่พอใจของบุคคลที่ทำงาน
2. โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of Growth) หมายถึง ความน่าจะเป็นที่บุคคลจะได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพ
3. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relation, Subordinate, Peers) หมายถึง ความสัมพันธ์อันดีต่อกันสามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี
4. สถานะของอาชีพ (Status) หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับและนับถือของสังคม มีเกียรติและมีศักดิ์ศรี
5. นโยบายและการบริหาร (Company Policy and Administration) หมายถึง การจัดการและการบริหารงานขององค์กร การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ
6. สภาพการทำงาน (Working Condition) หมายถึง สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ รวมทั้งลักษณะสิ่งแวดล้อมอื่นๆ เช่น อุปกรณ์หรือเครื่องมือต่าง ๆ
7. ชีวิตส่วนตัว (Personal Lift) หมายถึง สภาพความเป็นอยู่ส่วนตัวที่เกี่ยวข้องกับงาน เช่น การไม่ถูกย้ายไปทำงานในที่แห่งใหม่ซึ่งห่างไกลครอบครัว
8. ความมั่นคงในงาน (Job Security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน
9. การปกครองบังคับบัญชา (Supervision) หรือการนิเทศงาน หมายถึง ความสามารถหรือความยุติธรรมของผู้บังคับบัญชาหรือผู้นิเทศงานในการดำเนินงานและการบริหารงาน

2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเป็นเลิศ

2.1 ความหมายขององค์กรแห่งการเป็นเลิศ

นักวิชาการได้ให้ความหมายขององค์การสมรรถนะสูงหรือ HPO ไว้หลายความหมาย ดังนี้ De Waal (2005) ได้ศึกษาเกี่ยวกับองค์การสมรรถนะสูง และได้รวบรวมความหมายขององค์การสมรรถนะสูง และสรุปว่าเป็นองค์การที่ประสบผลสำเร็จทางการเงินในระยะยาวเมื่อเทียบกับองค์การอื่นตลอดจนมีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมและมีความสามารถตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมได้อย่างรวดเร็วโดยให้ความสำคัญกับการดำเนินงานในระยะยาวในลักษณะบูรณาการโครงสร้างในการจัดการให้มีความสอดคล้องโดยการปรับปรุงและพัฒนาขีดความสามารถหลักขององค์การอย่างต่อเนื่องและ พสุ เดชะรินทร์ (2550) เป็นองค์กรที่เก่ง มีแผนรองรับกับสภาวะต่าง ๆ อย่างชัดเจน มีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่สามารถกระทบต่อการทำงานจากระดับทุกมุมมอง ทำให้สามารถปฏิบัติภารกิจบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามเวลาและคุณภาพของผลงานดีเยี่ยม เป็นที่ยอมรับให้ความสำคัญกับคนในองค์การเยี่ยงสินทรัพย์อย่างแท้จริง ซึ่งสอดคล้องกับ Carl G. Thor (1994) พยายามแยกความแตกต่างที่เห็นเด่นชัดระหว่างองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงและที่มีขีดสมรรถนะต่ำและพบว่าองค์การแบบ HPO มีนโยบายเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วม มีคู่มือและกระบวนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีการกำหนดวัตถุประสงค์ทางการบริหารเป็นลายลักษณ์อักษร มีแผนและมาตรการอย่างเป็นทางการ และการประมวลเอกสารที่กล่าวถึงความหมายและคำจำกัดสามารถวิเคราะห์จุดรวมอันเป็นองค์ประกอบที่สำคัญขององค์การแบบ HPO ดังนี้

1. ด้านวัฒนธรรม
2. ด้านการทำงานเป็นทีมกระบวนการที่สร้างคุณค่าและค่านิยมร่วม
3. ด้านยุทธศาสตร์ โครงสร้างและระบบงาน
4. ด้านการเปลี่ยนแปลงให้เกิดความต่อเนื่องและยั่งยืน

นอกจากนี้ยังมีประเด็นย่อยๆ อื่นๆอีกได้แก่ ด้านผู้นำด้านพนักงาน ด้านการสร้างประสิทธิภาพ ด้านผลลัพธ์ของการทำงาน ด้านการจัดการความรู้และการวิเคราะห์ข้อมูล เป็นต้น อาจกล่าวได้ว่าแม้จะสามารถหาคำประกอบพื้นฐาน ได้บ้างแต่ก็มีประเด็นแยกย่อยอีกหลายข้อทำให้การสรุปที่ครอบคลุมทำได้ยากในเชิงวิชาการทำให้ส่งผลกระทบต่อการทำงานที่นำไปสู่เป้าหมายของการเป็นองค์กรแบบ HPO เป็นองค์กร Linda Holbeche (2004) ที่มีขีดความสามารถในการเปลี่ยนแปลงเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยไม่ยึดระบบบังคับบัญชาที่เข้มงวดจนเกินไป และที่สำคัญคือ การกระตุ้นให้คนในองค์กรรักษาความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงได้อย่างยั่งยืน ปัจจัยที่สามารถขับเคลื่อนให้องค์กรสามารถเปลี่ยนแปลงได้คือ การสร้างให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร โดยระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลภายในองค์กร เช่น การสร้างคุณสมบัติในชีวิตการทำงาน นิสตาร์ก เวชยานนท์ (2551) ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความสามารถและความ

ผูกพันอย่างเหนียวแน่นมั่นคง องค์กรสมรรถนะสูงนี้จะสามารถปรับตัวและรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี สามารถจัดการการปรับเปลี่ยนทั้งโครงสร้างและรูปแบบการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพก่อให้เกิดผลงานที่สูงด้วย ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2551) สรุปว่า HPO เป็นองค์กรที่ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยผลิตสินค้าและบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถดึงส่วนดีของบุคลากรมาใช้และรักษาให้อยู่กับองค์กรให้นานที่สุด โดยองค์กรสมรรถนะสูงจะมีความคล่องตัวปรับตัวทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีกระบวนการการทำงาน เทคโนโลยีและบุคลากรที่สอดประสานกันเป็นอย่างดี จากความหมายดังกล่าวอาจสรุปได้ว่า องค์กรสมรรถนะสูง เป็นองค์กรที่มีขีดความสามารถในการเปลี่ยนแปลงสามารถรับมือกับแรงกดดันต่าง ๆ ได้จากภายในและภายนอกองค์กรได้ดี เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม มีวัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวยึดเหนี่ยวทำให้พนักงานมีค่านิยมร่วมกัน พนักงานและผู้บริหารทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี มีความผูกพันกัน มีเป้าหมายในการทำงานอย่างเดียวกัน มีการเลื่อนไหลของข้อมูลในองค์กร มีความพึงพอใจและมีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จสูง สามารถทำงานได้ตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 ความสำคัญขององค์กรแห่งการเป็นเลิศ

เมื่อกล่าวถึงองค์กรสมรรถนะสูง ต้องเริ่มด้วยการทำความเข้าใจต่อนัยยะหรือหลักการพื้นฐานขององค์กรสมรรถนะสูงก่อนซึ่งในประเด็นนี้ได้มีนักวิชาการและผู้รู้ได้ให้บทนิยามไว้อย่างหลากหลายและหากเมื่อวิเคราะห์นัยยะของบุคคลที่กล่าวอ้างถึงแล้ว จะพบว่า ความหมายขององค์กรสมรรถนะสูง คือ “การเป็นองค์กรที่เก่งมีแผนรองรับกับสถานะต่างๆ อย่างชัดเจนมีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่สามารถกระทบต่อการทำงานจากรอบด้านทุกมุมมอง ทำให้สามารถปฏิบัติการกิจบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามเวลา และคุณภาพของผลงานดีเยี่ยม เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป” ทั้งนี้การบริหารองค์กรสมรรถนะสูง มีการแบ่งแยกหัวข้อในการพิจารณาวิเคราะห์ เพื่อให้เกิดภาพที่ครบทุกมุมมองไว้ออกเป็นหลายมิติแล้วแต่ความเหมาะสม และลักษณะขององค์กร

การที่องค์กรหนึ่งจะเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงนั้น ไม่ใช่สิ่งที่วัดหรือบอกได้ในระยะเวลาอันสั้น เหมือนกับนักกีฬาที่จะเป็นนักกีฬาระดับชั้นดีได้นั้นก็ไม่ได้อยู่ที่การแข่งขันเพียงครั้งเดียวหรือการเล่นในฤดูกาลเดียว แต่ต้องมีการเล่นที่ดีติดต่อกันเป็นเวลาหลายปี องค์กรก็เช่นเดียวกัน การจะเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงได้นั้น ไม่ใช่ว่าจะเพียงแค่นำเครื่องมือทางการบริหารจัดการต่างๆ เหล่านี้ไปใช้ แล้วจะทำให้เป็นได้ในทันที แต่ต้องอาศัยความต่อเนื่อง ความสม่ำเสมอ และความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาองค์กรตนเองตลอดเวลา เครื่องมือทางการบริหารต่างๆ เหล่านี้เป็นเพียงแค่ “เครื่องมือ (Tools)” ที่ผู้บริหารจะเลือกใช้ให้ตรงกับวัตถุประสงค์และความจำเป็นขององค์กร นอกจากนี้สำหรับหน่วยงานราชการแล้ว การที่จะบอกได้ว่าเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง ก็ยังไม่มีกฎกติกาการรองรับ ซึ่งต่างจากองค์กรเอกชนที่สามารถพิจารณาจากผลการดำเนินงานด้านการเงิน อย่างไรก็ตามก็มีส่วนราชการ

สามารถใช้กรอบวิสัยทัศน์และพันธกิจของตนเองมาเป็นแนวทางในการพิจารณา ว่าตนเองเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงหรือไม่ โดยพิจารณาว่าผลการดำเนินงานขององค์กรนั้นเป็นไปตาม พันธกิจอย่างไร เป็นเลิศ พร้อมทั้งนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนด

Edward Lawler (2005) ให้มุมมองที่น่าสนใจมากกว่าสาเหตุที่องค์กรต้องปรับเปลี่ยนไปเป็นองค์กรแบบ HPO นั้น เป็นเพราะความสัมพันธ์ที่เปลี่ยนแปลงไประหว่างองค์กรและพนักงาน ในอดีตพนักงานจะมีความสัมพันธ์ที่ยาวนานกับองค์กร เพราะองค์กรมีการจ้างงานในระยะยาว แต่ความสัมพันธ์เหล่านั้นได้เปลี่ยนแปลงและมีรูปแบบความสัมพันธ์ใหม่เกิดขึ้นซึ่งในความสัมพันธ์แบบใหม่นี้คนถือเป็นปัจจัยเชิงกลยุทธ์ทำให้องค์กรได้เปรียบในการแข่งขันการที่องค์กรปฏิสัมพันธ์ต่อพนักงานจะส่งผลทำให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์กร ถ้าองค์กรปฏิบัติต่อพนักงานอย่างดีก็จะส่งผลดีทำให้พนักงานทุ่มเทความสามารถของเขาให้กับองค์กรได้

อีกเหตุผลประการหนึ่งที่องค์กรมีความจำเป็นต้องปรับตัวเป็นองค์กรแบบ HPO เพราะความอดทนของลูกค้าได้เปลี่ยนแปลงไปและลดน้อยลงกว่าเดิมมาก โดยสมัยก่อนถ้าสินค้ามีราคาถูก ลูกค้าจะอดทนได้ว่าสินค้าอาจมีคุณภาพต่ำ แต่ปัจจุบันไม่เป็นเช่นนั้น ลูกค้าต้องการทั้งความเร็ว (Speed) ความถูก (Cost) คุณภาพ (Quality) และมีคุณค่าทางนวัตกรรม (Innovation) ลูกค้าจะไม่อดทนต่อสินค้าที่มีคุณภาพไม่เป็นไปตามนั้นและพร้อมเปลี่ยนไปซื้อผู้ผลิตรายอื่นที่พร้อมจะให้ในสิ่งที่ลูกค้าต้องการ

องค์กรจะเลี่ยงปัญหาเหล่านี้ได้ก็ต่อเมื่อ องค์กรมีการปรับปรุงตนเองอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอโดยการปรับปรุงผลงาน องค์กรภาครัฐก็เช่นเดียวกัน ประชาชนเรียกร้องบริการที่มากขึ้นกว่าเดิม รัฐบาลที่ไม่ปรับปรุงการบริการของตนเองก็ยากที่จะผลักดันประเทศให้ไปแข่งขันในเวทีโลกได้ สภาพแวดล้อมที่ทำให้ให้องค์กรต้องเพิ่มขีดความสามารถของตนเองพอสรุปประเด็นใหญ่ได้ 4 ประเด็นคือ

1. ระบบเศรษฐกิจแบบไร้พรมแดน (A Boundary less Economy) ซึ่งนำมาซึ่งคู่แข่งกันทั่วโลก แรงงานราคาถูกที่หลังไหลข้ามพรมแดนแต่ก่อนแต่ละประเทศก็แข่งขันอยู่แต่ภายในประเทศของตนเองเท่านั้นกรอบการบริหารก็จะมีแคบๆแต่ในปัจจุบันต้องมีกระบวนการใหม่ในการบริหารและพัฒนาคนให้สามารถแข่งขันได้ทั่วโลก

2. ตลาดแรงงานที่หลากหลาย บริษัทสามารถเคลื่อนย้ายไปสู่แหล่งที่มีแรงงานที่ราคาถูกและมีทักษะดีเพื่อทำให้เกิดการประหยัดในขณะที่ทำให้สินค้ามีราคาถูก โรงงานย้ายไปอยู่ในประเทศที่กำลังพัฒนามากขึ้น โดยมีข้อแม้ว่าประเทศนั้นต้องมีรัฐบาลที่มีเสถียรภาพพอสมควร มิเช่นนั้นก็จะทำให้การลงทุนสูญเปล่า

3. การเชื่อมโยงระหว่างข้อมูลและการสื่อสาร โครงข่ายการสื่อสารช่วยทำให้เกิดความยืดหยุ่นในการทำงานเพิ่มมากขึ้น ทำให้คนที่อยู่ห่างไกลมาคิดออกแบบผลิตภัณฑ์ร่วมกัน เปลี่ยนโครงสร้างการจัดการแบบเก่า สัญญาการจ้างงานแบบเก่า

4. องค์กรที่เกิดขึ้นมีการปรับตัวขึ้นอย่างรวดเร็วมากขึ้นกว่าเดิมไม่ต้องผจญกับแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเหมือนองค์กรที่เกิดขึ้นมานานแล้ว องค์กรใหม่พร้อมที่จะทำงานและทำให้ตัวเองบรรลุเป้าหมายได้อย่างรวดเร็ว

2.3 .ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเป็นเลิศ

2.3.1 แนวคิดหลักการบริหารของ Henri Fayol (ค.ศ.1841-1925) อองรี ฟาโยล (Henry Fayol) เป็นวิศวกรและนักธุรกิจชาวฝรั่งเศส งานของฟาโยลประสบความสำเร็จในฝรั่งเศส ในช่วงเวลาที่ประเทศสหรัฐอเมริกากำลังพัฒนาการบริหารงานตามหลักวิทยาศาสตร์ ฟาโยลเป็นวิศวกรทำงานที่บริษัทเหมืองแร่ในปี ค.ศ.2860 ฟาโยลพบว่าการบริหารงานให้ประสบความสำเร็จต้องอาศัยทักษะความชำนาญ ตลอดจนการสร้างกระบวนการในการบริหารที่ดี ฟาโยลได้เขียนหลักการจัดการไว้ 14 ข้อ ซึ่งเป็นหลักในการบริหารงานของผู้บริหารทั้งในภาครัฐและเอกชน ฟาโยลกล่าวว่า หลักการจัดการดังกล่าวมีความยืดหยุ่นได้สาระของหลักการจัดการทั้ง 14 ข้อ มีดังนี้

2.3.1.1 การแบ่งงานกันทำ (division of work) การแบ่งงานกันทำตามความสามารถ ความชำนาญเฉพาะด้านและความถนัดของสมาชิกในองค์กร ซึ่งเป็นการนำเอาความคิดทางเศรษฐศาสตร์มาใช้ตามหลักการใช้ประโยชน์ของแรงงานเพื่อให้เกิดผลดีแก่องค์กรมากที่สุดโดยใช้กำลังเท่าเดิมแต่ได้รับผลผลิตที่สูงขึ้น

2.3.1.2 อำนาจหน้าที่ (Authority) คือหลักเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ตามแนวคิดของฟาโยล ทั้งสองสิ่งนั้นไม่สามารถแยกออกจากกันได้ การที่ผู้บังคับบัญชาได้มอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปนั้น งานที่เขาได้รับมอบหมาย คือ ความรับผิดชอบที่มีต่องาน ขณะเดียวกันต้องมอบอำนาจหน้าที่ให้มีความสมดุลกันกับความรับผิดชอบ เพื่อที่จะให้การปฏิบัติงานบรรลุสำเร็จตามวัตถุประสงค์

2.3.1.3 ความมีวินัยในองค์กร (Discipline) การยอมปฏิบัติตามกติกาขององค์กรซึ่งจะกำหนดในเรื่องของความประพฤติของพนักงาน วิธีปฏิบัติต่างๆในองค์กร

2.3.1.4 เอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of command) คือการที่องค์กรกำหนดให้ผู้ปฏิบัติงานมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว เพื่อป้องกันความขัดแย้งหรือความสับสนในการสั่งการ และให้เกิดความชัดเจนว่าผู้ปฏิบัติงานจะต้องรับฟังคำสั่งของใคร

2.3.1.5 เอกภาพของทิศทาง(Unity of direction) องค์กรจะต้องมีทิศทางในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันไม่ว่าจะมีการแบ่งหน่วยงานย่อยมากน้อยเพียงไร หน่วยงานต่างๆจะต้องดำเนินการเพื่อให้เกิดเป้าหมายเดียวกัน

2.3.1.6 การยึดประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนบุคคล (subordination of individual interest to general interest) การทำงานในองค์กร หากผู้ปฏิบัติงานมองเห็นผลประโยชน์ส่วนบุคคลหรือพวกพ้องของตนเองมากกว่าประโยชน์ส่วนรวมจะทำให้องค์กรนั้นไม่สามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายได้ ดังนั้น การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จได้ทุกคนในองค์กรจะต้องถือประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนบุคคล

2.3.1.7 การให้การตอบแทน (remuneration of personnel) ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรจะต้องได้รับผลตอบแทนที่เป็นธรรม เสมอภาค และให้ทุกฝ่ายมีความพอใจ ระบบการให้ผลตอบแทนที่ดีย่อมเป็นตัวกำหนดที่สำคัญของกำลังใจของพนักงาน การให้ค่าตอบแทนจากการทำงานอาจกระทำได้หลายรูปแบบ เช่น จ่ายค่าตอบแทนตามจำนวนผลงานที่ทำได้ จ่ายตามระยะเวลา จ่ายค่าตอบแทนตามงาน

2.3.1.8 หลักการรวมอำนาจ (centralization) การรวมอำนาจเป็นหลักการบริหารที่มีการสงวนคงไว้ ซึ่งอำนาจหน้าที่ไว้ที่ผู้บริหารระดับสูงเกือบทั้งหมด การพิจารณาว่าอำนาจหน้าที่ ควรจะรวมอยู่ หรือกระจายอำนาจในองค์กร องค์กรจะต้องเลือกรวมหรือกระจายอำนาจให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ลักษณะการบริหาร และโครงสร้างขององค์กรนั้น ๆ

2.3.1.9 หลักสายการบังคับบัญชา (scalar chain) ได้แก่ระดับของการบังคับบัญชาจากระดับสูงลงมาระดับล่างจะต้องมีความชัดเจนว่าใครอยู่ในความควบคุมดูแลของใคร สายการบังคับบัญชาจะกำหนดช่องทางการสื่อสารภายในองค์กร และเส้นทางของการใช้อำนาจในองค์กร

2.3.1.10 ความมีระเบียบ (order) คือ ความมีระเบียบวินัยในการทำงานของคนในองค์กร การจัดอุปกรณ์ และสิ่งของต่างๆ ให้อยู่ในที่ที่ควรจะเป็น การเก็บรักษาสิ่งของเครื่องใช้ และอุปกรณ์ต่างๆ อย่างเหมาะสม ซึ่งผู้บริหารจะต้องกำหนดลักษณะและขอบเขตของการปฏิบัติงานในแต่ละหน้าที่ให้ชัดเจน ตลอดจนการกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างคนกับคน คนกับงาน และงานกับงาน ทั้งนี้เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

2.3.1.11 ความเป็นธรรม (equity) การบริหารงานในองค์กรผู้บริหารต้องยึดหลักความเป็นธรรมและเสมอภาค อันก่อให้เกิดความพอใจ เต็มใจ และตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่อย่างดีที่สุดของพนักงานหากผู้บริหารไม่มีความเป็นธรรม หรือเลือกปฏิบัติกับพนักงานบางคนหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง จะมีผลส่งให้พนักงานขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน และมีผลต่อเป้าหมายขององค์กร

2.3.1.12 ความมั่นคงในอาชีพ (stability of tenure of personnel) ผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีความรู้สึกมีความมั่นคงในอาชีพ มีช่องทางก้าวหน้าในอาชีพซึ่งองค์กรจะต้องมีการวางแผนด้านบุคคลในองค์กร องค์กรควรจะต้องตอบสนองความต้องการด้านนี้ให้กับ

พนักงานทุกคน การที่มีอัตราการหมุนเวียนเข้าออกของพนักงานในองค์กรสูง ย่อมแสดงถึงประสิทธิภาพในการบริหารของผู้บริหาร

2.3.1.13 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (initiative) การสร้างสรรค์จะเป็นเครื่องมือที่จะทำให้การทำงานในองค์กรบรรลุผลสำเร็จ ผู้บริหารจะต้องกระตุ้นและสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในหมู่พนักงานขององค์กรและเป็นการเปิดโอกาสให้กับพนักงานได้มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาของงานที่เขาได้รับผิดชอบอันเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้พนักงานเกิดการพัฒนาและทำให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้า

2.3.1.14 หลักความสามัคคี (esprit de corps) คือ การที่บุคคลในองค์กรร่วมแรงร่วมใจกันทำงานเพื่อให้เกิดผลตามความต้องการของหน่วยงานเป็นการสร้างความเป็นทีมงานในการทำงานร่วมกันของผู้ปฏิบัติงาน

2.3.2 แนวความคิดระบบราชการของ Max Weber (ค.ศ. 1937) ประมาณ ค.ศ. 1937 แมกซ์ เวเบอร์ นักสังคมวิทยาชาวเยอรมัน ได้เสนอทฤษฎีระบบราชการ (Bureaucratic model) ซึ่งเวเบอร์เห็นว่าเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงสุด การจัดการตามแนวคิดของเวเบอร์มีอิทธิพลกว้างขวางเป็นที่ยอมรับของวงการทั่วไปและนำไปกล่าวอ้างอิงอยู่เสมอ หลักการจัดการของเวเบอร์มีดังนี้

2.3.2.1 การแบ่งแยกงานถือเป็นหลักความชำนาญเฉพาะด้าน วัตถุประสงค์ของการจัดการแบบนี้มุ่งให้ได้ผลงานสูงสุดจากการทำงานเฉพาะอย่างด้วยฝีมือและความชำนาญดังนั้นคนงานจะต้องได้รับการฝึกฝนอบรมซ้ำอีกเพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญจริง ๆ

2.3.2.2 การจัดลำดับขั้นการบังคับบัญชาลดหลั่นกันลงไป มีหัวหน้าขององค์กรเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดขององค์กร กำหนดอำนาจหน้าที่ของแต่ละระดับชั้นไว้อย่างชัดเจน

2.3.2.3 การปฏิบัติงานต้องอยู่ภายใต้ระบบ ระเบียบ กฎหมาย การทำงานไม่สามารถยืดหยุ่นได้ตามลักษณะเฉพาะของงานโดยเฉพาะอย่างยิ่ง องค์กรของรัฐจะต้องยึดถือและปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับอย่างเคร่งครัด

2.3.2.4 การจัดให้มีการบันทึกเกี่ยวกับการดำเนินงาน ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ การวินิจฉัย การสั่งการ จะต้องมีการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรเก็บไว้เป็นหลักฐานสามารถตรวจสอบได้ตลอดเวลาที่ต้องการ

เมื่อพิจารณาระบบราชการตามแนวความคิดของเวเบอร์ให้ละเอียดลงไปแล้วจะเห็นว่า มีลักษณะต่างๆ ที่สำคัญดังต่อไปนี้

1. การบริหารระบบราชการมีลักษณะเป็นภารกิจที่จะต้องปฏิบัติต่อเนื่องกันตลอดไป เพราะเป็นองค์กรของรัฐที่จัดขึ้นเพื่อบริการประชาชน จะทำหยุดๆไม่ได้ ทำให้ขนาดขององค์กรเติบโตขึ้นทุกที

2. ต้องมีการแบ่งหน้าที่การทำงานออกเป็นสัดส่วนอย่างมีเหตุผลและสัมพันธ์กันทั้งหน้าที่การทำงานและความรับผิดชอบ

3. ต้องมีการจัดลำดับชั้นการบังคับบัญชา (hierarchy) ลดหลั่นกันลงมาถือหลักผู้อยู่ฐานะสูงกว่ามีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบสูงกว่า

4. อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเป็นส่วนหนึ่งของการบังคับบัญชาการออกคำสั่งและการปฏิบัติตามคำสั่งต้องถือเอาหน้าที่เป็นหลัก ไม่ใช่เป็นเรื่องส่วนตัวและการปฏิบัติต้องเป็นไปตามลำดับชั้น

5. ตำแหน่งหน้าที่ราชการเป็นสิ่งที่ไม่อาจซื้อขายได้ เพราะมีใช้ทรัพย์สินส่วนบุคคล

6. การคัดเลือกบุคคลเข้าดำรงตำแหน่งต้องมีการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมเข้าทำงาน โดยยึดหลักความรู้และความสามารถและต้องมีการฝึกอบรมก่อน

7. การดำเนินงานต้องมีแบบพิธีเป็นทางการ ต้องมีหลักฐานเป็นลายลักษณ์อักษร มีระเบียบปฏิบัติที่แน่นอน เชื่อถือได้

2.3.3 แนวคิด Learning Organization Chris Argyris และ Donald Schon ได้ให้คำนิยามการเรียนรู้สองรูปแบบที่มีความสำคัญในการสร้าง Learning Organization คือ Single Loop Learning (First Order / Corrective Learning) หมายถึง การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นแก่องค์กรเมื่อการทำงานบรรลุผลที่ต้องการลักษณะการเรียนรู้แบบที่สองเรียกว่า Double Loop Learning (Second Oder/Generative Learning)หมายถึงการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นเมื่อสิ่งที่ต้องการให้บรรลุผลหรือเป้าหมายไม่สอดคล้องกับผลการกระทำ Peter Senge เชื่อว่าหัวใจของการสร้าง Learning Organization อยู่ที่การสร้างวินัย 5 ประการในรูปของการนำไปปฏิบัติของบุคคล ทีม และองค์การอย่างต่อเนื่อง วินัย 5 ประการที่เป็นแนวทางในการปฏิบัติเพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ทั้งองค์การ มีดังนี้

2.3.3.1 Personal Mastery มุ่งสู่ความเป็นเลิศ และรอบรู้ โดยมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองให้ไปถึงเป้าหมายด้วย การสร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัว (Personal Vision) เมื่อลงมือกระทำ และต้องมุ่งมั่นสร้างสรรค์จึงจำเป็นต้องมี แรงมุ่งมั่นใฝ่ดี (Creative Tention) มีการใช้ข้อมูลข้อเท็จจริงเพื่อคิดวิเคราะห์และตัดสินใจ (Commitment to the Truth) ที่ทำให้มีระบบการคิดตัดสินใจที่ดี รวมทั้งใช้การฝึกจิตใต้สำนึกในการทำงาน (Using Subconcioussness) ทำงานด้วยการดำเนินไปอย่างอัตโนมัติ

2.3.3.2 Mental Model มีรูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง ผลลัพธ์ที่จะเกิดจากรูปแบบแนวคิดนี้จะออกมาในรูปของผลลัพธ์ 3 ลักษณะคือ เจตคติ หมายถึง ท่าที หรือความรู้สึกของบุคคลต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เหตุการณ์ หรือเรื่องราวใด ๆ ที่คนคิดแนวความคิดเห็นและ

กระบวนการทัศน์ กรอบความคิด แนวปฏิบัติที่เราปฏิบัติตาม ๆ กันไป จนกระทั่งกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร

2.3.3.3 Shared Vision การสร้างและสานวิสัยทัศน์ วิสัยทัศน์องค์กร เป็นความมุ่งหวังขององค์กรที่ทุกคนต้องร่วมกันบูรณาการให้เกิดเป็นรูปธรรมในอนาคต ลักษณะวิสัยทัศน์องค์กรที่ดี คือ กลุ่มผู้นำต้องเป็นฝ่ายเริ่มเน้นเข้าสู่กระบวนการพัฒนาวิสัยทัศน์อย่างจริงจัง วิสัยทัศน์นั้นจะต้องมีรายละเอียดชัดเจน เพียงพอที่จะนำไปเป็นแนวทางปฏิบัติได้ วิสัยทัศน์องค์กรต้องเป็นภาพบวกต่อองค์กร

2.3.3.4 Team Learn การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม องค์กรควรมุ่งเน้นให้ทุกคนในทีมมีสำนึกร่วมกันว่า เรากำลังทำอะไรและจะทำอะไรต่อไป ทำอย่างไร จะช่วยเพิ่มคุณค่าแก่ลูกค้า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมขึ้นกับ 2 ปัจจัย คือ IQ และ EQ ประสานกับการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการสร้างภาวะผู้นำแก่ผู้นำองค์กรทุกระดับ

2.3.3.5 System thinking มีความคิดความเข้าใจเชิงระบบ ทุกคนควรมีความสามารถในการเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่าง ๆ ที่เป็นองค์ประกอบสำคัญของระบบ นอกจากมองภาพรวมแล้ว ต้องมองรายละเอียดของส่วนประกอบย่อยในภาพนั้นให้ออกด้วย

Lawrence M. Miller (2002) แนวคิดขององค์กรแบบ HPO มีที่มาและมีความเชื่อมโยงกับระบบการทำงานที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Work Systems) หรือ HPWS ซึ่งแนวคิดของ HPWS ก็มีรากฐานมาจากการมองและการคิดอย่างเป็นระบบ การมีองค์ประกอบที่ครบ แต่องค์ประกอบแต่ละส่วนไม่มีการสอดประสานกันหรือมีการบูรณาการอย่างเหมาะสมก็ไม่สามารถทำให้พนักงานเกิดความรักและผูกพันกับองค์กร ซึ่งระบบใหญ่ของ HPWS จะครอบคลุม 3 ส่วนคือ

1. วิธีการบริหารหรือวิธีการปฏิบัติ ที่จะทำให้พนักงานทำงานร่วมกันและสามารถที่จะบริหารจัดการเอง (Self - Direct Team) เช่น กิจกรรมคุณภาพ เป็นต้น
2. วิธีการบริหารหรือการปฏิบัติทางด้านทรัพยากรมนุษย์ เช่น กระบวนการสรรหาคัดเลือกผู้ที่มีคุณสมบัติ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การออกแบบงานและการติดตามผลงาน
3. วิธีการบริหารหรือการปฏิบัติที่จะจูงใจให้คนเพิ่มพูนผลงาน เช่น การให้รางวัล นโยบายการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตครอบครัว รวมทั้งระบบการทำงานที่ยืดหยุ่น

นิสตาร์ก เวชยานนท์ (2551) แนวคิดขององค์กรแบบ HPO เชื่อมโยงกับการพัฒนาองค์กร (Organizational Development) หรือ OD และองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) หรือ LO โดยแนวคิดของ OD เริ่มต้นจากงานของพวกนักจิตวิทยาสังคมเช่น Kurt Lewin ซึ่งได้ศึกษาเรื่องพลวัตของกลุ่ม (Group Dynamics) โดยได้พูดถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

ว่า แรงผลักดันทางด้านพฤติกรรมเป็นผลมาจากการตอบโต้กันระหว่างแรงผลักดัน 2 สิ่ง คือ แรงผลักดันที่จูงใจและแรงผลักดันที่เหนียวรั้ง โดยการเปลี่ยนแปลงที่ดีจะต้องลดส่วนที่เหนียวรั้งและเพิ่มส่วนที่จูงใจ ซึ่งแนวคิดนี้มีอิทธิพลทำให้เกิดความพยายามค้นหารูปแบบที่เหมาะสมในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม โดยการเปลี่ยนแปลงที่ดี ต้องผนวกระบบทางเทคนิคและสังคมเข้าด้วยกัน (Socio – Technical Systems) หมายความว่า องค์การต้องไม่เน้นความสำคัญด้านเทคนิคหรือด้านทุนมนุษย์เพียงด้านใดด้านเดียว แต่ต้องมุ่งเน้นปฏิสัมพันธ์ของทั้งสองด้าน¹⁶ การพัฒนาองค์การเป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ เป็นแนวคิดที่มองการเปลี่ยนแปลงองค์การในลักษณะที่สัมพันธ์และเกี่ยวข้องกัน รวมถึงการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันและกันในลักษณะเกื้อกูลกัน และเป็นกระบวนการที่ต้องกระทำอย่างต่อเนื่องตลอดเวลาและใช้เวลานาน ไม่ใช่ทำครั้งเดียวแล้วเลิกซึ่งก็สอดคล้องกับแนวคิดขององค์การแบบ HPO

องค์การแบบ HPO มีความใกล้เคียงกับองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) อย่างมากเพราะลักษณะที่สำคัญของ HPO คือ มีความสามารถในการเรียนรู้ที่สูง ซึ่งจะปรากฏใน 4 ลักษณะคือ

1. มีความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงโดยมีการสร้างบรรยากาศ ขององค์การ (Organization Climate) ที่ทำให้พนักงานมีส่วนร่วมมีบรรยากาศที่เปิดเผยและไว้วางใจได้
2. มีแผนการทำงานที่ยืดหยุ่นและพร้อมจะเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา
3. สนับสนุนให้พนักงานได้ทดลองและเกิดการเรียนรู้
4. มีการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง

นอกจากนี้องค์การแบบ HPO ยังเป็นองค์การที่ให้ความสำคัญกับความรู้และนวัตกรรมใหม่ๆ มีกระบวนการที่ทำให้พนักงาน สามารถแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน มีการให้รางวัลแก่ผู้ที่สามารถสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ และพยายามลดความเป็นองค์การระบบราชการ หรือองค์การแบบเก่าที่จะใช้วิธีการบริหารแบบเก่าและมองว่าพนักงานคิดเองทำเองไม่ได้ ต้องมีหัวหน้างานคอยบอกและควบคุมซึ่งตรงข้ามกับแนวคิดของ HPO อย่างสิ้นเชิง จึงเห็นได้ว่าแนวคิดเหล่านี้ก็คือแนวคิดของ LO

3. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับมาตรฐานสากล ระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal: SEPA)

ระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (SEPA) ที่นำมาใช้เป็นหลักเกณฑ์ในการประเมินผลรัฐวิสาหกิจในปัจจุบัน เป็นหลักเกณฑ์ที่พัฒนามาจากรางวัลคุณภาพแห่งชาติของสหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Award: MBNQA) ซึ่งเป็นต้นแบบของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) กิตติวีรณ สมประสงค์ (2557)

MBNQA คือ รางวัลคุณภาพแห่งชาติมัลคอล์มบอลดริจ (Malcolm Baldrige National Quality Award) เป็นรางวัลที่นำแนวคิดของการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ (Total Quality Management: TQM) มาใช้เพื่อประเมินองค์กรต่างๆ ก่อตั้งโดยสภา Congress ในปี 1987 โดยการตั้งชื่อรางวัลนี้เพื่อเป็นเกียรติให้กับเลขาธิการกระทรวงพาณิชย์ Mr. Malcolm Baldrige ซึ่งเป็นผู้สนับสนุนการจัดการที่มีคุณภาพว่าเป็นกุญแจสำคัญที่จะนำพาประเทศไปสู่ความเจริญรุ่งเรืองและความแข็งแกร่งที่ยั่งยืน ดูแลควบคุมโดย The U.S. Commerce Department's National Institute of Standards and Technology (NIST) ซึ่งรัฐบาลของประเทศสหรัฐอเมริกาได้ตราเป็นกฎหมายเมื่อวันที่ 20 สิงหาคม ค.ศ.1987 เพื่อมอบให้แก่องค์กรที่ประสบความสำเร็จดียิ่งตามเกณฑ์ต่างๆ ที่ได้กำหนดไว้ในแต่ละปี (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2545: 13) โดยมีเป้าหมายเพื่อส่งเสริมยกระดับความสามารถในการบริหารจัดการ อันนำไปสู่การสร้างความพึงพอใจ แก่ลูกค้าและเพื่อผลต่อองค์กรในที่สุด

เป้าหมายของ MBNQA คือ

1. ช่วยกระตุ้นบริษัทอเมริกันให้ปรับปรุงคุณภาพและผลผลิตเพื่อความภาคภูมิใจ ที่สามารถก้าวมาข้างหน้าได้และได้กำไรเพิ่มขึ้น
2. เป็นการรับรู้ความสำเร็จของบริษัทที่สามารถปรับปรุงคุณภาพของผลผลิตและบริการ และเป็นตัวอย่างให้กับผู้อื่น
3. วางแนวทางและหลักเกณฑ์ซึ่งสามารถใช้ได้กับธุรกิจ อุตสาหกรรม รัฐบาลและองค์กรอื่นๆ ในการประเมินความพยายามในการปรับปรุงคุณภาพของตน
4. ให้แนวทางที่ชัดเจนสำหรับองค์กรอเมริกันอื่นๆ ที่ต้องการเรียนรู้วิธีการบริหารไปสู่การจัดการที่มีคุณภาพ โดยการเผยแพร่ข้อมูลอย่างละเอียดว่าองค์กรที่ได้รับรางวัลนั้นสามารถเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมและบรรลุผลสำเร็จได้อย่างไร

บทบาทที่สำคัญของ MBNQA มีอยู่ 3 ประการคือ

1. ช่วยปรับปรุงวิธีการดำเนินการความสามารถและผลการดำเนินการให้เป็นที่ยอมรับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งจะทำให้เกิดการพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรมที่แท้จริง
2. กระตุ้นให้มีการสื่อสารและแลกเปลี่ยนข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติสู่ความเป็นเลิศระหว่างองค์กรต่างๆ
3. เป็นเครื่องมือที่สามารถนำมาใช้ในการจัดการผลการดำเนินการขององค์กร รวมทั้งใช้เป็นแนวทางในการวางแผนและเพิ่มโอกาสในการเรียนรู้

TQA เป็นรางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ (Thailand Quality Award) นำมาประยุกต์ใช้ครั้งแรกในปี พ.ศ. 2545 โดยมีสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติเป็นหน่วยงานหลักในการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อเผยแพร่และผลักดันให้องค์กร

ต่างๆ ทั้งภาคการผลิตและการบริการ นำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไปพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการองค์กรที่มีวิธีปฏิบัติและผลการดำเนินการในระดับมาตรฐานโลก ซึ่งจะมีการประกาศเกียรติคุณในเดือนเมษายนของทุกปี และองค์กรที่ได้รับรางวัลจะนำเสนอวิธีปฏิบัติที่นำองค์กรของตนไปสู่ความสำเร็จเพื่อเป็นแบบอย่างให้แก่องค์กรอื่นๆ นำไปประยุกต์เพื่อให้ประสบความสำเร็จ โดยมีความมุ่งหวังว่าจะเป็นเครื่องมือในการสนับสนุนการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขัน ของประเทศให้ก้าวไปสู่ระดับสากล

ในมุมมองของ TQA ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Performance Excellence) หมายถึง ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากกระบวนการ สินค้าหรือบริการ ที่สามารถประเมินและเปรียบเทียบได้กับเป้าหมายที่วางไว้ มาตรฐาน ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา และกับองค์กรอื่น ซึ่งผลการดำเนินงานสามารถแสดงผลลัพธ์ได้ทั้งในรูปแบบที่ไม่เป็นตัวเงิน (Non-financial) และที่เป็นตัวเงิน (Financial) ส่วนในมุมมองของ MBNQA ผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ จะต้องสะท้อนถึงการดำเนินงานอย่างบูรณาการซึ่งก่อให้เกิดผลใน 3 ด้านหลัก คือ

1. การส่งมอบสินค้าหรือบริการที่มีคุณค่าเพิ่มที่สูงขึ้นอย่างเด่นชัดให้กับลูกค้า ส่งผลให้มีความสำเร็จในตลาดและธุรกิจ

2. การปรับปรุงประสิทธิผลขององค์กร (Organizational Effectiveness) และขีดความสามารถขององค์กร (Organizational Capability)

3. การเรียนรู้ของบุคคลและองค์กร

หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลด้านการบริหารจัดการองค์กรของรัฐวิสาหกิจ มี 3 หน่วยงานหลัก ดังนี้

1. สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง (สคร.) มีภารกิจเกี่ยวกับการบริหารและพัฒนารัฐวิสาหกิจและหลักทรัพย์ของรัฐ โดยการเสนอแนะนโยบายและมาตรการการกำกับดูแล การประเมินผล และการพัฒนารัฐวิสาหกิจ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพรัฐวิสาหกิจ และสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ทรัพย์สินของรัฐ และดำเนินการเกี่ยวกับการให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของรัฐ

2. มูลนิธิสถาบันวิจัยและพัฒนาองค์กรภาครัฐ (IRDPA) ถูกจัดตั้งขึ้นโดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) เป็นหน่วยงานอิสระในรูปแบบมูลนิธิ เริ่มก่อตั้ง ณ วันที่ 30 เมษายน 2555 โดยมีภารกิจในการสร้างความแข็งแกร่ง และเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารงานขององค์กรภาครัฐ ทั้งนี้ สคร. จะทำหน้าที่กำกับดูแลนโยบายการทำงานของ IRDPA ผ่านคณะกรรมการมูลนิธิ วัตถุประสงค์เพื่อต้องการให้ IRDPA เป็นองค์กรที่มีภารกิจด้านการประเมินผล การฝึกอบรม และการวิจัยและพัฒนา โดยเน้นกิจกรรมหรือนโยบายที่สนับสนุนการทำงานในด้านวิชาการ

3. บริษัท ทริส คอร์ปอเรชั่น จำกัด (TRIS) เกิดขึ้นจากการสนับสนุนของกระทรวงการคลัง และธนาคารแห่งประเทศไทย เป็นสถาบันจัดอันดับเครดิตของไทยเพื่อเป็นกลไกสนับสนุนการพัฒนา ตลาดตราสารหนี้ของประเทศ โดยมีหน้าที่เป็นผู้ประเมินความน่าเชื่อถือของตราสารหนี้สำหรับใช้เป็น ข้อมูลประกอบการตัดสินใจของนักลงทุนเริ่มดำเนินธุรกิจจัดอันดับเครดิต (Credit Rating) อย่างเป็น ทางการ เมื่อวันที่ 27 กรกฎาคม 2536 ต่อมาในปี 2538 ได้ขยายสู่ธุรกิจประเมินผลการดำเนินงาน (Performance Evaluation) เพื่อวัตถุประสงค์ในการปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานของ องค์กร โดยได้รับมอบหมายจากกระทรวงการคลังให้เป็นผู้ประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ ที่อยู่ในระบบของกระทรวง และในปี 2546 ได้ขยายขอบเขตสู่การประเมินผลการดำเนินงาน หน่วยงานราชการภายใต้ความรับผิดชอบของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) และหน่วยงานอื่นๆ ในภาคเอกชน รวมถึงการเป็นที่ปรึกษาการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance) ที่ปรึกษาธุรกิจด้านต่างๆ และการให้บริการสำรวจ (Survey) ต่างๆ อีก ด้วย

เพื่อให้ดำเนินการวิเคราะห์และประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจมีความน่าเชื่อถือ เป็นที่ยอมรับของรัฐวิสาหกิจและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง สคร. จำเป็นต้องจัดให้มีที่ปรึกษาซึ่งเป็นสถาบัน กลาง (Independent Evaluator) ทำหน้าที่วิเคราะห์และประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (Performance Evaluation) ที่อยู่ในระบบประเมินผลฯ ทั้ง 55 แห่ง ซึ่งหน่วยงานที่ได้รับคัดเลือกให้ เป็นที่ปรึกษาเพื่อสนับสนุนการประเมินผลการดำเนินงานตามระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ ประจำปีบัญชี 2556 และ 2557 มี 2 หน่วยงาน คือ มูลนิธิสถาบันวิจัยและพัฒนาองค์กรภาครัฐ (IRDP) และ บริษัท ทริส คอร์ปอเรชั่น จำกัด (TRIS) โดย IRDP ทำหน้าที่ประเมินผลรัฐวิสาหกิจ 19 แห่ง (กลุ่ม A และกลุ่ม BA) และ TRIS ประเมินผลรัฐวิสาหกิจ 36 แห่ง (กลุ่ม BB และกลุ่ม C) แบ่ง ตามกลุ่มรัฐวิสาหกิจ ที่เข้าสู่ระบบการประเมินผลระบบ SEPA รายละเอียดดังนี้

1. กลุ่ม A คือ รัฐวิสาหกิจที่ผ่านเกณฑ์การคัดเลือกเข้าสู่ระบบ SEPA เต็มรูปแบบในปี 2554 (คะแนนประเมินผลด้านการบริหารจัดการองค์กรมากกว่าหรือเท่ากับ 4.5 ทุกข้อมากกว่าหรือ เท่ากับ 4.0) จำนวน 7 แห่ง ได้แก่ บริษัท ปตท จำกัด (มหาชน) การไฟฟ้านครหลวง การไฟฟ้าฝ่าย ผลิตแห่งประเทศไทย ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ธนาคารอาคารสงเคราะห์ บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด และ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

2. กลุ่ม BA คือ รัฐวิสาหกิจที่คะแนนประเมินผลด้านการบริหารจัดการองค์กรภาพรวม เฉลี่ย 3 ปี มากกว่าหรือเท่ากับ 3.75 (เข้าสู่ระบบ SEPA เต็มรูปแบบในปี 2556) จำนวน 12 แห่ง ได้แก่ การทางพิเศษกรุงเทพ บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด การประปา นครหลวง การประปาส่วนภูมิภาค ธนาคารออมสิน ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ธนาคารเพื่อ

การส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย องค์การเภสัชกรรม และสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย

3. กลุ่ม BB คือ รัฐวิสาหกิจที่คะแนนประเมินผลด้านการบริหารจัดการองค์การภาพรวมเฉลี่ย 3 ปี น้อยกว่า 3.75 (เข้าสู่ระบบ SEPA เต็มรูปแบบในปี 2557) จำนวน 14 แห่ง ได้แก่ บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย การรถไฟแห่งประเทศไทย องค์การขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) การท่าเรือแห่งประเทศไทย องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ บริษัท ขนส่ง จำกัด การเคหะแห่งชาติ โรงงานยาสูบ กระทรวงการคลัง สำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาล ธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย บริษัทประกันสินเชื่ออุตสาหกรรมขนาดย่อม และบริษัทตลาดรองสินเชื่อที่อยู่อาศัย

4. กลุ่ม C คือ รัฐวิสาหกิจที่คะแนนประเมินผลด้านการบริหารจัดการองค์การน้อยกว่า 3.0 (ยังไม่ได้กำหนดปีในการเข้าสู่ระบบ SEPA เต็มรูปแบบ) จำนวน 22 แห่ง ได้แก่ การรถไฟแห่งประเทศไทย สถาบันการบินพลเรือน องค์การจัดการน้ำเสีย บริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต องค์การสุรา กรมสรรพสามิต โรงพิมพ์ตำรวจ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ บริษัท อยู่กรุงเทพ จำกัด องค์การตลาด องค์การสะพานปลา องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย องค์การตลาดเพื่อเกษตรกร สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง องค์การสวนยาง องค์การคลังสินค้า องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ องค์การสวนพฤกษศาสตร์ องค์การสวนสัตว์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ องค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ การกีฬาแห่งประเทศไทย ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย และสำนักงานธนานุเคราะห์ กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ

การประเมินผลระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal: SEPA) เริ่มนำมาใช้ในการประเมินผลปี พ.ศ. 2555 เป็นระบบที่มีการประยุกต์รูปแบบการประเมินตนเอง (Self-Assessment) และเกณฑ์การประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) เข้ากับการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจระบบปัจจุบัน ปัจจุบันใช้กับรัฐวิสาหกิจ กลุ่ม A BA รวมถึงกลุ่ม BB โดยการประเมินผลในระบบ SEPA องค์ประกอบด้านการบริหารจัดการองค์การจะเรียกว่าหมวดกระบวนการ ประกอบด้วยหมวดที่ 1 ถึงหมวดที่ 6 ดังนี้

1. การนำองค์กร
2. การวางแผนยุทธศาสตร์
3. การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด
4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
5. การมุ่งเน้นบุคลากร
6. การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ

การดำเนินการทุกหมวด มุ่งสู่ผลลัพธ์ทั้งด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ลูกค้า การเงินและตลาด และการดำเนินงานภายใน รวมถึงด้านบุคลากร การกำกับดูแลที่ดี และความรับผิดชอบต่อประเทศชาติและสังคม ซึ่งระบบทั้งหมดอยู่บนพื้นฐานของการวัด การวิเคราะห์ การจัดการความรู้ (หมวดที่ 4) โดยมีหลักเกณฑ์การกำหนดน้ำหนักในแต่ละหัวข้อ ดังนี้

ตารางที่ 1 หลักเกณฑ์การกำหนดน้ำหนักการประเมินการบริหารจัดการองค์กร

การประเมินการบริหารจัดการองค์กร	คะแนน
1. การนำองค์กร (1) การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง (70 คะแนน) (2) การกำกับดูแลและความรับผิดชอบต่อประเทศชาติและสังคม (50 คะแนน)	120
2. การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (1) การจัดทำยุทธศาสตร์ (40 คะแนน) (2) การถ่ายทอดยุทธศาสตร์เพื่อนำไปปฏิบัติ (40 คะแนน)	80
3. การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด (1) ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด (55 คะแนน) (2) ความสัมพันธ์กับลูกค้า (55 คะแนน)	110
4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (1) การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการ (ร้อยละ 40) (2) การจัดการสารสนเทศ ความรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศ (ร้อยละ 40)	80
5. การมุ่งเน้นบุคลากร (1) สภาพแวดล้อมของบุคลากร (ร้อยละ 45) (2) ความผูกพันของบุคลากร (ร้อยละ 55)	100
6. การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ (1) การออกแบบระบบงาน (ร้อยละ 50) (2) การจัดการและการปรับปรุงกระบวนการทำงาน (ร้อยละ 60)	110
รวม	600

จากนั้นนำมากำหนดค่าเกณฑ์วัดระดับ 1-5 และมีค่าปรับเกณฑ์วัดในแต่ละระดับตามที่ได้ระบุไว้ในบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานประจำปีบัญชี โดยให้คะแนนในแต่ละหัวข้อ

ตามแนวทางการให้คะแนนตามระบบ SEPA โดยจะพิจารณาจากปัจจัยที่ใช้ประเมินหมวดกระบวนการ 2 (หมวด 1-6) ประกอบด้วย 4 ปัจจัย คือ

1. แนวทาง (Approach-A) หมายถึง วิธีการที่ใช้เพื่อให้กระบวนการบรรลุผล ความเหมาะสมของวิธีการที่ตอบสนองข้อกำหนดของหัวข้อต่างๆ ความมีประสิทธิภาพของการใช้วิธีการต่างๆ ขององค์กร และระดับของการที่แนวทางนั้นนำไปใช้ซ้ำได้และอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลและสารสนเทศที่เชื่อถือได้

2. การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ (Deployment-D) หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของการใช้แนวทางเพื่อตอบสนองข้อกำหนดต่างๆ ของหัวข้อที่มีความเกี่ยวข้องและสำคัญต่อองค์กร การใช้แนวทางอย่างคงเส้นคงวา และการใช้แนวทางในทุกหน่วยงานที่ควรใช้

3. การเรียนรู้ (Learning-L) หมายถึง การปรับปรุงแนวทางให้ดีขึ้นโดยใช้วงจรการประเมินและการปรับปรุง การกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดดของแนวทางโดยใช้นวัตกรรม และการแบ่งปันความรู้จากการปรับปรุงที่ดีขึ้นและนวัตกรรมกับหน่วยงานและกระบวนการอื่นที่เกี่ยวข้องภายในองค์กร

4. การบูรณาการ (Integration-I) หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของการใช้แนวทางที่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับความต้องการขององค์กรตามที่ระบุไว้ในข้อกำหนดของหัวข้อต่างๆ ในเกณฑ์ การใช้ตัววัด สารสนเทศ และระบบการปรับปรุงที่ช่วยเสริมกระบวนการและหน่วยงานทั่วทั้งองค์กร และแผนงาน กระบวนการ ผลลัพธ์ การวิเคราะห์ การรับรู้ และการปฏิบัติการ มีความสอดคล้องกลมกลืนกันทุกกระบวนการและหน่วยงาน เพื่อสนับสนุนเป้าหมายระดับองค์กร

4.ประวัติ บมจ.ธนาคารกรุงไทย

ธนาคารกรุงไทย จำกัด เริ่มเปิดดำเนินการครั้งแรก เมื่อวันที่ 14 มีนาคม 2509 โดยการควบกิจการของธนาคารเกษตร จำกัด และธนาคารมณฑล จำกัด ซึ่งเป็นธนาคารพาณิชย์ที่มีรัฐบาลเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่เข้าเป็นธนาคารเดียวกัน ตามนโยบายของรัฐบาล และได้ใช้ชื่อใหม่ว่า "ธนาคารกรุงไทย จำกัด" ใช้ชื่อภาษาอังกฤษว่า "KRUNG THAI BANK LIMITED" ใช้ สัญลักษณ์ "นกยูงยักษ์" ซึ่งเป็นเครื่องหมายของกระทรวงการคลัง เป็นสัญลักษณ์ประจำของธนาคารจนถึงปัจจุบัน

ในระยะแรกของการก่อตั้ง ธนาคารกรุงไทย จำกัด ได้ใช้สถานที่สำนักงานใหญ่ของธนาคารเกษตร จำกัด ซึ่งตั้งอยู่ที่ถนนเยาวราช เป็นที่ทำการสำนักงานใหญ่ มีสาขารวม 81 แห่ง จำนวนพนักงาน 1,247 คน ยอดสินทรัพย์รวม 4,582.10 ล้านบาท ยอดเงินฝากรวม 4,442.20 ล้านบาท และทุนจดทะเบียน 105 ล้านบาท วัตถุประสงค์ของการรวมธนาคารทั้งสอง เพื่อให้เป็นธนาคารของรัฐที่มีฐานะทางการเงินที่มั่นคง สามารถคุ้มครองผู้ฝากเงินและบริการลูกค้าได้กว้างขวางขึ้น

ตลอดจนสามารถอำนวยความสะดวกต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศได้มากขึ้นด้วยวันที่ 17 สิงหาคม 2530 ธนาคารกรุงไทยได้รับโอนสินทรัพย์และหนี้สินของธนาคารสยาม จำกัด มาบริหารตามนโยบายของกระทรวงการคลัง เนื่องจากการดำเนินธุรกิจของธนาคารสยามมีปัญหาหลายด้านที่ไม่สามารถแก้ไขได้ในระยะเวลาอันสั้น ทำให้เป็นภาระที่รัฐบาลจะต้องจัดการให้ความช่วยเหลือ ซึ่งไม่ทราบว่าจะสิ้นสุดเมื่อใด และหลังจากการรวมกับธนาคารสยามแล้ว ทำให้ธนาคารกรุงไทยมีสินทรัพย์มากเป็นอันดับสองของประเทศ สามารถจะสนองตอบนโยบายการเงินการคลังของประเทศ และแสดงบทบาทความเป็น "ธนาคารนำ" (Lead Bank) ได้

ปี 2531 ธนาคารกรุงไทยเป็นธนาคารพาณิชย์แห่งเดียวที่มีสาขาและเครื่อง ATM ครอบคลุมทั่วทุกจังหวัดของประเทศ และยังมีแผนงานขยายสาขาเพิ่มขึ้นอีก โดยเน้นการเปิดสาขา ในเขตรอบนอกที่ความเจริญกำลังขยายตัวออกไป และในปีเดียวกันนี้ธนาคารได้นำหุ้นเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ซึ่งนับเป็นรัฐวิสาหกิจขนาดใหญ่แห่งแรก โดยมีการซื้อ-ขายหุ้นในตลาดหลักทรัพย์ฯ ในปี 2532 และปี 2533 มีการเปิดตัวบัตรเครดิตกรุงไทย นอกจากนี้ยังเป็นสถาบันแห่งแรกในประเทศไทยที่นำระบบเครือข่ายสื่อสารข้อมูล (K-NET) มาใช้ปี 2534 ธนาคารกรุงไทยได้รับยกย่องให้เป็นบริษัทดีเด่นประจำปี 2534

ช่วงปี 2535 – 2538 เรียกได้ว่าเป็นยุคพัฒนาสู่โลกาภิวัตน์ มีการปรับปรุงพัฒนาโครงสร้างขององค์กรที่เรียกว่า Reengineering มีความเติบโตในทุกๆ ด้าน อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ ทั้งทางด้านเงินฝากและเงินให้สินเชื่อ ด้วยกลยุทธ์ด้านการตลาดนโยบาย Top 15 ทำให้เข้าถึงลูกค้ารายใหญ่ 15 รายของแต่ละจังหวัด นอกจากนี้ยังมีการใช้นโยบายการติดตามหนี้ การพัฒนาบุคลากร ตลอดจนการพัฒนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การปรับเปลี่ยนระบบคอมพิวเตอร์ Online P-6000 เป็น P-9000 เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการ ซึ่งความเติบโตในทุกๆ ด้านเป็นผลให้ที่ประชุมคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 26 กันยายน 2538 อนุมัติให้ธนาคารกรุงไทยเป็นรัฐวิสาหกิจกลุ่มที่ 1 แห่งแรกของประเทศไทย ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2538 เป็นต้นไป

ปี 2540 เกิดภาวะเศรษฐกิจตกต่ำขึ้นภายในประเทศ และได้ส่งผลกระทบต่อให้สถาบันการเงินจำนวนมากต้องถูกสั่งปิดกิจการ ทางกรมได้ดำเนินการแก้ไขปัญหาอย่างต่อเนื่อง และเมื่อวันที่ 14 สิงหาคม 2541 รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง นายธารินทร์ นิมมานเหมินท์ ได้ประกาศมาตรการฟื้นฟูระบบสถาบันการเงิน โดยให้ธนาคารกรุงไทยรับโอนสินทรัพย์และหนี้สินที่ดีของธนาคารกรุงเทพพาณิชย์การ และรับโอนสินทรัพย์ หนี้สิน สาขาและพนักงานของธนาคารมหานคร พร้อมให้ธนาคารเพิ่มทุนจดทะเบียนอีก 185,000 ล้านบาท เป็น 219,850 ล้านบาท เสนอขายแบบเฉพาะเจาะจงให้กองทุนเพื่อการฟื้นฟูระบบสถาบันการเงิน เพื่อรองรับการควบโอนกิจการในครั้งนี้

ปี 2544-2546 ฐานะการเงินของธนาคารมีความแข็งแกร่งมากขึ้น ภายหลังจากการโอนสินทรัพย์ด้วยคุณภาพไปยังบริษัทบริหารสินทรัพย์สุขุมวิท จำกัด มีการปรับโครงสร้างขององค์กรครั้ง

ใหญ่ เพื่อเอื้อต่อการสร้างและขยายขนาดของสินทรัพย์ การสร้างรายได้อย่างต่อเนื่อง และลดต้นทุน การดำเนินงาน พร้อมกันนั้น ได้มีการกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจ เพื่อเสริมสร้างฐานะของความเป็น ธนาคารพาณิชย์ชั้นนำของประเทศ โดยเน้นระบบควบคุมการบริหารความเสี่ยงทุกด้านอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ธนาคารยังได้เป็นกลไกสำคัญในการกระตุ้นเศรษฐกิจไทยให้ฟื้นตัวอย่างรวดเร็ว โดยเป็น แกนนำในการปล่อยสินเชื่อเข้าสู่ระบบ มีการให้สินเชื่อแก่องค์กรภายใต้การดูแลของรัฐ โดยเฉพาะ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม(SMEs) ควบคู่ไปกับการให้บริการแก่ลูกค้าทั่วไป และมีการเปิด ให้บริการกลุ่มลูกค้าพิเศษ ได้แก่ธนาคารชุมชนและธนาคารอิสลาม

ปี 2548 ธนาคารก้าวสู่การเป็น The Convenience Bank “ธนาคารแสนสะดวก” อย่าง เต็มตัว มีผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินทุกประเภทและครบวงจร สามารถใช้บริการของธนาคารได้ จากทุกที่ ทุกช่องทาง และตลอดเวลาตลอด 24 ชั่วโมง โดยไม่มีวันหยุด ได้มีปรับเปลี่ยนภาพลักษณ์ ช่องทางต่างๆ ในการบริการให้สดใส ทันสมัย เพื่อสอดคล้องกับความต้องการของคนรุ่นใหม่ และเพิ่ม เครื่องมือและขยายช่องทางในการให้บริการกับลูกค้ากระจายไปตามแหล่งชุมชน นอกจากนี้ในปี 2548 ได้ออกบริการและผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ อาทิ โครงการ KTB Exporter Club บริการโอนเงินด่วน KTB Speed Cash Transfer บริการเงินฝากระยะยาว 48 เดือน

ในปี 2549 - 2556 ธนาคารให้ความสำคัญกับการเพิ่มคุณค่าให้กับผู้ถือหุ้นอย่างต่อเนื่อง และยั่งยืนภายใต้วิสัยทัศน์ที่มุ่งสู่การเป็น The Convenience Bank และเพื่อให้เกิดความสมบูรณ์ และชัดเจน ธนาคารได้ปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับแผนแม่บททางการเงินและการบริหารจัดการตาม แนวทาง Basel II และการเป็น Processing Bank ซึ่งนำเสนอการชำระเงินควบคู่ไปกับผลิตภัณฑ์และ บริการธุรกรรมทางการเงินที่หลากหลาย ครบวงจร ตอบสนองความต้องการของลูกค้าทุก กลุ่มเป้าหมาย ด้วยบริการที่สะดวก รวดเร็ว และทันสมัยในทุกที่ทุกเวลา

สำหรับปี 2557 ธนาคารยังคงเติบโตและพร้อมเดินเคียงข้างสังคมไทย โดยได้ปรับ วิสัยทัศน์ใหม่เพื่อให้สอดคล้องกับสถานะการแข่งขันในปัจจุบัน "Growing Together กรุงเทพฯ ก้าว ไกล ไปกับคุณ" ซึ่งเป็นความมุ่งมั่นพัฒนาศักยภาพของบุคลากรและสร้างการบริการที่มีคุณค่า เพื่อ สนับสนุนการเติบโตและความมั่งคั่งแก่ลูกค้า สร้างคุณภาพที่ดีขึ้นแก่สังคม ตลอดจนสร้างผลตอบแทน ที่ดีอย่างยั่งยืนแก่ผู้ถือหุ้น

สัญลักษณ์ธนาคาร :



รูปแบบ: เป็นอิสระ

สี: สีฟ้า หมายถึง ความทันสมัย อิสระที่ไร้ขอบเขต พลังแห่งความกระตือรือร้น และมุ่งมั่นที่จะ โอบนนำพาไปสู่ความก้าวหน้าที่กว้างไกลทั่วแผ่นดินฟ้าไทย และสีฟ้า SKY BLUE ยังสื่อ ถึง ความรู้สึกสะเทือนใจ ที่ลูกค้าทุกคนจะได้รับจากธนาคารกรุงไทย

ตัวอักษร : มั่นคง หนักแน่น ทันสมัย ด้วยตัวอักษรตรงด้วยเส้นของตัวอักษรที่ตรงเรียบคมผสมผสานกับเส้นโค้งที่ดูนุ่มนวล มีความเป็น กันเอง

วิสัยทัศน์ (Vision) "กรุงไทย ก้าวไกล ไปกับคุณ" GROWING TOGETHER มุ่งมั่นดูแลและพัฒนาศักยภาพของบุคลากร เพื่อสนับสนุนการเติบโตและความมั่งคั่งแก่ลูกค้า สร้างคุณภาพที่ดีขึ้นแก่สังคมและสิ่งแวดล้อม และสร้างผลตอบแทนที่ดีอย่างยั่งยืนแก่ผู้ถือหุ้น

พันธกิจ (Mission)

1. ดูแลและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรและระบบงาน
2. ให้บริการและคำแนะนำที่มีคุณค่าแก่ลูกค้าอย่างต่อเนื่อง
3. ร่วมพัฒนาเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน
4. สร้างผลตอบแทนที่ดีอย่างยั่งยืนให้แก่ผู้ถือหุ้น

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ศิริพร ไทยกรณ์ (2554) ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมีอายุระหว่าง 36-40 สถานภาพสมรส ระดับการศึกษาสูงสุดปริญญาตรี อัตราเงินเดือน 15,001-25,000 บาท ตำแหน่งพนักงาน มีอายุงานในธนาคารโดยเฉลี่ยเท่ากับ 7.32 ปี อายุงานต่ำสุด 1 ปี และอายุงานสูงสุด 25 ปี และส่วนใหญ่มีอายุงานในธนาคาร 1-5 ปี ส่วนการศึกษาเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน พบว่า ความผูกพันต่อองค์การโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านมีความผูกพันอยู่ 2 ระดับ โดยมีความผูกพันระดับมากในด้านความปรารถนาที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์การ และ ด้านการยอมรับเป้าหมายขององค์การ ส่วนมีความผูกพันระดับปานกลาง คือ ด้านความพยายามทุ่มเทในการปฏิบัติงานเพื่อองค์การ สำหรับการศึกษาปัจจัยเกี่ยวกับงานที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงาน พบว่า โดยรวมผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านมีความคิดเห็นอยู่ 2 ระดับ โดยระดับเห็นด้วยมากที่สุดในปัจจัยด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการและปัจจัยด้านโอกาสก้าวหน้า และระดับเห็นด้วยมากในปัจจัยด้านบรรยากาศที่ทำงาน ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ปัจจัยด้านงานที่รับผิดชอบ สำหรับการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย

มากที่สุดในปีจัดด้านสังคม ส่วนระดับมากเห็นด้วยในปีจัดด้านเทคโนโลยี สำหรับการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ปีจัดด้านตำแหน่งงานและปีจัดด้านอายุงานของพนักงานไม่มีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันในองค์กร ส่วนปีจัดด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ปีจัดด้านโอกาสก้าวหน้าในงาน และปีจัดด้านเศรษฐกิจของพนักงานมีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันในองค์กรในระดับปานกลาง

เสน่ห์ จุ้ยโต (2554) ศึกษาเรื่อง “การพัฒนาตัวแบบการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่องค์กรสมรรถนะสูง” พบว่า 1) ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้านการบริหารยุทธศาสตร์สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน ด้านการบริหารองค์กรสมัยใหม่ และด้านการบริหารทุนมนุษย์ พบว่า องค์กรบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล และองค์กรบริหารส่วนตำบลมีการดำเนินการทั้ง 3 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการบริหารยุทธศาสตร์สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน ด้านการบริหารองค์กรสมัยใหม่ และด้านการบริหารทุนมนุษย์อยู่ในระดับมาก 2) ผลการถอดบทเรียนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่บริหารประสบความสำเร็จ พบว่า องค์กรบริหารส่วนจังหวัดที่บริหารประสบความสำเร็จได้แก่ องค์กรบริหารส่วนจังหวัดแม่ฮ่องสอน จังหวัดแม่ฮ่องสอน เทศบาลที่บริหารประสบความสำเร็จได้แก่ เทศบาลตำบลนาอ้อ จังหวัดเลย และองค์กรบริหารส่วนตำบลที่บริหารประสบความสำเร็จได้แก่ องค์กรบริหารส่วนตำบลบ้านหม้อ จังหวัดเพชรบุรี มีกระบวนการบริหารที่ประสบความสำเร็จ 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย จุดประกาย ขยายความคิด พิสูจน์การเปลี่ยนแปลง และสร้างความต่อเนื่อง มีเทคนิคการบริหารที่ประสบความสำเร็จโดยยึดหลักการธรรมาภิบาล 10 ประการ ประกอบด้วย หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักมีส่วนร่วม หลักโปร่งใส หลักความรับผิดชอบ หลักความคุ้มค่า หลักองค์การแห่งการเรียนรู้ หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หลักการบริหารจัดการสมัยใหม่ หลักเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร 3) ผลการพัฒนาตัวแบบการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่องค์กรสมรรถนะสูง พบว่า ปีจัดที่มีผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมี 3 ปีจัด ประกอบด้วย กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง เทคนิคการบริหารการเปลี่ยนแปลง และปีจัดแห่งความสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลง การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นคือ การเป็นองค์กรทริปเปิ้ลเอชที่ประกอบด้วย 3 สมรรถนะ ได้แก่ สมรรถนะที่ 1: การบริหารยุทธศาสตร์สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน (สมองดีเยี่ยม) สมรรถนะที่ 2: การบริหารองค์กรสมัยใหม่ (เครื่องมือครบ) สมรรถนะที่ 3: การบริหารทุนมนุษย์ (ใจเกินร้อย) 4) ผลการถ่ายทอดตัวแบบการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่องค์กรสมรรถนะสูง พบว่า องค์กรบริหารส่วนจังหวัดปทุมธานี เทศบาลตำบลธัญบุรี และองค์กรบริหารส่วนตำบลคลองสี่ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้หลังการฝึกอบรมถ่ายทอดตัวแบบการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่องค์กรสมรรถนะสูงทั้ง 3 ตัวแบบ ได้แก่ ตัวแบบการบริหารยุทธศาสตร์สู่การพัฒนาอย่าง

ยั่งยืน ตัวแบบการบริหารองค์การสมัยใหม่ และตัวแบบการบริหารทุนมนุษย์ อยู่ในระดับมาก มีความพึงพอใจต่อการฝึกอบรมมิติใหม่ทริปเปิ้ลโพลีโมเดลอยู่ในระดับมาก

สุตาพร ทองสวัสดิ์ (2554) ศึกษาเรื่อง “การสังเคราะห์ดัชนีนิพนธ์แนวปฏิบัติสู่ความเป็นเลิศในการบริหารวิชาการของ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” กำหนดกรอบแนวคิดโดยใช้มิติองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization : HPO) อันประกอบด้วย 7 มิติที่สำคัญ คือ การนำองค์กร การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การให้ความสำคัญ กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้น ทรัพยากรบุคคล การจัดการกระบวนการ และ ผลลัพธ์การดำเนินการ พบว่า 1. ดุษฎีนิพนธ์ ส่วนใหญ่เป็นของมหาวิทยาลัขอนแก่น ร้อยละ 33.33 เป็นงานวิจัยเชิง ปริมาณ ร้อยละ 53.33 ของงานทั้งหมด และไม่มีการระบุสมมติฐาน ดุษฎีนิพนธ์ทุกเรื่องมีประชากร ที่ศึกษาเป็นสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่วนใหญ่เลือก กลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยที่นิยมใช้ คือ แบบสอบถาม และ ได้รับการ ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือโดยหาค่าความเที่ยงตรงตามเนื้อหา ค่าความเชื่อมั่นโดยวิธีหาค่า สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach’s Alpha coefficient) 2. แนวปฏิบัติสู่ความเป็นเลิศในการบริหารวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวคิด มิติองค์กรสมรรถนะสูง ได้แก่ 1) มิติการนำองค์กร ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และทิศทางการบริหารงาน วิชาการอย่างชัดเจน 2) มิติการวางแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย การวางแผน การกำหนดเป้าหมาย และ ทิศทางการพัฒนางานวิชาการเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ มีความสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาและชุมชน รวมถึงการ น าแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม สามารถยืดหยุ่นปรับประยุกต์ใช้ได้ตามสถานการณ์ 3) มิติการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ และ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประกอบด้วย การสร้างการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในด้านวิชาการ มี การสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างกัน และคำนึงถึงความพึงพอใจของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วน เสีย 4) มิติการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ประกอบด้วย การวัด วิเคราะห์ จัดเก็บข้อมูล และองค์ความรู้ด้าน วิชาการอย่างเป็นระบบสามารถนำไปใช้งานได้ง่ายและมีประสิทธิภาพ สร้าง วัฒนธรรมการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในสถานศึกษา 5) มิติการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย การสร้างการมีส่วนร่วมเชิงความเป็นเลิศ, การบริหารวิชาการ, มิติองค์กรสมรรถนะสูงวิชาการอย่าง สร้างสรรค์ การได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถด้วยวิธีการหลากหลาย การจัดงบประมาณ ในการพัฒนาครูอย่าง พึงพอ รวมถึงการช่วยเหลือ ให้คำปรึกษาหารือ และการสร้างขวัญกำลังใจ 6) มิติการจัดการ กระบวนการ ประกอบด้วย กระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนด้านวิชาการ เพื่อให้การ ปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย และ 7) มิติผลลัพธ์การดำเนินการ ประกอบด้วย ประสิทธิภาพ ของการ ดำเนินงานด้านวิชาการตามแผนกลยุทธ์คุณภาพของผู้เรียนตามมาตรฐานการศึกษา และ ความพึง

พอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ทักษะกระบวนการ และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียน

กัญจน์นิกร กำนิตเพ็ชร และนิลุบล ศิวบรรวัฒนา (2554) ศึกษาเรื่อง “แบบจำลองเพื่อความเป็นเลิศตามเกณฑ์ประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจของสถาบันการเงินเฉพาะกิจของรัฐในประเทศไทย” พบว่า 1. องค์ประกอบของแบบจำลองเพื่อความเป็นเลิศตามเกณฑ์ประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจของสถาบันการเงินเฉพาะกิจของรัฐในประเทศไทย ได้แก่ การนำองค์การรัฐวิสาหกิจ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล การจัดการกระบวนการและการมุ่งเน้นนวัตกรรมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลลัพธ์ทางธุรกิจ 2. การพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศโดยพิจารณาตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรการนำองค์การ มีองค์ประกอบเรื่องธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งมีขนาดของอิทธิพลที่ส่งผลมากที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับองค์ประกอบอื่น (ผู้นำการปฏิบัติและผู้นำการเปลี่ยนแปลง) ดังนั้น จึงควรส่งเสริมเรื่องดังกล่าวอย่างต่อเนื่องภายใต้แนวคิดทุกองค์การควรมีส่วนร่วมในการช่วยเหลือและพัฒนาสังคม รวมทั้งห่วงใยสิ่งแวดล้อม เพราะเป็นองค์การแห่งอนาคต ต้องสร้างประโยชน์แก่สังคม เนื่องจากองค์การต้องทำหน้าที่เป็นพลเมืองที่ดี และเป็นสถาบันหนึ่งของสังคม (Social Institution) 3. การนำองค์การรัฐวิสาหกิจและการมุ่งเน้นนวัตกรรมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลลัพธ์ทางธุรกิจ ซึ่งนวัตกรรมเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการทำให้องค์กรอยู่รอดต่อไปในอนาคตท่ามกลางการแข่งขันที่รุนแรงและสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น ผู้นำในองค์การควรสนับสนุน ส่งเสริมสร้างวัฒนธรรม และปลูกฝังเรื่องการสร้างสรรค์นวัตกรรมในองค์การเป็นเรื่องสำคัญและเร่งด่วน รวมทั้งการกำหนดรูปแบบการพัฒนาวัฒนธรรมเพื่อปรับวิธีคิดควบคู่ไปกับวิธีการทำเพื่อให้ได้มาซึ่งคำตอบว่านวัตกรรมใดที่องค์กรต้องการ ซึ่งจะเป็นการวางแผนพัฒนาการบริหารจัดการนวัตกรรมทั่วทั้งองค์กร ทำให้องค์กรสู่ความเป็นเลิศต่อไป

พิมพ์ชนก ทรายข้าว (2553) ได้ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารทีเอสโก้ จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษา พบว่า พนักงานธนาคารทีเอสโก้ จำกัด (มหาชน) มีความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับมาก สำหรับปัจจัยที่แสดงถึงความผูกพันต่อองค์กรในด้านความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้า ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์กร และความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร อยู่ในระดับผูกพันมาก ส่วนปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล คือ เพศอายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์กรและระดับตำแหน่งงานไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันขององค์กร สำหรับปัจจัยด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติได้แก่ ความมีอิสระในการทำงาน ความหลากหลายของงาน ความมีเอกลักษณ์ของงาน ผลป้อนกลับของงาน และงานที่มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับความผูกพันขององค์กร เช่นเดียวกับปัจจัยในด้านประสบการณ์ในงาน ได้แก่ ความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อองค์กร ความรู้สึกว่าคุณเป็นที่พึ่งพาได้ ความคาดหวังที่จะได้รับ

การตอบสนองจากองค์กรและทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กร ที่โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร

นิตดา วงศ์สุรเศรษฐ์ (2553) ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารกสิกรไทย (มหาชน) จำกัด เขต 32 ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุอยู่ในช่วง 20-30 ปี มีระดับการศึกษาปริญญาตรี ปฏิบัติงานในองค์การมาแล้วเป็นระยะเวลา 1-10 ปี ซึ่งส่วนใหญ่มีเงินเดือนต่ำกว่า 20,000 บาท และมีระดับตำแหน่งเป็นพนักงานขั้นต้น ซึ่งระดับความผูกพันโดยเฉลี่ยของกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามอยู่ในระดับผูกพัน (Engaged) โดยมีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์การ ได้แก่ ด้านองค์การ ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำในระดับมากทุกด้าน โดยปัจจัยที่ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำซึ่งมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานด้านภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับน้อยกว่า 0.05 สำหรับปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับ การศึกษา อายุการทำงานเงินเดือนที่ได้รับ ไม่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับระดับความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์การ ยกเว้นปัจจัยด้านตำแหน่งงานมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับระดับความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์การ

ศรีสมบัติ นวนพรัตน์สกุล,สินธุ์ชัย แก้วกิติชัย,สมเจตน์ ไวยาคารณ,และ จอมจิน จันทรสกุล (2553) ศึกษาเรื่อง “แนวทางการพัฒนาเพื่อเป็นองค์กรสมรรถนะสูง: กรณีศึกษาคณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร” พบว่า สิ่งสำคัญสำหรับการพัฒนาเภสัชศาสตร์ศึกษาคือการเตรียม คณะเภสัชศาสตร์ที่พร้อมทั้งทางด้านวิชาการและวิชาชีพ การสร้างเครือข่ายทั้งในคณะเภสัชศาสตร์รองครร วิชาชีพ และหน่วยงานอื่น ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน การพัฒนาคณะเภสัชศาสตร์แต่ละคณะควร เริ่มต้นพัฒนาอัตลักษณ์ของตนเอง สร้างผลผลิตที่มีคุณภาพ และโดดเด่น ตามจุดแข็งของตนเอง และพัฒนาคณะเภสัชศาสตร์ให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง (high performance organization) ซึ่งจะ ส่งผลต่อการพัฒนาเภสัชศาสตร์ศึกษาในประเทศไทย และประโยชน์สูงสุดเกิดขึ้นกับคณะเภสัชศาสตร์ สังคมและประเทศชาติต่อไป

นิริวดี ไต้วัลย์ (2551) ศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) กลุ่มแผนงานเชียงใหม่ พบว่าระดับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) กลุ่มแผนงานเชียงใหม่ อยู่ในระดับผูกพัน โดยพนักงานมีระดับความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความผูกพันด้านองค์การในระดับเห็นด้วยมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านภาวะผู้นำ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านงานตามลำดับ ปัจจัยที่มีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย

1. ระเบียบวิธีวิจัย

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์องค์การแห่งการเป็นเลิศตามมาตรฐานระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (SEPA) และความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารกรุงไทย สำนักงานใหญ่” โดยการศึกษาครั้งนี้ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Research) จากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ และข้อมูลปฐมภูมิ ด้วยวิธีการใช้แบบประเมินเป็นเครื่องมือในการวิจัย จากนั้นนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมจากกลุ่มตัวอย่างแล้วนำมาวิเคราะห์รวบรวมข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป เพื่อให้ข้อมูลที่ครบถ้วนและตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

2. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานธนาคารกรุงไทย ที่ปฏิบัติงานในสำนักงานใหญ่ โดยแบ่งออกเป็น 12 สายงาน จำนวนทั้งสิ้น 5,103 คน (ข้อมูล ณ 31 ธันวาคม 2558)

3. ขนาดตัวอย่างและการสุ่มตัวอย่าง

3.1 กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานธนาคารกรุงไทย ที่ปฏิบัติงานในสำนักงานใหญ่ ซึ่งสามารถคำนวณขนาดตัวอย่างได้ตามสูตรที่ใช้หาขนาดตัวอย่างของ Yamane (1967) มีระดับความเชื่อมั่นเป็น 95% และค่าความคลาดเคลื่อน 5% จะได้กลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

$$\text{สูตรที่ใช้} \quad n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

โดย n = ขนาดตัวอย่าง

N = จำนวนประชากร

e = ความคลาดเคลื่อน

$$\text{แทนค่าสูตร} \quad n = \frac{5,103}{1 + (5,103)(0.05)^2}$$

จากการคำนวณได้กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 371 คน

3.2 การเลือกกลุ่มตัวอย่าง คือ กลุ่มที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานธนาคารกรุงไทย ที่ปฏิบัติงานในสำนักงานใหญ่ โดยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ ตามสูตร

$$\text{จำนวนกลุ่มตัวอย่าง} = \frac{\text{ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง} \times \text{พนักงานแต่ละสายงาน}}{\text{จำนวนประชากรทั้งหมด}}$$

ตารางที่ 2 การสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิจำแนกตามสังกัดสายงาน

ลำดับ	สังกัดสายงาน	จำนวนประชากร (คน)	แบ่งชั้นภูมิตาม สัดส่วน	จำนวนกลุ่ม ตัวอย่าง (คน)
1	สายงานกำกับและบริหารงาน กฎหมาย	239	(371×239) 5,103	17
2	สายงานตรวจสอบภายใน	296	(371×296) 5,103	22
3	สายงานทรัพยากรบุคคลและ บริษัทภิบาล	329	(371×329) 5,103	24
4	สายงานเทคโนโลยี	543	(371×543) 5,103	39
5	สายงานธุรกิจตลาดเงินตลาดทุน	103	(371×103) 5,103	7
6	สายงานธุรกิจภาครัฐ	216	(371×216) 5,103	16
7	สายงานบริหารการเงิน	802	(371×802) 5,103	58
8	สายงานบริหารความเสี่ยง	283	(371×283) 5,103	21
9	สายงานบริหารจัดการทาง การเงินเพื่อธุรกิจ	267	(371×267) 5,103	19
10	สายงานปฏิบัติการ	1,683	$(371 \times 1,683)$ 5,103	122
11	สายงานปรับโครงสร้างหนี้และ บริหารทรัพย์สิน	200	(371×200) 5,103	15
12	สายงานสื่อสารและภาพลักษณ์ องค์กร	142	$(371 \times 142) /$ 5,103	10
รวมทั้งสิ้น			5,103	371

4. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยได้ทำการสร้างเครื่องมือโดยใช้แบบสอบถามชนิด ปลายเปิดและปลายปิด แบบสอบถามสร้างขึ้นจากการสอบถามเอกสาร และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งเนื้อหาเป็น 4 ส่วน มีรายละเอียด ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เพื่อสอบถามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และระดับเงินเดือน ลักษณะคำถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามข้อมูลการเป็นองค์การแห่งการเป็นเลิศของพนักงาน ธนาคารกรุงไทย ในส่วนของหมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร ลักษณะคำถามเป็นแบบมาตราส่วน ประมาณค่า ตามแบบของลิเคิร์ต (Likert Rating Scale) 5 ระดับ

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามข้อมูลความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารกรุงไทย ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์การด้านความต่อเนื่อง ความผูกพันต่อองค์การด้านความรู้สึก ความผูกพันต่อองค์การด้านบรรทัดฐานทางสังคม ลักษณะคำถามเป็นแบบมาตราประมาณค่า ตามแบบของลิเคิร์ต (Likert Rating Scale) 5 ระดับ

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ มีลักษณะข้อความเป็นแบบปลายเปิด เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงความคิดเห็น และข้อเสนอแนะอื่นๆ เพื่อใช้ประกอบงานวิจัย

ระดับความคิดเห็น	ข้อคำถามเชิงบวก	ข้อคำถามเชิงลบ
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	5 คะแนน	1 คะแนน
เห็นด้วย	4 คะแนน	2 คะแนน
ไม่แน่ใจ	3 คะแนน	3 คะแนน
ไม่เห็นด้วย	2 คะแนน	4 คะแนน
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1 คะแนน	5 คะแนน

การแปลผลจากคะแนนข้อมูลความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารกรุงไทย โดย

$$\begin{aligned}
 \text{ใช้สูตร} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\
 &= \frac{5 - 1}{5} \\
 &= 0.80
 \end{aligned}$$

เมื่อได้คะแนนช่วงห่างกันแต่ละช่วงแล้ว สามารถกำหนดระดับความสัมพันธ์ในแต่ละช่วงได้ดังนี้

ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
1.00 – 1.80	น้อยที่สุด
1.81 – 2.60	น้อย
2.61 – 3.40	ปานกลาง
3.41 – 4.20	มาก
4.21 – 5.00	มากที่สุด

5. การสร้างเครื่องมือในการวิจัย

ขั้นที่ 1 ศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากเอกสาร วารสาร วิทยานิพนธ์ หรือวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย เพื่อนำมาใช้กำหนดแนวตัวแปรในการวิจัยและใช้เป็นแนวทางในการกำหนดข้อคำถาม

ขั้นที่ 2 นำแบบสอบถามที่สร้างให้อาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาความเหมาะสมของข้อคำถาม

ขั้นที่ 3 ตรวจสอบความถูกต้อง (Validity) ของแบบสอบถามโดยการนำแบบสอบถามส่งให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน พิจารณาความถูกต้องโดยใช้วิธี IOC ว่ามีค่าตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป ถือว่ามีคุณภาพสามารถนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ได้ ส่วนรายการใดมีค่า IOC น้อยกว่า 0.5 ก็นำมาปรับปรุงแก้ไขให้ได้คำถามที่มีค่า IOC ตามเกณฑ์

ขั้นที่ 4 หาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) โดยนำแบบสอบถามไปทดลองกับกลุ่มประชากร ที่ไม่ใช่ตัวอย่าง จำนวน 30 คน แล้วนำมาวิเคราะห์หาความเชื่อมั่นโดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha coefficient) ซึ่งผลการวิเคราะห์ที่ได้ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือเท่ากับ 0.91 ซึ่งถือว่ามีความเชื่อมั่นค่อนข้างสูง พร้อมกับปรับปรุงแก้ไข ก่อนนำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

6. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย

6.1 แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ได้แก่ ได้ทำการรวบรวมข้อมูลจากการค้นคว้า ศึกษา จากบทความ และเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องจากห้องสมุดของสถาบันการศึกษาหรือข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต นำมาสรุปผลและวิเคราะห์เพื่อใช้อ้างอิงแนวคิดและทฤษฎีต่างๆ

6.2 แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)

เป็นข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นพนักงาน
ธนาคารกรุงไทย สำนักงานใหญ่ จำนวน 371 ราย

7. การวิเคราะห์ข้อมูล

นำข้อมูลที่เก็บจากกลุ่มตัวอย่างมาวิเคราะห์ ตามระเบียบวิธีทางสถิติ โดยใช้โปรแกรม
การวิเคราะห์ทางสถิติ การวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วยตัวสถิติวิเคราะห์ ดังนี้

7.1 การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) ได้แก่

7.1.1 ค่าความถี่ (Frequency)

7.1.2 ค่าร้อยละ (Percentage)

7.1.3 ค่าเฉลี่ย (Average)

7.1.4 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

โดยใช้ตัวสถิติดังกล่าว ในการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถาม ส่วนที่ 1 – 3

7.2 การเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำแนกตาม
ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ ได้แก่ อายุ และอายุงานของพนักงานโดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวน
ทางเดียว (One way ANOVA)

7.3 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์องค์การแห่งการเป็นเลิศตามมาตรฐานระบบการประเมิน
คุณภาพรัฐวิสาหกิจ (SEPA) หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร และความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงาน
ธนาคารกรุงไทย สำนักงานใหญ่ โดยใช้สถิติทดสอบ Pearson's Correlation ในการวิเคราะห์ ดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ 1 คือ มีความสัมพันธ์ในระดับสูงที่สุด

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ อยู่ระหว่าง 0.90 – 0.99 คือ มีความสัมพันธ์ในระดับสูงมาก

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ อยู่ระหว่าง 0.89 – 0.70 คือ มีความสัมพันธ์ในระดับสูง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ อยู่ระหว่าง 0.69 – 0.30 คือ มีความสัมพันธ์ในระดับกลาง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ อยู่ระหว่าง 0.29 – 0.10 คือ มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำ

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ 0 คือ ไม่มีความสัมพันธ์

โดยการวิเคราะห์ผลจะแบ่งเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ (Demographic Factors) โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา
(Descriptive Analysis) ได้แก่ จำนวน ร้อยละ และค่าเฉลี่ย ในการอธิบายลักษณะด้าน
ประชากรศาสตร์ ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ระดับการเป็นองค์การแห่งการเป็นเลิศของพนักงาน
ธนาคารกรุงไทย สำนักงานใหญ่ โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่ ร้อยละค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบน

มาตรฐาน และระดับนัยสำคัญในการอธิบายลักษณะของการเป็นองค์กรแห่งการเป็นเลิศ ในส่วนของหมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร ของพนักงานธนาคารกรุงไทย สำนักงานใหญ่

ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ระดับความผูกพันขององค์กรของพนักงานธนาคารกรุงไทย สำนักงานใหญ่ โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่ ร้อยละค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับนัยสำคัญในการอธิบายลักษณะของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารกรุงไทย สำนักงานใหญ่

ส่วนที่ 4 การทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ ได้แก่ อายุและอายุงานของพนักงานที่แตกต่างกัน ส่งผลให้ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารกรุงไทยแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นของพนักงานธนาคารกรุงไทยต่อการดำเนินงานมาตรฐานองค์กรแห่งการเป็นเลิศ หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารกรุงไทย



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยและการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์องค์การแห่งการเป็นเลิศตามมาตรฐานระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (SEPA) หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร และความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารกรุงไทย สำนักงานใหญ่” ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างพนักงานธนาคารกรุงไทยที่ปฏิบัติงานในสำนักงานใหญ่ จำนวน 400 คน นำมาวิเคราะห์ข้อมูลเป็นตารางประกอบคำบรรยาย โดยจำแนกออกเป็น 4 ส่วน ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของพนักงานธนาคารกรุงไทย

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของพนักงานธนาคารกรุงไทยต่อการดำเนินงานมาตรฐานองค์การแห่งการเป็นเลิศ หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ระดับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารกรุงไทย

ส่วนที่ 4 การทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ ได้แก่ อายุและอายุงานของพนักงานที่แตกต่างกัน ส่งผลให้ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารกรุงไทยแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นของพนักงานธนาคารกรุงไทยต่อการดำเนินงานมาตรฐานองค์การแห่งการเป็นเลิศ หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร กับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารกรุงไทย

ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อ ในการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

Mean	แทน	ค่าเฉลี่ย
S.D.	แทน	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
F	แทน	ตัวสถิติเอฟ
r	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
Sig	แทน	ระดับนัยสำคัญทางสถิติ
*	แทน	ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของพนักงานธนาคารกรุงไทย

การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของพนักงานธนาคารกรุงไทยได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษาสูงสุด อายุงานและระดับตำแหน่งงานในปัจจุบัน โดยการแจกแจงความถี่และคิดเป็นร้อยละจากพนักงานธนาคารกรุงไทย ที่ปฏิบัติงานในสำนักงานใหญ่ จำนวน 400 คน แสดงผลดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 จำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของพนักงานธนาคารกรุงไทย

(n = 400)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	158	39.50
หญิง	242	60.50
ข้อมูลทั่วไป		
รวม	400	100.00
อายุ		
ต่ำกว่า 25 ปี	46	11.50
26 – 30 ปี	136	34.00
31 – 35 ปี	84	21.00
36 – 40 ปี	22	5.50
41- 45 ปี	18	4.50
46- 50 ปี	38	9.50
51 ปี ขึ้นไป	56	14.00
รวม	400	100.00
สถานภาพ		
โสด	288	72.00
สมรส	110	27.50
หย่า/หม้าย/แยกกันอยู่	2	0.50
รวม	400	100.00

ตารางที่ 3 จำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของพนักงานธนาคารกรุงไทย (ต่อ)

(n = 400)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
ระดับการศึกษาสูงสุด		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	18	4.50
ปริญญาตรี	212	53.00
ปริญญาโท	170	42.50
รวม	400	100.00
อายุงาน		
ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า 1 ปี	44	11.00
1 - 5 ปี	170	42.50
6 - 10 ปี	72	18.00
11 - 15 ปี	8	2.00
16 - 20 ปี	6	1.50
21 - 25 ปี	46	11.50
26 - 30 ปี	22	5.50
31 ปีขึ้นไป	32	8.00
รวม	400	100.00
ระดับตำแหน่งงานในปัจจุบัน		
เจ้าหน้าที่	172	43.00
เจ้าหน้าที่อาวุโส	120	30.00
หัวหน้าส่วน	84	21.00
รองผู้อำนวยการฝ่าย	14	3.50
ผู้อำนวยการฝ่าย	8	2.00
อื่น ๆ	2	0.50
รวม	400	100.00

จากตารางที่ 3 พบว่าข้อมูลทั่วไปของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำนวน 400 คนจำแนกตาม เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษาสูงสุด อายุงานและระดับตำแหน่งงานในปัจจุบันได้ดังนี้

เพศพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 242 คน คิดเป็นร้อยละ 60.50 และเป็นเพศชาย จำนวน 158 คน คิดเป็นร้อยละ 39.50 ตามลำดับ

อายุพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 26 – 30 ปี จำนวน 136 คน คิดเป็นร้อยละ 34.00 รองลงมาอยู่ระหว่าง 31 – 35 ปี จำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 21.00 อายุ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 14.00 อายุต่ำกว่า 25 ปี จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 11.50 อายุระหว่าง 46- 50 ปี จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 9.50 อายุระหว่าง 36 – 40 ปี จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 5.50 และอายุระหว่าง 41- 45 ปี จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 4.50 ตามลำดับ

สถานภาพพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีสถานภาพโสด จำนวน 288 คน คิดเป็นร้อยละ 72.00 รองลงมามีสถานภาพสมรส จำนวน 110 คน คิดเป็นร้อยละ 27.50 และหย่า/หม้าย/แยกกันอยู่ จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.50 ตามลำดับ

ระดับการศึกษาสูงสุดพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 212 คน คิดเป็นร้อยละ 53.00 รองลงมามีการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 170 คน คิดเป็นร้อยละ 42.50 และต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 4.50 ตามลำดับ

อายุงานพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุงานระหว่าง 1 - 5 ปี จำนวน 170 คน คิดเป็นร้อยละ 42.50 รองลงมาอายุงานระหว่าง 6 - 10 ปี จำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 18.00 อายุงานระหว่าง 21 - 25 ปี จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 11.50 อายุงานต่ำกว่า 1 ปี จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 11.00 อายุงาน 31 ปีขึ้นไป จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 8.00 อายุงานระหว่าง 26 - 30 ปี จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 5.50 อายุงานระหว่าง 11 - 15 ปี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 2.00 และอายุงานระหว่าง 16 - 20 ปี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 1.50 ตามลำดับ

ระดับตำแหน่งงานในปัจจุบันพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีตำแหน่งเจ้าหน้าที่ จำนวน 172 คน คิดเป็นร้อยละ 43.00 รองลงมามีตำแหน่งเจ้าหน้าที่อาวุโส จำนวน 120 คน คิดเป็นร้อยละ 30.00 หัวหน้าส่วน จำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 21.00 รองผู้อำนวยการฝ่าย จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 3.50 ผู้อำนวยการฝ่าย จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 2.00 และอื่น ๆ จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.50ตามลำดับ

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของพนักงานธนาคารกรุงไทยต่อการดำเนินงานมาตรฐานองค์การแห่งการเป็นเลิศ หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของพนักงานธนาคารกรุงไทยต่อการดำเนินงานมาตรฐานองค์การแห่งการเป็นเลิศ หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร ได้แก่ การจัดการขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร บรรยากาศการทำงานของบุคลากร การเพิ่มคุณค่าบุคลากร การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ และการประเมินความผูกพันของบุคลากร แสดงผลดังตารางที่ 4 – 9

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นต่อการดำเนินงานมาตรฐานองค์การแห่งการเป็นเลิศ หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากรโดยรวม และรายด้าน

(n = 400)

การดำเนินงานมาตรฐานองค์การแห่งการเป็นเลิศ หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร	Mean	S.D.	แปลผล	ลำดับ
การจัดการขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร	3.63	0.59	มาก	3
บรรยากาศการทำงานของบุคลากร	3.58	0.76	มาก	5
การเพิ่มคุณค่าบุคลากร	3.67	0.64	มาก	1
การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ	3.60	0.71	มาก	4
การประเมินความผูกพันของบุคลากร	3.65	0.74	มาก	2
รวม	3.63	0.64	มาก	

จากตารางที่ 4 พบว่าระดับความคิดเห็นของพนักงานธนาคารกรุงไทยต่อการดำเนินงานมาตรฐานองค์การแห่งการเป็นเลิศ หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับมาก (Mean= 3.63 และ S.D. = 0.64) และเมื่อพิจารณารายด้าน เรียงระดับความคิดเห็นจากมากไปน้อย พบว่า การเพิ่มคุณค่าบุคลากรอยู่ในระดับมาก (Mean= 3.67 และ S.D. = 0.64) การประเมินความผูกพันของบุคลากรอยู่ในระดับมาก (Mean= 3.65 และ S.D. = 0.74) การจัดการขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากรอยู่ในระดับมาก (Mean= 3.63 และ S.D. = 0.59) การพัฒนาบุคลากรและผู้นำอยู่ในระดับมาก (Mean= 3.60 และ S.D. = 0.71) และบรรยากาศการทำงานของบุคลากรอยู่ในระดับมาก (Mean= 3.58 และ S.D. = 0.76) ตามลำดับ

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นต่อการดำเนินงานมาตรฐาน
องค์การแห่งการเป็นเลิศ หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร ด้านการจัดการขีดความสามารถ
และอัตรากำลังบุคลากร

(n = 400)

การจัดการขีด ความสามารถและ อัตรากำลังบุคลากร	ระดับความคิดเห็น					Mean	S.D.	แปล ผล	ลำดับ
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด				
1. องค์กรมีเครื่องมือใน การวิเคราะห์ที่อัตรากำลัง บุคลากรได้อย่าง เหมาะสม	2 (0.50)	4 (1.00)	110 (27.50)	200 (50.00)	84 (21.00)	3.90	0.75	มาก	1
2. องค์กรมีแนวทางการ ประเมินสมรรถนะการ ปฏิบัติงาน (Competency) ของ พนักงานที่เหมาะสม	4 (1.00)	22 (5.50)	138 (34.50)	196 (49.00)	40 (10.00)	3.62	0.78	มาก	4
3. ผู้บริหารระดับสูง มี ความสามารถในการ ผลักดันองค์กรให้บรรลุ วิสัยทัศน์และภารกิจ	0 (0.00)	12 (3.00)	114 (28.50)	210 (52.50)	64 (16.00)	3.82	0.73	มาก	3
4. องค์กรมีบุคลากรที่มี ความหลากหลายทาง ความคิด และวัฒนธรรม	2 (0.50)	14 (3.50)	88 (22.00)	224 (56.00)	72 (18.00)	3.88	0.76	มาก	2
5. องค์กรมีแนวทางการ สรรหา ว่าจ้างพนักงานแต่ ละตำแหน่งอย่าง เหมาะสม	4 (1.00)	40 (10.00)	172 (43.00)	140 (35.00)	44 (11.00)	3.45	0.85	มาก	7
6. องค์กรมีการจัด โครงสร้างองค์กร และ โครงสร้างตำแหน่งงาน อย่างเหมาะสม	2 (0.50)	32 (8.00)	172 (43.00)	164 (41.00)	30 (7.50)	3.47	0.77	มาก	5

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นต่อการดำเนินงานมาตรฐาน
องค์การแห่งการเป็นเลิศ หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร ด้านการจัดการขีดความสามารถ
และอัตรากำลังบุคลากร (ต่อ)

(n = 400)

การจัดการขีด ความสามารถและ อัตรากำลังบุคลากร	ระดับความคิดเห็น					Mean	S.D.	แปล ผล	ลำดับ
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด				
7. องค์กรมีแนวทางการ พัฒนา รักษาบุคลากรกลุ่ม ศักยภาพสูง (High Potential) อย่าง เหมาะสม	2 (0.50)	54 (13.50)	154 (38.50)	152 (38.00)	38 (9.50)	3.43	0.86	มาก	8
8. องค์กรมีแนวทางการ วางแผนบุคลากรในการ ทดแทนตำแหน่งงาน (Succession plan) อย่าง เหมาะสม	6 (1.50)	34 (8.50)	162 (40.50)	162 (40.50)	36 (9.00)	3.47	0.83	มาก	5
รวม						3.63	0.59	มาก	

จากตารางที่ 5 พบว่าพนักงานธนาคารกรุงไทยมีระดับความคิดเห็นต่อการดำเนินงาน
มาตรฐานองค์การแห่งการเป็นเลิศ หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร ด้านการจัดการขีดความสามารถและ
อัตรากำลังบุคลากรโดยรวมอยู่ในระดับมาก (Mean = 3.63 และ S.D. = 0.59) เมื่อพิจารณาเป็นราย
ข้อ พบว่า พนักงานธนาคารกรุงไทยมีความคิดเห็นว่างค์กรมีเครื่องมือในการวิเคราะห์อัตรากำลัง
บุคลากรได้อย่างเหมาะสมมากที่สุด (Mean = 3.90 และ S.D. = 0.75) รองลงมา คือองค์กรมีบุคลากร
ที่มีความหลากหลายทางความคิด และวัฒนธรรม (Mean = 3.88 และ S.D. = 0.76) ผู้บริหารระดับสูง
มีความสามารถในการผลักดันองค์กรให้บรรลุวิสัยทัศน์และภารกิจ (Mean = 3.82 และ S.D. = 0.73)
องค์กรมีแนวทางการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงาน (Competency) ของพนักงานที่เหมาะสม
(Mean = 3.62 และ S.D. = 0.78) องค์กรมีการจัดโครงสร้างองค์กรและโครงสร้างตำแหน่งงานอย่าง
เหมาะสม (Mean = 3.47 และ S.D. = 0.77) องค์กรมีแนวทางการวางแผนบุคลากรในการทดแทน
ตำแหน่งงาน (Succession plan) อย่างเหมาะสม (Mean = 3.47 และ S.D. = 0.83) องค์กรมีแนว
ทางการสรรหา ว่าจ้างพนักงานแต่ละตำแหน่งอย่างเหมาะสม (Mean = 3.45 และ S.D. = 0.85) และ

องค์กรมีแนวทางการพัฒนา รักษาบุคลากรกลุ่มศักยภาพสูง (High Potential) อย่างเหมาะสม (Mean = 3.43 และ S.D. = 0.86) ตามลำดับ

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นต่อการดำเนินงานมาตรฐาน องค์กรแห่งการเป็นเลิศ หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร ด้านบรรยากาศการทำงานของ บุคลากร

(n = 400)

บรรยากาศการทำงานของ บุคลากร	ระดับความคิดเห็น					Mean	S.D.	แปล ผล	ลำดับ
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด				
1. องค์กรมีสภาพแวดล้อม บรรยากาศการทำงานที่ เหมาะสม	6 (1.50)	40 (10.00)	126 (31.50)	190 (47.50)	38 (9.50)	3.54	0.86	มาก	4
2. องค์กรเป็นสถานที่ ทำงานที่มีสุขอนามัยและ ความปลอดภัยเป็นอย่างดี	6 (1.50)	36 (9.00)	100 (25.00)	194 (48.50)	64 (16.00)	3.69	0.90	มาก	1
3. องค์กรมีระบบประเมิน ในการบริหารสภาพ แวดล้อมในการทำงาน ภายในองค์กรเป็นอย่างดี	12 (3.00)	48 (12.00)	112 (28.00)	178 (44.50)	50 (12.50)	3.52	0.96	มาก	5
4. องค์กรมีการให้บริการ การช่วยเหลือและ สนับสนุนบุคลากรได้อย่าง เหมาะสม	4 (1.00)	42 (10.50)	134 (33.50)	166 (41.50)	54 (13.50)	3.56	0.89	มาก	3
5. องค์กรมีสิทธิประโยชน์ ตรงตามความต้องการของ บุคลากรแต่ละกลุ่มอย่าง เหมาะสม	2 (0.50)	36 (9.00)	120 (30.00)	194 (48.50)	48 (12.00)	3.63	0.83	มาก	2
รวม						3.58	0.76	มาก	

จากตารางที่ 6 พบว่าพนักงานธนาคารกรุงไทยมีระดับความคิดเห็นต่อการดำเนินงาน มาตรฐานองค์กรแห่งการเป็นเลิศ หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากรด้านบรรยากาศการทำงานของ บุคลากรโดยรวมอยู่ในระดับมาก (Mean = 3.58 และ S.D. = 0.76) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า

พนักงานธนาคารกรุงไทยมีความคิดเห็นว่าองค์กรเป็นสถานที่ทำงานที่มีสุขอนามัยและความปลอดภัยเป็นอย่างดีมากที่สุด (Mean = 3.69 และ S.D. = 0.90) รองลงมา คือ องค์กรมีสิทธิประโยชน์ตรงตามความต้องการของบุคลากรแต่ละกลุ่มอย่างเหมาะสม (Mean = 3.63 และ S.D. = 0.83) องค์กรมีการให้บริการ การช่วยเหลือและสนับสนุนบุคลากรได้อย่างเหมาะสม (Mean = 3.56 และ S.D. = 0.89) องค์กรมีสภาพแวดล้อม บรรยากาศการทำงานที่เหมาะสม (Mean = 3.54 และ S.D. = 0.86) และ องค์กรมีระบบประเมินในการบริหารสภาพแวดล้อมในการทำงานภายในองค์กรเป็นอย่างดี (Mean = 3.52 และ S.D. = 0.96) ตามลำดับ

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นต่อการดำเนินงานมาตรฐาน องค์กรแห่งการเป็นเลิศ หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร ด้านการเพิ่มคุณค่าบุคลากร

(n = 400)

การเพิ่มคุณค่าบุคลากร	ระดับความคิดเห็น					Mean	S.D.	แปลผล	ลำดับ
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด				
1. องค์กรมีการส่งเสริมให้พนักงานเกิดความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี	2 (0.50)	18 (4.50)	122 (30.50)	192 (48.00)	66 (16.50)	3.76	0.80	มาก	3
2. องค์กรเข้าใจถึงความพึงพอใจของบุคลากรในแต่ละด้านเป็นอย่างดี	2 (0.50)	20 (5.00)	142 (35.50)	184 (46.00)	52 (13.00)	3.66	0.79	มาก	6
3. องค์กรเข้าใจถึงความต้องการของบุคลากรบนพื้นฐานของความแตกต่างได้อย่างเหมาะสม	6 (1.50)	22 (5.50)	106 (26.50)	206 (51.50)	60 (15.00)	3.73	0.84	มาก	4
4. องค์กรมีค่านิยมหลักที่ให้บุคลากรปฏิบัติโดยพร้อมเพรียงกันอย่างเหมาะสม	6 (1.50)	26 (6.50)	154 (38.50)	166 (41.50)	48 (12.00)	3.56	0.84	มาก	8
5. องค์กรมีแนวทางการเสริมสร้างวัฒนธรรมภายในองค์กรได้อย่างเหมาะสม	0 (0.00)	20 (5.00)	106 (26.50)	212 (53.00)	62 (15.50)	3.79	0.76	มาก	2
6. องค์กรมีแนวทางการเสริมสร้างการกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมใหม่ภายในองค์กรได้อย่างเหมาะสม	6 (1.50)	14 (3.50)	108 (27.00)	198 (49.50)	74 (18.50)	3.80	0.83	มาก	1

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นต่อการดำเนินงานมาตรฐาน
องค์การแห่งการเป็นเลิศ หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร ด้านการเพิ่มคุณค่าบุคลากร (ต่อ)
(n = 400)

การเพิ่มคุณค่าบุคลากร	ระดับความคิดเห็น					Mean	S.D.	แปล ผล	ลำดับ
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด				
7. องค์กรมีแนวทางการ เสริมสร้างวัฒนธรรมการ สื่อสารภายในองค์กรได้ อย่างเหมาะสม	2 (0.50)	22 (5.50)	136 (34.00)	186 (46.50)	54 (13.50)	3.67	0.80	มาก	5
8. องค์กรมีระบบจัดการผล การปฏิบัติงาน (KPI) ของ บุคลากรที่เหมาะสม	8 (2.00)	32 (8.00)	128 (32.00)	168 (42.00)	64 (16.00)	3.62	0.92	มาก	7
9. องค์กรมีแนวทางการให้ ค่าตอบแทน การให้รางวัล การยกย่องชมเชยและการ ให้แรงจูงใจที่เหมาะสม	6 (1.50)	34 (8.50)	166 (41.50)	164 (41.00)	30 (7.50)	3.45	0.81	มาก	9
รวม						3.67	0.64	มาก	

จากตารางที่ 7 พบว่าพนักงานธนาคารกรุงไทยมีระดับความคิดเห็นต่อการดำเนินงานมาตรฐานองค์การแห่งการเป็นเลิศ หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากรด้านการเพิ่มคุณค่าบุคลากรโดยรวมอยู่ในระดับมาก (Mean = 3.67 และ S.D. = 0.64) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานธนาคารกรุงไทยมีความคิดเห็นว่าองค์กรมีแนวทางการเสริมสร้างการกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมใหม่ภายในองค์กรได้อย่างเหมาะสมมากที่สุด (Mean = 3.80 และ S.D. = 0.83) รองลงมา คือ องค์กรมีแนวทางการเสริมสร้างวัฒนธรรมภายในองค์กรได้อย่างเหมาะสม (Mean = 3.79 และ S.D. = 0.76) องค์กรมีการส่งเสริมให้พนักงานเกิดความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี (Mean = 3.76 และ S.D. = 0.80) องค์กรเข้าใจถึงความต้องการของบุคลากรบนพื้นฐานของความแตกต่างได้อย่างเหมาะสม (Mean = 3.73 และ S.D. = 0.84) องค์กรมีแนวทางการเสริมสร้างวัฒนธรรมการสื่อสารภายในองค์กรได้อย่างเหมาะสม (Mean = 3.67 และ S.D. = 0.80) องค์กรเข้าใจถึงความพึงพอใจของบุคลากรในแต่ละด้านเป็นอย่างดี (Mean = 3.66 และ S.D. = 0.79) องค์กรมีระบบจัดการผลการปฏิบัติงาน (KPI) ของบุคลากรที่เหมาะสม (Mean = 3.62 และ S.D. = 0.92) องค์กรมีค่านิยมหลักที่ให้บุคลากรปฏิบัติโดยพร้อมเพรียงกันอย่างเหมาะสม (Mean = 3.56 และ S.D. = 0.84) และองค์กรมี

แนวทางการให้ค่าตอบแทน การให้รางวัล การยกย่องชมเชยและการให้แรงจูงใจที่เหมาะสม (Mean = 3.45 และ S.D. = 0.81) ตามลำดับ

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นต่อการดำเนินงานมาตรฐาน
องค์การแห่งการเป็นเลิศ หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากรและผู้นำ

(n = 400)

การพัฒนาบุคลากรและ ผู้นำ	ระดับความคิดเห็น					Mean	S.D.	แปล ผล	ลำดับ
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด				
1. องค์กรมีแนวทางการ พัฒนาบุคลากรที่ เหมาะสม	2 (0.50)	40 (10.00)	122 (30.50)	182 (45.50)	54 (13.50)	3.62	0.86	มาก	4
2. องค์กรมีแนวทางการ บริหารจัดการองค์ความรู้ ภายในองค์กร (KM) ได้ อย่างเหมาะสม	2 (0.50)	18 (4.50)	136 (34.00)	202 (50.50)	42 (10.50)	3.66	0.75	มาก	2
3. องค์กรมีแนวทางในการ ส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการ เรียนรู้ และนำเสนอได้ อย่างเหมาะสม	6 (1.50)	40 (10.00)	148 (37.00)	166 (41.50)	40 (10.00)	3.49	0.86	มาก	8
4. องค์กรมีระบบบริหาร จัดการด้านการพัฒนา บุคลากรได้อย่าง เหมาะสม	6 (1.50)	18 (4.50)	126 (31.50)	176 (44.00)	74 (18.50)	3.74	0.86	มาก	1
5. องค์กรมีระบบ ประเมินผลการพัฒนา บุคลากรที่เหมาะสม	8 (2.00)	36 (9.00)	144 (36.00)	166 (41.50)	46 (11.50)	3.52	0.88	มาก	7
6. องค์กรมีแนวทางการ จัดการความก้าวหน้าใน อาชีพได้อย่างเหมาะสม	4 (1.00)	30 (7.50)	138 (34.50)	176 (44.00)	52 (13.00)	3.61	0.84	มาก	5
7. องค์กรมีการวางแผนสืบ ทอดตำแหน่งของผู้บริหาร ได้อย่างเหมาะสม	10 (2.50)	42 (10.50)	118 (29.50)	184 (46.00)	46 (11.50)	3.54	0.92	มาก	6

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นต่อการดำเนินงานมาตรฐาน
องค์การแห่งการเป็นเลิศ หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากรและผู้นำ
(ต่อ)

(n = 400)

การพัฒนาบุคลากรและ ผู้นำ	ระดับความคิดเห็น					Mean	S.D.	แปล ผล	ลำดับ
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด				
8. องค์กรมีแนวทางการ บริหารจัดการหลัก บริษัทที่ปรึกษาที่เหมาะสม	2 (0.50)	28 (7.00)	126 (31.50)	196 (49.00)	48 (12.00)	3.65	0.80	มาก	3
รวม						3.60	0.71	มาก	

จากตารางที่ 8 พบว่าพนักงานธนาคารกรุงไทยมีระดับความคิดเห็นต่อการดำเนินงาน
มาตรฐานองค์การแห่งการเป็นเลิศ หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากรและผู้นำโดย
รวมอยู่ในระดับมาก (Mean = 3.60 และ S.D. = 0.71) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าพนักงาน
ธนาคารกรุงไทยมีความคิดเห็นว่างค์กรมีระบบบริหารจัดการด้านการพัฒนาบุคลากรได้อย่าง
เหมาะสมมากที่สุด (Mean = 3.74 และ S.D. = 0.86) รองลงมา คือองค์กรมีแนวทางการบริหาร
จัดการองค์ความรู้ภายในองค์กร (KM) ได้อย่างเหมาะสม (Mean = 3.66 และ S.D. = 0.75) องค์กรมี
แนวทางการบริหารจัดการหลักบริษัทที่ปรึกษาที่เหมาะสม (Mean = 3.65 และ S.D. = 0.80) องค์กรมี
แนวทางการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสม (Mean = 3.62 และ S.D. = 0.86) องค์กรมีแนวทางการ
จัดการความก้าวหน้าในอาชีพได้อย่างเหมาะสม (Mean = 3.61 และ S.D. = 0.84) องค์กรมีการ
วางแผนสืบทอดตำแหน่งของผู้บริหารได้อย่างเหมาะสม (Mean = 3.54 และ S.D. = 0.92) องค์กรมี
ระบบประเมินผลการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสม (Mean = 3.52 และ S.D. = 0.88) และองค์กรมี
แนวทางในการส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ และนำเสนอได้อย่างเหมาะสม (Mean = 3.49 และ
S.D. = 0.86) ตามลำดับ

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นต่อการดำเนินงานมาตรฐาน
องค์การแห่งการเป็นเลิศ หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร ด้านการประเมินความผูกพันของ
บุคลากร

(n = 400)

การประเมินความผูกพัน ของบุคลากร	ระดับความคิดเห็น					Mean	S.D.	แปล ผล	ลำดับ
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด				
1. องค์กรมีแนวทางการ ประเมินความพึงพอใจของ บุคลากรได้อย่าง เหมาะสม	10 (2.50)	24 (6.00)	122 (30.50)	194 (48.50)	50 (12.50)	3.63	0.87	มาก	4
2. องค์กรมีแนวทางการ ส่งเสริมให้เกิดความผูกพัน ของบุคลากรภายในองค์กร ได้อย่างเหมาะสม	6 (1.50)	22 (5.50)	118 (29.50)	200 (50.00)	54 (13.50)	3.69	0.83	มาก	1
3. บุคลากรภายในองค์กร มีความมุ่งมั่นในการ ปฏิบัติงานเป็นอย่างดี	6 (1.50)	22 (5.50)	130 (32.50)	182 (45.50)	60 (15.00)	3.67	0.85	มาก	2
4. บุคลากรภายในองค์กร มีความผูกพันกับองค์กร เป็นอย่างดี	6 (1.50)	42 (10.50)	120 (30.00)	164 (41.00)	68 (17.00)	3.62	0.94	มาก	5
5. บุคลากรภายในองค์กร มีความจงรักภักดี กับ องค์กรเป็นอย่างดี	8 (2.00)	36 (9.00)	110 (27.50)	178 (44.50)	68 (17.00)	3.66	0.93	มาก	3
รวม						3.65	0.74	มาก	

จากตารางที่ 9 พบว่าพนักงานธนาคารกรุงไทยมีระดับความคิดเห็นต่อการดำเนินงาน
มาตรฐานองค์การแห่งการเป็นเลิศ หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากรด้านการประเมินความผูกพันของ
บุคลากรโดยรวมอยู่ในระดับมาก (Mean = 3.65 และ S.D. = 0.74) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า
พนักงานธนาคารกรุงไทยมีความคิดเห็นว่างค์กรมีแนวทางการส่งเสริมให้เกิดความผูกพันของ
บุคลากรภายในองค์กรได้อย่างเหมาะสมมากที่สุด (Mean = 3.69 และ S.D. = 0.83) รองลงมา คือ
บุคลากรภายในองค์กร มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี (Mean = 3.67 และ S.D. = 0.85)
บุคลากรภายในองค์กร มีความจงรักภักดี กับองค์กรเป็นอย่างดี (Mean = 3.66 และ S.D. = 0.93)

องค์กรมีแนวทางการประเมินความพึงพอใจของบุคลากรได้อย่างเหมาะสม (Mean = 3.63 และ S.D. = 0.87) และบุคลากรภายในองค์กร มีความผูกพันกับองค์กรเป็นอย่างดี (Mean = 3.62 และ S.D. = 0.94) ตามลำดับ

ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารกรุงไทย

การวิเคราะห์ระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารกรุงไทย ได้แก่ ด้านความต่อเนื่องด้านความรู้สึกและด้านบรรทัดฐานทางสังคม แสดงผลดังตารางที่ 10 - 13

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารกรุงไทยโดยรวม และรายด้าน

(n = 400)

ความผูกพันต่อองค์กร	Mean	S.D.	แปลผล	ลำดับ
ด้านความต่อเนื่อง	3.32	0.56	ปานกลาง	2
ด้านความรู้สึก	3.14	0.73	ปานกลาง	3
ด้านบรรทัดฐานทางสังคม	3.50	0.86	มาก	1
รวม	3.32	0.58	ปานกลาง	

จากตารางที่ 10 พบว่าระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารกรุงไทย โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง (Mean= 3.32และ S.D. = 0.58) และเมื่อพิจารณารายด้าน เรียงระดับความผูกพันจากมากไปน้อย พบว่าด้านบรรทัดฐานทางสังคมอยู่ในระดับมาก (Mean= 3.50 และ S.D. = 0.86) ด้านความต่อเนื่องอยู่ในระดับปานกลาง (Mean= 3.32 และ S.D. = 0.56) และด้านความรู้สึกอยู่ในระดับปานกลาง (Mean= 3.14และ S.D. = 0.73) ตามลำดับ

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน
ธนาคารกรุงไทย ด้านความต่อเนื่อง

(n = 400)

ด้านความต่อเนื่อง	ระดับความผูกพัน					Mean	S.D.	แปล ผล	ลำดับ
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด				
1. ถ้าไม่ได้ทุ่มเทตัวเอง ให้กับองค์กรเป็นอย่างมากแล้ว อาจพิจารณาที่ จะไปทำงานที่อื่น	48 (12.00)	46 (11.50)	156 (39.00)	120 (30.00)	30 (7.50)	3.10	1.09	ปาน กลาง	3
2. ชีวิตจะยุ่งยากมาก ถ้าตัดสินใจออกจาก องค์กรนี้	8 (2.00)	32 (8.00)	118 (29.50)	146 (36.50)	96 (24.00)	3.73	0.98	มาก	1
3. รู้สึกจริงว่าปัญหาของ องค์กรก็คือปัญหาของ ตนด้วย	10 (2.50)	28 (7.00)	136 (34.00)	136 (34.00)	90 (22.50)	3.67	0.98	มาก	2
4. รู้สึกผิดถ้าออกจาก องค์กรในขณะนี้	80 (20.00)	84 (21.00)	128 (32.00)	54 (13.50)	54 (13.50)	2.80	1.28	ปาน กลาง	4
รวม						3.32	0.56	ปาน กลาง	

จากตารางที่ 11 พบว่าพนักงานธนาคารกรุงไทยมีระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารกรุงไทย ด้านความต่อเนื่องโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง (Mean = 3.32 และ S.D. = 0.56) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าพนักงานธนาคารกรุงไทย มีความผูกพันหัวข้อชีวิตจะยุ่งยากมาก ถ้าตัดสินใจออกจากองค์กรนี้มากที่สุด (Mean = 3.73 และ S.D. = 0.98) รองลงมา คือ รู้สึกจริงว่าปัญหาขององค์กรก็คือปัญหาของตนด้วย (Mean = 3.67 และ S.D. = 0.98) ถ้าไม่ได้ทุ่มเทตัวเองให้กับองค์กรเป็นอย่างมากแล้ว อาจพิจารณาที่จะไปทำงานที่อื่น (Mean = 3.10 และ S.D. = 1.09) และ รู้สึกผิดถ้าออกจากองค์กรในขณะนี้ (Mean = 2.80 และ S.D. = 1.28) ตามลำดับ

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน
ธนาคารกรุงไทย ด้านความรู้สึก

(n = 400)

ด้านความรู้สึก	ระดับความผูกพัน					Mean	S.D.	แปล ผล	ลำดับ
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด				
1. ผลเสียอย่างหนึ่งของการลาออกจากองค์กรนี้คือโอกาสที่จะได้งานใหม่มีอยู่น้อยมาก	36 (9.00)	82 (20.50)	152 (38.00)	70 (17.50)	60 (15.00)	3.09	1.16	ปาน กลาง	3
2. เป็นการยากที่จะลาออกจากบริษัทในขณะนี้ แม้ว่าอยากจะออกก็ตาม	28 (7.00)	52 (13.00)	154 (38.50)	102 (25.50)	64 (16.00)	3.31	1.10	ปาน กลาง	1
3. รู้สึกผูกพันกับองค์กรนี้	38 (9.50)	72 (18.00)	142 (35.50)	68 (17.00)	80 (20.00)	3.20	1.22	ปาน กลาง	2
4. รู้สึกเหมือน “เป็นส่วนหนึ่งของครอบครัว” ในองค์กรนี้	40 (10.00)	116 (29.00)	130 (32.50)	46 (11.50)	68 (17.00)	2.97	1.22	ปาน กลาง	4
รวม						3.14	0.73	ปาน กลาง	

จากตารางที่ 12 พบว่าพนักงานธนาคารกรุงไทยมีระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารกรุงไทย ด้านความรู้สึกโดย รวมอยู่ในระดับปานกลาง (Mean = 3.14 และ S.D. = 0.73) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าพนักงานธนาคารกรุงไทยมีความผูกพันหัวข้อเป็นการยากที่จะลาออกจากบริษัทในขณะนี้ แม้ว่าอยากจะออกก็ตามมากที่สุด (Mean = 3.31 และ S.D. = 1.10) รองลงมา คือ รู้สึกผูกพันกับองค์กรนี้ (Mean = 3.20 และ S.D. = 1.22) ผลเสียอย่างหนึ่งของการลาออกจากองค์กรนี้ คือโอกาสที่จะได้งานใหม่มีอยู่น้อยมาก (Mean = 3.09 และ S.D. = 1.16) และ รู้สึกเหมือน “เป็นส่วนหนึ่งของครอบครัว” ในองค์กรนี้ (Mean = 2.97 และ S.D. = 1.22) ตามลำดับ

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน
ธนาคารกรุงไทย ด้านบรรทัดฐานทางสังคม

(n = 400)

ด้านบรรทัดฐานทาง สังคม	ระดับความผูกพัน					Mean	S.D.	แปล ผล	ลำดับ
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด				
1. จะมีความสุขมากถ้า ได้ใช้เวลาที่เหลืออยู่ใน อาชีพทำงานกับองค์กร นี้	8 (2.00)	18 (4.50)	144 (36.00)	130 (32.50)	100 (25.00)	3.74	0.95	มาก	1
2. องค์กรนี้มีบุญคุณ มาก	18 (4.50)	58 (14.50)	118 (29.50)	100 (25.00)	106 (26.50)	3.55	1.16	มาก	2
3. องค์กรนี้สมควรได้รับ ความจงรัก รักดีจาก ตนเอง	46 (11.50)	76 (19.00)	108 (27.00)	80 (20.00)	90 (22.50)	3.23	1.30	ปาน กลาง	4
4. แม้ว่าจะเป็น ประโยชน์ ก็รู้สึกว่าเป็น สิ่งที่ไม่ถูกต้องที่จะ ลาออกจากบริษัทใน ขณะนี้	10 (2.50)	54 (13.50)	156 (39.00)	90 (22.50)	90 (22.50)	3.49	1.06	มาก	3
	รวม					3.50	0.86	มาก	

จากตารางที่ 13 พบว่าพนักงานธนาคารกรุงไทยมีระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารกรุงไทย ด้านความรู้สึกโดยรวมอยู่ในระดับมาก (Mean = 3.50 และ S.D. = 0.86) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าพนักงานธนาคารกรุงไทยมีความผูกพันหัวข้อจะมีความสุขมากถ้าได้ใช้เวลาที่เหลืออยู่ในอาชีพทำงานกับองค์กรนี้มากที่สุด (Mean = 3.74 และ S.D. = 0.95) รองลงมา คือ องค์กรนี้มีบุญคุณมาก (Mean = 3.55 และ S.D. = 1.16) แม้ว่าจะเป็นประโยชน์ ก็รู้สึกว่าเป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้องที่จะลาออกจากบริษัทในขณะนี้ (Mean = 3.49 และ S.D. = 1.06) และองค์กรนี้สมควรได้รับความจงรัก รักดีจากตนเอง (Mean = 3.23 และ S.D. = 1.30) ตามลำดับ

ส่วนที่ 4 การทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ ได้แก่ อายุ และอายุงานของพนักงานที่แตกต่างกัน ส่งผลให้ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารกรุงไทยแตกต่างกัน

การเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำแนกตามปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ ได้แก่ อายุ และอายุงานของพนักงานโดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One way ANOVA) แสดงผลดังตารางที่ 14 – 17

ตารางที่ 14 เปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารกรุงไทยจำแนกตามอายุของพนักงานธนาคารกรุงไทย

(n = 400)

ความผูกพันต่อองค์กร	F	Sig.	แปลผล
ด้านความต่อเนื่อง	6.48	0.000*	แตกต่าง
ด้านความรู้สึก	11.14	0.000*	แตกต่าง
ด้านบรรทัดฐานทางสังคม	17.65	0.000*	แตกต่าง
รวม	17.70	0.000*	แตกต่าง

* มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 14 พบว่าอายุของพนักงานที่แตกต่างกัน ส่งผลให้ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารกรุงไทยโดยรวม ด้านความต่อเนื่องด้านความรู้สึก และด้านบรรทัดฐานทางสังคมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงทำการเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธี LSD ดังตารางที่ 15

ตารางที่ 15 เปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารกรุงไทยจำแนกตามอายุของพนักงานธนาคารกรุงไทยเป็นรายคู่

(n = 400)

ความผูกพันต่อ องค์กร	อายุ	\bar{x}	26 - 30 ปี	31 - 35 ปี	36 - 40 ปี	41- 45 ปี	46- 50 ปี	51 ปี ขึ้นไป
ด้านความต่อเนื่อง	ต่ำกว่า 25 ปี	3.15	-0.16 (0.077)	-0.06 (0.572)	0.17 (0.213)	-0.26 (0.080)	-0.48* (0.000)	-0.38* (0.000)
	26 - 30 ปี	3.32		0.11 (0.152)	0.34* (0.007)	-0.10 (0.460)	-0.32* (0.002)	-0.22* (0.011)
	31 - 35 ปี	3.21			0.23 (0.076)	-0.21 (0.139)	-0.42* (0.000)	-0.33* (0.001)
	36 - 40 ปี	2.98				-0.44* (0.011)	-0.65* (0.000)	-0.59* (0.000)
	41 - 45 ปี	3.42					-0.21 (0.166)	-0.12 (0.418)
	46 - 50 ปี	3.63						0.10 (0.400)
	51 ปี ขึ้น ไป	3.54						-
ด้านความรู้สึก	ต่ำกว่า 25 ปี	2.79	-0.15 (0.193)	-0.27* (0.034)	-0.64* (0.000)	-0.48* (0.011)	-0.84* (0.000)	-0.73* (0.000)
	26 - 30 ปี	2.94		-0.11 (0.226)	-0.49* (0.002)	-0.33 (0.052)	-0.69* (0.000)	-0.58* (0.000)
	31 - 35 ปี	3.06			-0.37* (0.023)	-0.22 (0.218)	-0.57* (0.000)	-0.47* (0.000)
	36 - 40 ปี	3.43				0.15 (0.477)	-0.20 (0.274)	-0.09 (0.580)
	41 - 45 ปี	3.28					-0.35 (0.070)	-0.25 (0.178)
	46 - 50 ปี	3.63						0.10 (0.465)
	51 ปี ขึ้น ไป	3.53						-

ตารางที่ 15 เปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารกรุงไทยจำแนกตามอายุของพนักงานธนาคารกรุงไทยเป็นรายคู่ (ต่อ)

(n = 400)

ความผูกพันต่อ องค์กร	อายุ	\bar{x}	26 - 30 ปี	31 - 35 ปี	36 - 40 ปี	41- 45 ปี	46- 50 ปี	51 ปี ขึ้นไป
ด้านบรรทัดฐาน ทางสังคม	ต่ำกว่า 25 ปี	3.00	-0.33* (0.011)	-0.24 (0.084)	-0.48* (0.017)	-0.94* (0.000)	-1.14* (0.000)	-1.13* (0.000)
	26 - 30 ปี	3.33		0.09 (0.397)	-0.14 (0.420)	-0.61* (0.002)	-0.81* (0.000)	-0.80* (0.000)
	31 - 35 ปี	3.24			-0.23 (0.206)	-0.70* (0.001)	-0.90* (0.000)	-0.89* (0.000)
	36 - 40 ปี	3.48				-0.47 (0.057)	-0.67* (0.001)	-0.66* (0.001)
	41 - 45 ปี	3.94					-0.20 (0.363)	-0.19 (0.364)
	46 - 50 ปี	4.14						0.01 (0.947)
	51 ปี ขึ้น ไป	4.13						-
รวม	ต่ำกว่า 25 ปี	2.98	-0.22* (0.015)	-0.19* (0.047)	-0.31* (0.020)	-0.56* (0.000)	-0.82* (0.000)	-0.75* (0.000)
	26 - 30 ปี	3.20		0.03 (0.698)	-0.10 (0.416)	-0.35* (0.008)	-0.60* (0.000)	-0.53* (0.000)
	31 - 35 ปี	3.17			-0.12 (0.315)	-0.38* (0.005)	-0.63* (0.000)	-0.56* (0.000)
	36 - 40 ปี	3.30				-0.25 (0.128)	-0.51* (0.000)	-0.44* (0.001)
	41 - 45 ปี	3.55					-0.26 (0.084)	-0.19 (0.186)
	46 - 50 ปี	3.80						0.07 (0.517)
	51 ปี ขึ้น ไป	3.73						-

* มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 15 แสดงการเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารกรุงไทยจำแนกตามอายุของพนักงานธนาคารกรุงไทยเป็นรายคู่มีผลการวิเคราะห์ดังนี้

ความผูกพันต่อองค์กรโดยรวม พนักงานที่อายุต่ำกว่า 25 ปีมีระดับความผูกพันน้อยกว่าพนักงานที่อายุระหว่าง 26 - 30 ปี 31 - 35 ปี 36 - 40 ปี 41 - 45 ปี 46 - 50 ปี และอายุ 51 ปี ขึ้นไป พนักงานที่อายุระหว่าง 41 - 45 ปี 46 - 50 ปี และ 51 ปี ขึ้นไป มีระดับความผูกพันมากกว่าพนักงานที่อายุระหว่าง 26 - 30 ปี และ 31 - 35 ปี ส่วนพนักงานที่อายุระหว่าง 46 - 50 ปี และ 51 ปี ขึ้นไป มีระดับความผูกพันมากกว่าพนักงานที่อายุระหว่าง 36 - 40 ปี

ด้านความต่อเนื่องพนักงานที่อายุระหว่าง 46- 50 ปี และอายุ 51 ปีขึ้นไป มีระดับความผูกพันมากกว่าพนักงานที่อายุต่ำกว่า 25 ปีอายุระหว่าง 26 - 30 ปี อายุระหว่าง 31 - 35 ปี และอายุระหว่าง 36 - 40 ปี ส่วนพนักงานที่อายุระหว่าง 36 - 40 ปี มีระดับความผูกพันน้อยกว่าพนักงานที่อายุ 26 - 30 ปี และอายุระหว่าง 41- 45 ปี

ด้านความรู้สึกพนักงานที่อายุต่ำกว่า 25 ปีมีระดับความผูกพันน้อยกว่าพนักงานที่อายุระหว่าง 31 - 35 ปี 36 - 40 ปี 41 - 45 ปี 46 - 50 ปี และอายุ 51 ปี ส่วนพนักงานที่อายุระหว่าง 36 - 40 ปี 46- 50 ปี 51 ปีขึ้นไป มีระดับความผูกพันมากกว่าพนักงานที่อายุ 26 - 30 ปี และ 31 - 35 ปี

ด้านบรรทัดฐานทางสังคม พนักงานที่อายุต่ำกว่า 25 ปีมีระดับความผูกพันน้อยกว่าพนักงานที่อายุระหว่าง 26 - 30 ปี 36 - 40 ปี 41 - 45 ปี 46 - 50 ปี และอายุ 51 ปี ขึ้นไป ส่วนพนักงานที่อายุระหว่าง 41- 45 ปี 46- 50 ปี 51 ปีขึ้นไป มีระดับความผูกพันมากกว่าพนักงานที่อายุ 26 - 30 ปี และ 31 - 35 ปี สำหรับพนักงานที่อายุระหว่าง 46- 50 ปี 51 ปีขึ้นไป มีระดับความผูกพันมากกว่าพนักงานที่อายุ 36 - 40 ปี

ตารางที่ 16 เปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารกรุงไทยจำแนกตามอายุงานของพนักงานธนาคารกรุงไทย

(n = 400)

ความผูกพันต่อองค์กร	F	Sig.	แปลผล
ด้านความต่อเนื่อง	6.99	0.000*	แตกต่างกัน
ด้านความรู้สึก	12.25	0.000*	แตกต่างกัน
ด้านบรรทัดฐานทางสังคม	16.25	0.000*	แตกต่างกัน
รวม	16.94	0.000*	แตกต่างกัน

* มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 16 พบว่าอายุงานของพนักงานที่แตกต่างกัน ส่งผลให้ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารกรุงไทยโดยรวม ด้านความต่อเนื่องด้านความรู้สึก และด้านบรรทัดฐานทางสังคมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงทำการเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธี LSD ดังตารางที่ 17

ตารางที่ 17 เปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารกรุงไทยจำแนกตามอายุงานของพนักงานธนาคารกรุงไทยเป็นรายคู่

(n = 400)

ความผูกพันต่อ องค์กร	อายุ งาน	\bar{x}	1 - 5 ปี	6 - 10 ปี	11 - 15 ปี	16 - 20 ปี	21 - 25 ปี	26 - 30 ปี	31 ปี ขึ้นไป
ด้านความต่อเนื่อง	ต่ำกว่า 1 ปี	3.32	0.07 (0.433)	0.22* (0.032)	-0.18 (0.378)	-0.77* (0.001)	-0.30* (0.008)	-0.23 (0.105)	-0.13 (0.279)
	1 - 5 ปี	3.25		0.15* (0.047)	-0.25 (0.193)	-0.84* (0.000)	-0.37* (0.000)	-0.30* (0.014)	-0.21* (0.047)
	6 - 10 ปี	3.10			-0.40* (0.044)	-0.99* (0.000)	-0.52* (0.000)	-0.45* (0.001)	-0.36* (0.002)
	11 - 15 ปี	3.50				-0.58* (0.045)	-0.12 (0.561)	-0.05 (0.837)	0.05 (0.825)
	16 - 20 ปี	4.08					0.46* (0.047)	0.54* (0.030)	0.63* (0.009)
	21 - 25 ปี	3.62						0.07 (0.594)	0.17 (0.178)
	26 - 30 ปี	3.55							0.09 (0.534)
	31 ปี ขึ้นไป	3.45							-

ตารางที่ 17 เปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารกรุงไทยจำแนกตามอายุงาน
ของพนักงานธนาคารกรุงไทยเป็นรายคู่ (ต่อ)

(n = 400)

ความผูกพันต่อ องค์กร	อายุ งาน	\bar{x}	1 - 5 ปี	6 - 10 ปี	11 - 15 ปี	16 - 20 ปี	21 - 25 ปี	26 - 30 ปี	31 ปี ขึ้นไป
ด้านความรู้สึก	ต่ำกว่า 1 ปี	2.95	-0.05 (0.650)	-0.05 (0.722)	-0.11 (0.675)	0.04 (0.896)	-1.01* (0.000)	-0.25 (0.153)	-0.30 (0.058)
	1 - 5 ปี	3.01		0.01 (0.950)	-0.06 (0.815)	0.09 (0.748)	-0.96* (0.000)	-0.20 (0.190)	-0.24 (0.059)
	6 - 10 ปี	3.00			-0.06 (0.802)	0.08 (0.769)	-0.97* (0.000)	-0.20 (0.210)	-0.25 (0.079)
	11 - 15 ปี	3.06				0.15 (0.686)	-0.90* (0.000)	-0.14 (0.607)	-0.19 (0.478)
	16 - 20 ปี	2.92					-1.05* (0.000)	-0.29 (0.350)	-0.33 (0.263)
	21 - 25 ปี	3.97						0.76* (0.000)	0.72* (0.000)
	26 - 30 ปี	3.20							-0.05 (0.806)
	31 ปี ขึ้นไป	3.25							-

ตารางที่ 17 เปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารกรุงไทยจำแนกตามอายุงาน
ของพนักงานธนาคารกรุงไทยเป็นรายคู่ (ต่อ)

(n = 400)

ความผูกพันต่อ องค์กร	อายุ งาน	\bar{x}	1 - 5 ปี	6 - 10 ปี	11 - 15 ปี	16 - 20 ปี	21 - 25 ปี	26 - 30 ปี	31 ปี ขึ้นไป
ด้านบรรทัดฐาน ทางสังคม	ต่ำกว่า 1 ปี	3.22	-0.02 (0.899)	-0.12 (0.422)	-0.47 (0.109)	-1.53* (0.000)	-1.01* (0.000)	-0.78* (0.000)	-0.82* (0.000)
	1 - 5 ปี	3.23		-0.10 (0.348)	-0.46 (0.100)	-1.52* (0.000)	-0.10* (0.000)	-0.77* (0.000)	-0.80* (0.000)
	6 - 10 ปี	3.33			-0.35 (0.214)	-1.42* (0.000)	-0.89* (0.000)	-0.67* (0.000)	-0.70* (0.000)
	11 - 15 ปี	3.69				-1.06* (0.010)	-0.54 (0.065)	-0.31 (0.322)	-0.34 (0.255)
	16 - 20 ปี	4.75					0.52 (0.116)	0.75* (0.034)	0.72* (0.035)
	21 - 25 ปี	4.23						0.23 (0.250)	0.20 (0.263)
	26 - 30 ปี	4.00							-0.03 (0.883)
	31 ปี ขึ้นไป	4.03							-

ตารางที่ 17 เปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารกรุงไทยจำแนกตามอายุงาน
ของพนักงานธนาคารกรุงไทยเป็นรายคู่ (ต่อ)

(n = 400)

ความผูกพันต่อ องค์กร	อายุ งาน	\bar{x}	1 - 5 ปี	6 - 10 ปี	11 - 15 ปี	16 - 20 ปี	21 - 25 ปี	26 - 30 ปี	31 ปี ขึ้นไป
รวม	ต่ำกว่า 1 ปี	3.16	0.00 (0.990)	0.02 (0.843)	-0.25 (0.198)	-0.75* (0.001)	-0.78* (0.000)	-0.42* (0.002)	-0.42* (0.001)
	1 - 5 ปี	3.16		0.02 (0.800)	-0.25 (0.169)	-0.75* (0.000)	-0.78* (0.000)	-0.42* (0.000)	-0.42* (0.000)
	6 - 10 ปี	3.14			-0.27 (0.153)	-0.77* (0.000)	-0.79* (0.000)	-0.44* (0.000)	-0.43* (0.000)
	11 - 15 ปี	3.42				-0.50 (0.071)	-0.52* (0.008)	-0.17 (0.431)	-0.16 (0.425)
	16 - 20 ปี	3.92					-0.02 (0.922)	0.33 (0.158)	0.34 (0.138)
	21 - 25 ปี	3.94						0.36* (0.008)	0.36* (0.002)
	26 - 30 ปี	3.58							0.01 (0.971)
	31 ปี ขึ้นไป	3.58							-

* มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 17 เปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารกรุงไทย
จำแนกตามอายุงานของพนักงานธนาคารกรุงไทยเป็นรายคู่มีผลการวิเคราะห์ดังนี้

ความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมพนักงานที่มีอายุงานระหว่าง 16-20 ปี 21-25 ปี 26-30
ปีและ31 ปี ขึ้นไป มีระดับความผูกพันมากกว่าพนักงานที่มีอายุงานต่ำกว่า 1 ปี 1-5 ปีและอายุงาน
ระหว่าง 6-10 ปี ส่วนพนักงานที่มีอายุงานระหว่าง 21-25 ปี มีระดับความผูกพันมากกว่าพนักงานที่มี
อายุงาน 11-15 ปี 26-30 ปี และ31 ปีขึ้นไป

ด้านความต่อเนื่องพนักงานที่มีอายุงานระหว่าง 6-10 ปี มีระดับความผูกพันน้อยกว่า
พนักงานที่มีอายุงานต่ำกว่า 1 ปี 1-5 ปี 11-15 ปี สำหรับพนักงานที่มีอายุงานระหว่าง 16-20 ปี 21-
25 ปี 26-30 ปีและ31 ปี ขึ้นไป มีระดับความผูกพันมากกว่าพนักงานที่มีอายุงานระหว่าง 1-5 ปีและ

6-10 ปี ส่วนพนักงานที่มีอายุงานระหว่าง 16-20 ปี มีระดับความผูกพันมากกว่าพนักงานที่มีอายุงานระหว่าง 11-15 ปี 21-25 ปี 26-30 ปี และ 31 ปี ขึ้นไป

ด้านความรู้สึกพนักงานที่มีอายุงานระหว่าง 21 - 25 ปี มีระดับความผูกพันมากกว่าพนักงานที่มีอายุงานต่ำกว่า 1 ปี 1 - 5 ปี 6 - 10 ปี 11 - 15 ปี 16 - 20 ปี 26 - 30 ปี และ 31 ปี ขึ้นไป

ด้านบรรทัดฐานทางสังคมพนักงานที่มีอายุงานระหว่าง 16 - 20 ปี 21 - 25 ปี 26 - 30 ปี และ 31 ปี ขึ้นไปมีระดับความผูกพันมากกว่าพนักงานที่มีอายุงานต่ำกว่า 1 ปี 1 - 5 ปี และ 6 - 10 ปี ส่วนพนักงานที่มีอายุงานระหว่าง 16 - 20 ปี มีระดับความผูกพันมากกว่าพนักงานที่มีอายุงานระหว่าง 11 - 15 ปี 26 - 30 ปี และ 31 ปี ขึ้นไป



สมมติฐานที่ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นของพนักงานธนาคารกรุงไทยต่อการดำเนินงานมาตรฐานองค์การแห่งการเป็นเลิศ หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร กับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารกรุงไทย

การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นของพนักงานธนาคารกรุงไทยต่อการดำเนินงานมาตรฐานองค์การแห่งการเป็นเลิศ หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร กับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารกรุงไทย โดยใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ดังแสดงผลดังตารางที่ 18 - 21

ตารางที่ 18 ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นของพนักงานธนาคารกรุงไทยต่อการดำเนินงานมาตรฐานองค์การแห่งการเป็นเลิศ หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร กับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารกรุงไทยด้านความต่อเนื่อง

(n = 400)

การดำเนินงานมาตรฐานองค์การแห่งการเป็นเลิศหมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร	ด้านความต่อเนื่อง		
	r	Sig.	ความสัมพันธ์
การจัดการขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร	0.381	0.000*	ปานกลาง
บรรยากาศการทำงานของบุคลากร	0.319	0.000*	ปานกลาง
การเพิ่มคุณค่าบุคลากร	0.368	0.000*	ปานกลาง
การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ	0.372	0.000*	ปานกลาง
การประเมินความผูกพันของบุคลากร	0.381	0.000*	ปานกลาง
รวม	0.390	0.000*	ปานกลาง

* มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 18 แสดงการดำเนินงานมาตรฐานองค์การแห่งการเป็นเลิศหมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากรที่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารกรุงไทยด้านความต่อเนื่องพบว่า การดำเนินงานในภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกหรือทางเดียวกับความผูกพันต่อองค์การด้านความต่อเนื่องในระดับปานกลางอย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.390 โดยการจัดการขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากรและการประเมินความผูกพันของบุคลากร มีความสัมพันธ์สูงที่สุด (r = 0.381) รองลงมา คือ การพัฒนาบุคลากรและ

ผู้นำ ($r = 0.372$) การเพิ่มคุณค่าบุคลากร ($r = 0.368$) บรรยากาศการทำงานของบุคลากร ($r = 0.319$) ตามลำดับ

ตารางที่ 19 ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นของพนักงานธนาคารกรุงไทยต่อการดำเนินงานมาตรฐานองค์การแห่งการเป็นเลิศ หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร กับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารกรุงไทยด้านความรู้สึก

($n = 400$)

การดำเนินงานมาตรฐานองค์การแห่งการเป็นเลิศหมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร	ด้านความรู้สึก		
	r	Sig.	ความสัมพันธ์
การจัดการขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร	0.251	0.000*	ต่ำ
บรรยากาศการทำงานของบุคลากร	0.330	0.000*	ปานกลาง
การเพิ่มคุณค่าบุคลากร	0.198	0.000*	ต่ำ
การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ	0.182	0.000*	ต่ำ
การประเมินความผูกพันของบุคลากร	0.285	0.000*	ต่ำ
รวม	0.270	0.000*	ต่ำ

* มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 19 แสดงการดำเนินงานมาตรฐานองค์การแห่งการเป็นเลิศหมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากรที่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารกรุงไทยด้านความรู้สึกพบว่า การดำเนินงานในภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกหรือทางเดียวกันกับความผูกพันต่อองค์การด้านความรู้สึกในระดับต่ำ อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.270 โดยบรรยากาศการทำงานของบุคลากรมีความสัมพันธ์สูงที่สุด ($r = 0.330$) รองลงมา คือ การประเมินความผูกพันของบุคลากร ($r = 0.285$) การจัดการขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร ($r = 0.251$) การเพิ่มคุณค่าบุคลากร ($r = 0.198$) และการพัฒนาบุคลากรและผู้นำ ($r = 0.182$) ตามลำดับ

ตารางที่ 20 ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นของพนักงานธนาคารกรุงไทยต่อการดำเนินงานมาตรฐานองค์การแห่งการเป็นเลิศ หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร กับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารกรุงไทยด้านบรรทัดฐานทางสังคม

(n = 400)

การดำเนินงานมาตรฐานองค์การแห่งการเป็นเลิศหมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร	ด้านบรรทัดฐานทางสังคม		
	r	Sig.	ความสัมพันธ์
การจัดการขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร	0.449	0.000*	ปานกลาง
บรรยากาศการทำงานของบุคลากร	0.513	0.000*	ปานกลาง
การเพิ่มคุณค่าบุคลากร	0.411	0.000*	ปานกลาง
การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ	0.411	0.000*	ปานกลาง
การประเมินความผูกพันของบุคลากร	0.449	0.000*	ปานกลาง
รวม	0.481	0.000*	ปานกลาง

* มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 20 แสดงการดำเนินงานมาตรฐานองค์การแห่งการเป็นเลิศหมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากรที่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารกรุงไทยด้านบรรทัดฐานทางสังคมพบว่า การดำเนินงานในภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกหรือทางเดียวกับความผูกพันต่อองค์การด้านบรรทัดฐานทางสังคมในระดับปานกลาง อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.481 โดยบรรยากาศการทำงานของบุคลากรมีความสัมพันธ์สูงที่สุด (r = 0.513) รองลงมา คือ การจัดการขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร (r = 0.449) การประเมินความผูกพันของบุคลากร (r = 0.449) การเพิ่มคุณค่าบุคลากร (r = 0.411) และการพัฒนาบุคลากรและผู้นำ (r = 0.411) ตามลำดับ

ตารางที่ 21 ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นของพนักงานธนาคารกรุงไทยต่อการดำเนินงาน
มาตรฐานองค์การแห่งการเป็นเลิศ หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร กับความผูกพันต่อ
องค์การของพนักงานธนาคารกรุงไทยโดยรวม

(n = 400)

การดำเนินงานมาตรฐานองค์การแห่งการเป็นเลิศหมวด 5 การ มุ่งเน้นบุคลากร	ความผูกพันต่อองค์การโดยรวม		
	r	Sig.	ความสัมพันธ์
การจัดการขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร	0.451	0.000*	ปานกลาง
บรรยากาศการทำงานของบุคลากร	0.496	0.000*	ปานกลาง
การเพิ่มคุณค่าบุคลากร	0.406	0.000*	ปานกลาง
การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ	0.401	0.000*	ปานกลาง
การประเมินความผูกพันของบุคลากร	0.466	0.000*	ปานกลาง
รวม	0.478	0.000*	ปานกลาง

* มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 21 แสดงการดำเนินงานมาตรฐานองค์การแห่งการเป็นเลิศหมวด 5 การ
มุ่งเน้นบุคลากรที่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารกรุงไทยโดยรวม
พบว่า การดำเนินงานในภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกหรือทางเดียวกันกับความผูกพันต่อองค์การ
โดยรวมในระดับปานกลาง อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ
0.481 โดยบรรยากาศการทำงานของบุคลากรมีความสัมพันธ์สูงที่สุด ($r = 0.496$) รองลงมา คือ การ
ประเมินความผูกพันของบุคลากร ($r = 0.466$) การจัดการขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร
($r = 0.451$) การเพิ่มคุณค่าบุคลากร ($r = 0.406$) และการพัฒนาบุคลากรและผู้นำ ($r = 0.401$)
ตามลำดับ

บทที่ 5

สรุปผล อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์องค์การแห่งการเป็นเลิศตามมาตรฐานระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (SEPA) หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร และความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารกรุงไทย สำนักงานใหญ่ มีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อศึกษาองค์การแห่งการเป็นเลิศตามมาตรฐานระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (SEPA) หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร ของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่

2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์องค์การแห่งการเป็นเลิศตามมาตรฐานระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (SEPA) หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร และความผูกพันต่อองค์การ ของพนักงานธนาคารกรุงไทย สำนักงานใหญ่

โดยการดำเนินงานมาตรฐานองค์การแห่งการเป็นเลิศ หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร ประกอบด้วย การจัดการขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร บรรยากาศการทำงานของบุคลากร การเพิ่มคุณค่าบุคลากร การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ และการประเมินความผูกพันของบุคลากร และความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารกรุงไทยประกอบด้วย ด้านความต่อเนื่อง ด้านความรู้สึก และด้านบรรทัดฐานทางสังคม ซึ่งผู้วิจัยขอเสนอผลการศึกษาลำดับ ดังนี้

สรุปผลการวิจัย

1. การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของพนักงานธนาคารกรุงไทย

พนักงานธนาคารกรุงไทย จำนวน 400 คนพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 242 คน คิดเป็นร้อยละ 60.50 มีอายุระหว่าง 26 – 30 ปี จำนวน 136 คน คิดเป็นร้อยละ 34.00 สถานภาพโสด จำนวน 288 คน คิดเป็นร้อยละ 72.00 มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 212 คน คิดเป็นร้อยละ 53.00 อายุงานระหว่าง 1 - 5 ปี จำนวน 170 คน คิดเป็นร้อยละ 42.50 มีตำแหน่งเป็นเจ้าหน้าที่ จำนวน 172 คน คิดเป็นร้อยละ 43.00

2. การดำเนินงานมาตรฐานองค์การแห่งการเป็นเลิศ หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

ระดับความคิดเห็นของพนักงานธนาคารกรุงไทยต่อการดำเนินงานมาตรฐานองค์การแห่งการเป็นเลิศ หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้าน เรียงระดับความคิดเห็นจากมากไปน้อย พบว่าการเพิ่มคุณค่าบุคลากร การประเมินความผูกพันของ

บุคลากรอยู่ในระดับมาก การจัดการขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากรอยู่ในระดับมาก การพัฒนาบุคลากรและผู้นำอยู่ในระดับมาก และบรรยากาศการทำงานของบุคลากรอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

2.1 ด้านการจัดการขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากรโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยพนักงานธนาคารกรุงไทยมีความคิดเห็นว่าองค์กรมีเครื่องมือในการวิเคราะห์อัตรากำลังบุคลากรได้อย่างเหมาะสมมากที่สุด รองลงมา คือองค์กรมีบุคลากรที่มีความหลากหลายทางความคิดและวัฒนธรรม และมีความคิดเห็นว่าองค์กรมีแนวทางการพัฒนารักษาบุคลากรกลุ่มศักยภาพสูง (High Potential) อย่างเหมาะสมน้อยที่สุด

2.2 ด้านบรรยากาศการทำงานของบุคลากรโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยพนักงานธนาคารกรุงไทย มีความคิดเห็นว่าองค์กรเป็นสถานที่ทำงานที่มีสุขอนามัยและความปลอดภัยเป็นอย่างดีมากที่สุด รองลงมา คือ องค์กรมีสิทธิประโยชน์ตรงตามความต้องการของบุคลากรแต่ละกลุ่มอย่างเหมาะสม และมีความคิดเห็นว่าองค์กรมีระบบประเมินในการบริหารสภาพแวดล้อมในการทำงานภายในองค์กรเป็นอย่างดีน้อยที่สุด

2.3 ด้านการเพิ่มคุณค่าบุคลากรโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยพนักงานธนาคารกรุงไทยมีความคิดเห็นว่าองค์กรมีแนวทางการเสริมสร้างการกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมใหม่ภายในองค์กรได้อย่างเหมาะสมมากที่สุด รองลงมา คือ องค์กรมีแนวทางการเสริมสร้างวัฒนธรรมภายในองค์กรได้อย่างเหมาะสม และมีความคิดเห็นว่าองค์กรมีแนวทางการให้ค่าตอบแทน การให้รางวัล การยกย่องชมเชยและการให้แรงจูงใจที่เหมาะสมน้อยที่สุด

2.4 ด้านการพัฒนาบุคลากรและผู้นำโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยพนักงานธนาคารกรุงไทยมีความคิดเห็นว่าองค์กรมีระบบบริหารจัดการด้านการพัฒนาบุคลากรได้อย่างเหมาะสมมากที่สุด รองลงมา คือองค์กรมีแนวทางการบริหารจัดการองค์ความรู้ภายในองค์กร (KM) ได้อย่างเหมาะสม และมีความคิดเห็นว่าองค์กรมีแนวทางในการส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้และนำเสนอได้อย่างเหมาะสมน้อยที่สุด

2.5 ด้านการประเมินความผูกพันของบุคลากรโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยพนักงานธนาคารกรุงไทยมีความคิดเห็นว่าองค์กรมีแนวทางการส่งเสริมให้เกิดความผูกพันของบุคลากรภายในองค์กรได้อย่างเหมาะสมมากที่สุด รองลงมา คือ บุคลากรภายในองค์กร มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี และมีความคิดเห็นว่าบุคลากรภายในองค์กร มีความผูกพันกับองค์กรเป็นอย่างดีน้อยที่สุด

3. ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารกรุงไทย

ระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารกรุงไทยโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณารายด้าน เรียงระดับความผูกพันจากมากไปน้อย พบว่าด้านบรรทัดฐานทางสังคมอยู่ในระดับมาก ด้านความต่อเนื่องและด้านความรู้สึกอยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ

3.1 ด้านความต่อเนื่องโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยพนักงานธนาคารกรุงไทยมีความผูกพันหัวข้อชีวิตจะยุ่งยากมาก ถ้าตัดสินใจออกจากองค์กรนี้มากที่สุด รองลงมา คือ รู้สึกจริงว่าปัญหาขององค์กรก็คือปัญหาของตนด้วย และมีความคิดเห็นว่าคุณรู้สึกผิดถ้าออกจากองค์กรในขณะนี้ น้อยที่สุด

3.2 ด้านความรู้สึกโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยพนักงานธนาคารกรุงไทยมีความผูกพันหัวข้อเป็นการยากที่จะลาออกจากบริษัทในขณะนี้ แม้ว่าอยากจะทำตามมากที่สุด รองลงมา คือ รู้สึกผูกพันกับองค์กรนี้ และมีความคิดเห็นว่าคุณรู้สึกเหมือน “เป็นส่วนหนึ่งของครอบครัว” ในองค์กรนี้น้อยที่สุด

3.3 ด้านบรรทัดฐานทางสังคมโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยพนักงานธนาคารกรุงไทยมีความผูกพันหัวข้อจะมีความสุขมากถ้าได้ใช้เวลาที่เหลืออยู่ในอาชีพทำงานกับองค์กรนี้มากที่สุด รองลงมา คือ องค์กรนี้มีบุญคุณมาก และมีความคิดเห็นว่าคุณสมควรได้รับความจงรัก รักดีจากตนเองน้อยที่สุด

4. การเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำแนกตามปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ ได้แก่ อายุ และอายุงานของพนักงานมีผลการศึกษาจำแนกอายุ และอายุงานของพนักงานดังนี้

4.1 อายุของพนักงานที่แตกต่างกัน ส่งผลให้ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารกรุงไทยโดยรวม ด้านความต่อเนื่องด้านความรู้สึก และด้านบรรทัดฐานทางสังคมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีรายละเอียดดังนี้

4.1.1 ความผูกพันต่อองค์กรโดยรวม พนักงานที่อายุต่ำกว่า 25 ปีมีระดับความผูกพันน้อยกว่าพนักงานที่อายุระหว่าง 26 - 30 ปี 31 - 35 ปี 36 - 40 ปี 41 - 45 ปี 46 - 50 ปี และอายุ 51 ปี ขึ้นไป พนักงานที่อายุระหว่าง 41 - 45 ปี 46 - 50 ปี และ 51 ปี ขึ้นไป มีระดับความผูกพันมากกว่าพนักงานที่อายุระหว่าง 26 - 30 ปี และ 31 - 35 ปี ส่วนพนักงานที่อายุระหว่าง 46 - 50 ปี และ 51 ปี ขึ้นไป มีระดับความผูกพันมากกว่าพนักงานที่อายุระหว่าง 36 - 40 ปี

4.1.2 ด้านความต่อเนื่องพนักงานที่อายุระหว่าง 46- 50 ปี และอายุ 51 ปีขึ้นไป มีระดับความผูกพันมากกว่าพนักงานที่อายุต่ำกว่า 25 ปีอายุระหว่าง 26 - 30 ปี อายุระหว่าง 31 - 35 ปี และอายุระหว่าง 36 - 40 ปี ส่วนพนักงานที่อายุระหว่าง 36 - 40 ปี มีระดับความผูกพันน้อยกว่าพนักงานที่อายุ 26 - 30 ปี และอายุระหว่าง 41- 45 ปี

4.1.3 ด้านความรู้สึกพนักงานที่อายุต่ำกว่า 25 ปีมีระดับความผูกพันน้อยกว่าพนักงานที่อายุระหว่าง 31 - 35 ปี 36 - 40 ปี 41 - 45 ปี 46 - 50 ปี และอายุ 51 ปี ส่วนพนักงานที่อายุระหว่าง 36 - 40 ปี 46- 50 ปี 51 ปีขึ้นไป มีระดับความผูกพันมากกว่าพนักงานที่อายุ 26 - 30 ปี และ 31 - 35 ปี

4.1.4 ด้านบรรทัดฐานทางสังคม พนักงานที่อายุต่ำกว่า 25 ปีมีระดับความผูกพันน้อยกว่าพนักงานที่อายุระหว่าง 26 - 30 ปี 36 - 40 ปี 41 - 45 ปี 46 - 50 ปี และอายุ 51 ปี ขึ้นไป ส่วนพนักงานที่อายุระหว่าง 41- 45 ปี 46- 50 ปี 51 ปีขึ้นไป มีระดับความผูกพันมากกว่าพนักงานที่อายุ 26 - 30 ปี และ 31 - 35 ปี สำหรับพนักงานที่อายุระหว่าง 46- 50 ปี 51 ปีขึ้นไป มีระดับความผูกพันมากกว่าพนักงานที่อายุ 36 - 40 ปี

4.2 อายุงานของพนักงานที่แตกต่างกัน ส่งผลให้ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารกรุงไทยโดยรวม ด้านความต่อเนื่องด้านความรู้สึก และด้านบรรทัดฐานทางสังคมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีรายละเอียดดังนี้

4.2.1 ความผูกพันต่อองค์การโดยรวม พนักงานที่มีอายุงานระหว่าง 16 - 20 ปี 21 - 25 ปี 26 - 30 ปี และ 31 ปีขึ้นไป มีระดับความผูกพันมากกว่าพนักงานที่มีอายุงานต่ำกว่า 1 ปี 1 - 5 ปี และอายุงานระหว่าง 6 - 10 ปี ส่วนพนักงานที่มีอายุงานระหว่าง 21 - 25 ปี มีระดับความผูกพันมากกว่าพนักงานที่มีอายุงาน 11 - 15 ปี 26 - 30 ปี และ 31 ปีขึ้นไป

4.2.2 ด้านความต่อเนื่อง พนักงานที่มีอายุงานระหว่าง 6 - 10 ปี มีระดับความผูกพันน้อยกว่าพนักงานที่มีอายุงานต่ำกว่า 1 ปี 1 - 5 ปี 11 - 15 ปี สำหรับพนักงานที่มีอายุงานระหว่าง 16 - 20 ปี 21 - 25 ปี 26 - 30 ปี และ 31 ปีขึ้นไป มีระดับความผูกพันมากกว่าพนักงานที่มีอายุงานระหว่าง 1 - 5 ปี และ 6 - 10 ปี ส่วนพนักงานที่มีอายุงานระหว่าง 16 - 20 ปี มีระดับความผูกพันมากกว่าพนักงานที่มีอายุงานระหว่าง 11 - 15 ปี 21 - 25 ปี 26 - 30 ปี และ 31 ปีขึ้นไป

4.2.3 ด้านความรู้สึก พนักงานที่มีอายุงานระหว่าง 21 - 25 ปี มีระดับความผูกพันมากกว่าพนักงานที่มีอายุงานต่ำกว่า 1 ปี 1 - 5 ปี 6 - 10 ปี 11 - 15 ปี 16 - 20 ปี 26 - 30 ปี และ 31 ปีขึ้นไป

4.2.4 ด้านบรรทัดฐานทางสังคม พนักงานที่มีอายุงานระหว่าง 16 - 20 ปี 21 - 25 ปี 26 - 30 ปี และ 31 ปีขึ้นไป มีระดับความผูกพันมากกว่าพนักงานที่มีอายุงานต่ำกว่า 1 ปี 1 - 5 ปี และ 6 - 10 ปี ส่วนพนักงานที่มีอายุงานระหว่าง 16 - 20 ปี มีระดับความผูกพันมากกว่าพนักงานที่มีอายุงานระหว่าง 11 - 15 ปี 26 - 30 ปี และ 31 ปีขึ้นไป

5. ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นของพนักงานธนาคารกรุงไทยต่อการดำเนินงานมาตรฐานองค์การแห่งการเป็นเลิศ หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร กับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารกรุงไทย โดยมีรายละเอียดความสัมพันธ์จำแนกตามแต่ละด้านของความผูกพัน ดังนี้

5.1 ด้านความต่อเนื่อง พบว่า การดำเนินงานในภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกหรือทางเดียวกันกับความผูกพันต่อองค์กรด้านความต่อเนื่องในระดับปานกลาง อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.390 โดยการจัดการขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร และการประเมินความผูกพันของบุคลากร มีความสัมพันธ์สูงสุด ($r = 0.381$) รองลงมา คือ การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ ($r = 0.372$) การเพิ่มคุณค่าบุคลากร ($r = 0.368$) บรรยากาศการทำงานของบุคลากร ($r = 0.319$) ตามลำดับ

5.2 ด้านความรู้สึกพบว่า การดำเนินงานในภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกหรือทางเดียวกันกับความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึกในระดับต่ำ อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.270 โดยบรรยากาศการทำงานของบุคลากรมีความสัมพันธ์สูงสุด ($r = 0.330$) รองลงมา คือ การประเมินความผูกพันของบุคลากร ($r = 0.285$) การจัดการขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร ($r = 0.251$) การเพิ่มคุณค่าบุคลากร ($r = 0.198$) และการพัฒนาบุคลากรและผู้นำ ($r = 0.182$) ตามลำดับ

5.3 ด้านบรรทัดฐานทางสังคมพบว่า การดำเนินงานในภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกหรือทางเดียวกันกับความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานทางสังคมในระดับปานกลาง อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.481 โดยบรรยากาศการทำงานของบุคลากรมีความสัมพันธ์สูงสุด ($r = 0.513$) รองลงมา คือ การจัดการขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร ($r = 0.449$) การประเมินความผูกพันของบุคลากร ($r = 0.449$) การเพิ่มคุณค่าบุคลากร ($r = 0.411$) และการพัฒนาบุคลากรและผู้นำ ($r = 0.411$) ตามลำดับ

5.4 ความผูกพันต่อองค์กรโดยรวม พบว่า การดำเนินงานในภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกหรือทางเดียวกันกับความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมในระดับปานกลาง อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.481 โดยบรรยากาศการทำงานของบุคลากรมีความสัมพันธ์สูงสุด ($r = 0.496$) รองลงมา คือ การประเมินความผูกพันของบุคลากร ($r = 0.466$) การจัดการขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร ($r = 0.451$) การเพิ่มคุณค่าบุคลากร ($r = 0.406$) และการพัฒนาบุคลากรและผู้นำ ($r = 0.401$) ตามลำดับ

อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาความสัมพันธ์องค์การแห่งการเป็นเลิศตามมาตรฐานระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (SEPA) และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารกรุงไทย สำนักงานใหญ่ ผู้วิจัยอภิปรายผลเรียงตามวัตถุประสงค์ดังนี้

1. การดำเนินงานมาตรฐานองค์การแห่งการเป็นเลิศ หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร พบว่าระดับความคิดเห็นของพนักงานธนาคารกรุงไทยต่อการดำเนินงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้าน เรียงระดับความคิดเห็นจากมากไปน้อย พบว่าการเพิ่มคุณค่าบุคลากร การประเมินความผูกพันของบุคลากร การจัดการขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และผู้นำอยู่ในระดับมาก และบรรยากาศการทำงานของบุคลากรอยู่ในระดับมาก ตามลำดับอาจเนื่องมาจากการเพิ่มคุณค่าบุคลากรนั้นเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นกับพนักงานโดยตรง และสามารถรับรู้ได้อย่างเป็นรูปธรรม ไม่ว่าจะเป็นการส่งเสริมให้พนักงานเกิดความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานค่านิยมหลักที่ให้บุคลากรปฏิบัติโดยพร้อมเพียงกันแนวทางการเสริมสร้างวัฒนธรรมภายในองค์กรการเสริมสร้างการกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมใหม่ภายในองค์กรทางการเสริมสร้างวัฒนธรรมการสื่อสารภายในองค์กรทางการให้ค่าตอบแทน การให้รางวัล การยกย่องชมเชยและการให้แรงจูงใจระบบจัดการผลการปฏิบัติงาน (KPI) ของบุคลากรตลอดจนความเข้าใจถึงความต้องการของบุคลากรบนพื้นฐานของความแตกต่าง จึงทำให้พนักงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากกว่าด้านอื่น ๆ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของเสนห์ จุ้ยโต (2554) ศึกษาเรื่อง “การพัฒนาตัวแบบการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่องค์กรสมรรถนะสูง” พบว่า สภาพปัจจุบันการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้านการบริหารยุทธศาสตร์สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน ด้านการบริหารองค์กรสมัยใหม่ และด้านการบริหารทุนมนุษย์ พบว่าองค์กรบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล และองค์การบริหารส่วนตำบลมีการดำเนินการทั้ง 3 ด้านประกอบด้วย ด้านการบริหารยุทธศาสตร์สู่การพัฒนาและสอดคล้องกับงานวิจัยของนิวัติ ไต้วัลย์ (2551) ศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) กลุ่มแผนงานเชียงใหม่ พบว่าพนักงานมีระดับความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความผูกพันด้านองค์การในระดับเห็นด้วยมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านภาวะผู้นำด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านงานตามลำดับ

2. ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารกรุงไทยพบว่า ระดับความผูกพันต่อองค์การโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณารายด้าน เรียงระดับความผูกพันจากมากไปน้อย พบว่าระดับความผูกพันด้านบรรทัดฐานทางสังคมอยู่ในระดับมาก ระดับความผูกพันด้านความต่อเนื่องและด้านความรู้สึกอยู่ในระดับปานกลางตามลำดับอาจเนื่องมาจากความรู้สึกที่เกิดขึ้นจากค่านิยมหรือบรรทัดฐานของสังคม เป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นเพื่อตอบสนองสิ่งที่บุคคลได้รับจากองค์การหรืออีกนัยหนึ่งเมื่อองค์การว่าจ้างพนักงานโดยมีค่าตอบแทนเป็นสิ่งแลกเปลี่ยน พนักงานจึงควรแสดงความจงรักภักดีต่อองค์การด้วยการทำงานอย่างตั้งใจ ซื่อสัตย์ ระลึกถึงประโยชน์ที่องค์การมอบให้ได้แก่ ค่าตอบแทน ความรู้ และทักษะจากการทำงาน ตลอดระยะเวลาที่ทำงานอยู่ในองค์การซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของศิริพร ไทยกรณ์ (2554) ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด(มหาชน) ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ผลการวิจัยพบว่า ความผูกพันต่อองค์การโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านมีความผูกพันอยู่ 2 ระดับ โดยมีความ

ผูกพันระดับมากในด้านความปรารถนาที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์กร และ ด้านการยอมรับเป้าหมายขององค์กร ส่วนมีความผูกพันระดับปานกลาง คือ ด้านความพยายามทุ่มเทในการปฏิบัติงานเพื่อองค์กรและสอดคล้องกับงานวิจัยของพิมพ์ชนก ทรายข้าว (2553) ได้ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารทีเอสโก้ จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาพบว่า พนักงานธนาคารทีเอสโก้ จำกัด (มหาชน) มีความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับมากสำหรับปัจจัยที่แสดงถึงความผูกพันต่อองค์กรในด้านความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้า ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์กร และความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร อยู่ในระดับผูกพันมากนอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของนิตดา วงศ์สุรเศรษฐ์ (2553) ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารกสิกรไทย (มหาชน) จำกัด เขต 32 ผลการศึกษาพบว่า ระดับความผูกพันโดยเฉลี่ยของกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามอยู่ในระดับผูกพัน (Engaged) โดยมีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ ด้านองค์กร ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำในระดับมากทุกด้าน

3. อายุและอายุงานของพนักงานที่แตกต่างกัน ส่งผลให้ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารกรุงไทยโดยรวม ด้านความต่อเนื่อง ด้านความรู้สึกรัก และด้านบรรทัดฐานทางสังคมแตกต่างกันโดยพนักงานที่อายุตั้งแต่ 31 ปีขึ้นไป จะมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าผู้ที่อายุต่ำกว่า 30 ปี และพนักงานที่มีอายุงานน้อยกว่า 10 ปี จะมีความผูกพันต่อองค์กรน้อยกว่าพนักงานที่มีอายุงานมากกว่า 10 ปี ซึ่งอาจเป็นเพราะความมากน้อยของระยะเวลาในการสะสมความผูกพันระหว่างองค์กรกับพนักงาน อีกทั้งโอกาสและความกล้าที่จะเปลี่ยนสถานที่ทำงาน ซึ่งพนักงานที่อายุไม่มากก็จะมีโอกาสมากกว่าพนักงานที่อายุมากแล้ว หรืออีกนัยหนึ่งคือพนักงานที่อายุมากและทำงานมาเป็นระยะเวลานานสามารถปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กร มีประสบการณ์รับมือกับปัญหาต่าง ๆ ได้หลากหลาย และได้สิทธิประโยชน์จากสวัสดิการต่าง ๆ มากกว่าพนักงานที่ทำงานได้ไม่นาน จึงเป็นเหตุที่ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรทั้งโดยรวมและรายด้านมากกว่าพนักงานกลุ่มที่อายุและอายุงานน้อย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของอนันต์ชัย คงจันทร์ (2529) ที่กล่าวว่าความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในองค์กร ซึ่งผู้บริหารต้องการให้เกิดขึ้น เนื่องจากความผูกพันต่อองค์กรมีเสถียรภาพมากกว่าความพึงพอใจในงาน เพราะความพึงพอใจในงานสามารถเปลี่ยนแปลงได้จากสภาพแวดล้อมที่พนักงานในองค์กรต้องเผชิญในแต่ละวัน แต่ความจงรักภักดีเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นและค่อยๆ พัฒนาขึ้นช้าๆ อย่างมั่นคง

4. ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นของพนักงานธนาคารกรุงไทยต่อการดำเนินงานมาตรฐานองค์กรแห่งการเป็นเลิศ หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารกรุงไทยพบว่า การดำเนินงานมาตรฐานองค์กรแห่งการเป็นเลิศ หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากรด้านการจัดการขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากรด้านบรรยากาศการ

ทำงานของบุคลากรด้านการเพิ่มคุณค่าบุคลากรด้านการพัฒนาบุคลากรและผู้นำและด้านการประเมินความผูกพันของบุคลากรมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารกรุงไทยโดยรวม อาจเนื่องมาจากเมื่อองค์กรได้คำนึงถึงบุคลากรในด้านต่าง ๆ เช่น การพัฒนาบุคลากร การเพิ่มคุณค่าคุณและ และบรรยากาศที่ส่งเสริมต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน เป็นต้น ซึ่งการที่องค์กรสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรมีความก้าวหน้า และมีความสุขระหว่างปฏิบัติงานอยู่กับองค์กร ทำให้พนักงานได้รับรู้ว่าองค์กรให้ความสำคัญกับบุคลากร ซึ่งอาจส่งผลให้พนักงานมีความสุขในการปฏิบัติงานและผูกพัน ไม่คิดจะลาออกจากองค์กรซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของศิริพร ไทยกรณ์ (2554) ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด(มหาชน) ในเขตอำเภอเมืองจังหวัดเชียงใหม่ ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ปัจจัยด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ปัจจัยด้านโอกาสก้าวหน้าในงาน และปัจจัยด้านเศรษฐกิจของพนักงานมีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันในองค์กรในระดับปานกลางและสอดคล้องกับงานวิจัยของ กัญจน์นิกร กำนิตเพ็ชร และนิลบล ศิวบรรวัฒนา (2554) ศึกษาเรื่อง “แบบจำลองเพื่อความเป็นเลิศตามเกณฑ์ประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจของสถาบันการเงินเฉพาะกิจของรัฐในประเทศไทย” พบว่า 1) องค์ประกอบของแบบจำลองเพื่อความเป็นเลิศตามเกณฑ์ประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจของสถาบันการเงินเฉพาะกิจของรัฐในประเทศไทย ได้แก่ การนำองค์การรัฐวิสาหกิจ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล การจัดการกระบวนการและการมุ่งเน้นนวัตกรรมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลลัพธ์ ทางธุรกิจ 2) การนำองค์การรัฐวิสาหกิจและการมุ่งเน้นนวัตกรรมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลลัพธ์ทางธุรกิจ ซึ่งนวัตกรรมเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการทำให้องค์กรอยู่รอดต่อไปในอนาคตท่ามกลางการแข่งขันที่รุนแรงและสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น ผู้นำในองค์กรควรสนับสนุน ส่งเสริม สร้างวัฒนธรรม และปลูกฝังเรื่องการสร้างสรรค์นวัตกรรมในองค์กรเป็นเรื่องสำคัญและเร่งด่วน รวมทั้งการกำหนดรูปแบบการพัฒนา นวัตกรรมเพื่อปรับวิธีคิดควบคู่ไปกับวิธีการทำเพื่อให้ได้มาซึ่งคำตอบว่านวัตกรรมใดที่องค์กรต้องการ ซึ่งจะเป็นการวางแผนพัฒนาการบริหารจัดการนวัตกรรมทั่วทั้งองค์กร ทำให้องค์กรสู่ความเป็นเลิศต่อไปนอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของพิมพ์ชนก ทรายข้าว (2553) ได้ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารทีสโก้ จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติได้แก่ ความมีอิสระในการทำงาน ความหลากหลายของงาน ความมีเอกลักษณ์ของงาน ผลป้อนกลับของงาน และงานที่มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับความผูกพันขององค์กร เช่นเดียวกับปัจจัยในด้านประสบการณ์ในงาน ได้แก่ ความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อองค์กร ความรู้สึกว่าคุณเป็นที่พึ่งพาได้ ความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์กรและทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กร ที่โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรและสอดคล้องกับงานวิจัยของนิตตา วงศ์สุระเศรษฐ์ (2553) ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารกสิกรไทย (มหาชน) จำกัด เขต 32 ผลการศึกษาพบว่า โดยปัจจัยที่ทำ

ให้เกิดความผูกพันต่อองค์การของพนักงานได้แก่ ด้านภาวะผู้นำซึ่งมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานด้านภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับน้อยกว่า 0.05

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาวิจัยนี้ สามารถแบ่งข้อเสนอแนะออกเป็น 2 ประการ คือ ข้อเสนอแนะที่ได้จากการศึกษาวิจัย และข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาค้างต่อไป

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการศึกษา

1. การดำเนินงานมาตรฐานองค์การแห่งการเป็นเลิศ หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร มีรายละเอียดดังนี้

1.1 ด้านการจัดการขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากรพนักงานมีความคิดเห็นว่าองค์กรมีแนวทางการพัฒนารักษาบุคลากรกลุ่มศักยภาพสูง (High Potential) อย่างเหมาะสมน้อยที่สุดซึ่งการแก้ปัญหาที่ดีก็คือการป้องกันไม่ให้เกิดสาเหตุที่จะทำให้พนักงานลาออก โดยผู้บังคับบัญชาควรปรับปรุงวิธีการปกครองบังคับบัญชาให้ถูกต้องเหมาะสม ให้ความเป็นธรรม แบ่งงานอย่างยุติธรรม และไม่เลือกปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ระวังการเกิดอคติและความลำเอียง ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างถูกต้องเชื่อถือได้และเที่ยงตรง ส่งเสริมความก้าวหน้าให้แก่พนักงานผู้มีศักยภาพสูง และมีผลการปฏิบัติงานสูง ช่วยแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน เสริมสร้างขวัญกำลังใจ

1.2 ด้านบรรยากาศการทำงานของบุคลากรพนักงานมีความคิดเห็นว่าองค์กรมีระบบประเมินในการบริหารสภาพแวดล้อมในการทำงานภายในองค์กรเป็นอย่างดีน้อยที่สุดดังนั้นผู้บังคับบัญชาหรือผู้เกี่ยวข้องควรพิจารณาสภาพแวดล้อมในการทำงานที่พนักงานในองค์กรต้องเผชิญในแต่ละวัน หรือสอบถามความต้องการสภาพแวดล้อมในการทำงานที่อาจช่วยให้พนักงานทำงานอย่างมีความสุข รู้สึกผ่อนคลาย แล้วจึงปรับปรุงให้เหมาะสมให้คำชี้แนะสอนงานให้ทำงานได้ถูกต้องสะดวกรวดเร็วและปลอดภัย

1.3 ด้านการเพิ่มคุณค่าบุคลากรพนักงานมีความคิดเห็นว่าองค์กรมีแนวทางการให้ค่าตอบแทน การให้รางวัล การยกย่องชมเชยและการให้แรงจูงใจที่เหมาะสมน้อยที่สุดดังนั้นผู้บังคับบัญชาควรช่วยให้พนักงานมีความสุขจากความสำเร็จในการทำงาน และให้ได้รับเกียรติและการยกย่องจากการปฏิบัติตนและปฏิบัติงานดีเป็นแบบอย่างแก่ผู้อื่น ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกตนว่ามีคุณค่าต่อทีมงาน สร้างความยึดเหนี่ยวทางจิตใจ และให้ความเป็นกันเอง

1.4 ด้านการพัฒนาบุคลากรและผู้นำพนักงานมีความคิดเห็นว่าองค์กรมีแนวทางในการส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ และนำเสนอได้อย่างเหมาะสมน้อยที่สุด

ดังนั้นผู้บังคับบัญชาควรสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงาน ให้ออกมาแสดงความคิดเห็น ถ้านำไปใช้แล้วเกิดประโยชน์มากน้อยเท่าใดก็แจ้งให้ทราบทำให้ทุกคนสนุกกับงาน หมั่น

สังเกตความเป็นอยู่การดำเนินชีวิตการทำงาน และสอบถามความไม่สบายใจ พร้อมทั้งความคิดในการแก้ไขปัญหา ให้ความเห็นใจในความทุกข์ร้อน มีความเมตตากรุณา ทำตัวเหมือนพี่เหมือนน้อง ไม่ข่มขู่ข่มเหงบีบบังคับจิตใจ

1.5 ด้านการประเมินความผูกพันของบุคลากรพนักงานมีความคิดเห็นว่าบุคลากรภายในองค์กรมีความผูกพันกับองค์กรเป็นอย่างดีน้อยที่สุดดังนั้นผู้บังคับบัญชาหรือผู้เกี่ยวข้องควรเรียนรู้ปัจจัยที่เสริมสร้างให้เกิดความผูกพันในองค์กรประเมินค่าความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรอย่างถูกวิธีพัฒนาแผนการเสริมสร้างความผูกพันในองค์กรกระตุ้นให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการสร้างความผูกพันในองค์กรและตอบแทนพนักงานที่ดีด้วยรางวัลที่เหมาะสมโดยตั้งเป้าหมายในระดับที่มีความเป็นไปได้ไม่สูงจนกดดันพนักงานเกินไป ซึ่งเป้าหมายนี้จะเป็นจุดร่วมการสร้างความสำเร็จร่วมกันระหว่างพนักงานและองค์กร สร้างความเข้าใจให้กับผู้จัดการและทีมงานในแต่ละฝ่าย โดยชี้ให้เห็นถึงความสำคัญระหว่างกัน และจะต้องสนับสนุนและเสริมสร้างความไว้วางใจกันให้กับทีม รวมถึงปรับทัศนคติกับพนักงานให้เป็นเสมือนพาร์ทเนอร์ พยายามรับฟังความคิดเห็นและรับรู้เป้าหมายของพนักงานแต่ละคน ขณะเดียวกันจะต้องชื่นชมพนักงานและมอบรางวัลเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจกับพนักงานต่อไป

2. ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารกรุงไทยโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้นผู้บังคับบัญชาหรือผู้เกี่ยวข้องควรวิเคราะห์ถึงสาเหตุที่ส่งผลให้พนักงานรู้สึกผูกพันต่อองค์กรในระดับต่ำหรือลดน้อยลงได้ เพื่อพยายามไม่ให้เกิดเหตุการณ์ดังกล่าวขึ้น รวมถึงควรแบ่งระดับพนักงานที่ผูกพันต่อองค์กรเพื่อบริหารจัดการให้ตรงกับลักษณะของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโดยสำหรับพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กร (Engagement Employees) คือพนักงานที่มีความทุ่มเทและรู้สึกเกี่ยวพัน/ผูกพันกับองค์กรอย่างลึกซึ้ง ควรยกย่องชื่นชมให้พนักงานเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จและความก้าวหน้าขององค์กร ส่วนพนักงานที่ไม่ยึดติดกับความผูกพันต่อองค์กร (Not - Engagement Employees) คือพนักงานที่ไม่ตั้งใจทำงาน ทำงานไปวันๆ และไม่มีความทุ่มเทให้กับงานควรหาแรงจูงใจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและสร้างการรับรู้คุณค่าของพนักงานต่อองค์กร สุดท้ายสำหรับพนักงานที่ไม่มีความผูกพันต่อองค์กร (Actively Disengagement Employees) คือ พนักงานที่ไม่มีความสุขในการทำงาน ควรช่วยแก้ไขปัญหากับพนักงานทำงานไม่มีความสุข ซึ่งอาจเกิดจากสภาพแวดล้อมจากการทำงาน หรือปัญหาส่วนตัว ซึ่งต้องใช้วิธีการพูดคุยกัน โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.1 ด้านความต่อเนื่องพนักงานมีความผูกพันหัวข้อรู้สึกผิดถ้าออกจากองค์กรในขณะนี้น้อยที่สุดดังนั้นผู้บังคับบัญชาหรือผู้เกี่ยวข้องควรให้ความสำคัญกับพนักงานแต่ละคนทำให้พนักงานรับทราบว่า ในฐานะของผู้บังคับบัญชานั้น ให้การยอมรับและชื่นชมในสิ่งที่พนักงานทำ บางครั้งอาจจะต้องมีการประกาศ หรืออาจจะเป็นอีเมลประกาศให้ทุกคนรับทราบว่า ผู้บังคับบัญชา

รับทราบว่าเป็นงานที่ท้าทายเพียงใดในการทำงาน ทั้งนี้ก็เพื่อให้พนักงานรับรู้ว่าคุณบริหารไม่เคยทิ้งเขา แต่อยู่เคียงข้างเขาเสมอ

2.2 ด้านความรู้สึกพนักงานมีความผูกพันหัวข้อรู้สึกเหมือน “เป็นส่วนหนึ่งของครอบครัว” ในองค์กรนี้น้อยที่สุดดังนั้นผู้บังคับบัญชาหรือผู้เกี่ยวข้องควรสร้างความเป็นกันเองกับพนักงานแต่ละคน ถือได้ว่าเป็นสิ่งที่สามารถสร้างความรู้สึกผูกพันของพนักงานได้อย่างดี เช่น การเดินมาทักทายพนักงานอย่างเป็นกันเอง การมาร่วมทานข้าวกับพนักงาน การเดินแวะเยี่ยมเยียนพนักงานในแต่ละฝ่าย ฯลฯ สิ่งเหล่านี้จะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกถึงความเป็นกันเอง ไม่เครียด และยังสามารถที่จะสร้างทีมงานที่ดีได้อีกด้วย

2.3 ด้านบรรทัดฐานทางสังคมพนักงานมีความผูกพันหัวข้อองค์กรนี้สมควรได้รับความจงรักภักดีจากตนเองน้อยที่สุดซึ่งผู้บังคับบัญชาหรือผู้เกี่ยวข้องควรปฏิบัติดังนี้

2.3.1 ทำให้พนักงานรู้สึกถึงการมีส่วนร่วมในความสำเร็จขององค์กร เพราะพนักงานอยากที่จะทำงานกับองค์กรที่สามารถสร้างผลงานที่ดี และอยากเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จนั้น ดังนั้นถ้าองค์กรสามารถที่จะเชื่อมโยงเป้าหมายความสำเร็จขององค์กร ลงสู่พนักงานแต่ละคนได้ ก็จะทำให้พนักงานรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จนั้นจริงๆ เมื่อเกิดความภาคภูมิใจขึ้น ความรู้สึกผูกพันก็จะเกิดขึ้น และความจงรักภักดีต่อองค์กรก็จะเกิดขึ้นตามมา

2.3.2 ใส่ใจในพนักงานอย่างจริงใจ ให้ความสำคัญกับพนักงานในเรื่องของการพัฒนาพนักงาน และมีการลงทุนเพื่อให้พนักงานเก่งขึ้น โดยไม่กลัวว่าพนักงานจะลาออกไปไหน

2.3.3 รับฟังพนักงานอย่างเปิดใจ เดินเคียงข้างพนักงานในการทำงานฟันฝ่าอุปสรรคไปให้ได้ ให้พนักงานรู้สึกถึงความเป็นผู้นำที่ดี สามารถนำพาองค์กรและผู้ใต้บังคับบัญชาไปสู่ความสำเร็จได้

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. สำหรับการวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษาปัจจัยที่อาจส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน เช่น ความสุขในการทำงาน วัฒนธรรมองค์กร แรงจูงใจ ความต้องการ เป็นต้น เพื่อให้ทราบว่าปัจจัยใดอีกบ้างที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน และนำผลวิจัยมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานให้มากยิ่งขึ้น

2. ควรมีการศึกษาสภาพปัญหาและอุปสรรค ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ซึ่งอาจเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์

3. ควรขยายขอบเขตการศึกษาไปยังสาขา/หน่วยงานอื่น ๆ เพื่อเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานว่ามีความแตกต่างกันหรือไม่ และนำข้อดีของแต่ละสาขา/หน่วยงาน มาปรับใช้เพื่อเพิ่มระดับความผูกพันต่อองค์กรกับหน่วยงานของตน

รายการอ้างอิง

- กัญจน์นิกร์ กำเนิดเพ็ชร์ และนิลบล ศิวบรรวัฒนา. (2554). “แบบจำลองเพื่อความเป็นเลิศตามเกณฑ์ ประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจของสถาบันการเงินเฉพาะกิจของรัฐในประเทศไทย.” **วารสารสุโขทัยธรรมาธิราช** 24, 89 (กรกฎาคม-ธันวาคม): 103.
- กิตติวรรณ สมประสงค์. (2557). **การศึกษาการประเมินผลด้านการบริหารจัดการองค์กรของรัฐวิสาหกิจ**. กรุงเทพฯ: สำนักงาน ก.พ.ร.
- เกศรา รักษาติ. (2550). “Employee Engagement สายใยในองค์กร.” **กรุงเทพธุรกิจ** (2 มีนาคม).
- โชติรส ดำรงสานติ และวาสิตา บุญสาธ. (2553). “ความสำคัญและการเสริมสร้างความรักและพลังขับเคลื่อนองค์กรในยุคเศรษฐกิจสร้างสรรค์.” เอกสารประกอบการประชุมวิชาการ สำนักวิจัยประจำปี 2553 จัดโดย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ณ หอประชุมเฉลิมพระเกียรติ 6 รอบพระชนมพรรษา สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 6 สิงหาคม.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2551). **เครื่องมือการจัดการ**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: รัตนาไตร.
- นิธิตี ไต้วัลย์. (2551). “ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) กลุ่มแผนงานเชียงใหม่.” สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- นิสดารค์ เวชยานนท์. (2551). **มิติใหม่ในการบริหารทุนมนุษย์**: กรุงเทพฯ: คณะรัฐศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- บมจ.ธนาคารกรุงไทย. (2559). **มุ่งสู่... ความเป็นสถาบันการเงินชั้นนำที่คุณวางใจ**. เข้าถึงเมื่อ 22 มกราคม. เข้าถึงได้จาก <http://www.ktb.co.th/ktb/th/about-ktb.aspx>.
- ปกรณ ลีมโยธิน. (2555). “ตัวแบบสมการโครงสร้างขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจ ลาออกจากงานของพนักงานโรงแรมในประเทศไทย.” วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- พงษ์เทพ เงาะด่วน. (2555). “ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน).” การค้นคว้าอิสระ ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- พสุ เดชะรินทร์. (2550). **การนำกลยุทธ์ Blue Ocean มาใช้ในภาวะเศรษฐกิจปัจจุบัน**. เข้าถึงเมื่อ 22 มกราคม. เข้าถึงได้จาก <http://library.acc.chula.ac.th/Article/2552/Pasu/BangkokBiznews/B1702092.pdf>

- พัชยา เพียรจริง. (2550). “ความพึงพอใจของพนักงานต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานของบริษัท ลำพูน ชิงเดนเกิน จำกัด.” การค้นคว้าแบบอิสระ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- พิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ. (2552). **ความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กร**. กรุงเทพฯ: คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- พิมพ์ชนก ทรายข้าว. (2553). “ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารทีเอสโก้ จำกัด (มหาชน).” วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- วรนาท สามารถ. (2557). “บุพปัจจัยและความแตกต่างของความเชื่อถือไว้วางใจในทีมและความผูกพัน ต่อองค์การระหว่างพนักงานในทีมดั้งเดิมและทีมเสมือนจริง: กรณีศึกษาอุตสาหกรรมสายการบิน.” วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- วัชรชัย ทิวากรภู. (2552). “การสนับสนุนจากองค์กรและความผูกพันต่อองค์กรของทันตแพทย์ เขตสาธารณสุขที่ 4 และ 5.” วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาธารณสุขศาสตร์ สาขาบริหารสาธารณสุข มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ศรีสมบัติ นวนพรัตน์สกุล สีนุชชัย แกวกิติชัย สมเจตน์ ไวยากรณ์ และจอมจิน จันทรสกุล. (2553). แนวทางการพัฒนาเพื่อเป็นองค์กรสมรรถนะสูง: กรณีศึกษาคณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร.” **วารสารไทยเภสัชศาสตร์และวิทยาการสุขภาพ** 5, 1 (มกราคม-มีนาคม): 54-61.
- ศิริพร ไทยกรณ์. (2554). “ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่.” ปัญหาพิเศษบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้.
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2545). **ภาวะผู้นำ กรณีศึกษา: ภาวะผู้นำ/สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ**. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- สวณีย์ แก้วมณี. (2549). “ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน.” **วารสารการบริหารสำหรับนักบริหารงานบุคคลมืออาชีพ** 27, 3: 10-16.
- สันต์ฤทัย ลิ้มวีรพันธ์. (2550). “ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Employee Engagement) กรณีศึกษา บริษัท ระยองเพียวริฟายเออร์ จำกัด (มหาชน).” สารนิพนธ์ วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการพัฒนทรัพยากรมนุษย์และองค์การ คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

- สานิตตา วงศ์สุระเศรษฐ์. (2553). “ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกสิกรไทย (มหาชน) จำกัด เขต 32.” การค้นคว้าแบบอิสระ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2557). **องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง**. เข้าถึงเมื่อ 14 พฤศจิกายน. เข้าถึงได้จาก http://www.opdc.go.th/content.php?menu_id=4&content_id=766.
- สุดาพร ทองสวัสดิ์. (2554). “การสังเคราะห์ดัชนีนิพนธ์แนวปฏิบัติสู่ความเป็นเลิศในการบริหาร วิชาการของ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.” เอกสารประกอบการประชุมหาตใหญ่วิชาการ ครั้งที่ 4 จัดโดย มหาวิทยาลัยหาตใหญ่ ณ อาคารศูนย์กีฬาและกิจการนักศึกษา อาคารสุราษฎร์ธานีและอาคารยู-ปลาซ่า มหาวิทยาลัยหาตใหญ่, 10 พฤษภาคม 2556.
- เสน่ห์ จุ้ยโต. (2554). **การบริหารนวัตกรรมแนวใหม่**. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- โสภา ทรัพย์มากอุดม. (2533). “ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร การศึกษาเฉพาะกรณีการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย.” วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา บริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อนันต์ชัย คงจันทร์. (2529). “ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment).” **วารสาร จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์** 9, 34 (กันยายน): 34-41.
- อาราม หะยีปี เยาะ. (2553). “ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและแรงจูงใจในการทำงานของ สมาชิกอาสาสมัคร ดินแดนในกองบังคับการกองอาสารักษาดินแดน จังหวัดนราธิวาส.” การศึกษาค้นคว้า อิสระ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- Edward Lawler. (2005). “Human resource management to organizational effectiveness” **Special Issue: The Future of Human Resource Management** 44, 2 (summer): 165-169.
- Gallup Organization. (2007). **Employee Engagement. Gallup’s Research-Based Approach**. Accessed December 5. Available from <http://gmj.gallup.com/content/126173/Bolster-Employees-Confidence.aspx>.
- Meyer J and Allen N. (1997). **Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application**. London: Sage Publications.
- Steers, R. and Porter, L. (1997). **Motivation and Work Behavior**. New York: McGraw-Hill.



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก
แบบสอบถามที่ใช้เก็บข้อมูล

มหาวิทยาลัยศิลปากร

แบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บข้อมูลครั้งนี้เป็นแบบสอบถามปลายปิด ที่สร้างขึ้นตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อให้ได้ข้อมูลตามความเป็นจริงมากที่สุด โดยแบ่งเป็น 4 ส่วนได้แก่

ส่วนที่ 1 : แบบสอบถามด้านข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 : แบบสอบถามด้านองค์การแห่งการเป็นเลิศ ตามมาตรฐานระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (SEPA) หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร ของพนักงานธนาคารกรุงไทย สำนักงานใหญ่

ส่วนที่ 3 : ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่

ส่วนที่ 4 : ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง กรุณาเติมคำในช่องว่างหรือทำเครื่องหมาย / ลงใน () ตามความเป็นจริง

1. เพศ

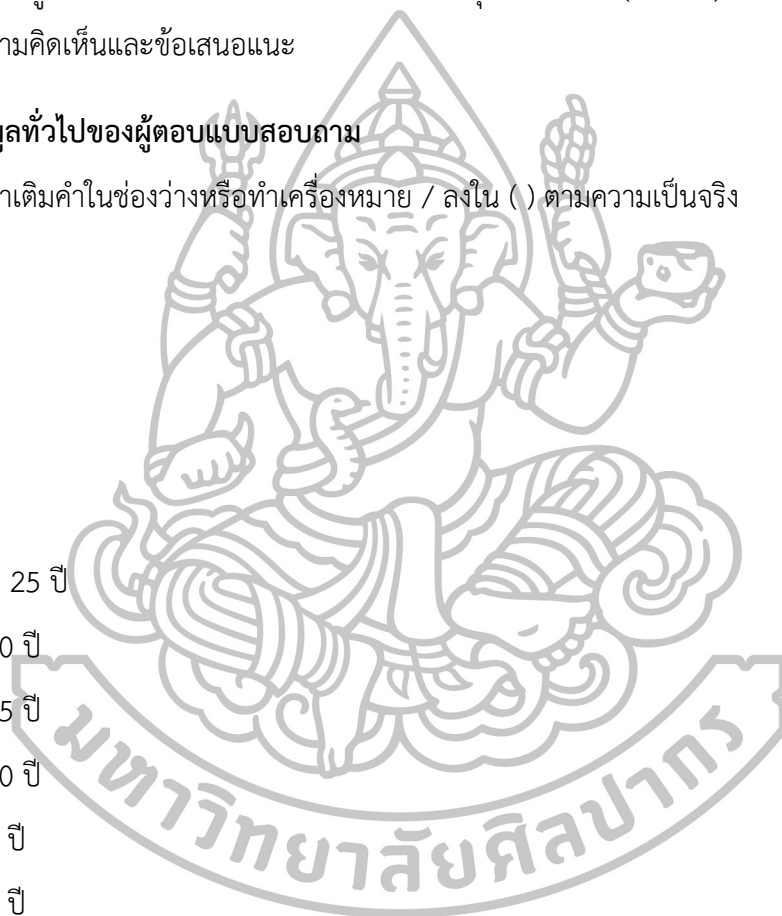
- () ชาย
() หญิง

2. อายุ

- () ต่ำกว่า 25 ปี
() 26 – 30 ปี
() 31 – 35 ปี
() 36 – 40 ปี
() 41- 45 ปี
() 46- 50 ปี
() 51 ปี ขึ้นไป

3. สถานภาพ

- () โสด
() สมรส
() หย่า / หม้าย / แยกกันอยู่



4. ระดับการศึกษาสูงสุด

- () ต่ำกว่าปริญญาตรี
- () ปริญญาตรี
- () ปริญญาโท
- () ปริญญาเอก

5. อายุงานใน บมจ.ธนาคารกรุงไทย

- () ต่ำกว่า 1 ปี
- () 1 – 5 ปี
- () 6 – 10 ปี
- () 11 – 15 ปี
- () 16 – 20 ปี
- () 21 – 25 ปี
- () 26 – 30 ปี
- () 31 ปีขึ้นไป

6. ระดับตำแหน่งงานในปัจจุบัน

- () เจ้าหน้าที่
- () เจ้าหน้าที่อาวุโส
- () หัวหน้าส่วน
- () รองผู้อำนวยการฝ่าย
- () ผู้อำนวยการฝ่าย
- () อื่นๆ (โปรดระบุ).....



ตอนที่ 2 องค์การแห่งการเป็นเลิศ ตามมาตรฐานระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (SEPA)
หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร ของพนักงานธนาคารกรุงไทย สำนักงานใหญ่

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย / ลงในช่องที่ท่านคิดว่าตรงหรือเห็นด้วยกับท่านตามลำดับคะแนน
โดยเลือกเพียงคำตอบเดียวเท่านั้น โปรดตอบให้ครบทุกข้อและตอบตามความจริง

รายการประเมิน	ระดับการประเมิน				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
การจัดการขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร					
1.ท่านคิดว่าองค์กรมีเครื่องมือในการวิเคราะห์อัตรากำลังบุคลากรได้อย่างเหมาะสม					
2.ท่านคิดว่าองค์กรมีแนวทางการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงาน (Competency) ของพนักงานที่เหมาะสม					
3.ท่านคิดว่าผู้บริหารระดับสูง มีความสามารถในการผลักดันองค์กรให้บรรลุวิสัยทัศน์และภารกิจ					
4.ท่านคิดว่าองค์กรมีบุคลากรที่มีความหลากหลายทางความคิด และวัฒนธรรม					
5.ท่านคิดว่าองค์กรมีแนวทางการสรรหา ว่าจ้าง พนักงานแต่ละตำแหน่งอย่างเหมาะสม					
6.ท่านคิดว่าองค์กรมีการจัดโครงสร้างองค์กร และโครงสร้างตำแหน่งงานอย่างเหมาะสม					
7.ท่านคิดว่าองค์กรมีแนวทางการพัฒนา รักษา บุคลากรกลุ่มศักยภาพสูง (High Potential) อย่างเหมาะสม					
8.ท่านคิดว่าองค์กรมีแนวทางการวางแผนบุคลากรในการทดแทนตำแหน่งงาน (Succession plan) อย่างเหมาะสม					

รายการประเมิน	ระดับการประเมิน				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
บรรยากาศการทำงานของบุคลากร					
9.ท่านคิดว่าองค์กรมีสภาพแวดล้อม บรรยากาศ การทำงานที่เหมาะสม					
10.ท่านคิดว่าองค์กรเป็นสถานที่ทำงานที่มีสุขอนามัย และความปลอดภัยเป็นอย่างดี					
11.ท่านคิดว่าองค์กรมีระบบประเมินในการบริหารสภาพแวดล้อมในการทำงานภายในองค์กรเป็นอย่างดี					
12.ท่านคิดว่าองค์กรมีการให้บริการ การช่วยเหลือ และสนับสนุนบุคลากรได้อย่างเหมาะสม					
13.ท่านคิดว่าองค์กรมีสิทธิประโยชน์ ตรงตามความต้องการของบุคลากรแต่ละกลุ่มอย่างเหมาะสม					
การเพิ่มคุณค่าบุคลากร					
14.ท่านคิดว่าองค์กรมีการส่งเสริมให้พนักงานเกิดความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี					
15.ท่านคิดว่าองค์กรเข้าใจถึงความพึงพอใจของบุคลากรในแต่ละด้านเป็นอย่างดี					
16.ท่านคิดว่าองค์กรเข้าใจถึงความต้องการของบุคลากรบนพื้นฐานของความแตกต่างได้อย่างเหมาะสม					
17.ท่านคิดว่าองค์กรมีค่านิยมหลักที่ให้บุคลากรปฏิบัติโดยพร้อมเพรียงกันอย่างเหมาะสม					
18.ท่านคิดว่าองค์กรมีแนวทางการเสริมสร้างวัฒนธรรมภายในองค์กรได้อย่างเหมาะสม					
19.ท่านคิดว่าองค์กรมีแนวทางการเสริมสร้างการกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมใหม่ภายในองค์กรได้อย่างเหมาะสม					
20.ท่านคิดว่าองค์กรมีแนวทางการเสริมสร้างวัฒนธรรมการสื่อสารภายในองค์กรได้อย่างเหมาะสม					

รายการประเมิน	ระดับการประเมิน				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
21.ท่านคิดว่าองค์กรมีระบบจัดการผลการปฏิบัติงาน (KPI) ของบุคลากรที่เหมาะสม					
22.ท่านคิดว่าองค์กรมีแนวทางการให้ค่าตอบแทน การให้รางวัล การยกย่องชมเชย และการให้แรงจูงใจที่เหมาะสม					
การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ					
23.ท่านคิดว่าองค์กรมีแนวทางการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสม					
24.ท่านคิดว่าองค์กรมีแนวทางการบริหารจัดการองค์ความรู้ภายในองค์กร (KM) ได้อย่างเหมาะสม					
25.ท่านคิดว่าองค์กรมีแนวทางในการส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ และนำเสนอได้อย่างเหมาะสม					
26.ท่านคิดว่าองค์กรมีระบบบริหารจัดการด้านการพัฒนาบุคลากรได้อย่างเหมาะสม					
27.ท่านคิดว่าองค์กรมีระบบประเมินผลการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสม					
28.ท่านคิดว่าองค์กรมีแนวทางการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพได้อย่างเหมาะสม					
29.ท่านคิดว่าองค์กรมีการวางแผนสืบทอดตำแหน่งของผู้บริหารได้อย่างเหมาะสม					
30.ท่านคิดว่าองค์กรมีแนวทางการบริหารจัดการหลัก บรรษัทภิบาลที่เหมาะสม					
การประเมินความผูกพันของบุคลากร					
31.ท่านคิดว่าองค์กรมีแนวทางการประเมินความพึงพอใจของบุคลากรได้อย่างเหมาะสม					
32.ท่านคิดว่าองค์กรมีแนวทางการส่งเสริมให้เกิดความผูกพันของบุคลากรภายในองค์กรได้อย่างเหมาะสม					
33.ท่านคิดว่าบุคลากรภายในองค์กร มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี					

รายการประเมิน	ระดับการประเมิน				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
34. ท่านคิดว่าบุคลากรภายในองค์กร มีความผูกพันกับองค์กรเป็นอย่างดี					
35. ท่านคิดว่าบุคลากรภายในองค์กร มีความจงรักภักดี กับองค์กรเป็นอย่างดี					

ตอนที่ 3 ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่
คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย / ลงในช่องที่ท่านคิดว่าตรงหรือเห็นด้วยกับท่านตามลำดับคะแนน โดย
เลือกเพียงคำตอบเดียวเท่านั้น โปรดตอบให้ครบทุกข้อและตอบตามความจริง

รายการประเมิน	ระดับการประเมิน				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ด้านความต่อเนื่อง					
1. ถ้าท่านไม่ได้ทุ่มเทตัวเองให้กับองค์กรเป็นอย่างมากแล้ว ท่านอาจพิจารณาที่จะไปทำงานที่อื่น					
2. ผลเสียอย่างหนึ่งของการลาออกจากองค์กรนี้ คือโอกาสที่จะได้งานใหม่มีอยู่น้อยมาก					
3. เป็นการยากสำหรับท่านที่จะลาออกจากบริษัทในขณะนี้ แม้ว่าท่านอยากจะออกก็ตาม					
4. ชีวิตของท่านจะยุ่งยากมาก ถ้าท่านตัดสินใจออกจากองค์กรนี้					
ด้านความรู้สึก					
5. ท่านจะมีความสุขมาก ถ้าได้ใช้เวลาที่เหลืออยู่ในอาชีพทำงานกับองค์กรนี้					
6. ท่านไม่รู้สึกผูกพันกับองค์กรนี้					
7. ท่านรู้สึกจริงๆ ว่าปัญหาขององค์กรก็คือปัญหาของท่านด้วย					

รายการประเมิน	ระดับการประเมิน				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
8. ท่านไม่รู้สึกลikeเหมือน “เป็นส่วนหนึ่งของครอบครัว” ในองค์กรนี้					
ด้านบรรทัดฐานสังคม					
9. ท่านรู้สึกผิดถ้าออกจากองค์กรในขณะนี้					
10. องค์กรนี้มีบุญคุณกับท่านมาก					
11. องค์กรนี้สมควรได้รับความจงรักภักดีจากท่าน					
12. แม้ว่าจะเป็นการประโยชน์แก่ท่าน ท่านก็รู้สึกว่าเป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้องที่จะลาออกจากบริษัทในขณะนี้					

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างองค์การแห่งการเป็นเลิศ ตามมาตรฐานระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (SEPA) หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารกรุงไทย สำนักงานใหญ่

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณอย่างสูง
 นายไชยภัทร รื่นมล นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
 คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร





บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร โทร.032-594-107
ที่ ศธ 0520.107(พบ)/๒๖๕ วันที่ 18 พฤษภาคม 2559

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย


เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีระวัฒน์ จันทร์ทิพย์

ด้วย นายไชยภัทร รื่นมล รหัสประจำตัว 57602719 นักศึกษาระดับปริญญาโท บัณฑิต สาขา
วิชา หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง
“ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กรและการเป็นองค์กรแห่งการเป็นเลิศตามมาตรฐานระบบการ
ประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (SEPA) ของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่”

มีความประสงค์ ขอเรียนเชิญท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย เพื่อ
ประกอบการทำวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเป็นผู้ตรวจ
คุณภาพเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง


(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อมรินทร์ เทวตา)
รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย (เพชรบุรี)
รักษาราชการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร โทร.032-594-107
ที่ ศธ 0520.107(พบ)/๒๖๓ วันที่ 18 พฤษภาคม 2559

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย

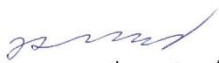
เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.พิทักษ์ ศิริวงศ์

ด้วย นายไชยภัทร รื่นมล รหัสประจำตัว 57602719 นักศึกษาระดับปริญญาโท บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชา หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กรและการเป็นองค์กรแห่งการเป็นเลิศตามมาตรฐานระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (SEPA) ของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่”

มีความประสงค์ ขอเรียนเชิญท่าน ในฐานะผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง


(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อมรินทร์ เทวตา)
รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย (เพชรบุรี)
รักษาราชการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ที่ ศธ 0520.107(พบ)/634

โทร.032-594-107

วันที่ 18 พฤษภาคม 2559

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.ประสพชัย พสุนนท์

ด้วย นายไชยภัทร รื่นมล รหัสประจำตัว 57602719 นักศึกษาระดับปริญญาโท บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชา หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กรและการเป็นองค์กรแห่งการเป็นเลิศตามมาตรฐานระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (SEPA) ของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่”

มีความประสงค์ ขอเรียนเชิญท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อมรินทร์ เทวดา)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย (เพชรบุรี)

รักษาราชการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



ภาคผนวก ค

แบบประเมินตรวจสอบเครื่องมือวิจัยโดยผู้เชี่ยวชาญ

มหาวิทยาลัยศิลปากร

เรื่อง ความสัมพันธ์องค์การแห่งการเป็นเลิศตามมาตรฐานระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (SEPA) หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร และความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารกรุงไทย สำนักงานใหญ่

คำชี้แจง : แบบประเมินความเที่ยงตรง (IOC) ของเครื่องมือการวิจัยเรื่องเรื่อง ความสัมพันธ์ องค์การแห่งการเป็นเลิศตามมาตรฐานระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (SEPA) หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร และความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารกรุงไทย สำนักงานใหญ่ เพื่อ ประเมินความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อคำถาม มีความเหมาะสมในการนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยซึ่งจะทำการประเมินความเที่ยงตรงใน ตอนที่ 2 และตอนที่ 3 โดยได้กำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาความเที่ยงตรง

+1 = แน่ใจว่าคำถามมีความเหมาะสม

0 = ไม่แน่ใจว่าคำถามมีความเหมาะสมหรือไม่

-1 = แน่ใจว่าคำถามไม่มีความเหมาะสม

โปรดเขียนเครื่องหมาย / ลงในช่องระดับความคิดเห็นของท่านว่าข้อความมีความสอดคล้องหรือถูกต้องเพียงใด



ตอนที่ 2 องค์การแห่งการเป็นเลิศ ตามมาตรฐานระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (SEPA)

หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร ของพนักงานธนาคารกรุงไทย สำนักงานใหญ่

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย / ลงในช่องที่ท่านคิดว่าตรงหรือเห็นด้วยกับท่านตามลำดับคะแนน โดยเลือกเพียงคำตอบเดียวเท่านั้น โปรดตอบให้ครบทุกข้อและตอบตามความจริง

ข้อความคำถามในแบบสอบถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
	เห็นด้วย +1	ไม่แน่ใจ 0	ไม่เห็นด้วย -1	
การจัดการขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร				
1. ท่านคิดว่าองค์กรมีเครื่องมือในการวิเคราะห์อัตรากำลังบุคลากรได้อย่างเหมาะสม				
2. ท่านคิดว่าองค์กรมีแนวทางการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงาน (Competency) ของพนักงานที่เหมาะสม				
3. ท่านคิดว่าผู้บริหารระดับสูง มีความสามารถในการผลักดันองค์กรให้บรรลุวิสัยทัศน์และภารกิจ				
4. ท่านคิดว่าองค์กรมีบุคลากรที่มีความหลากหลายทางความคิด และวัฒนธรรม				
5. ท่านคิดว่าองค์กรมีแนวทางการสรรหา ว่าจ้างพนักงานแต่ละตำแหน่งอย่างเหมาะสม				
6. ท่านคิดว่าองค์กรมีการจัดโครงสร้างองค์กร และโครงสร้างตำแหน่งงานอย่างเหมาะสม				
7. ท่านคิดว่าองค์กรมีแนวทางการพัฒนา รักษาบุคลากรกลุ่มศักยภาพสูง (High Potential) อย่างเหมาะสม				
8. ท่านคิดว่าองค์กรมีแนวทางการวางแผนบุคลากรในการทดแทนตำแหน่งงาน (Succession plan) อย่างเหมาะสม				

ข้อคำถามในแบบสอบถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอ แนะ เพิ่มเติม
	เห็นด้วย +1	ไม่แน่ใจ 0	ไม่เห็นด้วย -1	
บรรยากาศการทำงานของบุคลากร				
9.ท่านคิดว่าองค์กรมีสภาพแวดล้อม บรรยากาศการทำงานที่เหมาะสม				
10.ท่านคิดว่าองค์กรเป็นสถานที่ทำงานที่มีสุขอนามัย และความปลอดภัยเป็นอย่างดี				
11.ท่านคิดว่าองค์กรมีระบบประเมินในการบริหารสภาพแวดล้อมในการทำงานภายในองค์กรเป็นอย่างดี				
12.ท่านคิดว่าองค์กรมีการให้บริการ การช่วยเหลือ และสนับสนุนบุคลากรได้อย่างเหมาะสม				
13.ท่านคิดว่าองค์กรมีสิทธิประโยชน์ ตรงตามความต้องการของบุคลากรแต่ละกลุ่มอย่างเหมาะสม				
การเพิ่มคุณค่าบุคลากร				
14.ท่านคิดว่าองค์กรมีการส่งเสริมให้พนักงานเกิดความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี				
15.ท่านคิดว่าองค์กรเข้าใจถึงความพึงพอใจของบุคลากรในแต่ละด้านเป็นอย่างดี				
16.ท่านคิดว่าองค์กรเข้าใจถึงความต้องการของบุคลากรบนพื้นฐานของความแตกต่างได้อย่างเหมาะสม				
17.ท่านคิดว่าองค์กรมีค่านิยมหลักที่ให้บุคลากรปฏิบัติโดยพร้อมเพรียงกันอย่างเหมาะสม				
18.ท่านคิดว่าองค์กรมีแนวทางการเสริมสร้างวัฒนธรรมภายในองค์กรได้อย่างเหมาะสม				

ข้อคำถามในแบบสอบถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอ แนะ เพิ่มเติม
	เห็นด้วย +1	ไม่แน่ใจ 0	ไม่เห็นด้วย -1	
19.ท่านคิดว่าองค์กรมีแนวทางการเสริมสร้างการกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมใหม่ภายในองค์กรได้อย่างเหมาะสม				
20.ท่านคิดว่าองค์กรมีแนวทางการเสริมสร้างวัฒนธรรมการสื่อสารภายในองค์กรได้อย่างเหมาะสม				
21.ท่านคิดว่าองค์กรมีระบบจัดการผลการปฏิบัติงาน (KPI) ของบุคลากรที่เหมาะสม				
22.ท่านคิดว่าองค์กรมีแนวทางการให้ค่าตอบแทน การให้รางวัล การยกย่องชมเชย และการให้แรงจูงใจที่เหมาะสม				
การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ				
23.ท่านคิดว่าองค์กรมีแนวทางการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสม				
24.ท่านคิดว่าองค์กรมีแนวทางการบริหารจัดการองค์ความรู้ภายในองค์กร (KM) ได้อย่างเหมาะสม				
25.ท่านคิดว่าองค์กรมีแนวทางในการส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ และนำเสนอได้อย่างเหมาะสม				
26.ท่านคิดว่าองค์กรมีระบบบริหารจัดการด้านการพัฒนาบุคลากรได้อย่างเหมาะสม				
27.ท่านคิดว่าองค์กรมีระบบประเมินผลการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสม				
28.ท่านคิดว่าองค์กรมีแนวทางการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพได้อย่างเหมาะสม				
29.ท่านคิดว่าองค์กรมีการวางแผนสืบทอดตำแหน่งของผู้บริหารได้อย่างเหมาะสม				

ข้อคำถามในแบบสอบถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
	เห็นด้วย +1	ไม่แน่ใจ 0	ไม่เห็นด้วย -1	
30.ท่านคิดว่าองค์กรมีแนวทางการบริหารจัดการหลักบรรษัทภิบาลที่เหมาะสม				
การประเมินความผูกพันของบุคลากร				
31.ท่านคิดว่าองค์กรมีแนวทางการประเมินความพึงพอใจของบุคลากรได้อย่างเหมาะสม				
32.ท่านคิดว่าองค์กรมีแนวทางการส่งเสริมให้เกิดความผูกพันของบุคลากรภายในองค์กรได้อย่างเหมาะสม				
33.ท่านคิดว่าบุคลากรภายในองค์กร มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี				
34.ท่านคิดว่าบุคลากรภายในองค์กร มีความผูกพันกับองค์กรเป็นอย่างดี				
35.ท่านคิดว่าบุคลากรภายในองค์กร มีความจงรักภักดี กับองค์กรเป็นอย่างดี				



ตอนที่ 3 ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่
คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย / ลงในช่องที่ท่านคิดว่าตรงหรือเห็นด้วยกับท่านตามลำดับคะแนน
โดยเลือกเพียงคำตอบเดียวเท่านั้น โปรดตอบให้ครบทุกข้อและตอบตามความจริง

ข้อคำถามในแบบสอบถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอ แนะ เพิ่มเติม
	เห็นด้วย +1	ไม่แน่ใจ 0	ไม่เห็นด้วย -1	
ด้านความต่อเนื่อง				
1. ถ้าท่านไม่ได้ทุ่มเทตัวเองให้กับองค์กรเป็น อย่างมากแล้ว ท่านอาจพิจารณาที่จะไปทำงาน ที่อื่น				
2. ผลเสียอย่างหนึ่งของการลาออกจากองค์กร นี้ คือโอกาสที่จะได้งานใหม่มีอยู่น้อยมาก				
3. เป็นการยากสำหรับท่านที่จะลาออกจาก บริษัทในขณะนี้ แม้ว่าท่านอยากจะออกก็ตาม				
4. ชีวิตของท่านจะยุ่งยากมาก ถ้าท่านตัดสินใจ ออกจากองค์กรนี้				
ด้านความรู้สึก				
5. ท่านจะมีความสุขมาก ถ้าได้ใช้เวลาที่ เหลืออยู่ในอาชีพทำงานกับองค์กรนี้				
6. ท่านไม่รู้สึกผูกพันกับองค์กรนี้				
7. ท่านรู้สึกจริงๆ ว่าปัญหาขององค์กรก็คือ ปัญหาของท่านด้วย				
8. ท่านไม่รู้สึกเหมือน “เป็นส่วนหนึ่งของ ครอบครัว” ในองค์กรนี้				
ด้านบรรทัดฐานสังคม				
9. ท่านรู้สึกผิดถ้าออกจากองค์กรในขณะนี้				
10. องค์กรนี้มีบุญคุณกับท่านมาก				
11. องค์กรนี้สมควรได้รับความจงรักภักดีจาก ท่าน				

ข้อคำถามในแบบสอบถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอ แนะ เพิ่มเติม
	เห็นด้วย +1	ไม่แน่ใจ 0	ไม่เห็นด้วย -1	
12.แม้ว่าจะเป็นประโยชน์แก่ท่าน ท่านก็รู้สึก ว่าเป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้องที่จะลาออกจากบริษัทใน ขณะนี้				

ขอขอบพระคุณอย่างสูง
นายไชยภัทร รื่นมล นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร





ภาคผนวก ง

การทดสอบความน่าเชื่อถือของเครื่องมือตามแนวความคิดของ ครอนบัค

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	64	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	64	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.901	.901	64





ภาคผนวก จ

ใบตอบรับการนำเสนอบทความงานประชุมวิชาการระดับชาติ

ที่ ศธ ๐๕๕๕.๓๕/๖๐๔๑



สถาบันวิจัยและส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม
มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี
อำเภอเมือง จังหวัดเพชรบุรี
๗๖๐๐๐

๒๔ มิถุนายน ๒๕๕๙

เรื่อง ตอบรับและเชิญร่วมนำเสนอผลงานในการประชุมวิชาการระดับชาติราชภัฏเพชรบุรีวิจัย ครั้งที่ ๖
เรียน นายโชยภัทร รื่นมล

ตามที่ท่านสมัครเข้าร่วมนำเสนอผลงานวิจัยในการประชุมวิชาการระดับชาติราชภัฏเพชรบุรีวิจัย เพื่อแผ่นดินไทยที่ยั่งยืน ครั้งที่ ๖ “เศรษฐกิจสร้างสรรค์ วัฒนธรรมสร้างศิลป์” ในวันที่ ๙ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๕๙ ณ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี โดยส่งผลงานวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์องค์การแห่งการเป็นเลิศตามมาตรฐานระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (SEPA) หมวด ๕ การมุ่งเน้นบุคลากร และความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารกรุงไทย สำนักงานใหญ่” เข้าร่วมนำเสนอ นั้น

ในการนี้ คณะกรรมการดำเนินงานจัดประชุมวิชาการฯ ได้พิจารณาผลงานของท่านเป็นที่เรียบร้อยแล้ว และขอแจ้งว่าผลงานของท่านได้รับคัดเลือกให้นำเสนอภาคโปสเตอร์ (Poster Presentation) และตีพิมพ์ในเอกสารการประชุมวิชาการ (Proceedings) ซึ่งท่านจะได้รับเอกสารในวันที่นำเสนองานวิจัย ทั้งนี้ สถาบันวิจัยฯ ขอส่งข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิพร้อมทั้งขอให้ท่านพิจารณาปรับแก้ตามข้อเสนอแนะ และส่งไฟล์บทความฉบับแก้ไข (ในรูปแบบของไฟล์ word) ให้สถาบันวิจัยฯ ทางระบบสมัครออนไลน์ <http://research.pbru.ac.th/Research๒๐๑๖/index.php> ภายในวันที่ ๓๐ มิถุนายน ๒๕๕๙ เพื่อจัดทำเอกสารการประชุมวิชาการ (Proceedings) ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อทราบ และขอขอบคุณเป็นอย่างยิ่งที่ท่านให้ความสนใจเข้าร่วมการนำเสนองานวิจัยครั้งนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์แสนประเสริฐ ปานเนียม)
ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม
มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

ฝ่ายวิจัย
โทรศัพท์/โทรสาร ๐๓๒ - ๔๐๓๒๒๗๗
Research_pbru@yahoo.com

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ – สกุล	นายไชยภัทร รื่นมล
ที่อยู่	เลขที่128/1 หมู่ที่ 5 ต.มหาสวัสดิ์ อ.บางกรวย จ.นนทบุรี
สถานที่ทำงาน	บมจ. ธนาคารกรุงไทย ฝ่ายทรัพยากรบุคคลสัมพันธ์ 1 10 ถ.สุขุมวิท แขวงคลองเตย เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร 10110
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ.2554	สำเร็จการศึกษาปริญญาตรี วิทยาศาสตร์บัณฑิต สาขาการจัดการนันทนาการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
พ.ศ.2557	ศึกษาต่อปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการประกอบการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ.2555 – 2557	เจ้าหน้าที่ พัฒนาศักยภาพบุคลากร ฝ่ายสถาบันพัฒนาศักยภาพบุคลากร บมจ.ธนาคารกรุงไทย
พ.ศ.2558 – ปัจจุบัน	เจ้าหน้าที่อาวุโส ทรัพยากรบุคคลสัมพันธ์ ฝ่ายทรัพยากรบุคคลสัมพันธ์ 1 บมจ.ธนาคารกรุงไทย

