



แนวทางการเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานลูกจ้างธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่

อัจฉราภรณ์ เจริญสิน^{1*} และ ชีร์ชกรณ ฤกษ์รัตน์²

¹บัณฑิตวิทยาลัย กลุ่มวิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

²กลุ่มวิชาการจัดการ, คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

*Kratib.charoensin@gmail.com

บทคัดย่อ

การศึกษาเรื่องแนวทางการเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานลูกจ้างธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ เป็นงานวิจัย เป็นการศึกษาค้นคว้าอิสระแบบ Problem Based เป็นการวิจัยเชิงผสมผสานระหว่างเชิงปริมาณกับเชิงคุณภาพ มีกลุ่มตัวอย่างคือ ลูกจ้างธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ ซึ่งมีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของลูกจ้างธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ (2) เพื่อศึกษาสาเหตุของปัญหาการลาออกของลูกจ้างธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ และ (3) เพื่อศึกษาแนวทางการแก้ปัญหาการลาออกของลูกจ้างธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ ดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึกและแจกแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยตารางไขว้ และวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ผลการศึกษา พบว่า แรงจูงใจในการทำงานส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของลูกจ้างธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ ($R^2 = 0.45$) และความพึงพอใจในการทำงานด้านความมั่นคงและความก้าวหน้า ด้านผลตอบแทน ด้านลักษณะงาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของลูกจ้างธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ ($R^2 = 0.89$) ส่วนสาเหตุของปัญหาการลาออกของลูกจ้างธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ คือ ปัญหาความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ปัญหาปริมาณงาน ปัญหานโยบายการบรรจุลูกจ้างเป็นพนักงาน และปัญหาค่าตอบแทนอื่นและสวัสดิการ และมีแนวทางการแก้ปัญหา คือ ธนาคารออมสินควรมีการปรับแนวทางการทำงานในหน่วยงานให้สอดคล้องกับความเชี่ยวชาญและตำแหน่งงาน โดยดำเนินการจัดวางแผนการทำงานให้พนักงาน ลูกจ้างภายในหน่วยงานมีปริมาณงานที่เท่าเทียมกัน ลูกจ้างสามารถตัดสินใจในงานที่ตนเองรับผิดชอบ และให้มีการกำหนดกรอบหน้าที่ในการทำงาน กรอบระยะเวลาในการทำงาน รวมถึงธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ควรจัดจ้างบุคลากรมาเพิ่มในกรณีที่มีฝ่ายงานนั้นขาดแคลนบุคลากร

คำสำคัญ : แรงจูงใจ ความพึงพอใจ ความผูกพันต่อองค์กร

Guidelines for increasing work motivation for employees of the Government Savings Bank, Headquarters.

Atcharaporn Charoensin^{1*} and Theerakorn Udomratanamane²

¹Graduate school Management Academic Group Faculty of Business Administration University of the Thai Chamber of Commerce

²Management Academic Group Faculty of Business Administration University of the Thai Chamber of Commerce

*Kratib.charoensin@gmail.com

Abstract

This paper “Approach to increase employee work motivation of Government Savings Bank, Head office” aims to (1) study factors affecting employee organizational commitment, (2) find causes of employee resignation, and (3) guidelines to handle employee resignation problem of the Government Savings Bank (GSB), head office. The researcher conducted in-depth interview and delivered surveys to employees of the GSB, head office. In this paper, the data was analyzed using Percentage, Mean, Standard Deviation. The data was described by Cross-tabulation and Multiple Regression technique. The results revealed that work motivation ($R^2 = 0.45$) and job satisfaction in array of career advancement, benefits, nature of work, and coworker relationship of employee were significantly affecting organizational commitment ($R^2 = 0.89$). Also, the reason of resignation was addressed as coworker relationship, workload, appointment policy, and pay and benefits. The researcher suggested an approach to respond is the GSB should have a reasonable work adjustment in accordance with the expertise and job position by assigning work to employee in equally way as well as create project timeline in advance which the employee should be able to participate in decision making in their work and responsibilities. Plus, the GSB should recruit more personnel when facing an inadequate employee event to prevent the fall of the organizational performance.

Keywords: Motivation satisfaction Corporate Engagement

1. บทนำ

ปัจจุบันธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ มีจำนวนลูกจ้าง 573 ราย [1] โดยส่วนใหญ่ลูกจ้างของธนาคารออมสินจะมีลักษณะการทำงานและปริมาณงานคล้ายกับพนักงาน แต่ค่าตอบแทน สวัสดิการ และความมั่นคงของลูกจ้างมีความแตกต่างจากพนักงานธนาคารออมสิน ส่งผลให้ในแต่ละปีจะมีลูกจ้างขอลาออกจากธนาคารออมสินเฉลี่ย ร้อยละ 20 - 30 เช่นเดียวกับธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ที่มีอัตราค่าจ้างของลูกจ้างประมาณ 550 - 600 ราย และก็มีอัตราการลาออกของลูกจ้าง ร้อยละ 20 - 30 แต่ตั้งแต่ปี 2564 มีจำนวนลูกจ้างลาออกเพิ่มขึ้นมากกว่าปี 2560 ถึงร้อยละ 6.37 และในปี 2562 มีจำนวน



ลูกจ้างลาออกมากถึงร้อยละ 31.69 โดยสาเหตุหลักที่ทำให้ลูกจ้างธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่มีอัตราการลาออกสูง คือ ลูกจ้างธนาคารออมสินมีสัญญาการทำงาน 1 ปี เป็นการต่ออายุสัญญาปีต่อปี บุคคลใกล้ชิดไม่สามารถเบิกค่ารักษาพยาบาลได้ ไม่มีโบนัส ธนาคารออมสินมีการกำหนดคุณสมบัติของลูกจ้างที่ต้องการมาสมัครทำงานที่ธนาคารออมสิน ทั้งการกำหนดคุณสมบัติสาขาที่จบการศึกษาของลูกจ้างเฉพาะและต้องมีใบประกอบวิชาชีพบางส่วน รวมถึงการกำหนดอายุของผู้สมัคร จึงทำให้จำนวนบุคลากรที่มีคุณสมบัติผ่านการรับสมัครมีจำนวนลดลง และจากการรายงานข้อมูลของฝ่ายทรัพยากร จะพบว่าอายุเฉลี่ยของลูกจ้างที่ลาออกจะอยู่ระหว่าง 25 - 30 ปี ซึ่งเป็นช่วงอายุที่พร้อมเริ่มต้นการทำงานสถานที่ใหม่ ทำให้จ่ายต่อการตัดสินใจลาออก

นอกจากนี้ ธนาคารออมสินยังไม่มีข้อกำหนดขอบเขตการทำงานของลูกจ้างธนาคารออมสินชัดเจน จึงทำให้ปริมาณงานและลักษณะงานของลูกจ้างมีจำนวนเท่ากับหรือมากกว่าพนักงานของธนาคารออมสิน ส่งผลให้ลูกจ้างบางส่วนเกิดความรู้สึกไม่พึงพอใจต่อปริมาณงานที่ได้รับซึ่งไม่สอดคล้องกับรายได้และสวัสดิการต่าง ๆ นอกจากนี้ในเรื่องการตัดสินใจในการทำงานด้านต่าง ๆ พนักงานมีสิทธิในการตัดสินใจมากกว่า จึงทำให้ลูกจ้างบางส่วนรู้สึกถึงความไม่เสมอภาคจนส่งผลให้ขาดแรงจูงใจในการทำงาน [2] ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาแนวทางการเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานลูกจ้างธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่

2. แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน

แรงจูงใจมีความสำคัญอย่างมาก เพราะแรงจูงใจทำให้เกิดการกระทำ คือ พนักงานมีความอยากที่จะทำงาน มีความตั้งใจในการทำงาน ทุ่มเท และใช้ความพยายามให้สามารถทำงานให้มีคุณภาพมากขึ้น ดำรงตนเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร สร้างสรรค์และพัฒนางาน ตลอดจนคงอยู่กับองค์กรอย่างยาวนาน แต่ถ้าหากบุคคลขาดแรงจูงใจแล้ว คนในองค์กรก็จะเฉื่อยชา ขาดความตั้งใจ ความเอาใจใส่ในงานที่ได้รับมอบหมาย ผลงานที่ออกมาจึงมีคุณภาพต่ำ หรือสร้างความเสียหายแก่องค์กรได้ [3]

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตของพนักงาน

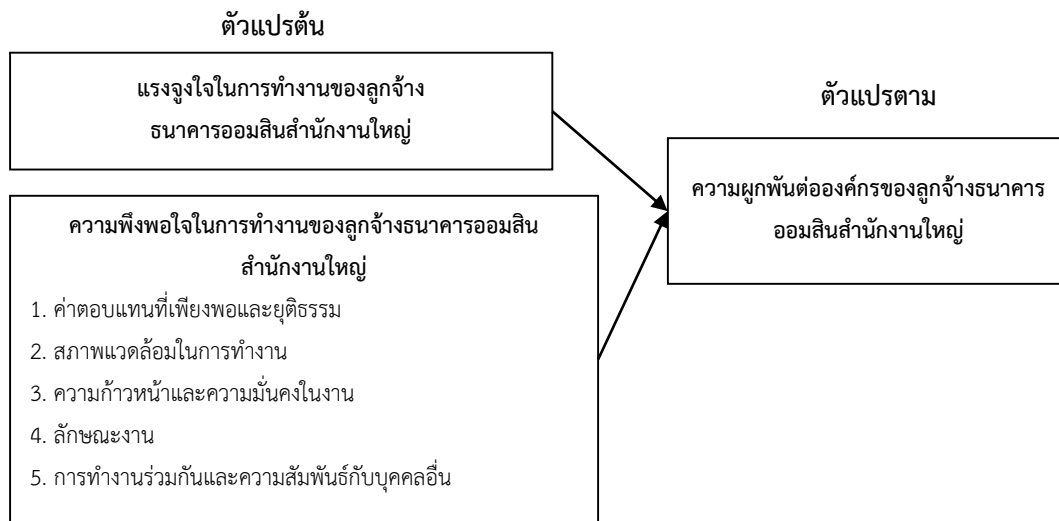
ความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตของพนักงาน ส่งผลต่อการทำงานเป็นอย่างมากเพราะทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อตนเอง เกิดความรู้สึกที่ดีต่องาน และยังทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร นอกจากนี้ยังรวมไปถึงการช่วยส่งเสริมในด้านสุขภาพจิต และกระตุ้นให้บุคคลรู้สึกต้องการพัฒนาตนเองเพื่อให้เป็นบุคลากรที่ดีของหน่วยงาน ช่วยลดปัญหาการลาออก และยังเสริมสร้างการให้บริการที่ดีมีประสิทธิภาพอีกด้วย โดย Cho [4] กล่าวว่า คุณภาพชีวิตการทำงาน คือ การที่ผู้ปฏิบัติงานมีสิทธิ์ออกเสียงในการกำหนดเวลา สถานที่ และวิธีการทำงานของตน ซึ่งสิทธิ์นี้จะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อสิทธิของปัจเจกบุคคลที่จะใช้ชีวิตในด้านอื่นที่นอกเหนือไปจากหน้าที่การงานที่ก่อให้เกิดรายได้ ได้รับการยอมรับและเคารพในฐานะเป็นมาตรฐานทางความคิด โดยมุ่งให้เกิดการเอื้อประโยชน์ร่วมกันระหว่างปัจเจกบุคคล องค์กร และสังคม [5]

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันของพนักงาน เป็นสิ่งที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลของทุกองค์กรจะให้ความสำคัญและความสนใจเป็นอย่างมาก ซึ่งความผูกพันขององค์กรเป็นสิ่งที่บ่งชี้ถึงความพึงพอใจในงาน ความภาคภูมิใจเป็นสิ่งที่บ่งชี้ถึงระยะเวลาการทำงานของคุณ [6]

3. วิธีการศึกษา

3.1 กรอบแนวคิด



3.2 สมมติฐานการวิจัย

1. แรงจูงใจในการทำงานส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของลูกจ้างธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่
2. ความพึงพอใจในการทำงานด้านค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน ด้านลักษณะงาน ด้านการทำงานร่วมกันและความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของลูกจ้างธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่

3.3 กลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยเชิงปริมาณ ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ ได้แก่ ลูกจ้างธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง จากสูตรคำนวณของทาโรยามาเน่ กำหนดสัดส่วนการสุ่มตัวอย่างเป็น 50% หรือ 0.50 จากประชากรทั้งหมด ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และยอมให้คาดเคลื่อนได้ 5% จะได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ทั้งสิ้น 235 ราย และใช้วิธีการเลือกตัวอย่างตามความสะดวก (Convenience Sampling) เก็บรวบรวมข้อมูลในรูปแบบออนไลน์ผ่าน Link จาก Google Form

การวิจัยเชิงคุณภาพ กำหนดผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการวิจัยผู้วิจัยเลือกเจาะจงผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (Section manager) ทั้งนี้กำหนดคุณลักษณะของผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ต้องศึกษา คือ ลูกจ้างธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ มีจำนวน 573 ราย ทำงานในกลุ่มงานภายในธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ จึงดำเนินการกำหนดกลุ่มตัวอย่างในการสัมภาษณ์ คือ ตัวแทนลูกจ้างธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ในกลุ่มงานภายในธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ จำนวน 5 กลุ่มงาน กลุ่มงานละ 2 ราย รวมทั้งสิ้น 10 ราย

3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

การวิจัยเชิงปริมาณ ประกอบด้วยเครื่องมือสำหรับคำถาม

ส่วนที่ 1 คำถามปัจจัยส่วนบุคคล ของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ การศึกษา เป็นมาตรวัดแบบ Nominal ส่วนอายุ ประสบการณ์การทำงาน และรายได้ต่อเดือน เป็นมาตรวัดแบบ Ordinal โดยเป็นแบบสอบถามแบบปลายปิด (Close-Ended Response Question) [7]

ส่วนที่ 2 คำถามแรงจูงใจในการทำงานลูกจ้างธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่



ส่วนที่ 3 คำถามความพึงพอใจในการทำงานของลูกจ้างธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ ได้แก่ ด้านความมั่นคงและความก้าวหน้า ด้านผลตอบแทน ด้านลักษณะงาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

ส่วนที่ 4 คำถามความผูกพันต่อองค์กรของลูกจ้างธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่

โดยเป็นแบบสอบถามปลายปิด (Close-Ended Question) โดยแบ่งเกณฑ์การวัดแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) เป็น 5 ระดับตั้งแต่ระดับน้อยที่สุด (1 คะแนน) ถึง มากที่สุด (5 คะแนน) [8]

โดยผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ความน่าเชื่อถือของ แบบสอบถาม (Reliability) โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Coefficient Alpha) ของครอนบาค (Cronbach) จากการวิเคราะห์ความน่าเชื่อถือของแบบสอบถาม จำนวน 30 ชุด ทำการทดสอบความสม่ำเสมอของมาตรวัดที่ใช้ในการศึกษา ปรากฏว่าได้ผลเท่ากับ 0.891 ซึ่งโดยปกติถ้าค่าความเชื่อมั่นต้องมีค่าเกิน 0.80 ขึ้นไป ถือว่าใช้ได้

การวิจัยเชิงคุณภาพ ดำเนินการโดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) มีประเด็นศึกษา ดังนี้

1. การทำงานกับธนาคารออมสิน
2. การทำงานกับผู้บังคับบัญชา
3. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน
4. นโยบายเกี่ยวกับการบรรจุลูกจ้างเป็นพนักงาน
5. ค่าตอบแทน สวัสดิการที่ธนาคารออมสินมีให้กับลูกจ้าง
6. สาเหตุของปัญหาการลาออกของลูกจ้างของธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่
7. สภาพแวดล้อมในการทำงานกับธนาคารออมสิน
8. ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาการลาออกของลูกจ้างของธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่

3.5 สถิติที่ใช้ในการวิจัย

วิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนาด้วยสถิติ โดยใช้ค่าร้อยละ ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ฐานนิยม ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ตารางไขว้และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis: MRA) ของสมมติฐานที่ตั้งไว้ ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

4. ผลการศึกษา

4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีจำนวนมากที่สุด ได้แก่ เพศหญิง ร้อยละ 75.74 มีอายุ 21 - 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 67.23 มีการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 94.89 มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 1 - 3 ปี คิดเป็นร้อยละ 71.06 และมีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 15,001 - 20,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 85.53

4.2 แรงจูงใจในการทำงานของลูกจ้างธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของลูกจ้างธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.55 และแรงจูงใจในการทำงานของลูกจ้างธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ ระดับมากที่สุด ได้แก่ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชามีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน (ค่าเฉลี่ย = 4.46) ความช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานมีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน (ค่าเฉลี่ย = 4.71) ผลตอบแทนที่ได้รับมีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน (ค่าเฉลี่ย = 4.61) และสภาพแวดล้อมในการทำงานมีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน (ค่าเฉลี่ย = 4.61)

4.3 ความพึงพอใจในการทำงานของลูกจ้างธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ พบว่า ความพึงพอใจในการทำงานของลูกจ้างธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 และความพึงพอใจในการ

ทำงานของลูกจ้างธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ ระดับมาก ได้แก่ ค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม (ค่าเฉลี่ย = 3.92) สภาพแวดล้อมในการทำงาน (ค่าเฉลี่ย = 3.98) ความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน (ค่าเฉลี่ย = 3.63) ลักษณะงาน (ค่าเฉลี่ย = 3.72) และการทำงานร่วมกันและความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น (ค่าเฉลี่ย = 3.76)

4.4 ความผูกพันต่อองค์กรของลูกจ้างธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรของลูกจ้างธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90 และความผูกพันต่อองค์กรของลูกจ้างธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ ระดับมากที่สุด ได้แก่ ความผูกพันต่อธนาคารออมสิน (ค่าเฉลี่ย = 4.36) ส่วนระดับมาก ได้แก่ ความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาในธนาคารออมสิน (ค่าเฉลี่ย = 3.84) ความผูกพันต่อเพื่อนร่วมงานในธนาคารออมสิน (ค่าเฉลี่ย = 3.53) ความผูกพันต่องานที่ได้รับผิดชอบ (ค่าเฉลี่ย = 3.76) และความผูกพันต่อสภาพแวดล้อม บรรยากาศในการทำงานที่ธนาคารออมสิน (ค่าเฉลี่ย = 4.00)

4.5 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับความพึงพอใจในการทำงาน พบว่า

ด้านเพศ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเพศหญิง จะมีความพึงพอใจในการทำงานในภาพรวมมากกว่า เพศชาย

ด้านอายุ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 21 - 30 ปี จะมีความพึงพอใจในการทำงานในภาพรวมมากกว่า อายุ 31 - 40 ปี

ด้านวุฒิการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จะมีความพึงพอใจในการทำงานในภาพรวมมากกว่า ระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี

ด้านระยะเวลาปฏิบัติงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระยะเวลาปฏิบัติงาน 1 - 3 ปี จะมีความพึงพอใจในการทำงานในภาพรวมมากกว่าระยะเวลาปฏิบัติงาน 4 - 5 ปี และ 5 ปี ขึ้นไป

ด้านรายได้เฉลี่ยต่อเดือน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 15,001 - 20,000 บาท จะมีความพึงพอใจในการทำงานในภาพรวมมากกว่ารายได้เฉลี่ยต่อเดือน 20,001 - 25,000 บาท และ มากกว่า 25,000 บาท ขึ้นไป

4.6 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับความผูกพันต่อองค์กร พบว่า

ด้านเพศ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเพศหญิง จะมีความผูกพันในองค์กรในภาพรวมมากกว่า เพศชาย

ด้านอายุ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีอายุ 21 - 30 ปี จะมีความผูกพันในองค์กรในภาพรวมมากกว่าอายุ 31 - 40 ปี

ด้านวุฒิการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จะมีความผูกพันในองค์กรในภาพรวมมากกว่า ระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี

ด้านระยะเวลาปฏิบัติงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระยะเวลาปฏิบัติงาน 1 - 3 ปี จะมีความผูกพันในองค์กรในภาพรวมมากกว่าระยะเวลาปฏิบัติงาน 4 - 5 ปี และ 5 ปี ขึ้นไป

ด้านรายได้เฉลี่ยต่อเดือน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 15,001 - 20,000 บาท จะมีความผูกพันในองค์กรในภาพรวมมากกว่ารายได้เฉลี่ยต่อเดือน 20,001 - 25,000 บาท และ มากกว่า 25,000 บาท ขึ้นไป

4.7 ผลการวิเคราะห์สมมติฐาน

สมมติฐานข้อที่ 1. แรงจูงใจในการทำงานส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของลูกจ้างธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่



ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุแรงจูงใจในการทำงานส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของลูกจ้างธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่

ตัวแปร	B	SE	Beta	t	Sig.
ค่าคงที่	3.06	0.25		12.04	0.00
แรงจูงใจในการทำงาน	0.18	0.05	0.21	3.30	0.00*

$R = 0.21$ $R^2 = 0.45$ Adjusted $R^2 = 0.41$ *Sig.< 0.05

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง มีผลการศึกษาพบว่า ค่า Sig. มีค่าเท่ากับ 0.00 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า แรงจูงใจในการทำงาน ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของลูกจ้างธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยมีระดับอิทธิพลในการส่งผลในภาพรวม เท่ากับ ร้อยละ 4.50 แสดงว่า ถ้าเพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน ในขณะที่ปัจจัยอื่น ๆ คงที่ จะทำให้ความผูกพันต่อองค์กรของลูกจ้างธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ เพิ่มขึ้น

สมมติฐานข้อที่ 2. ความพึงพอใจในการทำงานด้านค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน ด้านลักษณะงาน ด้านการทำงานร่วมกันและความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของลูกจ้างธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุของสมมติฐานความพึงพอใจส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของลูกจ้างธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่

ตัวแปร	B	SE	Beta	t	Sig.
ค่าคงที่	0.07	0.09		0.86	0.39
1. ค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม	0.05	0.01	0.10	3.02	0.00*
2. สภาพแวดล้อมในการทำงาน	0.11	0.05	0.12	2.15	0.03*
3. ความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน	0.05	0.02	0.07	2.38	0.01*
4. ลักษณะงาน	0.33	0.05	0.35	5.91	0.00*
5. การทำงานร่วมกันและความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น	0.44	0.05	0.43	8.69	0.00*

$R = 0.94$ $R^2 = 0.89$ Adjusted $R^2 = 0.89$ *Sig.< 0.05

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

มีผลการวิเคราะห์ ดังนี้

1. ค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม มีผลการศึกษาพบว่า ค่า Sig. มีค่าเท่ากับ 0.00 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า ความพึงพอใจในการทำงานด้านค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของลูกจ้างธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ดังนั้น ถ้าเพิ่มความพึงพอใจในการทำงาน ด้านค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม ในขณะที่ปัจจัยอื่น ๆ คงที่ จะทำให้ความผูกพันต่อองค์กรของลูกจ้างธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ เพิ่มขึ้น

2. สภาพแวดล้อมในการทำงาน มีผลการศึกษาพบว่า ค่า Sig. มีค่าเท่ากับ 0.03 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า ความพึงพอใจในการทำงานด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของลูกจ้างธนาคารออมสิน

สำนักงานใหญ่ ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ดังนั้น ถ้าเพิ่มความพึงพอใจในการทำงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ในขณะที่ปัจจัยอื่น ๆ คงที่ จะทำให้ความผูกพันต่อองค์กรของลูกจ้างธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ เพิ่มขึ้น

3. ความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน มีผลการศึกษาพบว่า ค่า Sig. มีค่าเท่ากับ 0.01 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า ความพึงพอใจในการทำงานด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของลูกจ้างธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ดังนั้น ถ้าเพิ่มความพึงพอใจในการทำงาน ด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน ในขณะที่ปัจจัยอื่น ๆ คงที่ จะทำให้ความผูกพันต่อองค์กรของลูกจ้างธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ เพิ่มขึ้น

4. ลักษณะงาน มีผลการศึกษาพบว่า ค่า Sig. มีค่าเท่ากับ 0.00 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า ความพึงพอใจในการทำงานด้านลักษณะงาน ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของลูกจ้างธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ดังนั้น ถ้าเพิ่มความพึงพอใจในการทำงาน ด้านลักษณะงาน ในขณะที่ปัจจัยอื่น ๆ คงที่ จะทำให้ความผูกพันต่อองค์กรของลูกจ้างธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ เพิ่มขึ้น

5. การทำงานร่วมกันและความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น มีผลการศึกษาพบว่า ค่า Sig. มีค่าเท่ากับ 0.00 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า ความพึงพอใจในการทำงานด้านการทำงานร่วมกันและความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของลูกจ้างธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ดังนั้น ถ้าเพิ่มความพึงพอใจในการทำงาน ด้านการทำงานร่วมกันและความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นในขณะที่ปัจจัยอื่น ๆ คงที่ จะทำให้ความผูกพันต่อองค์กรของลูกจ้างธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ เพิ่มขึ้น

4.8 ผลการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ

1. ปัญหาความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน พบว่า ปัญหาความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานเกิดความไม่เข้าใจในระหว่างการทำงานทั้งนี้ เนื่องจากธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ มีจำนวนลูกจ้างและพนักงานจำนวนมากกว่า 100 ราย ทำให้ในการทำงานร่วมกันจะมีปัญหาด้านความเข้าใจ ความสัมพันธ์ การสื่อสาร หรือรูปแบบขั้นตอน กระบวนการทำงานที่แตกต่างกัน ส่งผลให้มีปัญหากับเพื่อนร่วมงานได้ ประกอบกับการเป็นลูกจ้างในบางครั้งอำนาจในการตัดสินใจต่าง ๆ ในงานจะน้อยกว่าเพื่อนร่วมงานที่เป็นพนักงาน

2. ปัญหาปริมาณงาน พบว่า ในส่วนของปริมาณงาน ลูกจ้างคิดว่า ปริมาณงานที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบมีจำนวนมาก ไม่สอดคล้องกับจำนวนบุคลากรที่ทำงาน เมื่อปริมาณงานมีจำนวนมาก ทำให้การบริหารจัดการเวลาการทำงานไม่สมดุลทำให้ต้องทำงานเลยเวลาเลิกงานปกติอยู่บ่อยครั้ง นอกจากนี้บางชิ้นงานที่ได้รับมอบหมายจะมีความยาก ซึ่งจะสร้างภาวะกดดันและความเครียดสูง บางครั้งส่งผลเสียต่อสุขภาพจิตและสุขภาพร่างกายที่เกิดจากการพักผ่อนไม่เพียงพอ เนื่องจากการทำงานล่วงเวลาเป็นเวลาดูติดต่อกันมายาวนาน

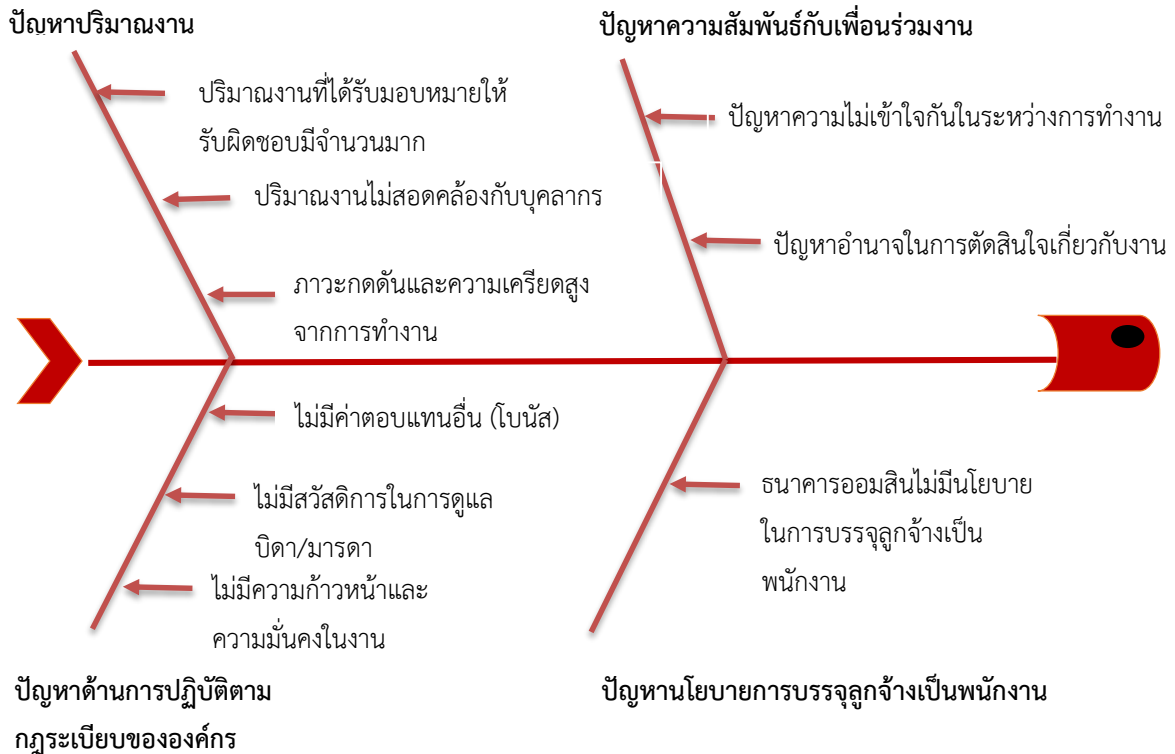
3. ปัญหานโยบายการบรรจุลูกจ้างเป็นพนักงาน พบว่า ธนาคารออมสินไม่มีนโยบายในการบรรจุลูกจ้างเป็นพนักงาน ลูกจ้างทุกคนที่ต้องการเป็นพนักงานต้องเข้ารับการสอบเลื่อนระดับ และมีระยะเวลารอคอยในการจะได้รับการบรรจุ ซึ่งลูกจ้างบางคนมีการทำงานกับธนาคารออมสินมากกว่า 5 ปี มีความเชี่ยวชาญในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายสูง แต่ไม่สามารถบรรจุเป็นพนักงานได้ ส่งผลให้ลูกจ้างเกิดความเบื่อหน่ายและต้องการย้ายไปทำงานยังหน่วยงานอื่น ทำให้ธนาคารออมสินสูญเสียบุคลากรที่มีคุณภาพไป เนื่องจากงานบางฝ่ายของธนาคารออมสินต้องการบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญสูง และเมื่อมีพนักงานบรรจุใหม่มาปฏิบัติงาน ต้องใช้ระยะเวลาการปรับตัวนาน ทำให้งานบางอย่างหยุดชะงัก

4. ปัญหาค่าตอบแทนอื่นและสวัสดิการ พบว่า ลูกจ้างทั้งหมดจะมีความพึงพอใจในค่าตอบแทนในรูปแบบเงินเดือนของธนาคารออมสิน แต่ในส่วนของค่าตอบแทนอื่น ลูกจ้างส่วนใหญ่รู้สึกว่าจากปริมาณงานและหน้าที่ในความรับผิดชอบไม่แตกต่างจากพนักงาน บางฝ่ายลูกจ้างต้องทำงานหนักเพราะปริมาณงานในฝ่ายนั้นมีมาก

5. สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพสามารถสรุปสาเหตุของปัญหาการลาออกของลูกจ้างธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ ดังนี้



5.2 สรุปแนวทางเลือกสำหรับการแก้ไขปัญหา

แนวทางที่ 1 สร้างกิจกรรมเสริมความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ได้แก่ ธนาคารออมสินควรมีการจัดกิจกรรมความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน กับลูกจ้าง เพื่อสร้างความสามัคคีในองค์กร อาทิ การจัดกิจกรรมอบรมนอกสถานที่ เป็นต้น สอดคล้องกับผลการศึกษาเชิงปริมาณจะพบว่า ลูกจ้างจะมีความพึงพอใจต่อการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้พนักงานได้มีโอกาสทำงานร่วมกัน หัวหน้างานสนับสนุนในการทำงาน

แนวทางที่ 2 ปรับปรุงแนวทางการทำงานของลูกจ้าง ได้แก่ ธนาคารออมสินควรมีการปรับแนวทางการทำงานในหน่วยงานให้สอดคล้องกับความเชี่ยวชาญและตำแหน่งงาน โดยดำเนินการวางแผนการทำงานให้พนักงาน ลูกจ้างภายในหน่วยงานมีปริมาณงานที่เท่าเทียมกัน ลูกจ้างสามารถตัดสินใจในงานที่ตนเองรับผิดชอบ และให้มีการกำหนดกรอบหน้าที่ในการทำงาน กรอบระยะเวลาในการทำงาน รวมถึงธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ควรจัดจ้างบุคลากรมาเพิ่มในกรณีที่ฝ่ายงานนั้นขาดแคลนบุคลากร นอกจากนี้ควรจัดการอบรมพัฒนาทักษะให้กับบุคลากรที่เริ่มปฏิบัติงานในรูปแบบที่สอนน้อง เพื่อให้บุคลากรที่เพิ่งบรรจุมีทักษะในการทำงานเพิ่มมากขึ้น สอดคล้องกับผลการศึกษาเชิงปริมาณ พบว่า ลูกจ้างมีความต้องการในการนำความรู้ความสามารถมาใช้ในการทำงาน สามารถบริหารจัดการงานด้วยตนเอง และต้องการให้มีการกำหนดกรอบหน้าที่ในการทำงาน กำหนดกรอบระยะเวลาในการทำงาน

แนวทางที่ 3 ปรับปรุงนโยบายการบรรจุลูกจ้างเป็นพนักงาน ได้แก่ ธนาคารออมสินปรับปรุงนโยบายในการบรรจุลูกจ้าง โดยอาจเป็นการกำหนดนโยบายให้บรรจุลูกจ้างที่มีอายุการทำงานมากกว่า 5 ปี สามารถบรรจุเป็นพนักงานได้ หรือ

เงื่อนไขถ้าลูกจ้างทำงานในตำแหน่งเฉพาะเจาะจงและมีความเชี่ยวชาญสูง สามารถบรรจุเป็นพนักงานได้ หรือจะเป็นเงื่อนไขในการกำหนดตัวชีวิตในการปฏิบัติงาน ถ้าลูกจ้างสามารถปฏิบัติงานตามตัวชีวิตได้จะสามารถบรรจุเป็นพนักงานธนาคารออมสินได้ เป็นต้น

แนวทางที่ 4 เพิ่มค่าตอบแทน (โบนัส) และสวัสดิการสำหรับบิดามารดาของลูกจ้าง ได้แก่ ธนาคารออมสินควรมีการเพิ่มสวัสดิการค่ารักษาพยาบาลสำหรับบิดามารดาและค่าตอบแทนอื่น (โบนัส) ให้สอดคล้องกับปริมาณงานที่ได้รับ หรือใกล้เคียงกับพนักงาน เพราะลูกจ้างถือเป็นบุคลากรของธนาคารออมสินด้วยเช่นกัน สอดคล้องกับผลการศึกษาเชิงปริมาณพบว่า ลูกจ้างมีความต้องการค่าตอบแทน (เงินเดือน) สวัสดิการ (ค่าเครื่องแบบ, ค่ารักษาพยาบาล, ค่าตรวจสุขภาพประจำปี, ค่าช่วยเหลือกรณีประสบวินาศภัย) และค่าตอบแทนอื่น (เช่น ค่าล่วงเวลา, ค่าเบี้ยเลี้ยง, ค่าพาหนะรับจ้างกรณีเดินทางไปธุรกิจธนาคาร เป็นต้น) เทียบเท่ากับบุคลากรในธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่

5.3 อภิปรายผล

วัตถุประสงค์ 1 เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของลูกจ้างธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่

ผลการศึกษา พบว่า แรงจูงใจในการทำงานส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของลูกจ้างธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ สอดคล้องกับแนวคิดของ Supanee [9] แรงจูงใจมีความสำคัญอย่างมาก เพราะแรงจูงใจทำให้เกิดการกระทำ คือพนักงานมีความอยากที่จะทำงาน มีความตั้งใจในการทำงาน มุ่งเท และใช้ความพยายามให้สามารถทำงานให้มีคุณภาพมากขึ้น ดำรงตนเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร สร้างสรรค์และพัฒนางาน ตลอดจนคงอยู่กับองค์กรอย่างยาวนาน แต่ถ้าหากบุคคลขาดแรงจูงใจแล้ว คนในองค์กรก็จะเฉื่อยชา ขาดความตั้งใจ ความเอาใจใส่ในงานที่ได้รับมอบหมาย ผลงานที่ออกมาจึงมีคุณภาพต่ำ หรือสร้างความเสียหายแก่องค์กรได้ นอกจากนี้ ความพึงพอใจ ด้านค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน ลักษณะงาน และการทำงานร่วมกันและความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของลูกจ้างธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ สอดคล้องกับแนวคิดของ Sirinan *et al.* [10] ความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตของพนักงาน ส่งผลต่อการทำงานเป็นอย่างมากเพราะทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อตนเอง เกิดความรู้สึกที่ดีต่องาน และยังทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร นอกจากนี้ยังรวมไปถึงการช่วยส่งเสริมในด้านสุขภาพจิต และกระตุ้นให้บุคคลรู้สึกต้องการพัฒนาตนเองเพื่อให้เป็นบุคลากรที่ดีของหน่วยงาน ช่วยลดปัญหาการลาออก และยังเสริมสร้างการให้บริการที่ดีมีประสิทธิภาพอีกด้วย

วัตถุประสงค์ 2 เพื่อศึกษาสาเหตุของปัญหาการลาออกของลูกจ้างธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่

ผลการศึกษา พบว่า สาเหตุของปัญหาการลาออกของลูกจ้างธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ คือ ปัญหาความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ปัญหาปริมาณงาน ปัญหาโยกย้ายการบรรจุลูกจ้างเป็นพนักงาน ปัญหาค่าตอบแทนอื่นและสวัสดิการ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Supavadee [11] พบว่า สาเหตุหลักของความตั้งใจลาออกของพนักงานโรงพยาบาลรัฐแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร เกิดจากหัวหน้างานและความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ซึ่งเป็นสาเหตุทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน ส่งผลให้พนักงานมีความตั้งใจในการลาออก และสาเหตุรองลงมา ได้แก่ คุณลักษณะงาน การเติบโตในสายงาน และสวัสดิการ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Patramongkol [12] พบว่า สาเหตุที่พนักงานลาออก คือสาเหตุเกิดจากความไม่พึงพอใจในระบบการบริหารและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การจัดวางระบบตำแหน่งงานไม่มีความเหมาะสม และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Sutisa [13] พบว่า สาเหตุการลาออกของพนักงาน มีสาเหตุหลัก 4 ข้อ ดังนี้ 1) ด้านการทำงานหนักและการเปลี่ยนแปลงแผนงานบ่อย 2) ด้านการสื่อสารภายในบริษัท 3) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานกับลูกน้องไม่ค่อยดี และ 4) ด้านค่าตอบแทนที่ได้รับไม่เหมาะสมกับภาระงาน เนื่องจากปริมาณงานเยอะ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Benyapa [14] พบว่า สาเหตุของปัญหาการลาออกของพนักงาน ได้แก่ 1. ค่าตอบแทนไม่เหมาะสมกับภาระงานและสวัสดิการไม่เพียงพอ 2. มีการแบ่งพรรคแบ่งพวกกันในที่ทำงาน เพื่อนร่วมงานไม่เป็นมิตรและโดนเพื่อนร่วมงานกลั่นแกล้ง 3. ผู้บังคับบัญชามุ่งเน้น



งานมากเกินไป การสั่งงาน/มอบหมายงานไม่ชัดเจนและผู้บังคับบัญชาไม่ให้เกิดทิพนักงาน และ 4. ความกดดันในการทำงาน จากนโยบายองค์กรที่ไม่แน่นอนและมีปัญหาด้านการสื่อสาร

วัตถุประสงค์ 3 เพื่อศึกษาแนวทางการแก้ปัญหาการลาออกของลูกจ้างธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่

ผลการศึกษา พบว่า แนวทางการแก้ปัญหาการลาออกของลูกจ้างธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ ได้แก่ การสร้างกิจกรรมเสริมความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน การปรับปรุงแนวทางการทำงานของลูกจ้าง การปรับปรุงนโยบายการบรรจุลูกจ้างเป็นพนักงาน และการเพิ่มค่าตอบแทนอื่น (โบนัส) และสวัสดิการสำหรับบิดามารดาของลูกจ้าง สอดคล้องกับงานวิจัยของ Patramongkol [15] พบว่า ในการแก้ปัญหาพนักงานที่เกิดทัศนคติที่ไม่ดีต่อผู้นำ สามารถดำเนินการแก้ปัญหาอย่างรวดเร็วและตรงจุด สามารถสร้างความสนิทสนมคุ้นเคยระหว่างพนักงานด้วยกันเองระหว่างพนักงานกับผู้จัดการมีวิสัยทัศน์ที่กว้างขึ้นในการสร้างแรงจูงใจแก่พนักงาน อีกทั้งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Sutisa [16] พบว่า แนวทางการแก้ปัญหาเป็น 3 แนวทาง ซึ่งทั้ง 3 แนวทางนี้สามารถดำเนินการทำพร้อมกันได้ แนวทางเลือกที่ 1. คือ ส่งเสริมการเป็นผู้นำ โดยการสร้างกิจกรรมที่ส่งเสริมและพัฒนาทักษะการเป็นผู้นำรวมทั้งจัดอบรมหลักสูตรพิเศษด้านภาวะผู้นำให้แก่พนักงาน แนวทางเลือกที่ 2. คือ พัฒนาระบบการประเมินผลงาน เพื่อสร้างความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับระบบประเมินผลงานและค่าตอบแทนให้กับพนักงานทุกระดับ และแนวทางเลือกที่ 3. คือ การฝึกอบรม ซึ่งการฝึกอบรมนี้จะช่วยเปลี่ยนแปลงทั้งในเชิงพฤติกรรมและทัศนคติของพนักงานให้สอดคล้องกับทิศทางขององค์กร และจะช่วยแก้ปัญหาการลาออกของพนักงานในระยะยาวได้

5.4 ข้อเสนอแนะ

ในการศึกษาครั้งต่อไปควรดำเนินการศึกษาเชิงลึกถึงรูปแบบและขั้นตอนการวิเคราะห์ วางแผนการทำงานในองค์กร เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน และเพื่อสร้างความผูกพันในองค์กรให้กับลูกจ้างของธนาคารออมสิน

เอกสารอ้างอิง

- [1] Bangkok Business. (2022). *Digital Disruption*. from <https://www.bangkokbiznews.com>. (In Thai)
- [2] Bangkok Business. (2022). *Digital Disruption*. from <https://www.bangkokbiznews.com>. (In Thai)
- [3] Supanee, S. (2017). *Strategic Management: Concepts and Theories*. Thammasat University. (In Thai)
- [4] Cho et al. (2019). Interaction effects between contract specificity, competence trust and goodwill trust upon supplier opportunism and relational stability: A focus upon restaurant performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- [5] Sirinan et al. (2020). *9 dimensions of happiness*. Population Research Institute. (In Thai)
- [6] Mehrzi, N., A., & Singh, S. K., (2016). Competing through employee engagement: a proposed framework. *International journal of productivity and performance management*. 65(6). 831-843.
- [7] Apinya, A. (2014). *Statistical analysis for research*. Silpakorn University. (In Thai)
- [8] Apinya, A. (2014). *Statistical analysis for research*. Silpakorn University. (In Thai)
- [9] Supanee, S. (2017). *Strategic Management: Concepts and Theories*. Thammasat University. (In Thai)
- [10] Sirinan et al. (2020). *9 dimensions of happiness*. Population Research Institute. (In Thai)
- [11] Supavadee, A. (2020). *A study of factors influencing the resignation intention of employees of a government hospital in Bangkok*. Bangkok: University of Thai Chamber. (In Thai)



- [12] Patramongkol, S. (2019). *Study the problem of employee resignation that negatively affects the quality and Customer Service: A Case Study of Burgerista, Essen Branch, Germany*. Bangkok: University of Thai Chamber. (In Thai)
- [13] Sutisa, T. (2018). *A solution to the increasing trend of resignation of operational employees: a case study of a trading company in Bangkok*. Bangkok: University of Thai Chamber. (In Thai)
- [14] Benyapa, S. (2018). *Study approaches to reduce employee turnover rates that tend to increase at a financial service company in Chiang Mai*. Bangkok: University of Thai Chamber. (In Thai)
- [15] Patramongkol, S. (2019). *Study the problem of employee resignation that negatively affects the quality and Customer Service: A Case Study of Burgerista, Essen Branch, Germany*. Bangkok: University of Thai Chamber. (In Thai)
- [16] Sutisa, T. (2018). *A solution to the increasing trend of resignation of operational employees: a case study of a trading company in Bangkok*. Bangkok: University of Thai Chamber. (In Thai)