

ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กร
ของพนักงานธนาคารทหารไทยธนชาติ จำกัด (มหาชน)
ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

Causal Factors Influencing Organizational Commitment
of Employees of TMBThanachart Bank Public
Limited Company, Northeast Thailand

ภัทริกา ชินช่วง (Pattarika Chinchang)¹

ธาวีรัตน์ ขูลีลิ่ง (Thareerat Kuleelung)²

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานธนาคารทหารไทยธนชาติ จำกัด (มหาชน) ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และ (2) เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานธนาคารทหารไทยธนชาติ จำกัด (มหาชน) ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานธนาคารทหารไทยธนชาติ จำกัด (มหาชน) ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 397 ตัวอย่าง โดยใช้แบบสอบถาม สถิติที่ใช้การวิเคราะห์ประกอบด้วย ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน การวิเคราะห์องค์ประกอบ และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุด้วยตัวแบบโมเดลสมการโครงสร้าง ผลการวิจัย พบว่า 1) ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานธนาคารทหารไทยธนชาติ จำกัด (มหาชน) ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมมีอิทธิพล

¹อาจารย์ ดร. คณะบริหารธุรกิจและการบัญชี สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด
E-mail: Pattarika.ch@gmail.com

²อาจารย์ ดร. คณะวิทยาการจัดการ สาขาวิชาธุรกิจดิจิทัล มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมมีอิทธิพลต่อเจตคติองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เจตคติองค์การมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เจตคติองค์การมีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 2) ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์การของพนักงานธนาคารทหารไทยธนชาติ จำกัด (มหาชน) ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า โมเดลการวิเคราะห์มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดี ($\chi^2/df=1.603$, $df=78$, $p\text{-value}= .001$, $GFI = .965$, $CFI=.992$, $AGFI=.932$, $RMSEA=.039$)

คำสำคัญ : การบริหารแบบมีส่วนร่วม ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ความผูกพันในองค์การ เจตคติองค์การ

Abstract

The purposes of this study were to investigate 1) causal factors influencing the organizational commitment of employees of TMBThanachart Bank Public Limited Company located in the northeast of Thailand and 2) the congruence of the causal factors influencing the organizational commitment of employees of the aforementioned bank. The data were collected using a questionnaire with 397 participants. Statistics used in this study were percentages, mean, standard deviation, Pearson's correlation, factor analysis, and path analysis with Structural Equation Modeling (SEM). Results revealed that participative management significantly influenced employees' job satisfaction and organizational attitudes ($p < 0.01$). Organizational attitudes were found to significantly influence job satisfaction and organizational commitment ($p < 0.01$). Job satisfaction also significantly influenced organizational commitment ($p < 0.01$). Finally,

the results from the congruence analysis of the causal factors showed a goodness-of-fit with the empirical data, indicated by $\chi^2/df=1.603$, $df=78$, $p = .001$, $GFI = .965$, $CFI=.992$, $AGFI=.932$, $RMSEA=.039$.

Keywords: Participative Management, Job Satisfaction, Organizational Commitment, Organizational Attitude

บทนำ

ในโลกของธุรกิจในยุคโลกาภิวัตน์หรือโลกที่ไร้พรมแดน (Globalization) ทำให้การดำเนินชีวิตประจำวัน หรือการดำเนินกิจการงานจำเป็นต้องอาศัยข้อมูลข่าวสารที่หลากหลาย เพื่อให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และด้วยระบบเศรษฐกิจแบบทุนนิยมที่กระจายไปทั่วโลก ทำให้การดำเนินธุรกิจต้องอยู่ภายใต้การแข่งขันในด้านคุณภาพ การให้บริการ และการบริหารจัดการ โดยเฉพาะในสภาวะการแข่งขันที่รุนแรงนั้น จะต้องโปร่งใส และตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญ (อรุณกมล ศุขนอก และพรชัย เทพปัญญา, 2562) การกำหนดกฎ ระเบียบ เงื่อนไข และข้อกำหนดในการดำเนินธุรกิจ ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาเทคโนโลยีที่นำมาใช้ในการดำเนินธุรกิจ ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทย ทั้งทางตรงและทางอ้อม ในการดำเนินธุรกิจของบริษัทหรือองค์กรในระดับโลก และระดับท้องถิ่น ต้องพยายามพัฒนาและแสวงหาวิธีการต่าง ๆ มาประยุกต์ให้สอดคล้องกับธุรกิจของตนเอง นอกจากนี้องค์กรต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ และกระบวนการในการดำเนินงานตลอดเวลาเพื่อให้มีศักยภาพในการแข่งขัน เหนือกว่าคู่แข่ง และเติบโตได้ในระยะยาว (อารีรัตน์ ปานสุวัชร และประวีณ ปานสุวัชร, 2561)

สภาพความผันผวนของสภาวะเศรษฐกิจโลกจากการเกิดโรคระบาดไวรัสโคโรนา 2019 ไม่มีองค์กรใดสามารถหลีกเลี่ยงจากผลที่ตามมา ซึ่งส่งผลกระทบอย่างมากต่อแทบทุกธุรกิจ รวมถึงสภาพการทำงาน สังคม และเศรษฐกิจ การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมในองค์กรถือเป็นรูปแบบที่มีความสำคัญในช่วงวิกฤต และสามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ดังกล่าว ทั้งยังช่วยยกระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ความผูกพันในองค์กร และเจตคติต่อองค์กรที่ดีของพนักงาน

(Usman, Ghani, Cheng, Farid, & Iqbal, 2021) แนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงต่อธุรกิจภาคธนาคารซึ่งเป็นสถาบันการเงินที่เป็นตัวกลางทางการเงินที่สำคัญที่สุดในระบบเศรษฐกิจของประเทศ มีหน้าที่หลักตั้งแต่อดีตมาจนถึงปัจจุบันเพื่อระดมเงินออมจากประชาชนทั่วไปและเป็นแหล่งเงินทุนเพื่อให้บริการสินเชื่อ ปัจจุบันธนาคารได้ปรับเปลี่ยนการดำเนินธุรกิจเพื่อให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นด้วยการพัฒนาเทคโนโลยีสมัยใหม่เพื่อรองรับการให้บริการทางการเงิน เช่น การบริการออนไลน์ การประกันภัย การประกันชีวิต กองทุนรวม หรือการชำระค่าสาธารณูปโภคต่าง ๆ เพื่อบริการลูกค้าให้ได้รับความสะดวกสบายครอบคลุมความต้องการทางการเงินในทุกด้าน ด้วยการให้บริการแบบครบวงจรเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่มีความหลากหลาย ส่งผลต่อการปรับตัวของพนักงานธนาคารเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นดั่งนั้น ในสภาวะวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจเช่นนี้การบริหารจัดการองค์กรจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารธนาคารแต่ละแห่งจำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความสามารถใช้กลยุทธ์ในการบริหารจัดการ และต้องมีแนวทางในการดำเนินนโยบายเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลจริง ปัจจัยสำคัญที่สุดของการบริหารจัดการองค์กรให้ประสบผลสำเร็จก็คือ การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมซึ่งถือว่าเป็นส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญอยู่ในการขับเคลื่อนให้ธนาคารบรรลุถึงเป้าหมายของการดำเนินงาน (Dao & Nguyen, 2020)

การบริหารจัดการองค์กรแบบมีส่วนร่วมของธุรกิจภาคธนาคารเพื่อให้บรรลุถึงผลการดำเนินงานอย่างชัดเจน จึงต้องอาศัยหลายปัจจัยในการสร้างความมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้นภายในองค์กร โดยการสร้างโอกาสให้พนักงานได้ติดต่อเพื่อนร่วมงาน ผู้จัดการ และคนอื่น ๆ ภายในองค์กร เป็นการสร้างสภาพแวดล้อมขององค์กรที่จูงใจให้พนักงานทั้งหลายเกิดความผูกพันและมีส่วนร่วมกับงานที่ทำ ตลอดจนเกิดจิตสำนึกที่จะทำงานให้ได้ผลงานออกมาดี (ประไพศรี ธรรมวิริยะวงศ์, 2562) การบริหารมีส่วนร่วมมีความสำคัญในการพัฒนาองค์กรเนื่องจากเป็นการส่งเสริมให้พนักงานเกิดความศรัทธาในตนเอง เกิดความเชื่อมั่นในตนเอง และความรู้สึกเป็นเจ้าของ ซึ่งทำให้การดำเนินงานกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรสามารถไปสู่ความสำเร็จ และมีประสิทธิภาพ ด้วยการให้พนักงานได้มีโอกาสร่วมตัดสินใจ

ในการปฏิบัติงานที่ตนเองรับผิดชอบ การมีส่วนร่วมจึงเป็นกระบวนการที่บุคคลได้มีโอกาสเข้าร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ที่มีผลต่อการตัดสินใจร่วมกัน รวมทั้งมีการนำความคิดเห็นดังกล่าวไปประกอบการตัดสินใจขององค์การ เป็นกระบวนการสื่อสารในระบบเปิด กล่าวคือ เป็นการสื่อสารสองทาง ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ซึ่งประกอบไปด้วยการแบ่งสรรข้อมูลร่วมกันระหว่างพนักงานและองค์การ ยังเป็นการเสริมสร้างความสามัคคีภายในองค์การ ทั้งนี้เพราะการบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นการเพิ่มคุณภาพการตัดสินใจ การลดค่าใช้จ่าย การสูญเสียเวลา และทำให้ง่ายต่อการนำไปปฏิบัติ ช่วยให้เกิดความน่าเชื่อถือและความชอบธรรม รวมทั้งเป็นการพัฒนาความเชี่ยวชาญและความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานภายในองค์การ (สาริต วิกรานต์ธนากุล และสมยศ อวเกียรติ, 2559) การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม จึงถูกนำมาใช้ในหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน ในลักษณะที่แตกต่างกันไป การบริหารแบบมีส่วนร่วมช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานและสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ความผูกพันในองค์การ และเจตคติต่อองค์การที่ดี (Guinot, Monfort, & Chiva, 2021)

ธนาคารทหารไทยธนชาต จำกัด (มหาชน) เป็นสถาบันการเงินชั้นนำของประเทศ ที่มีผลการดำเนินงานที่มั่นคง และมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาเศรษฐกิจ การควบรวมกิจการระหว่างธนาคารทหารไทย และธนาคารธนชาต เกิดขึ้นเมื่อวันที่ 27 กุมภาพันธ์ 2562 ซึ่งถือเป็นจุดเริ่มต้นของข้อตกลงทางประวัติศาสตร์ เมื่อ ING Group N.V. บริษัท ทุนธนชาต และธนาคารแห่งโนวาสโกเทีย ได้ลงนามในบันทึกข้อตกลงแบบไม่มีผลผูกพันทางกฎหมาย เป็นการประกาศเจตนารมณ์ในการรวมกิจการ โดยเป็นการรวมธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยที่มีมูลค่ามากกว่าแสนล้านบาทถือว่าสูงที่สุดในประวัติศาสตร์ จากการรวมกิจการในครั้งนี้ ส่งผลให้ในปี พ.ศ. 2563 ธนาคารทหารไทยธนชาต จำกัด (มหาชน) จึงเป็นธนาคารใหม่ภายใต้แนวคิดการมุ่งสร้างประสบการณ์ทางการเงินที่ดี และจากการรวมกันของทีมงานที่มีความแข็งแกร่งด้วยทีมงานที่แข็งแกร่งเพื่อไปสู่การบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจเป้าหมายเดียวกัน จนกระทั่งปี พ.ศ. 2564 ธนาคารทหารไทยธนชาต จำกัด (มหาชน) จึงเปิดตัวทีเอ็มบีธนชาต ดำเนินงานเพื่อสร้างสรรค์ประสบการณ์ชีวิตทางการเงินที่ดีให้แก่คนไทย ทั้งนี้ได้มีการเริ่มเปิดตัวภายใต้โลโก้ใหม่อย่างเป็นทางการภายใต้ชื่ออย่างเป็นทางการว่า ธนาคารทหารไทย

ธนชาต จำกัด (มหาชน) (TMBThanachart Bank Public Company Limited) นำเสนอความเชี่ยวชาญของทั้งทีเอ็มบีและธนชาตที่มีความแตกต่างมาบูรณาการ จุดแข็งร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล สะท้อนให้เห็นถึงสถาบันการเงินที่มีความมั่นคง และอยู่เคียงข้างคนไทยมาอย่างยาวนาน ผ่านประสบการณ์ การให้บริการทางการเงินด้วยเรื่องราวและความผูกพัน ตลอดจนความไว้วางใจ ที่ลูกค้ามอบให้ (ธนาคารทหารไทยธนชาต, 2565)

ในสภาวะการณ์เช่นนี้ ธนาคารมีบทบาทที่สำคัญต่อการบริหารงาน ด้านการเงินในระบบเศรษฐกิจของประเทศ นอกจากการมีวิสัยทัศน์ที่ดีของผู้บริหาร และคุณภาพของบุคลากรในองค์กรแล้ว ความสามารถในการเตรียมองค์การ ให้พร้อมรับมือกับสถานการณ์ และผลกระทบอันเกิดจากความผันผวนทางเศรษฐกิจ ที่กำลังเกิดขึ้นในปัจจุบันและในอนาคต เหล่านี้เป็นปัจจัยที่ทำให้ธนาคารทหารไทย ธนชาต จำกัด (มหาชน) ยังคงต้องพัฒนาศักยภาพเพื่อให้สามารถตอบสนอง ความต้องการของลูกค้าที่มีการใช้บริการการทำธุรกรรมทางการเงินอย่างครบวงจร รวมถึงการเปิดเสรีทางการเงินทำให้ธนาคารและบริษัทประกันภัยต่างประเทศ สามารถดำเนินธุรกิจทางการเงินในประเทศได้มากขึ้น ส่งผลให้ธุรกิจภาคธนาคาร มีสภาวะการณ์แข่งขันสูง และเพื่อเป็นการเตรียมองค์การให้พร้อมที่จะเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง จึงต้องพยายามแสวงหาวิธีการบริหารงานที่เหมาะสม และ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ เสริมสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ความผูกพันในองค์กร และเจตคติที่ดีต่อองค์การ การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ซึ่งมีการพัฒนาแนวคิดมาจากการเข้ามามีส่วนร่วมของคนในองค์กร การบริหาร งานแบบมีส่วนร่วมจึงเป็นกุญแจสำคัญสำหรับแนวความคิดที่อ้างถึงกลุ่มต่าง ๆ และบุคคล ที่มีพล้อย่างสูงในกระบวนการตัดสินใจ การพัฒนาองค์กร และกำหนด เป้าหมายขององค์การ ของกลุ่ม และของบุคคลในด้านการร่วมมือเกี่ยวกับเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ต่าง ๆ รวมทั้งการแก้ปัญหาความขัดแย้งทั้งในระดับแนวดิ่ง แนวราบ และระดับเดียวกัน เพื่อประสิทธิภาพขององค์การ ตลอดจนเสริมสร้างความพึงพอใจของบุคคล การวิจัยในอดีตไม่สามารถสรุปเกี่ยวกับผลลัพธ์ของ ผลกระทบของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กรการศึกษานี้ เน้นถึงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ความพึงพอใจ

ในการปฏิบัติงาน เจตตคติองค์กร และความผูกพันในองค์กร การศึกษานี้ให้ความกระจ่างเกี่ยวกับกระแสการวิจัยที่อธิบายการเติบโตของธุรกิจธนาคารในประเทศไทยผ่านปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กรสำหรับตลาดในบริบทธุรกิจธนาคารในประเทศไทย ทั้งยังช่วยเติมเต็มช่องว่างในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เจตตคติองค์กร และความผูกพันในองค์กร การศึกษาค้างนี้แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กรโดยรวม ในบริบทของความไม่แน่นอนและความผันผวนของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจช่วงเปลี่ยนผ่านทางด้านเทคโนโลยีไปสู่ระบบเศรษฐกิจดิจิทัล หากพิจารณาถึงลักษณะและมิติต่าง ๆ ของกิจการ ดังเช่น เศรษฐกิจซึ่งเป็นพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้อาจเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องพิจารณาถึงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เจตตคติองค์กร และความผูกพันในองค์กร ในการทำความเข้าใจความสัมพันธ์ที่เสนอในการศึกษาค้างนี้ โดยการกำหนดสภาพแวดล้อมภายในที่มีผลกระทบเกิดขึ้น ดังนั้น ด้วยความสำคัญดังกล่าวผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานธนาคารทหารไทยธนชาต จำกัด (มหาชน) ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรธนาคารให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกภายใต้กระแสธุรกิจดิจิทัลที่จะเกิดขึ้นในปัจจุบันและในอนาคต

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานธนาคารทหารไทยธนชาต จำกัด (มหาชน) ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
2. เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานธนาคารทหารไทยธนชาต จำกัด (มหาชน) ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

สมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานที่ 1 การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

สมมติฐานที่ 2 การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมมีอิทธิพลต่อเจตคติต่อองค์การ

สมมติฐานที่ 3 เจตคติต่อองค์การมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

สมมติฐานที่ 4 ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์การ

สมมติฐานที่ 5 เจตคติต่อองค์การมีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์การ
จากข้อสมมติฐานที่ได้นำเสนอทั้งหมด ผู้วิจัยสามารถสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัยดังภาพที่ 1

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory) ถือเป็นหนึ่งในทฤษฎีที่มีความสำคัญและมีความโดดเด่นที่สุดในการศึกษาทางด้านพฤติกรรมองค์กร การศึกษานี้ได้นำทฤษฎีดังกล่าวมาใช้เป็นกรอบแนวคิดเพื่ออธิบายว่าลักษณะของการแลกเปลี่ยนระหว่างสองฝ่าย คือ ผู้นำ และพนักงาน ที่ทำให้เกิดการตอบสนองด้วยพฤติกรรมเชิงบวก (Blau, 1964) มุมมองการแลกเปลี่ยนทางสังคมจึงเกิดขึ้นจากความคาดหวังและภาระผูกพันของผลตอบแทนในอนาคต ซึ่งผู้ได้บังคับบัญชาจะตอบสนองในทางบวกต่อความประพฤติที่ดีของผู้นำบนพื้นฐานของการตอบแทนซึ่งกันและกัน เมื่อผู้นำมีการตัดสินใจ การบริหารแบบมีส่วนร่วมให้ความเป็นอิสระ และสนับสนุนแก่พนักงาน ผู้ได้บังคับบัญชามีแนวโน้มที่จะตอบสนองด้วยทัศนคติและพฤติกรรมเชิงบวกต่อผู้บังคับบัญชาเช่นกัน ดังนั้นการศึกษานี้จึงนำทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมมาใช้เพื่ออธิบายความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วม ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ความผูกพันในองค์การ และเจตคติต่อองค์การ เมื่อผู้นำสร้างความสัมพันธ์ในการบริหารแบบมีส่วนร่วมในระดับที่สูงกับพนักงาน พนักงานจะมีระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ความผูกพันในองค์การ และเจตคติต่อองค์การในระดับที่สูงตามไปด้วย แสดงให้เห็นว่าบุคคลแต่ละคนมีระดับประสิทธิภาพที่สูงขึ้นเมื่อรับรู้ได้ถึงการแลกเปลี่ยนเชิงบวกกับผู้นำหรือหัวหน้างาน พนักงานที่ได้รับการสนับสนุนจากผู้นำของพวกเขาผ่านพฤติกรรมการบริหารแบบมีส่วนร่วม เช่น การแบ่งปันข้อมูล การตัดสินใจ ระดับของความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การสื่อสารระหว่างบุคคล การได้รับความรับผิดชอบที่มากขึ้น จะสามารถนำไปให้พนักงานให้มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ความผูกพันในองค์การ และเจตคติต่อองค์การมากขึ้นตามไปด้วย

การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม (Participative Management)

จากการศึกษาและค้นคว้าเอกสารที่เกี่ยวข้องกับเรื่องการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม พบว่ามีผู้ศึกษาและให้ความหมายของคำว่าการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ไว้หลายท่าน อาทิเช่น Jago (2017) กล่าวว่า การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม เป็นระดับการมีส่วนร่วมของผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นการมีส่วนร่วมระหว่างพนักงาน และฝ่ายบริหาร ภายใต้พื้นฐานของผลประโยชน์ขององค์การ การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมจึงเป็นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งเป็นความรู้ลึกของการยินยอมที่จะทำงานเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับกลุ่มของตน โดยให้สมาชิกทุกคนในองค์กร คิดอย่างมีกลยุทธ์และยอมรับความรับผิดชอบอย่างเต็มที่ต่อคุณภาพของงาน เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจในงานในระดับสูง ซึ่งขึ้นอยู่กับการมีส่วนร่วมของพนักงานในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาในองค์กร และให้อำนาจแก่พนักงานตลอดจนสนับสนุนความเป็นอิสระสูง มีความคิดริเริ่มและความคิดสร้างสรรค์ของตนเอง (Rolková & Farkašová, 2015) Pardo-del-Val, Martínez-Fuentes, and Roig-Dobón (2012) แสดงให้เห็นว่าการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมเป็นกระบวนการของการเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยหน่วยงาน หรือบุคคลสองฝ่าย หรือมากกว่านั้น ซึ่งการตัดสินใจจะมีผลต่ออนาคตของการทำงานของพวกเขามากกว่านั้น บ่งชี้ว่าการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม คือวิธีการอย่างเป็นทางการในการให้โอกาสดังกล่าวกับสมาชิกทุกคนในองค์การ ในการใช้สติปัญญา และความเฉลียวฉลาดของพวกเขามากกว่า ควบคู่ไปกับความพยายามทางกายภาพ เพื่อปรับปรุงองค์การให้เกิดประสิทธิผล เพื่อส่งเสริมความเป็นอยู่ที่ดีของพวกเขา จากความหมายดังกล่าว

ข้างต้นของนักทฤษฎี สามารถสรุปความหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วม ได้ว่า

- 1) การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ด้วยการที่ผู้บังคับบัญชาได้ขอความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์การ มีการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของงาน
- 2) การกระจายอำนาจในการบริหาร ได้แก่ การใช้คณะกรรมการ และกลุ่มงานเฉพาะกิจในการปฏิบัติงาน การให้อิสระกับพนักงานในการดำเนินงานที่รับผิดชอบ
- 3) การให้อำนาจในการตัดสินใจ ได้แก่ การให้พนักงานมีสิทธิในการตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบโดยไม่ต้องปรึกษาผู้บังคับบัญชา ผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุนผู้บริหารทุกคนในการใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม
- 4) การไว้วางใจซึ่งกันและกันในองค์การ ได้แก่ การมอบหมายให้ตรงตามความสามารถ และมีการมอบหมายให้พนักงานได้ปฏิบัติงานใหม่ ๆ

นอกจากนี้ Rolková and Farkašová (2015) ได้กำหนดลักษณะของการบริหารแบบมีส่วนร่วม ด้วยคุณสมบัติหลักที่สำคัญ 4 ประการได้แก่

- 1) ความมุ่งมั่น โดยพนักงานตั้งใจทำงานโดยสมัครใจ ยินดีที่จะเจรจาเกี่ยวกับวัตถุประสงค์และขั้นตอนต่าง ๆ
- 2) ความเชี่ยวชาญ ความเป็นอิสระ และมีความหมาย เป็นลักษณะความต้องการที่สร้างระบบ ยิ่งสร้างมากเท่าไร แรงจูงใจที่แท้จริงของพนักงานก็จะยิ่งแข็งแกร่งขึ้นเท่านั้น
- 3) การจัดการตนเอง เป็นการจัดการที่ทำขึ้นโดยไม่จำเป็นต้องพึ่งพาผู้จัดการหรือบุคคลอื่น และ
- 4) การมีส่วนร่วม ยิ่งรู้สึกมีส่วนร่วมมากขึ้นเท่านั้น

ความปรารถนาที่จะทำงานมากขึ้นตามไปด้วย Dyczkowska and Dyczkowski (2018) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับบทความนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมและการให้รางวัลเชิงกลยุทธ์และความพึงพอใจในงานของพนักงานในธุรกิจ SMEs การศึกษานี้ศึกษาในมุมมองของพนักงาน ผลจากการวิเคราะห์ทำให้เห็นถึงความตระหนักในเชิงกลยุทธ์ของพนักงาน การมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย กระบวนการและการบูรณาการเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของบริษัท เชื่อมโยงกับความหลากหลายของระบบการให้รางวัลที่ใช้ในองค์กรของประเทศโปแลนด์ เก็บข้อมูลจากธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม 93 กิจการ และบริษัทขนาดใหญ่ 86 กิจการ การศึกษานี้จึงเติมเต็มช่องว่างการวิจัยในการเชื่อมโยงรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมและการให้รางวัลเชิงกลยุทธ์และความพึงพอใจ

ในงานของพนักงาน Stefanovska, Bojadzije, and Mucunski (2015) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารการแบบมีส่วนร่วมที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน เก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงาน 150 คนจากธุรกิจยานยนต์ ผลการศึกษาพบว่ามีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมและความพึงพอใจในงาน วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการแบบมีส่วนร่วมและความพึงพอใจในงาน นอกจากนี้ Guinot, Monfort, and Chiva (2021) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่มีต่อความพึงพอใจในงานและความไว้วางใจ ตรวจสอบความสัมพันธ์โดยใช้สมการโครงสร้างที่ใช้กับกลุ่มตัวอย่าง 3,364 คน ผลการศึกษายืนยันว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมมีอิทธิพลในเชิงบวกต่อความพึงพอใจในงานทั้งทางตรงและทางอ้อม Posadzinska, Slupska, and Karaszewski (2020) ได้ศึกษาการบริหารแบบมีส่วนร่วมในบริบทของทัศนคติแบบเปิดและการกระทำของผู้นำ ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบของการบริหารแบบมีส่วนร่วมในพฤติกรรมของผลลัพธ์ที่เหนือกว่าในแนวทางที่เปิดกว้างมากขึ้นในการโต้ตอบกับพนักงาน โดยพฤติกรรมการมีส่วนร่วมของผู้นำสามารถกระตุ้นเจตคติของผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรได้

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน (Job Satisfaction)

Domino, Wingreen, and Blanton (2015) ได้อธิบายความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานว่าเป็นระดับความพึงพอใจของพนักงานมีมากขึ้นเมื่อพนักงานพบว่าตัวเองอยู่ในบรรยากาศการทำงานที่พวกเขาที่ต้องการ จึงเป็นความพึงพอใจในงานที่ทำ และเต็มใจที่จะปฏิบัติงานนั้นให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร บุคคลจะมีความรู้สึกพอใจในงานที่ทำ เมื่องานนั้นให้ประโยชน์ตอบแทนทั้งด้านวัตถุ และทางด้านจิตใจ และสามารถตอบสนองความต้องการของเขาได้ Mincu (2015) ได้ให้คำจำกัดความของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานว่าหมายถึงกรอบความคิดเชิงบวกที่สะท้อนจากความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับงานหรือบรรยากาศในที่ทำงานของเขา เป็นระดับความพอใจซึ่งเป็นผลมาจากความสนใจ และทัศนคติของบุคคลที่มีต่อคุณภาพ และสภาพของงานนั้น ๆ ความความพึงพอใจในงานเป็นวิธีที่พนักงานรับรู้และประเมินงานของตนเอง

โดยเป็นเรื่องส่วนตัวมากกว่าการประเมินสภาพการทำงานตลอดจนผลลัพธ์ที่ได้จากการทำงาน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานสามารถลดความเครียดของพนักงานให้น้อยลง ถ้ามีความเครียดมากจะทำให้เกิดความไม่พอใจในการทำงาน ความเครียดนี้เป็นผลมาจากความต้องการของมนุษย์ หากว่ามนุษย์ได้รับการตอบสนองความต้องการแล้ว ความเครียดก็จะลดน้อยลงหรือหมดไป อันเป็นผลให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานได้ Türkoglu, Cansoy, and Parlar (2017) ความพอใจในงานเกิดจากทัศนคติที่ว่าพนักงานได้พัฒนาไปสู่งานของตน เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกหรือทัศนคติที่มีต่องานที่เขาปฏิบัติว่ามีมากน้อยเพียงใด และถ้าพบว่าดีจะเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และถ้าพบว่าไม่ดีจะเกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน จากความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานดังกล่าวข้างต้น พอสรุป ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานได้ว่า หมายถึง ความรู้สึกที่ดีต่อองค์การ งานที่ทําอยู่ และสภาพแวดล้อมอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ความรู้สึกที่เกิดขึ้นนี้เกิดขึ้นจากการที่บุคคลได้รับการตอบสนองความต้องการทั้งทางร่างกายและจิตใจ จนทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งได้จากการประเมินข้อความที่ครอบคลุมตัวแปร ดังนี้ คือ ลักษณะงาน ความมั่นคง ความก้าวหน้า เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา รายได้และค่าตอบแทน และสิ่งอำนวยความสะดวก Sawitri, Suswati, and Huda (2016) ได้ศึกษาผลกระทบของความพึงพอใจในงาน ความผูกพันขององค์กร และพฤติกรรม การเป็นพลเมืองขององค์กร ต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทำความเข้าใจและวิเคราะห์ผลกระทบของความพึงพอใจในงาน ความผูกพันขององค์กร พฤติกรรมการเป็นพลเมืองขององค์กรที่มีต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน การศึกษาของ Indarti, Fernandes, and Hakim (2017) ได้ทำการศึกษาผลกระทบของพฤติกรรมการเป็นพลเมืองขององค์กรในความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพ ความผูกพันในองค์กร และความพึงพอใจในงานที่มีต่อประสิทธิภาพ การศึกษานี้บ่งชี้ว่ายิ่งบุคลิกภาพ ความผูกพันขององค์กร และความพึงพอใจในงานสูง ผลการดำเนินงานก็จะยิ่งสูงขึ้น และตัวแปรกลางพฤติกรรม การเป็นพลเมืองขององค์กรก็สูงขึ้นด้วย การศึกษาของ Bangwal, Tiwari, and

Chamola (2017) พยายามที่จะตรวจสอบว่าคุณลักษณะการออกแบบสถานที่ทำงานมีส่วนช่วยในการสร้างความผูกพันในองค์กรของพนักงาน ผ่านความพึงพอใจในงานที่ดีขึ้นของพนักงานได้อย่างไร จึงเป็นการศึกษาที่เชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างการออกแบบสถานที่ทำงาน ความพอใจในการปฏิบัติงาน และความผูกพันในองค์กร ในสภาพแวดล้อมการทำงานในปัจจุบัน บุคคลมีแรงบันดาลใจที่แตกต่างกันในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงงานของพนักงานอย่างต่อเนื่อง จึงเกิดปัญหาเรื่องการรักษารักษาพนักงานที่มีความสามารถไว้ในองค์กร การศึกษานี้ Rose and Raja (2016) ได้ดำเนินการเพื่อค้นหาบทบาทของตัวแปรต่าง ๆ เช่น การปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และความผูกพันในองค์กรซึ่งเป็นการรักษารักษาพนักงานให้คงอยู่ ผลการศึกษาพบว่า การปฏิบัติของทรัพยากรมนุษย์ และความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลอย่างมากต่อความผูกพันในองค์กร และในทางกลับกัน ความผูกพันขององค์กรมีอิทธิพลอย่างมากต่อการรักษารักษาพนักงานไว้ ผลการศึกษาชี้ว่าองค์กรควรมุ่งมั่นที่จะมีแนวทางปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ดี และทำให้พนักงานทุกคนพึงพอใจ ซึ่งจะช่วยให้องค์กรมีพนักงานที่มีความผูกพันในองค์กรและในทางกลับกันก็จะช่วยในการรักษารักษาพนักงาน

ความผูกพันในองค์กร (Organizational Commitment)

Goetz and Wald (2022) ได้อธิบายถึงความผูกพันต่อองค์กร ว่าเป็นแนวคิดขององค์ประกอบทางอารมณ์ ความต่อเนื่อง และกฎเกณฑ์ของความผูกพัน โดยที่ความผูกพันต่อองค์กรจะสะท้อนถึงความผูกพันทางอารมณ์และความปรารถนาที่จะคงอยู่ในองค์กร เกิดจากทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานที่มีการเชื่อมโยงระหว่างพนักงานกับองค์กรซึ่งจะเป็นไปในเชิงบวกและมีการใช้ความพยายามในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย Mowday, Steers, and Porter (1979) กล่าวว่าความผูกพันเป็นโครงสร้างของปรากฏการณ์ของธรรมชาติที่เกิดขึ้นโดยมีผลมาจากกระบวนการลงทุนร่วมกันระหว่างบุคคลกับองค์กร และได้มีการเสนอ 3 องค์ประกอบที่สำคัญของความผูกพันในองค์กร ได้แก่ กรามเป้าหมายและค่านิยมร่วมกัน ความพยายามส่วนบุคคล และองค์ประกอบที่เป็นสมาชิก Steers (1977) กล่าวถึงความสำคัญของความผูกพันในองค์กร คือ การที่พนักงาน

มีความผูกพันต่อองค์การสูงจะปฏิบัติงานได้ดีกว่าพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์การต่ำ และความผูกพันยังเป็นตัวชี้ถึงความสำเร็จขององค์การที่สำคัญตัวหนึ่งด้วย ความผูกพันต่อองค์การสามารถแสดงถึงการการคาดการณ์อัตราการลาออกได้ดีกว่าความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันในองค์การเป็นการให้คุณค่าของงานแสดงถึงความจงรักภักดีต่อองค์การ และความต้องการมีส่วนร่วมในการทำงานในองค์การต่อไป ผู้ที่มีตำแหน่งระดับสูงในองค์การจะถูกตอกย้ำให้รู้สึกถึงความเป็นเจ้าของ หรือความสำเร็จขององค์การจะส่งผลให้บุคคลในกลุ่มเหล่านี้มีความผูกพันกับองค์การสูงตามไปด้วย จากความหมายของความผูกพันในองค์การที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ความผูกพันในองค์การ หมายถึง ความเชื่อ และยอมรับในค่านิยมและเป้าหมายขององค์การ ซึ่งได้แก่ การยินดีปฏิบัติตามนโยบายขององค์การ และการยอมรับในธรรมเนียมปฏิบัติขององค์การ การให้ความพยายามในระดับสูงเพื่อองค์การ ได้แก่ การทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วงโดยไม่คำนึงถึงค่าตอบแทน และปฏิบัติงานอย่างสุดความสามารถไม่ว่าจะเป็นงานชนิดใด ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์การ ได้แก่ การยินดีปฏิบัติงานในองค์การต่อไป แม้ว่าองค์การอื่นจะให้ค่าตอบแทนที่ดีกว่า สาริต วิกรานต์ธนากุล และ สมยศ อวเกียรติ (2559) ได้ศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณทุกประเด็น ยกเว้นคุณภาพชีวิตของการทำงาน และภาวะผู้นำของผู้บริหาร การศึกษาของอารีรัตน์ ปานสุวัชร และประวีณ ปานสุวัชร (2561) ได้ทำการศึกษาผลกระทบของความผูกพันต่อองค์การที่มีต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จังหวัดมหาสารคาม ผลการวิจัยพบว่า ความผูกพันต่อองค์การทั้ง 3 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการมีความรักและความศรัทธาต่อองค์การ ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์การ และด้านการช่วยประชาสัมพันธ์องค์การ มีความสัมพันธ์และผลกระทบต่อความพึงพอใจในงานในทางบวก นอกจากนี้ ประไพศรี ธรรมวิริยะวงศ์ (2562) ได้ทำการศึกษาแนวทางการพัฒนาความผูกพันของพนักงานในองค์การ พบว่า คนเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญที่สุดในองค์การ และเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์การขับเคลื่อนไปสู่

ความสำเร็จ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เปี่ยมไปด้วยพลังหรือปลดปล่อยศักยภาพของมนุษย์ที่ไม่มีที่สิ้นสุดออกมาจึงกลายเป็นกลยุทธ์สำคัญในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในโลกธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมุ่งสร้างพลังที่เกิดจากความผูกพันของพนักงาน ซึ่งจะทำให้พนักงานเกิดความมุ่งมั่นและอุทิศตนเพื่อความสำเร็จขององค์กร คุณลักษณะดังกล่าวสามารถสร้างได้ด้วยปัจจัยหลายประการ อาทิ การกำหนดค่านิยมร่วมกันของพนักงาน การพัฒนาคุณภาพชีวิต การปรับลักษณะงานให้มีความท้าทายและน่าสนใจ การส่งเสริมความสัมพันธ์ในงาน การดูแลผลประโยชน์ตอบแทน การพัฒนาโอกาสความก้าวหน้า และการพัฒนาภาวะผู้นำ เป็นต้น จากการศึกษาของ Buky Folami, Asare, Kwesiga, and Blin (2014) กล่าวว่าความผูกพันขององค์กรยังคงเป็นประเด็นสำคัญสำหรับองค์กร โดยได้ทำการตรวจสอบว่าความพึงพอใจในงานร่วมกับบริบทขององค์กร ส่งผลต่อความมุ่งมั่นขององค์กรอย่างไร ผลการศึกษาระบุว่าความพึงพอใจในงานและตัวแปรบริบทขององค์กร ได้แก่ การจัดรูปแบบ ความยืดหยุ่นขององค์กร และความพึงพอใจต่อโครงสร้างองค์กรส่งผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อความมุ่งมั่นขององค์กร

เจตคติองค์กร (Organizational Attitudes)

Ertureten, Cemalcilar, Aycan (2013) กล่าวว่า เจตคติองค์กร คือ ความมุ่งมั่น ซึ่งมุ่งเน้นไปที่อารมณ์และความต่อเนื่อง ความมุ่งมั่นนี้จะไม่รวมข้อผูกมัดเชิงบรรทัดฐานเนื่องจากมีความเกี่ยวเนื่องกันมากกับความมุ่งมั่นทางอารมณ์ จึงเป็นสภาพความพร้อมของสมองอันได้แก่ ประสบการณ์ และการตอบสนองทั้งทางตรง และโดยอิทธิพลของแต่ละบุคคลที่มีต่อสิ่งต่าง ๆ และสถานการณ์ทั้งหลายที่เกี่ยวข้องกัน Cao Duan, Edwards, and Dwivedi (2021) กล่าวว่า เจตคติองค์กร เกิดจากทัศนคติของแต่ละบุคคล ซึ่งได้รับอิทธิพลจากความคาดหวังในประสิทธิภาพ และความคาดหวังของความพยายาม เป็นวิถีทางหรือความพร้อมในการเห็นด้วยกับสิ่งใดสิ่งหนึ่ง Vizcaíno, Martin, Cardenas, & Cardenas (2021) กล่าวว่า เจตคติองค์กร เกิดขึ้นจากความสามารถและปัจจัยขององค์กรที่ส่งเสริมเจตคติเชิงบวกของพนักงาน การที่องค์กรพัฒนาด้านนิยามองค์กร และกระบวนการจัดการที่มุ่งเน้นการบริหารทรัพยากรอย่างระมัดระวัง ฝึกฝนความประหยัดขององค์กร และพัฒนาความเข้าใจอย่างเป็นปัจจัยหลักใน

การสนับสนุนเจตคติเชิงบวก Shaver (1977) กล่าวว่า เจตคติองค์กร หมายถึง สภาพความพร้อมของจิตใจและประสาท ซึ่งเกิดจากการได้รับประสบการณ์อันมีผลโดยตรงต่อการตอบสนองของบุคคลต่อสรรพสิ่งและสถานการณ์ที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับบุคคลนั้น จากความหมายดังกล่าว อาจสรุปได้ว่า เจตคติองค์กร หมายถึง การตอบสนองด้านจิตใจที่มีแนวโน้มที่จะแสดงพฤติกรรมออกไปในทิศทางที่แตกต่างกันทั้งเชิงบวก เชิงลบ หรือเป็นกลาง Gupta (2016) ได้ทำการศึกษาเจตคติของพนักงานที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การ การศึกษามุ่งเน้นที่สภาพการทำงานทางกายภาพให้ทราบถึงเจตคติของพนักงานต่อพฤติกรรมของการเปลี่ยนแปลงขององค์การ การศึกษานี้ชี้ให้เห็นถึงปัญหาที่สำคัญของธุรกิจคือการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน ซึ่งมักจะเกิดจากเจตคติของพนักงานมากกว่าการเกิดจากเทคนิคหรือไอดีใหม่ ๆ การจัดการเจตคติของพนักงานประกอบด้วย การมุ่งเน้นการสร้างผลการดำเนินงานที่ได้มาตรฐาน การพัฒนาวิสัยทัศน์และพันธกิจใหม่ก่อนที่มุ่งเน้นกระบวนการการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ผู้จัดการต้องแสดงความจริงจังในการแก้ปัญหาการทำงานขององค์กรอย่างต่อเนื่อง การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาองค์กร การติดต่อสื่อสาร ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และการแก้ไขปัญหาของทีม การศึกษาของ Chaita (2014) ได้ทำการตรวจสอบในบริบทขององค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับงานต่าง ๆ และผลกระทบที่มีต่อระดับความพึงพอใจในงาน การทำความเข้าใจองค์ประกอบสำคัญ เช่น การจ่ายเงิน การยอมรับ โอกาสในการเติบโต และความมั่นคงในงาน สามารถช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทางด้านทรัพยากรมนุษย์ และผู้จัดการเชื่อมช่องว่างระหว่างทัศนคติของพนักงานและความพึงพอใจในงาน การศึกษาของ Srimarut and Mekhum (2020) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ของปริมาณงาน เจตคติต่อองค์กรที่มีต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน พนักงานอาจรู้สึกเครียดกับงานเนื่องจากระดับที่เพิ่มขึ้นของการแข่งขันที่องค์กรต้องเผชิญ ซึ่งจะนำไปสู่แรงกดดันด้านเวลาและความท้าทายที่ต้องเผชิญ การได้รับการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่อาจเพิ่มผลการดำเนินงานของพนักงาน และขณะเดียวกันช่วยลดความผิดพลาดในการทำงานได้ Judge, Weiss, Kammeyer-Mueller and Hulin (2017) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับเจตคติต่อองค์การ

ที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กร และผลกระทบต่องาน ความซับซ้อนของ
แรงจูงใจและอารมณ์ส่วนบุคคล เป็นความสัมพันธ์ที่ซับซ้อนของทัศนคติและ
แรงจูงใจในการกำหนดพฤติกรรมของพนักงานในองค์กร จากการศึกษาของ
Tharikh, Ying, and Saad (2016) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของ
ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและความผูกพันขององค์กรที่มีต่อพฤติกรรม
การเป็นพลเมืองในองค์กร ผลลัพธ์ที่ได้จากการวิจัยพบว่า ความพึงพอใจในงานและ
ความผูกพันขององค์กรมีการเชื่อมโยงทางแนวคิดและเชิงประจักษ์กับ พฤติกรรม
การเป็นพลเมืองในองค์กร พนักงานที่มีทัศนคติที่ดีต่องาน ถูกคาดหวังให้ตอบสนอง
องค์กรของพวกเขาด้วยการแสดงออกถึงพฤติกรรมการเป็นพลเมืองในองค์กร
ที่น่าพึงพอใจ ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันขององค์กร และพฤติกรรม
การเป็นพลเมืองขององค์กร แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ที่มีนัยสำคัญทางสถิติและ
เชิงบวก

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้คือ
พนักงานของธนาคารทหารไทยธนชาต จำกัด (มหาชน) ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการพิจารณาถึงขนาดของ
กลุ่มตัวอย่างที่มีความเหมาะสมกับการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้เครื่องมือ
ทางสถิติการวิเคราะห์โมเดลสมการเชิงโครงสร้าง (SEM) ซึ่งผู้วิจัยใช้วิธีการกำหนด
กลุ่มตัวอย่างตามกฎแห่งความชัดเจน (Rule of Thumb) ซึ่งเป็นการกำหนดขนาด
กลุ่มตัวอย่างที่นำมาใช้กันอย่างแพร่หลาย และได้รับการยอมรับในการวิเคราะห์
ระบุว่า ขนาดกลุ่มตัวอย่างควรมีอย่างน้อย 10-20 เท่าของตัวแปรสังเกตได้ (นงลักษณ์
วิรัชชัย, 2542) โดยตัวแปรแฝง ประกอบด้วย 4 ตัวแปร ได้แก่ การบริหารแบบมีส่วนร่วม
ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ความผูกพันในองค์กร และเจตคติองค์กร และ
มีตัวแปรสังเกตได้จำนวน 17 ตัวแปร จำนวนตัวอย่างที่มีความเหมาะสมและ
เพียงพอจึงควรมีอย่างน้อย $(17 \times 10 = 170)$ ถึง $(17 \times 20 = 340)$ ซึ่งผลจาก
การคำนวณดังกล่าวเป็นจำนวนของขนาดกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำ 340 ตัวอย่าง และ
สำรองเผื่อการสูญเสียของแบบสอบถามไว้ เพื่อให้การวิจัยมีข้อมูลเพียงพอที่จะ

นำมาวิเคราะห์ได้ ดังนั้นขนาดกลุ่มตัวอย่าง 397 ตัวอย่าง จึงเป็นจำนวนที่เหมาะสมในการศึกษาคั้งนี้ ที่สามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องมือทางสถิติ การวิเคราะห์โมเดลสมการเชิงโครงสร้าง (SEM)

การศึกษาคั้งนี้ผู้วิจัยเลือกใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย โดยที่แบบสอบถามมีลักษณะคำถามที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ที่มีต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ความผูกพันในองค์กร และเจตคติต่อการหาความเที่ยงตรง (Validity) โดยผ่านการพิจารณาจากผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความถูกต้องเชิงเนื้อหาของคำถามในแต่ละข้อว่าครอบคลุมประเด็นที่ต้องการศึกษาและตรงตามจุดมุ่งหมายของการศึกษาคั้งนี้หรือไม่ หลังจากนั้นนำมาแก้ไขปรับปรุงเพื่อดำเนินการขั้นต่อไป การหาค่าความเที่ยงตรง โดยการทดสอบคุณภาพเครื่องมือแบบสอบถาม มีค่าระหว่าง 0.67-1.00 ด้วยการวิเคราะห์ค่าความสอดคล้องของเนื้อหาหรือจุดประสงค์ (Index of item-Objective Congruence: IOC) ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Rovinelli & Hambleton, 1977) การทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ในการศึกษาคั้งนี้ คณะผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความถูกต้อง (Validity) ไปทดสอบพนักงานที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 ชุด การหาค่าความเที่ยงตรง (Validity) และหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของเครื่องมือโดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) ของตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) อยู่ระหว่าง 0.625-0.861 ซึ่งมากกว่า 0.40 และอยู่ในเกณฑ์ที่รับได้ตาม Hair, Black, Babin, and Anderson (2010) เครื่องมือมีคุณภาพเหมาะสมสามารถนำไปใช้เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างได้ เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ของแบบสอบถามเฉลี่ยทั้งหมดอยู่ที่ 0.870-0.939 ซึ่งมากกว่า 0.70 ตามเกณฑ์ที่รับได้ของ Nunnally and Bernstein (1994) ดังแสดงในตารางที่ 1 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล การวิจัยคั้งนี้ ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ประกอบด้วย ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน และการวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพล เพื่อหาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุด้วยโมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling : SEM)

ผลการวิจัย

จากผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 55.90 อายุระหว่าง 40-49 ปี คิดเป็นร้อยละ 33.20 มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 63.80 เป็นพนักงานระดับเจ้าหน้าที่อาวุโส คิดเป็น ร้อยละ 33.20 มีอายุงานระหว่าง 10-20 ปี คิดเป็นร้อยละ 57.20 สถานภาพโสด คิดเป็นร้อยละ 65.30 มีจำนวนบุตร 1 คน คิดเป็นร้อยละ 44.10 และมีอัตราเงินเดือน 25,00-35,000 บาทต่อเดือน คิดเป็นร้อยละ 40.50

ผลการศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานธนาคารทหารไทยธนชาต จำกัด (มหาชน) ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จากตารางที่ 2 แสดงผลการทดสอบสมมติฐาน ดังนี้ การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ($\beta = .808, p < 0.01$) ยอมรับสมมติฐานที่ 1 นอกจากนี้การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมมีอิทธิพลต่อเจตคติองค์กร ($\beta = .708, p < 0.01$) ยอมรับสมมติฐานที่ 2 เจตคติองค์กรมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ($\beta = .198, p < 0.01$) ยอมรับสมมติฐานที่ 3 ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กร ($\beta = .424, p < 0.01$) ยอมรับสมมติฐานที่ 4 เจตคติองค์กรมีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กร ($\beta = .415, p < 0.01$) ยอมรับสมมติฐานที่ 5 นอกจากนี้ ผลงานวิจัยนี้ได้แสดงค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) หรือค่าความเชื่อมั่นรายข้อในการวัดอันเป็นค่าที่ระบุสัดส่วนความแปรผันระหว่างตัวบ่งชี้กับองค์ประกอบร่วม ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ในระดับสูงจะสะท้อนให้เห็นถึงค่าความเชื่อมั่น โดยตัวบ่งชี้ที่มีความเชื่อมั่นสูงสุด ได้แก่ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ($R^2 = .673$) เจตคติองค์กร ($R^2 = .501$) และความผูกพันในองค์กร ($R^2 = .478$) ตามลำดับ ดังแสดงในตารางที่ 3

ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานธนาคารทหารไทยธนชาต จำกัด (มหาชน) ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ การวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (ภาพที่ 2) โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าไค-สแควร์ (c^2) เท่ากับ 125.009 โดยมีความน่าจะเป็น (P) เท่ากับ 0.001 ที่องศาอิสระ (df) เท่ากับ 78 ค่าไค-สแควร์หารด้วยองศาอิสระ (c^2/df) เท่ากับ 1.603 มีค่าไม่เกิน 3.00 ดังนั้นวัดความกลมกลืน

GFI มีค่าเท่ากับ 0.965 ค่า CFI เท่ากับ 0.992 ค่า AGFI เท่ากับ 0.932 ซึ่งทั้งหมดมีค่ามากกว่า 0.90 และค่าดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของส่วนที่เหลือ (RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.039 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 ค่าสถิติที่ได้จากการวิเคราะห์ทั้งหมดอยู่บนพื้นฐานระดับค่าสถิติที่แนะนำ ซึ่งมีค่าสูงกว่าเกณฑ์ที่ใช้พิจารณาทุกข้อบ่งชี้ให้เห็นว่ามีความเหมาะสมสอดคล้องกลมกลืนกันเป็นอย่างดี (Byrne, 1998) ดังแสดงในตารางที่ 4

สรุปและอภิปรายผล

จากผลการวิเคราะห์โมเดลปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์การของพนักงานธนาคารทหารไทยธนชาติ จำกัด (มหาชน) ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยได้อภิปรายผลการวิจัยตามสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมในระดับที่สูงจะสามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานทำให้พนักงานมีความรู้สึกพึงพอใจในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น สอดคล้องกับการศึกษาของ Dyczkowska and Dyczkowski (2018) และ Stefanovska, Bojadzije, and Mucunski, (2015) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมและความพึงพอใจในงานของพนักงาน และยังสอดคล้องกับการศึกษาของ Guinot, Monfort, and Chiva (2021) ที่พบว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมมีอิทธิพลในเชิงบวกต่อความพึงพอใจในงานทั้งทางตรงและทางอ้อม ผลการศึกษานี้สามารถยืนยันได้ว่าการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่สามารถมีอิทธิพลต่อการยกระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมมีอิทธิพลต่อเจตคติต่อองค์การ ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมมีผลโดยตรงต่อเจตคติต่อองค์การ การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมเป็นแรงผลักดันที่สำคัญต่อเจตคติต่อองค์การของพนักงาน การที่องค์การมีการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ดังเช่น การแบ่งปันข้อมูลภายในองค์การ การให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การเสริมสร้างระดับของความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ตลอดจนการสื่อสารระหว่างบุคคลที่มีประสิทธิภาพ จะสามารถ

ทำให้พนักงานมีเจตคติที่ดีต่อองค์กรซึ่งเป็นแรงจูงใจในการทำงาน สะท้อนให้เห็นถึงการสนับสนุนอย่างเต็มที่จากองค์กร สอดคล้องกับการศึกษาของ Posadzinska et al. (2020) ซึ่งได้ทำการศึกษากาการบริหารแบบมีส่วนร่วมและเจตคติขององค์กร การบริหารแบบมีส่วนร่วมในระดับที่สูงจึงสามารถกระตุ้นเจตคติของผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรให้เพิ่มสูงขึ้นได้

เจตคติต่อองค์กรมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน จึงสรุปได้ว่าเจตคติต่อองค์กรส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เจตคติต่อองค์กรถือเป็นรูปแบบหนึ่งของความผูกพันทางจิตวิทยาของพนักงานกับองค์กร พนักงานที่มีเจตคติต่อองค์กรในองค์กรที่ดีจะสร้างคุณค่าให้กับองค์กรในรูปของระดับของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่เพิ่มขึ้น โดยองค์กรจะได้ผลลัพธ์ที่ต้องการและคาดหวังจากผลการดำเนินงานที่เพิ่มสูงขึ้น เมื่อพนักงานมีเจตคติต่อองค์กรที่ดีซึ่งส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยพนักงานจะทุ่มเททำงานอย่างเต็มศักยภาพ เจตคติต่อองค์กรจะทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานให้พนักงานดำเนินการตามหน้าที่ความรับผิดชอบของตนอย่างเหมาะสม เจตคติต่อองค์กรที่เกิดขึ้นส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดแรงกระตุ้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและประสบความสำเร็จ สอดคล้องกับการศึกษาของ Chaita (2014) และ Srimarut and Mekhum (2020) ที่ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ของเจตคติต่อองค์กรกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กร จึงสรุปได้ว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงานส่งผลต่อความผูกพันในองค์กร ธุรกิจต่าง ๆ ต้องใส่ใจกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานทั้งทางด้านร่างกายและทางด้านจิตใจ หากพนักงานรู้สึกพึงพอใจในการปฏิบัติงานย่อมจะแสดงผลลัพธ์ที่ดีและน่าพึงพอใจ ซึ่งจะส่งผลกระทบโดยตรงของความผูกพันในองค์กร มีความเกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมายและการรักษาความเป็นสมาชิกในองค์กรของพนักงาน พนักงานที่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในระดับสูงจึงมีความสัมพันธ์กับความผูกพันในองค์กรในระดับที่สูงเช่นเดียวกัน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานจึงเป็นเงื่อนไขสำคัญต่อการเสริมสร้างความผูกพันในองค์กร โดยพนักงานจะมุ่งมั่นและตั้งใจที่จะรักษาความเป็นสมาชิกในองค์กร ด้วยการ

แบ่งปันและเสียสละเพื่อให้องค์กรอยู่รอด สอดคล้องกับการศึกษาของ Rose and Raja (2016) ซึ่งพบว่าการปฏิบัติของทรัพยากรมนุษย์ และความพึงพอใจในงาน มีอิทธิพลอย่างมากต่อความผูกพันในองค์กร

เจตคติต่อองค์การมีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กร จึงสรุปได้ว่าเจตคติต่อองค์การส่งผลต่อความผูกพันในองค์กร เนื่องจากพนักงานซึ่งมีเจตคติต่อองค์การที่ดีจะสามารถตอบสนองความต้องการทั้งความต้องการความสำเร็จและความผูกพันในองค์กร หากระดับของเจตคติต่อองค์การเพิ่มขึ้นในระดับที่สูงก็สามารถสร้างความผูกพันในองค์กร พนักงานจะรู้สึกว่าได้มีโอกาสในความก้าวหน้าและมีความพึงพอใจเมื่อบรรลุเป้าหมาย พนักงานในองค์กรก็จะมีทัศนคติที่เป็นบวก เกิดความพึงพอใจ และเกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน ซึ่งหากพนักงานรู้สึกว่ามีเจตคติต่อองค์การที่ดีจะทำให้เกิดความผูกพันในองค์กร สอดคล้องกับการศึกษาของ Judge et al. (2017) ที่แสดงให้เห็นว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างเจตคติต่อองค์การมีอิทธิพลกับความผูกพันในองค์กร ความผูกพันในองค์กรจึงถือเป็นรูปแบบหนึ่งของความสัมพันธ์ทางจิตวิทยาของพนักงานกับองค์กร พนักงานที่มีเจตคติต่อองค์การที่ดีจะสร้างคุณค่าให้กับองค์กร หากมีการตระหนักถึงความสำคัญของการสร้างเจตคติต่อองค์การที่ดีจะสามารถเพิ่มระดับความผูกพันในองค์กร

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงการจัดการ

1. การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารไปสู่เศรษฐกิจดิจิทัล พฤติกรรมลูกค้าเปลี่ยนไปใช้เทคโนโลยีแทนการทำการรวมที่สาขาส่งผลให้ต้องมีการพัฒนาศักยภาพเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีในการสร้างมูลค่าที่ยั่งยืนสำหรับลูกค้า โดยต้องมีการผลักดันและการพัฒนาการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เจตคติต่อองค์การ และความผูกพันในองค์กร เพื่อรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขันให้เพิ่มขึ้น

2. ผู้จัดการและผู้ประกอบการควรมีระดับของการสร้างความสมดุลระหว่างการผสมผสานระหว่างความเป็นปัจจัยเชิงสาเหตุและความสอดคล้องของอิทธิพลของการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เจตคติองค์กร และความผูกพันในองค์กร

3. ผู้จัดการและผู้ประกอบการธุรกิจธนาคาร ต้องพยายามสร้างความสัมพันธ์ของการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เจตคติองค์กร และความผูกพันในองค์กร เพื่อรักษาและพัฒนาความได้เปรียบทางการแข่งขันของกิจการของตนอย่างต่อเนื่อง โดยการส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เจตคติองค์กร และความผูกพันในองค์กร ซึ่งต้องเข้าใจว่าเหตุใดการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมจึงมีความสำคัญ รวมถึงภารกิจขององค์กร และกลยุทธ์ต่าง ๆ ซึ่งต้องใช้กลไกในการสร้างให้ผู้บริหารระดับสูงต้องตระหนักว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เจตคติองค์กร และความผูกพันในองค์กรสร้างกระบวนการที่มีความสลับซับซ้อน

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

การศึกษาค้างนี้ตระหนักถึงตัวแปร การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เจตคติองค์กร และความผูกพันในองค์กร ดังนั้นในการศึกษาค้างต่อไปควรมีการศึกษาถึงปัจจัยเชิงสาเหตุอื่น ๆ ที่อาจมีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กร เพื่อให้ทราบถึงจุดแข็ง จุดอ่อน ปัญหา และอุปสรรคต่อการดำเนินงานของธนาคาร หรือศึกษากับธุรกิจอื่น ๆ เพื่อเป็นการเปรียบเทียบ และใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้เกิดการพัฒนาความยืดหยุ่นเชิงกลยุทธ์ในการจัดสรรทรัพยากรและการประสานงานเพราะสิ่งนี้ช่วยกระตุ้นการค้นหาเทคโนโลยีใหม่และตลาดใหม่ ๆ ซึ่งอาจช่วยให้ธุรกิจธนาคารยังเติบโตอย่างต่อเนื่อง

การศึกษาค้างนี้เป็นศึกษากลุ่มตัวอย่างจากพนักงานของธนาคารทหารไทยธนชาต จำกัด (มหาชน) ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือเท่านั้น ซึ่งอาจมีความเหมือนหรือความแตกต่าง จึงควรศึกษาให้ครอบคลุมทุกธนาคารและพื้นที่ทั่วประเทศ

เอกสารอ้างอิง

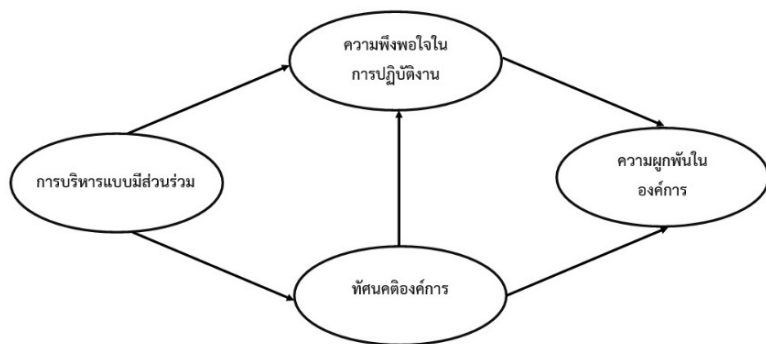
- ธนาคารทหารไทยธนชาต. (2565). **ลักษณะการประกอบธุรกิจ**. ค้นเมื่อ 25 เมษายน 2565, จาก <https://www.ttbbank.com>.
- นางลักษณ์ วิรัชชัย. (2542). **ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น (LISEAL) สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์**. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประไพศรี ธรรมวิริยะวงศ์. (2562). แนวทางการพัฒนาความผูกพันของพนักงานในองค์กร. **วารสารวิทยาลัยดุสิตธานี**, 13(2), 493-504.
- สาธิต วิกิรัตนากุล และ สมยศ อวเกียรติ. (2559). ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรธุรกิจศูนย์การค้าเซ็นทรัล. **วารสารหาดใหญ่วิชาการ**, 14(1), 43-56.
- อรุณกมล สุขอนเนก และ พรชัย เทพปัญญา. (2562). กลยุทธ์การบริหารจัดการของธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์กรการสมรรถนะสูง. **วารสารมนุษย์สังคมปริทัศน์ (มสป.)**, 21(2), 325-345.
- อารีรัตน์ ปานศุภวัชร และ ประวิณ ปานศุภวัชร. 2561. ผลกระทบของความผูกพันต่อองค์กรที่มีความพึงพอใจในงานของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จังหวัดมหาสารคาม. **วารสารบริหารธุรกิจและการบัญชีมหาวิทยาลัยขอนแก่น**, 2(1), 19-28.
- Bangwal, D., Tiwari, P., & Chamola, P. (2017). Workplace design features, job satisfaction, and organization commitment. **Sage Open**, 7(3), 1-12.
- Blau, P. M. (1964). Justice in social exchange. **Sociological inquiry**, 34(2), 193-206.
- Byrne, M. (1998). Structural Equation Modeling with LISREL, PRELIS, and SIMPLIS: Basic Concepts, Applications, and Programming. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Buky Folami, L., Asare, K., Kwesiga, E., & Bline, D. (2014). The impact of job satisfaction and organizational context variables on organizational commitment. **International Journal of Business & Public Administration**, 11(1).1-18.

- Cao, G., Duan, Y., Edwards, J. S., & Dwivedi, Y. K. (2021). Understanding managers' attitudes and behavioral intentions towards using artificial intelligence for organizational decision-making. **Technovation**, 106(1), 1-15.
- Chaitya, M. V. (2014). The impact of employee attitudes on job satisfaction: A comparative study of university professors in the northwest region of England. **International Journal on Global Business Management & Research**, 3(1), 2-12.
- Dao, B. T. T., & Nguyen, D. P. (2020). Determinants of profitability in commercial banks in Vietnam, Malaysia and Thailand. **The Journal of Asian Finance, Economics and Business**, 7(4), 133-143.
- Domino, M. A., Wingreen, S. C., & Blanton, J. E. (2015). Social cognitive theory: The antecedents and effects of ethical climate fit on organizational attitudes of corporate accounting professionals—a reflection of client narcissism and fraud attitude risk. **Journal of Business Ethics**, 131(2), 453-467.
- Dyczkowska, J., & Dyczkowski, T. (2018). Democratic or autocratic leadership style? Participative management and its links to rewarding strategies and job satisfaction in SMEs. **Athens Journal of Business & Economics**, 4(2), 193-218.
- Erturk, A., Cemalcilar, Z., & Aykan, Z. (2013). The relationship of downward mobbing with leadership style and organizational attitudes. **Journal of Business Ethics**, 116(1), 205-216.
- Goetz, N., & Wald, A. (2022). Similar but different? The influence of job satisfaction, organizational commitment and person-job fit on individual performance in the continuum between permanent and temporary organizations. **International Journal of Project Management**, 40(3), 251-261.

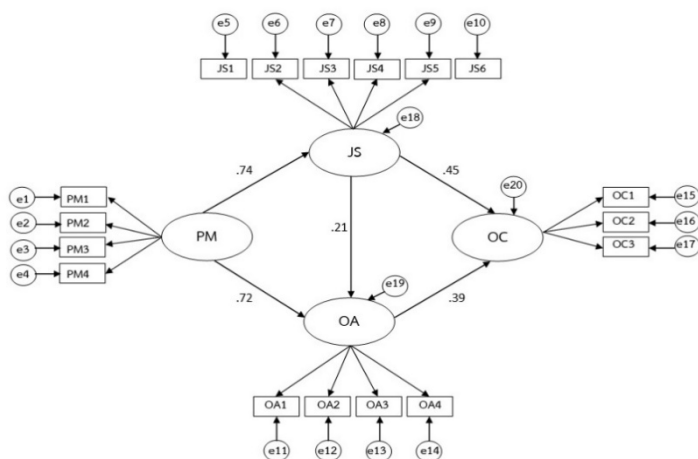
- Guinot, J., Monfort, A., & Chiva, R. (2021). How to increase job satisfaction: the role of participative decisions and feeling trusted. *Employee Relations: The International Journal*, 43(6), 1397-1413.
- Gupta, A.S. 2016. A research paper on the Employees Attitude towards organizational change. *IOSR Journal of Dental and Medical Sciences*, 15(1),44-47.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Indarti, S., Fernandes, A. A. R., & Hakim, W. (2017). The effect of OCB in relationship between personality, organizational commitment and job satisfaction on performance. *Journal of Management Development*, 36(10), 1283-1293.
- Jago, A. G. (2017). A contrarian view: Culture and participative management. *European Management Journal*, 35(5), 645-650.
- Judge, T. A., Weiss, H. M., Kammeyer-Mueller, J. D., & Hulin, C. L. (2017). Job attitudes, job satisfaction, and job affect: A century of continuity and of change. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 356–374.
- McGregor, D. M. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill, Book Company.
- Mincu, C. L. (2015). The impact of personal resources on organizational attitudes: Job satisfaction and trust in organization. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 187, 685-689.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Nunnally, J. & Bernstein, I. (1994). *Psychometric Theory* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.

- Pardo-del-Val, M., Martínez-Fuentes, C., & Roig-Dobón, S. (2012). Participative management and its influence on organizational change. **Management Decision**, 50(10), 1843-1860.
- Posadzinska, I., Slupska, U., & Karaszewski, R. (2020). The attitudes and actions of the superior and the participative management style. **European Research Studies Journal**, 23(1), 488-501.
- Rose, S., & Raja, K. G. (2016). Role of HR practices, job satisfaction, and organization commitment in employee retention. **CLEAR International Journal of Research in Commerce & Management**, 7(10).1-13.
- Rovinelli, R. J., & Hambleton, R. K. (1977). On the use of content specialists in the assessment of criterion-referenced test item validity. **Dutch Journal of Educational Research**, 2(1), 49-60.
- Sawitri, D., Suswati, E., & Huda, K. (2016). The impact of job satisfaction, organization commitment, organization citizenship behavior (ocb) on employees' performance. **International Journal of Organizational Innovation**, 9(2). 24-45.
- Shaver, K. G. 1977. **Principles of social psychology** (3rd ed.). Cambridge, MA: Winthrop.
- Srimarut, T., & Mekhum, W. (2020). The Influence of workload and co-worker attitude on job satisfaction among employees of pharmaceutical industry in Bangkok, Thailand: The Mediating Role of Training. **Systematic Reviews in Pharmacy**, 11(2), 603-611.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. **Administrative Science Quarterly**, 22(1), 46-56.
- Stefanovska, M., Bojadzije, M., & Mucunski, Z. (2015). Does participative management produce satisfied employees? Evidence from the automotive industry. **Serbian Journal of Management**, 10(1), 75-88.

- Tharikh, S. M., Ying, C. Y., & Saad, Z. M. (2016). Managing job attitudes: The roles of job satisfaction and organizational commitment on organizational citizenship behaviors. **Procedia Economics and Finance**, 35(1), 604-611.
- Türkoglu, M. E., Cansoy, R., & Parlar, H. (2017). Examining Relationship between Teachers' Self-Efficacy and Job Satisfaction. **Universal Journal of Educational Research**, 5(5), 765-772.
- Usman, M., Ghani, U., Cheng, J., Farid, T., & Iqbal, S. (2021). Does participative leadership matters in employees' outcomes during COVID-19? Role of leader behavioral integrity. **Frontiers in Psychology**, 12(1), 1-11.
- Vizcaíno, F. V., Martin, S. L., Cardenas, J. J., & Cardenas, M. (2021). Employees' attitudes toward corporate social responsibility programs: The influence of corporate frugality and polychronicity organizational capabilities. **Journal of Business Research**, 124(1), 538-546.



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 2 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กร
ของพนักงานธนาคารทหารไทยธนชาต จำกัด (มหาชน) ในเขต
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ตารางที่ 1 ผลการทดสอบความเที่ยงตรง (Validity) และหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability)

ตัวแปร	IOC	ความตรง (Validity) (Factor Loadings)	ความเชื่อมั่น (Reliability) (Cronbach's Alpha)
การบริหารแบบมีส่วนร่วม (PM)	0.67-1.00	0.625-0.799	0.870
ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน (JS)	0.67-1.00	0.625-0.828	0.913
ความผูกพันในองค์การ (OC)	0.67-1.00	0.786-0.808	0.875
เจตคติองค์การ (OA)	0.67-1.00	0.830-0.861	0.939

ตารางที่ 2 ผลการทดสอบสมมติฐาน

	สมมติฐาน	ผลการทดสอบ
สมมติฐานที่ 1	การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน	ยอมรับ
สมมติฐานที่ 2	การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมมีอิทธิพลต่อเจตคติองค์การ	ยอมรับ
สมมติฐานที่ 3	เจตคติองค์การมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน	ยอมรับ
สมมติฐานที่ 4	ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์การ	ยอมรับ
สมมติฐานที่ 5	เจตคติองค์การมีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์การ	ยอมรับ

ตารางที่ 3 ผลลัพธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์อิทธิพลระหว่างตัวแปรที่ศึกษาทั้งทางตรงและทางอ้อม

ตัวแปรแฝง ภายนอก	ตัวแปรแฝงภายใน								
	JS			OA			OC		
	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE
PM	.668 ^{***}	.140 ^{***}	.808 ^{***}	.708 ^{***}	-	.708 ^{***}	-	.577 ^{***}	.577 ^{***}
JS	-	-	-	-	-	-	.424 ^{***}	-	.424 ^{***}
OA	.198 ^{***}	-	.198 ^{***}	-	-	-	.332 ^{***}	.084 ^{***}	.415 ^{***}
OC	-	-	-	-	-	-	-	-	-
R ²	.673			.501			.478		
ค่าสถิติ	$\chi^2/df=1.603$, $df=78$, $p\text{-value}= .001$ GFI = .965, CFI=.992, AGFI=.932, RMSEA=.039								

DE=Direct Effect, IE=Indirect Effect, TE=Total Effect (Standard Errors: S.E.) *** $p<0.01$

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของโมเดลตามสมมติฐานกับข้อมูล

เกณฑ์การพิจารณา		ค่าสถิติในตัวแบบ	ผลการพิจารณา
ค่าสถิติ	พิจารณา		
(Byrne, 1998)			
χ^2	Not Significant	$\chi^2 = 125.009$, $df = 78$, p-value = .001	สอดคล้อง/ผ่านเกณฑ์
c^2/df	<3.00	1.603	สอดคล้อง/ผ่านเกณฑ์
GFI	>0.90	0.965	สอดคล้อง/ผ่านเกณฑ์
CFI	>0.90	0.992	สอดคล้อง/ผ่านเกณฑ์
AGFI	>0.90	0.932	สอดคล้อง/ผ่านเกณฑ์
RMSEA	<0.05	0.039	สอดคล้อง/ผ่านเกณฑ์

