

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาผลตอบแทนของธนาคารที่มีต่อการส่งเสริมการธำรงรักษานักงานกรณีศึกษา: ธนาคารกสิกรไทย เขต 45 มีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อศึกษาระดับผลตอบแทนของธนาคารที่มีต่อการส่งเสริมการธำรงรักษานักงาน ธนาคารกสิกรไทย เขต 45
2. เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลกับผลตอบแทนของธนาคารการส่งเสริมการธำรงรักษานักงานธนาคารกสิกรไทย เขต 45

การวิจัยนี้ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากประชากรที่เป็นพนักงานประจำของธนาคารกสิกรไทย เขต 45 จำนวน 14 สาขา เป็นพนักงานประจำสาขาจำนวนทั้งสิ้น 92 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามโดยใช้แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยการธำรงรักษา (Maintenance Factors) ในทัศนะของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg, 1972 อ้างถึงใน ประพนธ์ คล้ายพุด, 2547, หน้า 5-6) เป็นปัจจัยภายนอกที่ป้องกันไม่ให้พนักงานเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน การส่งเสริมและรักษานักงานให้อยู่กับองค์กร นำเอาปัจจัยบางส่วนมาศึกษา ได้แก่ นโยบายและการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงาน ค่าตอบแทน สภาพแวดล้อม ความมั่นคง นอกจากนี้ผู้ศึกษานำปัจจัยที่สร้างความพึงพอใจทั้งภายนอกภายในที่กับพนักงานในเขต 45 ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยที่สามารถธำรงรักษานักงานธนาคารไว้ได้มากน้อยเพียงใด โดยเครื่องมือวิจัยเป็นแบบสอบถามประกอบด้วย 2 ส่วน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานธนาคารกสิกรไทยจำกัด (มหาชน) เขต 45 ได้แก่ อายุงาน ระดับอำนาจอนุมัติ ระดับสาขา และพื้นที่ตั้งสาขา

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับผลตอบแทนของธนาคารที่มีต่อการธำรงรักษานักงานไว้ เป็นแบบสอบถามที่ถามถึงระดับความผูกพันของพนักงาน ธนาคารกสิกรไทยจำกัด (มหาชน) เขต 45 มี 2 ส่วน โดยใช้มาตราวัดแบบ Likert Scale วัดระดับความผูกพัน นำไปใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ และระดับความผูกพันนี้คิดเป็นคะแนนได้เท่าใด ลงคะแนนเต็ม 5 คะแนน (คะแนนที่ให้เป็นเลขทศนิยมได้ ไม่จำเป็นต้องเป็นเลขจำนวนเต็ม) ส่วนนี้ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ มีทั้งหมด 8 ด้าน จำนวน 38 ข้อ

ผู้วิจัยหาคุณภาพของเครื่องมือ โดยการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา จากอาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญตามวิธีการของลอว์เซ่ (1986 อ้างถึงใน ชวนา อังคนุรักษ์พันธุ์, 2546,

39-41) และนำไปทดลองใช้กับพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในพื้นที่ใกล้เคียง จำนวน 30 ชุด ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเท่ากับ 0.92

จากนั้นผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยนำแบบสอบถามไปให้กับพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) เขต 45 จำนวน 92 คน โดยทำการเก็บแบบสอบถามทุกคนด้วยตัวเองพร้อมทั้งอธิบายวัตถุประสงค์ของการวิจัยนี้ และวิธีการในการตอบคำถามให้กับกลุ่มประชากรทราบ ส่วนใหญ่สามารถนำข้อมูลที่ได้กลับมาในวันเดียวกัน และส่วนหนึ่งไม่มีเวลาตอบข้อมูลให้ในทันทีจึงขอเวลาและให้ทั้งแบบสอบถามไว้และนัดไปรับในอีกวัน รวมจำนวนแบบสอบถามที่นำไปเก็บ 92 ฉบับ ได้รับกลับคืนมา 92 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาผลตอบแทนของธนาคารที่มีต่อการส่งเสริมการจ้างรักษานักงานไว้กรณีศึกษา ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) เขต 45 โดยผลตอบแทนของธนาคารจะแยกออกเป็น 8 ด้าน ได้แก่ ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน ด้านการพัฒนาและความก้าวหน้า ด้านการมอบหมายงานที่ท้าทาย ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านสังคมสัมพันธ์ ด้านความภาคภูมิใจในองค์กร ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน และด้านความมั่นคง การกำหนดตัวแปรให้ตัวแปรต้นเป็นปัจจัยส่วนบุคคล และตัวแปรตามเป็นการจ้างรักษานักงานไว้ได้ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลผลตอบแทนของธนาคารที่สร้างความพึงพอใจกับพนักงานโดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยที่ 3.34 ระดับความผูกพันปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านจะพบว่าผลตอบแทนของธนาคารด้านความภาคภูมิใจในองค์กร และด้านสังคมสัมพันธ์ สร้างความผูกพันในระดับมากโดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ส่วนด้านความมั่นคง ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านพัฒนาและความก้าวหน้า ด้านการมอบหมายงานที่ท้าทาย ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน และด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน สร้างความผูกพันในระดับปานกลางโดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย พิจารณาปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุงานพบว่า พนักงานที่มีอายุงาน 3-5 ปี ผลตอบแทนของธนาคารสามารถส่งเสริมความผูกพันไว้ในระดับมาก พนักงานที่มีอายุน้อยกว่า 1 ปี อายุงาน 1-3 ปี และอายุงานมากกว่า 5 ปีขึ้นไป ผลตอบแทนของธนาคารสามารถส่งเสริมความผูกพันไว้ในระดับปานกลาง ปัจจัยส่วนบุคคลด้านระดับอำนาจอนุมัติ ระดับสาขา และพื้นที่ตั้งสาขา ผลตอบแทนของธนาคารสามารถส่งเสริมความผูกพันไว้ในระดับปานกลาง จากการศึกษาที่ได้สามารถตอบคำถามการวิจัยได้ดังนี้

คำถามที่ 1 ผลตอบแทนของธนาคารโดยเฉลี่ยแล้วสามารถสร้างความพึงพอใจระดับใดจากการศึกษา พบว่าผลตอบแทนของธนาคารที่สร้างความพึงพอใจกับพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง

คำถามที่ 2 ผลตอบแทนของธนาคารในแต่ละด้านสร้างความผูกพันต่อองค์กรที่มีผลต่อการธำรงรักษาหรือไม่เพียงใด

จากการศึกษา พบว่าผลตอบแทนของธนาคารในแต่ละด้านสร้างความผูกพันของพนักงาน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) เขต 45 มีผลในการธำรงรักษาอยู่ในระดับมากอยู่ 2 ด้าน ได้แก่ ด้านความภาคภูมิใจในองค์กร และด้านสังคมสัมพันธ์ และสร้างความผูกพันของพนักงาน ที่มีต่อองค์กรไม่แตกต่างกัน เนื่องจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ได้มีค่าไม่เกิน 1.00 ผลตอบแทนของธนาคารโดยเฉลี่ยสร้างความพึงพอใจในระดับปานกลาง

คำถามที่ 3 ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน เมื่อได้รับผลตอบแทนของธนาคารตามเกณฑ์ที่กำหนดสามารถสร้างความผูกพันให้กับบุคลากรต่อธนาคารที่สามารถส่งเสริมและธำรงรักษาพนักงานไว้ได้มากน้อยเพียงใด

จากการศึกษา พบว่าปัจจัยส่วนบุคคล ในระดับอำนาจอนุมัติ ระดับสาขา และพื้นที่ตั้งสาขาที่แตกต่างกัน เมื่อได้รับผลตอบแทนตามเกณฑ์ที่กำหนด สามารถส่งเสริมและธำรงรักษาพนักงานไว้ได้ในระดับปานกลาง และเมื่อวิเคราะห์ปัจจัยของอายุงาน พบว่าผลตอบแทนตามเกณฑ์ที่กำหนดสามารถส่งเสริมและธำรงรักษาพนักงาน กลุ่มอายุงาน 3-5 ปี ไว้ได้ในระดับมาก ส่วนกลุ่มอายุอื่น ๆ สามารถส่งเสริมและธำรงรักษาพนักงานไว้ได้ในระดับปานกลาง

คำถามที่ 4 ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน เมื่อได้รับผลตอบแทนของธนาคารตามเกณฑ์ที่กำหนดสามารถสร้างความผูกพันให้กับบุคลากรต่อธนาคารที่สามารถส่งเสริมและธำรงรักษาพนักงานไว้ได้มีความแตกต่างกันหรือไม่

จากการศึกษา พบว่าปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุงาน ระดับสาขา ระดับอำนาจอนุมัติและพื้นที่ตั้งสาขาที่แตกต่างกันเมื่อได้รับผลตอบแทนของธนาคารมีผลต่อการส่งเสริมการธำรงรักษาพนักงานไว้ไม่แตกต่างกัน

อภิปรายผล

การศึกษาผลตอบแทนของธนาคารที่มีต่อการส่งเสริมการธำรงรักษาพนักงานไว้ กรณีศึกษา ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) เขต 45 ผลตอบแทนทั้ง 8 ด้าน คือ ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน ด้านการพัฒนาและความก้าวหน้า ด้านการมอบหมายงานที่ทำทนาย ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านสังคมสัมพันธ์ ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน ด้านความภูมิใจในองค์กร ด้านความมั่นคง จำแนกตาม อายุงาน ระดับอำนาจอนุมัติ ระดับสาขา พื้นที่ตั้งสาขา ซึ่งสามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

ในองค์กร ด้านความมั่นคง จำแนกตาม อายุงาน ระดับอำนาจอนุมัติ ระดับสาขา พื้นที่ตั้งสาขา ซึ่งสามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ผลตอบแทนของธนาคารที่มีต่อการส่งเสริมการชำระรักษาพนักงานไว้ของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) เขต 45 พบว่า ในภาพรวมผลตอบแทนของธนาคารด้านความภูมิใจในองค์กรกับด้านสังคมสัมพันธ์สามารถสร้างความผูกพันของพนักงานไว้ได้ในระดับมาก แสดงว่าพนักงานมีความภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงานในองค์กรที่มีชื่อเสียง และรับรู้ว่าการองค์กรอำนวยความสะดวกและมีความรับผิดชอบต่องาน ซึ่งสอดคล้องกับ Steers & Porter (1991) กล่าวว่า ลักษณะประสบการณ์ที่ได้รับจากการทำงานในองค์กร ความรู้สึกต่อองค์กรว่าเป็นองค์กรที่พึงพาได้ เป็นความรู้สึกเชื่อถือไว้วางใจที่บุคคลมีต่อองค์กรว่าองค์กรจะไม่ทอดทิ้งและให้ความช่วยเหลือเมื่อเขาประสบปัญหา ความน่าเชื่อถือขององค์กรเป็นสิ่งที่ทำให้บุคลากรมีความมั่นใจว่าเขาปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ บุคคลที่มีความไว้วางใจในองค์กรสูง รู้สึกว่าองค์กรเป็นที่พึ่งพาได้ จะมีความผูกพันต่อองค์กรสูง เช่นเดียวกับการศึกษาของ สุทธิณีย์ แก้วเจริญ (2542) พบว่า ชื่อเสียงและภาพพจน์ขององค์กรไม่เป็นที่ยอมรับของชุมชน มีอิทธิพลต่อการลาออกของพนักงาน สอดคล้องกับการศึกษาของ บุญยาศิ จันทรเจริญสุข (2537); โสภาทรรักษ์มากอุดม (2533) เชาวลิต ดนนานท์ชัย (2532) สมชัย แก้วละเอียด Mathiue & Farr, 1991 พบว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานด้านความภูมิใจในองค์กร และการที่ได้ปฏิบัติงานในหน่วยงานที่มีชื่อเสียงมีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันองค์กร อาจเป็นเพราะว่าความภูมิใจที่เกิดจากการปฏิบัติงานในหน่วยงานที่มีชื่อเสียงเป็นการสนองตอบความต้องการของบุคคลในด้านที่รู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า ได้รับการยอมรับจากสังคม ดังนั้นบุคคลที่มีความรู้สึกภูมิใจในองค์กรจึงมีแนวโน้มที่จะอยู่กับองค์กรต่อไป

ส่วนด้านสังคมสัมพันธ์ คือ เพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาให้ความช่วยเหลือและยินดีรับฟังปัญหาต่าง ๆ ย่อมทำให้พนักงานรู้สึกมีกำลังใจ และพร้อมที่จะช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ย่อมทำให้บุคคลนั้นมีความสุข ทำงานด้วยความสบายใจ ยินดีที่จะทำตามเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ทุ่มเทให้กับงานอย่างเต็มที่ และมีความต้องการที่จะอยู่กับสังคมนั้นตลอดไป ซึ่งสอดคล้องกับปัจจัยห้าในทฤษฎีของ Herzberg ด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานนั้น ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งเสริมบรรยากาศในการทำงาน สอดคล้องกับ Fukami & Larson, 1984 และ Hrebiniak & Alutto, 1972 พบว่าการที่พนักงานเข้ากับผู้ร่วมงานได้ และมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้บังคับบัญชาทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรสูง เช่นเดียวกับการศึกษาของ Buchanan, 1974 พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในทีมงานปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่งานที่มีประสิทธิภาพและความสำเร็จของทีมงาน

นำไปสู่ความผูกพันต่อองค์กร เช่นเดียวกับการศึกษาของประพนธ์ คล้ายพูน (2547) ศึกษาความพึงพอใจของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในอำเภอเมืองจังหวัดเชียงใหม่ การวิจัยพบว่าพนักงานระดับปฏิบัติการมีความพึงพอใจต่อปัจจัยการดำรงรักษาหรือปัจจัยสุขอนามัยในการทำงานอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน อาจเป็นเพราะว่าการที่ผู้ปฏิบัติงานเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน ที่ทำงานมีบรรยากาศของความเป็นมิตร มีความอบอุ่นเอื้ออาทร ปราศจากการแบ่งแยกเป็นหมู่เหล่า ผู้ปฏิบัติงานได้รับการยอมรับและมีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น พนักงานจะเกิดความผูกพันกับองค์กร (Huse & Cumming, 2001)

2. ผลการเปรียบเทียบผลตอบแทนของธนาคารที่มีต่อการส่งเสริมการดำรงรักษา

พนักงานไว้ ของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) เขต 45 โดยจำแนกตามอายุงาน พบว่าพนักงานที่มีอายุงานระหว่าง 3-5 ปีผลตอบแทนของธนาคารสามารถสร้างความผูกพันต่อองค์กรได้มากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของนาฏยา อ่วมผึ้ง (2544) ได้ศึกษาปัจจัยคัดสรรที่เกี่ยวข้องกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรพยาบาลในงานการพยาบาลอายุรกรรม โรงพยาบาลเชิงราชประชานุเคราะห์ พบว่า ปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ ระยะเวลาการปฏิบัติงานไม่มีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร เช่นเดียวกับการศึกษาของ โสภาททรัพย์มากอุดม (2533) ได้วิจัยเรื่องความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร: ศึกษาเฉพาะกรณีการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย พบว่า ลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ อายุงาน ระดับสถานภาพ ระดับตำแหน่งไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร จากการวิจัยนี้พบว่าไม่สอดคล้องกับทฤษฎีการลงทุนของเบคเกอร์ กล่าวคือ บุคคลที่ทำงานกับองค์กรมานานย่อมตัดสินใจที่จะลาออกจากองค์กรได้ยากกว่าคนที่ทำงานให้กับองค์กรมาไม่นาน เพราะเขาจะพิจารณาว่าหากลาออกจากองค์กรก็เท่ากับว่าการลงทุนของเขาจะเสียเปล่า และอาจไม่คุ้มกับการได้รับผลตอบแทนจากหน่วยงานใหม่ เช่นเดียวกับการศึกษาของ Sheldon (1971) ที่พบว่า ยิ่งบุคคลปฏิบัติงานในองค์กรนานเท่าใด ก็จะมี ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรสูงมากขึ้น และการศึกษาของ มณีรัตน์ ไพรรุ่งเรือง (2541) พบว่าระยะเวลาที่บุคคลทำงานในองค์กรเป็นเสมือนการลงทุนอย่างหนึ่ง เพราะบุคคลต้องเสียสละกำลังกาย กำลังสติปัญญา สะสมประสบการณ์ สะสมทักษะ ความรู้ความชำนาญในงานนั้น ๆ ตามระยะเวลาที่เพิ่มขึ้น จะทำให้สิ่งจูงใจในการทำงานและหวังที่จะได้รับผลประโยชน์ตอบแทน เช่นการได้เลื่อนตำแหน่ง เงินเดือน บำนาญ การได้รับการฝึกอบรมเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน การยกย่องนับถือจากสังคม และถือเป็นพฤติกรรมตามกระบวนการแลกเปลี่ยนทางสังคม บุคคลจึงต้องการที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์กร และเห็นงานที่ตนทำสามารถนำตนไปสู่เป้าหมายได้ จึงทุ่มเทความสามารถเพื่อให้งานที่ทำประสบความสำเร็จ และไม่สอดคล้องกับ

Steers and Porter (1991) กล่าวว่า ระยะเวลาการปฏิบัติงาน บุคลากรที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานนาน จะผูกพันต่อองค์การสูง เนื่องจากบุคคลนั้นได้อุทิศกำลังกาย กำลังสติปัญญา สะสมประสบการณ์ในการทำงาน ซึ่งไม่สอดคล้องกับการศึกษาของ Franken (1982) ได้กล่าวไว้ว่า อายุเป็นปัจจัย ลักษณะส่วนบุคคลที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์การ โดยที่ความพึงพอใจของสมาชิกในองค์การจะเพิ่มขึ้นตามอายุ เพราะเมื่อถามคนงานเกี่ยวกับงานของเขา คนงานที่มีอายุมากจะมีความพอใจในงานที่เขาทำมากกว่าคนที่อายุน้อย เนื่องจากคนงานเหล่านั้นมีประสบการณ์ในการอยู่ในองค์การมากขึ้น และทราบว่าสามารถบรรลุถึงสิ่งที่คาดหวังจากองค์การได้อย่างไร ทำให้พวกเขาไม่มีการคาดหวังที่สูงเกินไป และมีแนวโน้มที่จะมองงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันอย่างใกล้ชิดเกี่ยวกับความคาดหวังของเขา สะท้อนให้เห็นว่า คนงานที่มีอายุมากจะมีความพึงพอใจในงานมากกว่า และมีการค้นพบที่สอดคล้องว่า คนหนุ่มสาวมีแนวโน้มที่จะไม่พึงพอใจกับการทำงานมากกว่า และมีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนงานบ่อยกว่าด้วย เช่นเดียวกับการศึกษาของ Chelte (1983) ได้ทำการศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์การ ความพึงพอใจในงาน และคุณภาพชีวิตการทำงาน ภายในมหาวิทยาลัย พบว่า อายุมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ คือ คนที่มีอายุมากจะมีความผูกพันต่อองค์การสูงกว่าคนที่อายุน้อย อาจเป็นเพราะว่าคนที่อายุมากมีทางเลือกน้อยกว่าคนที่อายุน้อย ดังนั้นจึงมีความผูกพันกับองค์การสูงกว่าคนที่อายุน้อย

3. ผลการเปรียบเทียบผลตอบแทนของธนาคารที่มีต่อการส่งเสริมการธำรงรักษา

พนักงานไว้ ของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) เขต 45 โดยจำแนกตามระดับอำนาจอนุมัติ พบว่าพนักงานที่มีระดับอำนาจอนุมัติที่แตกต่างกัน ผลตอบแทนของธนาคารสามารถสร้างความผูกพันต่อองค์การได้ในระดับปานกลางเหมือนกัน แสดงให้เห็นว่าระดับอำนาจอนุมัติที่แตกต่างกันไม่มีผลต่อความผูกพันกับองค์การ ไม่สอดคล้องกับนโยบายธนาคาร ด้านการมอบหมายงานที่ทำทาย พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดี และมีทักษะความสามารถที่โดดเด่นจะมีโอกาสได้รับมอบระดับอำนาจอนุมัติที่สูงขึ้น เพิ่มอำนาจการตัดสินใจ ให้ทำงานที่ทำทายมากขึ้น ซึ่งจะสนับสนุนให้พนักงานสามารถพัฒนาทักษะความสามารถของตนเอง เพิ่มพูนประสบการณ์การทำงานที่มีค่า และมีโอกาสในการแสดงศักยภาพในการทำงานได้อย่างเต็มที่เพื่อสร้างโอกาสทางอาชีพในอนาคต รวมทั้งเป็นการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานทำงานอย่างกระตือรือร้น และไม่สอดคล้องกับการ Steers & Porter (1991) กล่าวว่า การกระจายอำนาจในองค์การ หมายถึง การมอบอำนาจจากผู้บริหารลงสู่ผู้ปฏิบัติ ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ความไว้วางใจ ให้มีส่วนร่วมในการบริหาร มอบอำนาจหน้าที่ให้ตรงกับความสามารถ มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ทางด้านนโยบายและการปฏิบัติงาน อาจเป็นเพราะว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) เขต 45 เป็นมาตรฐานเดียวกัน เป็นไปตามเกณฑ์ที่ธนาคารกำหนด ประเมินผลการปฏิบัติงานตามระดับอำนาจหน้าที่

4. ผลการเปรียบเทียบผลตอบแทนของธนาคารที่มีต่อการส่งเสริมการชำระรักษาพนักงานไว้ ของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) เขต 45 โดยจำแนกตามระดับสาขา พบว่าพนักงานที่อยู่ในระดับสาขาแตกต่างกันผลตอบแทนของธนาคารสามารถสร้างความผูกพันต่อองค์กรได้ในระดับปานกลาง จากผลการวิจัยพบว่าระดับสาขาไม่มีผลต่อการสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร ผลการวิจัยที่ได้ไม่สอดคล้องกับการศึกษาของ Steers & Porter (1991) กล่าวว่า องค์กรที่มีขนาดใหญ่จะมีผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง ในองค์กรขนาดใหญ่บุคลากรจะมีโอกาสก้าวหน้าในงาน และได้รับผลประโยชน์ตอบแทนสูง ทั้งยังทำให้มีโอกาสที่จะติดต่อสัมพันธ์กับคนอื่นสูงด้วย อาจเป็นเพราะว่า ผลตอบแทนที่ธนาคารให้พิจารณาตามผลการปฏิบัติงานรายบุคคลเป็นมาตรฐานเดียวกัน สาขาที่มีขนาดใหญ่เป้าหมายในการปฏิบัติงานจะสูงเกินความสามารถของพนักงานมีผลทำให้พนักงานไม่ผูกพันกับองค์กร

5. ผลการเปรียบเทียบผลตอบแทนของธนาคารที่มีต่อการส่งเสริมการชำระรักษาพนักงานไว้ ของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) เขต 45 โดยจำแนกตามพื้นที่ตั้งสาขา พบว่าพนักงานที่อยู่ในจังหวัดชลบุรี ผลตอบแทนของธนาคารสามารถสร้างความผูกพันต่อองค์กรได้มากกว่าจังหวัดฉะเชิงเทรา

ข้อเสนอแนะ

1. ผลตอบแทนของธนาคารด้านเงินเดือนและค่าตอบแทนสามารถสร้างความผูกพันกับองค์กรได้น้อยที่สุด ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควรพิจารณาปรับปรุงเงินเดือนและค่าตอบแทนให้พนักงานเกิดความพึงพอใจและความผูกพันกับองค์กร ให้สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันและธนาคารคู่แข่ง

2. ผลตอบแทนของธนาคารด้านสภาพแวดล้อมการทำงานสามารถสร้างความผูกพันกับองค์กรได้น้อยมาก ควรมีการปรับสภาพของที่ทำงานรวมทั้งอุปกรณ์เครื่องใช้ และสิ่งอำนวยความสะดวกที่มีผลต่อการทำงานและขั้นตอนในการทำงานและการตัดสินใจ ให้เอื้อในการปฏิบัติงาน เช่น การปรับเปลี่ยนคอมพิวเตอร์

ขึ้น และเป็นเตรียมความพร้อมในปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ว่างได้ทันที และสร้างความผูกพันกับ
ธนาคาร

5. ทุกฝ่ายควรมีการสื่อสารในเรื่องของนโยบายและการบริหารอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้
พนักงานรับทราบและมีความเข้าใจตรงกัน และให้พนักงานทุกคนเป็นส่วนหนึ่งในการออกความ
คิดเห็นมีส่วนร่วมในการเสนอแนะนโยบาย เพื่อสร้างให้เกิดความผูกพันกับองค์กร

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรทำการศึกษาวิจัยลักษณะเดียวกันนี้เป็นวงกว้างมากขึ้น จะทำให้จำนวนประชากร
เพิ่มขึ้น ซึ่งจะช่วยเพิ่มระดับความน่าเชื่อถือยิ่งขึ้น

2. ควรจะมีการศึกษาเพิ่มเติมทางด้านปัจจัยอื่น ๆ ที่น่าจะมีความสัมพันธ์กับความพึง
พอใจในคุณลักษณะงาน คุณภาพชีวิตในการทำงานและค่านิยมในการบริการ เช่น ภาวะผู้นำของ
ผู้บริหารสร้างความผูกพันต่อองค์กร วัฒนธรรมองค์กรที่มีผลส่งเสริมการธำรงรักษา
จิตความสามารถของพนักงาน

3. การศึกษาใช้แบบสอบถามคำถามปลายเปิด เพื่อให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็น
จะได้นำกลับมาเป็นแนวทางในการปรับปรุงผลตอบแทนให้ตรงกับความต้องการ

4. การศึกษาในผลตอบแทนโดยตรงในแต่ละด้าน เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจอย่าง
ลึกซึ้งในด้านนั้น จะทำให้สามารถพัฒนาในด้านนั้น ๆ ได้ดีขึ้น