

ปัญหาของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) สาขา ออลซีซั่นส์เพลส  
ภายหลังการควบรวมกิจการกับธนาคารฮ่องกงและเซี่ยงไฮ้แบงกิง คอร์ปอเรชั่น จำกัด



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ. 2556

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

ปัญหาของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) สาขา ออลซีซั่นส์เพลส  
ภายหลังการควบรวมกิจการกับธนาคารฮ่องกงและเซี่ยงไฮ้แบงกิง คอร์ปอเรชั่น จำกัด

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 21 ธันวาคม พ.ศ. 2556



นางสาวพรพรรณ แซ่มซ้อย

ผู้วิจัย

รวิน ระวิวงศ์

Ph.D. (Engineering Management)

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัลลภา ปีติสันต์

Ph.D. (International Business)

ประธานกรรมการตรวจสอบสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์อรรรณพ ต้นละมัย, Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัลลภา รุ่งเรือง

Ph.D. (Human Resource Management)

กรรมการสอบสารนิพนธ์

## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี เนื่องด้วยความอนุเคราะห์อย่างดีจากอาจารย์  
รวิน ระวิวงศ์ อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ที่ได้สละเวลาอันมีค่าในการให้ คำแนะนำปรึกษาในด้าน  
ต่างๆที่เป็นประโยชน์ต่องานวิจัยฉบับนี้ จึงขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ รวมถึง  
ขอขอบคุณคณาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้

ขอขอบคุณเพื่อนร่วมงาน ที่ให้ความช่วยเหลือและให้ความสนับสนุนข้อมูล ตลอดจน  
ให้คำปรึกษาในการทำงานวิจัยนี้ให้สำเร็จลุล่วงไปได้โดยไม่มีอุปสรรค

สุดท้ายนี้ ขอขอบคุณครอบครัว และเพื่อนนักศึกษาปริญญาโท สาขาการจัดการ รุ่น  
15A ที่ให้การสนับสนุน คำปรึกษา และเป็นกำลังใจจนงานวิจัยนี้ประสบความสำเร็จไปได้ด้วยดี  
โดยหวังว่างานวิจัยฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้สนใจ หากมีข้อผิดพลาดประการใดในงานวิจัยฉบับ  
นี้ ผู้จัดทำขอน้อมรับไว้แต่เพียงผู้เดียว

พรพรรณ แซ่มซ้อย

ปัญหาของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) สาขา ออลซีซั่นเพลส ภายหลังการควบรวมกิจการกับธนาคารฮ่องกงและเซี่ยงไฮ้แบงกิง คอร์ปอเรชั่น จำกัด

THE DIFFICULTIES FOR EMPLOYEES AT BANK OF AYUDHYA PCL, ALL SEASON PLACE BRANCH, AFTER HSBC SELL RETAIL BANKING AND WEALTH MANAGEMENT BUSINESS TO KRUNGSRI GROUP

พรพรรณ แซ่มซ้อย 5550078

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : รวิ ะวิวงศ์, Ph.D. (Engineering Management), ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัลลภา ปิติสันต์, Ph.D. (International Business), รองศาสตราจารย์อรรณพ ต้นละมัย, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์พิลา รุ่งเรือง, Ph.D. (Human Resource Management)

บทคัดย่อ

การศึกษาดังกล่าวถึงปัญหาของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) สาขา ออลซีซั่นเพลส ภายหลังการควบรวมกิจการกับธนาคารฮ่องกงและเซี่ยงไฮ้แบงกิง คอร์ปอเรชั่น จำกัด (HSBC) เพื่อเสนอถึงปัญหาที่เกิดขึ้น และเสนอแนวทางในการแก้ไขเพื่อรักษาคนที่มีคุณภาพซึ่งเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญในการขับเคลื่อนให้องค์กรประสบความสำเร็จและอยู่รอดได้ในยุคของธุรกิจที่มีการแข่งขันสูง

ผลการศึกษาพบว่าปัญหาความไม่เป็นธรรมของผู้บริหารทำให้เกิดความไม่เท่าเทียมและความเหลื่อมล้ำของผลงาน อีกทั้งพนักงานยังคงยึดติดกับนโยบายการทำงานแบบเดิมทำให้ขาดสภาพคล่องในการทำงาน อีกทั้งองค์กรที่มีขนาดใหญ่ทำให้มีความหลากหลายด้านวัฒนธรรมทำให้ยากต่อการประสานงาน นอกจากนี้ความมีชื่อเสียงขององค์กรจะทำให้บุคลากรมีความภาคภูมิใจซึ่งจะส่งผลให้มีความผูกพันกับองค์กร

คำสำคัญ : การควบรวมกิจการ/ การปรับตัวของพนักงาน/ วัฒนธรรมองค์กร / ความผูกพันต่อองค์กร

25 หน้า

ปัญหาของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) สาขา ออลซีซั่นส์เพลส ภายหลังการควบรวมกิจการกับธนาคารฮ่องกงและเซี่ยงไฮ้แบงกิง คอร์ปอเรชั่น จำกัด

THE DIFFICULTIES FOR EMPLOYEES AT BANK OF AYUDHYA PCL, ALL SEASON PLACE BRANCH, AFTER HSBC SELL RETAIL BANKING AND WEALTH MANAGEMENT BUSINESS TO KRUNGSRI GROUP

พรพรรณ แซ่มซ้อย 5550078

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : รวิณ ระวิวงศ์, Ph.D. (Engineering Management), ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัลลภา ปิติรัตน์, Ph.D. (International Business), รองศาสตราจารย์อรณพ ต้นละมัย, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์พลิศารุ่งเรือง, Ph.D. (Human Resource Management)

บทคัดย่อ

การศึกษาดังกล่าวถึงปัญหาของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) สาขา ออลซีซั่นส์เพลส ภายหลังการควบรวมกิจการกับธนาคารฮ่องกงและเซี่ยงไฮ้แบงกิง คอร์ปอเรชั่น จำกัด (HSBC) เพื่อเสนอถึงปัญหาที่เกิดขึ้น และเสนอแนวทางในการแก้ไขเพื่อรักษาคนที่มีคุณภาพซึ่งเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญในการขับเคลื่อนให้องค์กรประสบความสำเร็จและอยู่รอดได้ในยุคของธุรกิจที่มีการแข่งขันสูง

ผลการศึกษาพบว่าปัญหาความไม่เป็นธรรมของผู้บริหารทำให้เกิดความไม่เท่าเทียมและความเหลื่อมล้ำของผลงาน อีกทั้งพนักงานยังคงยึดติดกับนโยบายการทำงานแบบเดิมทำให้ขาดสภาพคล่องในการทำงาน อีกทั้งองค์กรที่มีขนาดใหญ่ทำให้มีความหลากหลายด้านวัฒนธรรมทำให้ยากต่อการประสานงาน นอกจากนี้ความมีชื่อเสียงขององค์กรจะทำให้บุคลากรมีความภาคภูมิใจซึ่งจะส่งผลให้มีความผูกพันกับองค์กร

คำสำคัญ : การควบรวมกิจการ/ การปรับตัวของพนักงาน/ วัฒนธรรมองค์กร / ความผูกพันต่อองค์กร

25 หน้า

## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญ	ง
บทที่ 1 ที่มาและความสำคัญ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา	3
1.3 ประโยชน์ที่ได้รับจากการศึกษา	3
1.4 ขอบเขตงานวิจัย	3
บทที่ 2 การทบทวนวรรณกรรม	4
2.1 ทฤษฎีว่าด้วยการปรับตัวของ Eric Fromm	4
2.2 ทฤษฎีการจูงใจหรือทฤษฎีสองปัจจัยของ Frederick Herzberg	6
2.3 แนวคิดของความผูกพันต่อองค์กร	7
2.4 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	12
บทที่ 3 วิธีการวิจัย	15
3.1 วิธีการศึกษา	15
3.2 การเก็บรวบรวมข้อมูล	16
3.3 ระยะเวลาในการเก็บข้อมูล	16
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล	17
บทที่ 4 ผลการวิจัย	18
4.1 ด้านทรัพยากรบุคคล	18
4.2 ด้านวัฒนธรรม ค่านิยมและภาษา	19
4.3 ด้านความพึงพอใจและความผูกพัน	20

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย	22
5.1 สรุปผลการวิจัย	22
5.2 ข้อเสนอแนะ	23
บรรณานุกรม	24
ประวัติผู้วิจัย	25



## บทที่ 1

### ที่มาและความสำคัญ

#### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ท่ามกลางสภาวะแวดล้อมที่พัฒนาเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน พร้อมกับสภาพการแข่งขันที่รุนแรงขึ้นในทุกอุตสาหกรรม สร้างแรงกดดันให้กับผู้ประกอบการองค์กรผูกผลิตภัณฑ์ให้ต้องมีการปรับตัวเพื่อความอยู่รอด ให้สอดคล้องกับสถานการณ์การแข่งขันที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การควบรวมกิจการถือเป็นกลยุทธ์หนึ่งที่ถูกนำมาใช้ในการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน โดยการนำเอาความสามารถขององค์กรหนึ่งมารวมกับอีกองค์กรหนึ่งเพื่อเสริมสร้างศักยภาพและเป็นหนทางในการขยายกิจการให้กับธุรกิจของตน ซึ่งเป้าหมายหลักของการควบรวมกิจการนอกจากจะเพื่อการเจริญเติบโตของธุรกิจแล้ว ยังเพื่อให้การจัดสรรทรัพยากรที่มีอย่างจำกัดเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์และคุ้มค่าต่อองค์กรมากที่สุด (ปิยะวรรณ แก้วจันทร์, 2548) การควบรวมกิจการแม้จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อธุรกิจอย่างมากมายมหาศาล แต่อย่างไรก็ตามเมื่อองค์กรตัดสินใจทำการควบรวมกิจการแล้ว ย่อมหลีกเลี่ยงปัญหาที่ต้องเกิดแก่องค์กรโดยรวมมิได้ ไม่ว่าจะเป็นการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรและนโยบายในการบริหารงานให้มีความเหมาะสมกับขนาดขององค์กรที่ใหญ่ขึ้น และลักษณะของธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป อาจจะต้องมีการปรับลดจำนวนพนักงาน หรือ โยกย้ายเปลี่ยนสายงาน การผนวกรวมหน่วยงานฝ่ายสนับสนุนต่างๆเข้าด้วยกัน เช่น ฝ่ายการบริหารงานบุคคล หรือ ฝ่ายการเงิน ตามความเหมาะสมกับโครงสร้างธุรกิจใหม่ (กิติพงษ์ อรุณีพัฒน์พงศ์ และ คณะ, 2549) นอกจากนี้การเปลี่ยนแปลงงานสภาพแวดล้อมในการทำงาน เพื่อนร่วมทีม และ ผู้บังคับบัญชา ตลอดจนอัตราผลตอบแทน ต่างเป็นสาเหตุของปัญหาในด้านทรัพยากรบุคคล เพราะการเปลี่ยนแปลงส่งผลกระทบต่อความรู้สึกของบุคลากรในเรื่องความมั่นคงในงาน หากองค์กรต้องประสบกับปัญหาทางด้านทรัพยากรบุคคลจากการควบรวมกิจการ (นิตยสารผู้จัดการ, 2002) ส่งผลให้บุคลากรมีแนวโน้มจะสูญเสียขวัญและกำลังใจในการทำงาน ก่อให้เกิดเป็นความเครียดที่ในระยะยาวจะนำไปสู่ความไม่พึงพอใจในงาน ซึ่งส่งผลกระทบต่อความความผูกพันต่อองค์กรให้ลดน้อยลง ที่เป็นสาเหตุของความไม่ตั้งใจในการทำงาน ไม่ทุ่มเทให้กับองค์กรและนำไปสู่การลาออกโยกย้ายงานในที่สุด นอกจากนี้ความแตกต่างด้านวัฒนธรรมองค์กรก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของบุคลากร เพราะองค์กรแต่ละแห่งย่อมมีค่านิยม มีวัฒนธรรม มีรูปแบบและขั้นตอนในการทำงานเป็น



ของตนเอง (สมเกียรติ นิพัทธ์ผลสกุล , 2547) ดังนั้นหลังการรวบรวมกิจการจึงจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนประสานวัฒนธรรมของทั้งสององค์กรให้เป็นแนวทางเดียวกัน ซึ่งการจะกระทำดังนี้ บุคลากรทุกคนต้องมีการปรับเปลี่ยนทัศนคติ พฤติกรรม และความเคยชินต่างๆ ให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมใหม่ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอาจจะนำไปสู่การต่อต้าน เพราะเป็นธรรมชาติของบุคคลย่อมกลัวการเปลี่ยนแปลง เพราะการเปลี่ยนแปลงนำไปสู่ความรู้สึกไม่มั่นคงในสถานภาพ ที่จะกระทบโดยตรงต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (ปวรรัตน์ เลิศสุวรรณเสรี , 2552) เพราะฉะนั้นหน้าที่ขององค์กรคือต้องเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากร โดยการสื่อสารถึงวิสัยทัศน์ และ กลยุทธ์ ให้พนักงานรับทราบโดยทั่วกัน แสดงให้เห็นถึงความจำเป็นของการปรับเปลี่ยน ตลอดจนเสนอแนวทางในการทำงานที่เป็นแนวทางเดียวกัน (ธีรยุทธ วัฒนาสุโขโชค , 2549) เพื่อเสริมสร้างความเชื่อมั่นให้กับบุคลากร ซึ่งเป็นการช่วยให้บุคลากรมองเห็นเป้าหมาย และยอมรับในการเปลี่ยนแปลงที่จะนำไปสู่การปรับตัวให้ตนเองสามารถปฏิบัติงานให้กับองค์กรใหม่ได้อย่างเต็มศักยภาพ เพราะหากองค์กรไม่สามารถตอบสนองความต้องการของบุคลากรได้ ก็จะส่งผลให้บุคลากรมีความรักและผูกพันต่อองค์กรลดน้อยลง (ศิริลักษณ์ ไทรหอมหวาน , 2550) องค์กรอาจจะต้องสูญเสียทรัพยากรบุคคลที่มีศักยภาพ และมีคุณค่าต่อองค์กรไป ซึ่งเป็นอุปสรรคขัดขวางการเจริญเติบโตขององค์กร ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องมีการปรับนโยบายการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลให้มีความเหมาะสม ที่จะสามารถเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรเพื่อให้บุคลากรรักและผูกพันต่อองค์กร เพราะเมื่อบุคคลมีความรักและผูกพันต่อองค์กรก็จะทุ่มเทตั้งใจปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นการลดปัญหาทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลลง (ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล, 2553)

ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ก่อตั้งเมื่อวันที่ 27 มกราคม 2488 มีสำนักงานแห่งแรกตั้งอยู่ที่จังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยมีทุนจดทะเบียนเริ่มแรก 1 ล้านบาท ต่อจากนั้นได้ก่อตั้งสำนักงานที่กรุงเทพฯ มีสาขาเปิดให้บริการทั้งสิ้นประมาณ 700 สาขา โดยประกอบธุรกิจตามพระราชบัญญัติธนาคารพาณิชย์ ซึ่งธนาคารให้บริการทางการเงินทั้งลูกค้ารายย่อย ลูกค้าประเภทธุรกิจ และลูกค้าทั่วไปเพื่ออำนวยความสะดวกและสนับสนุนการประกอบธุรกิจของลูกค้าอย่างครบวงจร โดยในปี 2556 นับเป็นปีประวัติศาสตร์ของธนาคาร เนื่องจากธนาคารกรุงศรีอยุธยาได้รับโอนธุรกิจลูกค้ารายย่อยของธนาคารฮ่องกงและเซี่ยงไฮ้แบงกิง คอร์ปอเรชั่น จำกัด (HSBC) ซึ่งประกอบธุรกิจบัตรเครดิต ธุรกิจสินเชื่อส่วนบุคคล ธุรกิจสินเชื่อที่อยู่อาศัย และธุรกิจเงินฝาก มูลค่าของสินทรัพย์สุทธิประมาณ 3.6 พันล้านบาท ส่งผลให้สินทรัพย์ของธนาคารกรุงศรีเพิ่มขึ้นจำนวน 17.5 พันล้านบาท หรือเติบโตร้อยละ 1.8 และทำให้สัดส่วนสินเชื่อย่อยเพิ่มขึ้นจากระดับ ร้อยละ 45 เป็นร้อยละ 46 ของสินเชื่อบริการรวม (ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) รายงานประจำปี, 2556)

ดังนั้น ผู้ศึกษาซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในบุคคลากรของธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) จึงสนใจศึกษาถึงปัญหาของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) สาขา ออลซีซั่นส์เพลส ภายหลังจากการควบรวมกิจการกับธนาคารฮ่องกงและเซี่ยงไฮ้แบงกิง คอร์ปอเรชั่น จำกัด (HSBC) เพื่อเสนอถึงปัญหาที่เกิดขึ้น และเสนอแนวทางในการแก้ไขเพื่อรักษาคนที่มีคุณภาพซึ่งเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญในการขับเคลื่อนให้องค์กรประสบความสำเร็จและอยู่รอดได้ในยุคของธุรกิจที่มีการแข่งขันสูง

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาถึงปัญหาของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) สาขา ออลซีซั่นส์เพลส ภายหลังจากการควบรวมกิจการกับธนาคารฮ่องกงและเซี่ยงไฮ้แบงกิง คอร์ปอเรชั่น จำกัด (HSBC)
2. เพื่อนำข้อมูลที่ได้รับจากการศึกษาไปวางแผนพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จ

## 1.3 ประโยชน์ที่ได้รับจากการศึกษา

1. ทำให้ทราบถึงปัญหาของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) สาขาออลซีซั่นส์เพลส ภายหลังจากการควบรวมกิจการ
2. สามารถนำข้อมูลที่ได้ไปปรับปรุงและพัฒนาการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) สาขาออลซีซั่นส์เพลส และเพื่อเป็นแนวทางให้กิจการอื่นที่มีการควบรวมกิจการนำไปใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

## 1.4 ขอบเขตงานวิจัย

การศึกษานี้จะมุ่งเน้นเฉพาะ ปัญหาของพนักงานธนาคาร กรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) สาขา ออลซีซั่นส์เพลส ภายหลังจากการควบรวมกิจการกับธนาคารฮ่องกงและเซี่ยงไฮ้แบงกิง คอร์ปอเรชั่น จำกัด

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในองค์กรทุกองค์กร ทรัพยากรบุคคลถือเป็นสิ่งที่มีคุณค่าและเป็นส่วนสำคัญที่จะทำ ให้การบริหารงานขององค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งการปรับตัวของ บุคลากรให้เข้ากับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงที่มีผลมาจากภายในองค์กรหรือจาก ภายนอกองค์กรถือเป็นสิ่งที่ทุกองค์กรต้องให้ความสำคัญและสนับสนุนในทุกๆ ด้าน โดยเฉพาะ กระบวนการสร้างแรงจูงใจ กระตุ้นให้ทำงานแบบทุ่มเททั้งกายและใจพร้อมทั้งใช้เวลาแถมอย่าง เต็มที่ สร้างผลงานที่ดีมีคุณภาพแก่องค์กร รวมไปถึงแรงจูงใจที่จะทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจ ทำงานอยู่กับองค์กร เพื่อส่งผลให้บุคลากรสามารถปรับตัวได้อย่างเหมาะสม กับสถานการณ์ใน ปัจจุบันและอนาคตที่มีการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างขององค์กรจากปัจจัยภายในองค์กรหรือจากการ ร่วมทุนกับองค์กรอื่น และเพื่อสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันเหนือคู่แข่งในให้แก่องค์กร การศึกษาถึงปัญหาของพนักงานธนาคาร กรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) สาขา ออลซีชั่นส์เพลส ภายหลังการควบรวมกิจการ ผู้ศึกษาได้รวบรวมทฤษฎีเกี่ยวกับการควบรวมกิจการไว้หลากหลาย ซึ่ง ในเอกสารวิจัยนี้จะขอก้าวเพียงบางทฤษฎีมาเป็นแนวทางในการศึกษา โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### 2.1 ทฤษฎีว่าด้วยการปรับตัวของ Eric Fromm

ฟรอมม์ ได้กล่าวว่า คนเราจะต้องมีกรอบของการปรับตัวและการอุทิศตนเอง ซึ่งจะทำ ให้เราเข้าใจประสบการณ์ต่างๆของเรา กรอบของการปรับตัวจะค่อยๆ พัฒนาในวัยเด็กต้นๆ จนกระทั่งเราเรียนรู้ในการใช้เหตุผลและจินตนาการในการแก้ปัญหาอย่างมี ประสิทธิภาพ หรือไม่ก็ ใช้วิธีแก้ตัวเวลาเรามีพฤติกรรมที่มีปัญหาบุคคลที่สร้างสรรค์จะใช้เหตุผลและความรู้สึกในการ ปรับตัว ซึ่งการปรับตัวจะมี 2 ประเภทดังนี้

#### การปรับตัวแบบไม่สร้างสรรค์ (Nonproductive Orientation) ประกอบด้วย

1. Receptive character type ตามความคิดเห็นของฟรอมม์ บุคคลประเภทนี้คือ คนที่มีความเชื่อว่าสิ่งดีๆ ทั้งหลายมาจากนอกตัวเขา บุคคลประเภทนี้ตรงกับพัฒนาการของบุคคลประเภท

Oral receptive ของ ฟรอยด์ บุคคลประเภท receptive หรือคนชอบรับ มักจะมองหา “ผู้ช่วยผู้วิเศษ” พวกเขาโหยหาให้คนรัก แต่ตัวเองรักใคร่ไม่เป็น นอกจากนี้พวกเขาชอบฟังคนอื่น

2. Exploitative character type หรือคนชอบเอาเปรียบก็มีความเชื่อว่าแหล่งที่มาของความสุขอยู่นอกตัว แต่พวกเขาจะไม่นั่งคอยให้ความต้องการของพวกเขาได้รับการตอบสนอง แต่พวกเขาจะหาความสุขโดยการหลอกผู้อื่นหรือบังคับผู้อื่นให้ทำ พรอมนั้นเชื่อว่าบุคลิกประเภทชอบเอาเปรียบจะมีความสัมพันธ์กับผู้อื่นแบบกาฝาก และตัวเองไม่สร้างสรรค์

3. Hoarding character type หรือประเภทชอบกักตุน บุคลิกประเภทชอบกักตุนมีศรัทธาต่อโลกภายนอกน้อย ตรงกันข้ามพวกเขาสัมพันธ์กับโลกในเชิงลบ โดยปกติจะถอนตัวจากสังคมบุคลิกชอบกักตุนก็คือ มีระเบียบและบ้าความสะอาด ความดื้อนั้นเกิดจากความพยายามด้านไม่ให้คนบุกรุกเข้าไปในความเป็นส่วนตัว ความมีระเบียบหมายถึงความพยายามทำให้โลกมีระเบียบเพื่อหลีกเลี่ยงการถูกรบกวนจากภายนอก

4. Necrophilous character type หรือประเภทชอบความตาย ตามความคิดของพรอมนั้นพวกเขาชอบความตายจะบูชาเทคโนโลยี พวกเขาใช้เทคโนโลยีในการสร้างอาวุธนิวเคลียร์และอุปกรณ์อื่นๆ ที่ฆ่าคนได้ พวกเขาอ้างความก้าวหน้าและสร้างของใหม่ๆ ที่ทำให้โลกมีมลพิษ สรุปแล้วก็คือว่า พวกเขาผลักดันให้เราถึงจุดเกือบทำลาย วิธีที่พวกเขาจัดการกับโลก คือใช้ปัญญาและขาดความรู้สึกใดๆ แต่พรอมนั้นกล่าวว่าสิ่งซึ่งเราต้องการมีเพียงแต่เป็นความฉลาด แต่เราต้องการเหตุผลด้วย ดังนั้นการใช้ทั้งความฉลาดและความรู้สึกดีๆ ต่อผู้อื่น จะช่วยให้เราพ้นจากการถูกทำลายและการถูกฆ่าตายได้

5. Marketing character type หรือบุคลิกประเภทชอบขาย พรอมนั้นกล่าวว่า บุคลิกแบบนี้เกิดจากการพัฒนาการของสังคมอุตสาหกรรมซึ่งเกิดขึ้นไม่นานในยุคของเขา ในระบบนี้ผู้คนจะปฏิบัติต่อตัวเองและผู้อื่นเหมือนสินค้า โครงการแลกเปลี่ยนกันทางเศรษฐกิจ ผลก็คือพวกเราทุกคนกลายเป็นผู้ซื้อและผู้ขายในตลาด บุคลิกประเภทชอบขายจะมีความสนใจต่อความเป็นอยู่ของคนอื่นน้อย พวกเขาปฏิบัติต่อคนอื่นเหมือนเขาเป็น “วัตถุ” ซึ่งพวกเขาจะใช้เมื่อไรก็ได้ ผลก็คือว่าความสัมพันธ์แบบซื้อขายจะมีลักษณะไม่แยแสต่อกัน

### การปรับตัวแบบสร้างสรรค์ (Productive Orientation)

The biophilous character หมายถึงบุคคลที่รักชีวิตและเป็นคนที่สัมพันธ์กับผู้อื่นด้วยความรักด้วยเหตุผล ตัวอย่างก็คือพวกเขาไม่ปฏิบัติต่อคนอื่นเหมือนเขาเป็นสิ่งของ บุคคลที่รักชีวิตมีเจตคติที่สร้างสรรค์พร้อมมีปฏิริยาต่อจิตใจ อารมณ์ และโสตประสาทของผู้อื่นรวมทั้งต่อตัวเองและต่อสิ่งของ ซึ่งการมีความรู้สึกดังกล่าวทำให้คนเหล่านี้ได้ใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ พรอมนั้นเชื่อว่า

บุคคลที่รักชีวิต ถ้าไม่ถูกคนควบคุมและมีอิสรภาพ พวกเขาสามารถใช้เหตุผลและจินตนาการในการเจาะลึกเข้าไปที่แก่นแท้ของชีวิต พวกเขาสามารถรักอย่างมีวุฒิภาวะ และสามารถเข้าใจซึ่งกันและกันด้วยความฉลาดและด้วยอารมณ์รัก การปรับตัวแบบรักชีวิตจะมีความยาก เพราะว่าจะต้องมีวินัยมีความตั้งใจที่ต้องการเปิดเผยต่อประสบการณ์ และโดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องสามารถโต้ตอบกับสิ่งซึ่งมีชีวิตชีวาและความสร้างสรรค์ของผู้อื่น พ่อแม่และครูที่รักชีวิตจะตอบสนองต่อผลงานที่สร้างสรรค์ของเด็กมากกว่าความล้มเหลว กล่าวคือจะพยายามเข้าใจความล้มเหลวโดยไม่มีปฏิกิริยามาก ความรักชีวิตนั้นเกิดจากการที่ได้สัมผัสกับบุคคลที่รักชีวิต พ่อแม่รวมทั้งบุคคลอื่นๆ แสดงความรักชีวิตต่อลูกด้วยท่าทีและน้ำเสียงเกี่ยวกับความรู้สึกเพื่อชีวิต พวกเขาไม่ต้องนั่งเทศน์เด็กตรงกันข้ามพวกเขาเพียงแค่ให้ความอบอุ่น ให้การสนับสนุนและสร้างสิ่งแวดล้อมที่ไม่ข่มขู่เด็กพร้อมกับทำตัวเป็นพ่อแม่แบบแม่แบบที่เหมาะสม

## 2.2 ทฤษฎีการจูงใจหรือทฤษฎีสองปัจจัยของ Frederick Herzberg

ทฤษฎีการจูงใจหรือทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factor Theory) แบ่งออกเป็นปัจจัย 2 ด้าน

### ปัจจัยกระตุ้นหรือปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor)

หรือองค์ประกอบด้านแรงจูงใจ เป็นปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งจะเป็นผลให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน มีลักษณะสัมพันธ์กับเรื่องของงาน โดยตรง ได้แก่

1. ความสัมฤทธิ์ผล ความสำเร็จของงาน (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงาน ได้เสร็จสิ้นและประสบผลสำเร็จอย่างดี ความสามารถในการแก้ปัญหาต่างๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นและเมื่องานสำเร็จเกิดความรู้สึกพอใจในผลสำเร็จของงานนั้นอย่างยิ่ง
2. ลักษณะของงาน (The work itself) หมายถึง งานที่ท้าทายความสามารถหรือเป็นงานที่อาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ คิดค้นสิ่งใหม่ๆ เป็นงานที่มีลักษณะพิเศษต้องใช้ความสามารถเฉพาะตัวในการทำงาน
3. การยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชา หรือจากบุคคลในหน่วยงาน รวมทั้งการยกย่องชมเชยแสดงความยินดี การให้กำลังใจ หรือการแสดงออกอื่นใดที่แสดงให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ
4. ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบและมีอำนาจรับผิดชอบได้เต็มที่ ไม่ควบคุมมาก เกินไปจนขาดความอิสระในการทำงาน

5. ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง เมื่องานประสบความสำเร็จ ก็ได้รับการตอบสนองในเรื่องของการได้รับเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น รวมทั้งมีโอกาสได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม หรือได้รับการฝึกอบรม

### ปัจจัยห้า (Hygiene Factor)

หรือองค์ประกอบด้านอนามัย เป็นปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในการปฏิบัติงานซึ่งมีลักษณะเกี่ยวกับสภาวะแวดล้อมหรือส่วนประกอบของงานปัจจัยด้านนี้ ได้แก่

1. นโยบายและการบริหาร (Policy and Administration) หมายถึง การจัดการและการบริหารขององค์กร ซึ่งจะต้องอยู่ในลักษณะนโยบายอย่างชัดเจน มีการแบ่งงานไม่ซ้ำซ้อน มีความเป็นธรรม
2. การสอนแนะนำเทคนิค การควบคุม และการนิเทศงาน (Supervision) หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานหรือความยุติธรรมในการบริหาร รวมถึงการมีความรู้ความสามารถในการแก้ปัญหาให้คำแนะนำในการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้
3. ความสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน (Interpersonal Relation) หมายถึง การติดต่อรวมทั้งไม่ว่าจะเป็นกิริยาหรือวาจาที่แสดงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกันและมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน
4. สภาพการทำงาน (Working condition) หมายถึง สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสงเสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งลักษณะสิ่งแวดล้อมอื่นๆ เช่น อุปกรณ์หรือเครื่องมือต่างๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน
5. เงินเดือนและสวัสดิการ (Salary) หมายถึง ค่าตอบแทนหรือผลประโยชน์ที่ควรได้รับเหมาะสมกับงานที่ทำ ตลอดจนการเลื่อนขั้นขึ้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้นเป็นที่พอใจของบุคคลที่ปฏิบัติงาน และรางวัลที่ให้กับพนักงานที่เป็นผลมาจากการทำงานในตำแหน่งงานต่างๆ ขององค์กร หรือเป็นผลตอบแทนชนิดใดชนิดหนึ่งซึ่งพนักงานได้รับเพิ่มเติมนอกเหนือจากการจ่ายผลตอบแทนพื้นฐาน ได้แก่ สวัสดิการด้านสุขภาพ วันหยุดพักผ่อน บำนาญ เป็นต้น

### 2.3 แนวความคิดของความผูกพันต่อองค์กร

ความหมายของความผูกพัน พอตเตอร์ และ สมิธ (Porter & Smith cited in Mowday, Porter & Steers, 1982, p. 27) ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรว่า พนักงานและองค์กร

มีความเชื่อมโยงที่สัมพันธ์กันซึ่งรวมค วามหมายไปถึงองค์ประกอบของความพึงพอใจในงาน เป็น ความเข้มข้นที่เป็นเอกลักษณ์ของแต่ละบุคคลที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานให้กับองค์กร โดยความผูกพันนี้จะมีคุณลักษณะ คือความเชื่ออย่างแรงกล้าและยอมรับเป้าหมายอย่างจริงจังในเป้าหมาย ค่านิยมขององค์กร ความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามในฐานะที่เป็นตัวแทนขององค์กร และความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กร สเตียร์ (Steers, 1977, p. 46) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานที่แสดงว่าเป็นหนึ่งเดียวกับองค์กร กับค่านิยมที่กลมกลืนกับสมาชิกองค์กรคนอื่น ๆ และเต็มใจที่จะอุทิศกำลังกายและกำลังใจเพื่อปฏิบัติภารกิจขององค์กร โมเด , พรอดเตอร์ และ สเตียร์ (Mowday, Porter & Steers, 1982, p. 27) ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรว่า เป็นการแสดงออกที่มากกว่าความจงรักภักดีที่เกิดขึ้นตามปกติ เพราะเป็นความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่นและผลักดันให้บุคคลเต็มใจที่จะอุทิศตัวเองเพื่อการสร้างสรรค์ให้องค์กรอยู่ในสถานะที่ดีขึ้นผู้บริหารสามารถทำให้พนักงานมีความผูกพันกับงานและองค์กรมากขึ้น โดยใช้แนวทางต่าง ๆ ดังนี้

1. การออกแบบงานที่น่าสนใจ และให้ความรับผิดชอบการออกแบบงานที่น่าสนใจ เช่น การขยายขอบเขตงานในแนวคิด เป็นการให้พนักงานได้โอกาสรับผิดชอบ และวางแผนงานตลอดจนควบคุมในงานของตัวเอง โดยทั่วไปพบว่าจะทำให้พนักงานมีความผูกพันกับงานและองค์กรมากขึ้น เนื่องจากมีความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้นได้รับผิดชอบและได้รับโอกาสจากองค์กร ได้มีส่วนร่วมในงาน และกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร
2. การจัดรางวัลใจที่ก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งองค์กร และพนักงาน เช่น โครงการ profit sharing จะช่วยให้พนักงานผูกพันกับงาน และองค์กรเพราะเป้าหมายของบุคคลและองค์กรไม่ขัดแย้งกัน ซึ่งระบบรางวัลใจต่าง ๆ นั้น พนักงานจะต้องรับรู้ได้ว่ามีความเหมาะสมและเป็นธรรม (fairness) กับพนักงาน จึงจะสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้น
3. ให้พนักงานมีส่วนร่วมในรูปแบบต่าง ๆ จะช่วยสร้างความรู้สึกผูกพันระหว่างพนักงานกับองค์กรให้เกิดขึ้นได้มาก
4. สร้างความไว้วางใจกัน (trust) ทั้งฝ่ายบริหารและพนักงาน ถ้ามีความไว้วางใจกัน เชื่อใจกัน รับฟังกันพนักงานก็จะมีความรู้สึกที่ดีต่อผู้บริหารและต่อองค์กรด้วย
5. การมีหน้าที่งานที่มั่นคง งานที่มั่นคงจะช่วยสร้างความจงรักภักดีต่อองค์กร แต่ถ้าองค์กร มีการให้พนักงานออกจากงาน (layoffs) บ่อย ๆ จึงทำให้พนักงานขาดความผูกพัน และความภักดีต่อองค์กรลดลง เมคเคนเน่ (Mckenna, 1994, pp. 287 - 288) ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรว่า ความผูกพันต่อองค์กรของบุคคลเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลในเรื่องแรงจูงใจในการทำงานกับความพึงพอใจในงาน ในขณะที่ความพึงพอใจในงานจะเน้นไปในตัวของเนื่องาน

ส่วนแรงจูงใจจะเป็นเรื่องของความรู้สึก ความไม่พึงพอใจในงานของพนักงานจะเกิดขึ้น เมื่อสิ่งที่เขาทั้งหลายต้องการนั้น ไม่ได้รับการตอบสนองให้เป็นที่เขาต้องการหรือคาดหวัง ก็จะกระทบต่อความผูกพันต่อองค์กร

### ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพัน

ตามแนวความคิดของ สเตียร์ (Steers, 1997, pp. 47 - 49) ได้อธิบายเกี่ยวกับปัจจัยที่กำหนดความผูกพันต่อองค์กร มี 3 ประการ คือ

1. ลักษณะส่วนบุคคล หมายถึง ตัวแปรต่าง ๆ ที่ระบุถึงคุณสมบัติของบุคคลนั้น ๆ เช่น เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับเงินเดือน ระดับตำแหน่ง และอายุงาน เป็นต้น
2. ลักษณะงานที่ปฏิบัติ หมายถึง สภาพของงานที่แต่ละบุคคลรับผิดชอบอยู่ ซึ่งประกอบด้วย 5 ลักษณะ ได้แก่ 1) ความเป็นอิสระในงาน หมายถึง งานที่ผู้กระทำมีความอิสระในการตัดสินใจทำงานใช้แนวความคิดริเริ่มด้วยตนเอง 2) ความหลากหลายในงาน หมายถึง งานที่ต้องใช้ความชำนาญความสามารถหลาย ๆ อย่างไปพร้อมกัน ดังนั้น ผู้ที่จะทำงานเช่นนี้ได้ต้องมีความรู้ความชำนาญหลายอย่างพร้อม ๆ กัน 3) ความประจักษ์ในงาน หมายถึง งานที่ผู้กระทำทราบว่ามิจุดเริ่มต้นที่ใดและเสร็จสิ้นที่ใด 4) ผลป้อนกลับของงาน หมายถึง งานที่ผู้กระทำสามารถรับรู้ว่าผลงานที่เขาทำอยู่นั้นประสบผลความสำเร็จมากน้อยเพียงใด 5) งานที่มีโอกาสได้ปะทะสังสรรค์กับผู้อื่น หมายถึงงานที่มีโอกาสได้พบปะกับบุคคลอื่น ๆ
3. ประสบการณ์ในงาน หมายถึง การรับรู้ของสมาชิกที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรว่า องค์กร ได้สร้างสิ่งแวดล้อมตอบสนองความต้องการของตนได้มากน้อยเพียงใด หรือในขณะที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในองค์กรนั้น ตนได้ประสบการณ์ในทางใดที่เป็นคุณหรือเป็นโทษอย่างไรและได้กำหนดตัวแปร 4 ตัว ที่ใช้ในการศึกษาประสบการณ์ในงานกับความผูกพันต่อองค์กร คือ 1) ความมั่นคงและน่าเชื่อถือขององค์กร 2) ความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองจ องค์กร 3) ความพึงพอใจขององค์กร 4) ทักษะติดต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กร

### ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร (Baron, 1990) 3 ปัจจัย

1. ลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ อายุที่เพิ่มมากขึ้น มีความอาวุโสในงาน ตำแหน่งหน้าที่ การงานสูง มีความพึงพอใจในผลงานของตน จะมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง ในอดีตนั้นมีความคิดว่าเพศหญิงจะมีความผูกพันต่ำกว่าเพศชาย อย่างไรก็ตาม ตัวทำนายดังกล่าวก็ไม่เป็นจริงตามนั้นเสมอไป เพราะตัวแปรเรื่องเพศนั้นเป็นตัวทำนายระดับความผูกพันต่อองค์กรอย่างหาย ๆ
2. ลักษณะของงาน ได้แก่ งานที่ต้องใช้ความรับผิดชอบสูง ความมีอิสระในการ



ทำงานหากงานนั้นเป็นงานที่มีความน่าสนใจและมีความหลากหลายจะเพิ่มระดับความผูกพันต่อองค์กรในทางกลับกันหากงานมีความคลุมเครือ สร้างความเครียด จะทำให้ระดับความผูกพันต่อองค์กรลดลง

3. โอกาสและทางเลือกใหม่ในการทำงาน ซึ่งหากบุคคลรับรู้ว่าคุณมีโอกาสในการทำงานใหม่ และมีทางเลือกที่น่าสนใจ จะทำให้มีแนวโน้มด้านความผูกพันต่อองค์กรต่ำ

### ผลของความผูกพันต่อองค์กร

อเลน และ มีเตอร์ (Allen & Meyer, 1993) ได้สรุปแนวความคิดในเรื่องความผูกพันต่อองค์กร เป็น 3 พวกคือ

#### 1. แนวความคิดทางด้านทัศนคติ

แนวความคิดนี้กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นความรู้สึกของบุคคลที่รู้สึกว่าคุณเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ผู้นำในการศึกษาความผูกพันต่อองค์กรตามแนวคิดนี้ คือ ศาสตราจารย์ Poter แห่งมหาวิทยาลัย California และคณะ ซึ่งได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรว่าหมายถึง

ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าในการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรหมายถึง การที่เป้าหมายขององค์กรและของบุคคล สามารถร่วมไปในทิศทางเดียวกัน ได้หรือเกิดความสอดคล้องกัน เมื่อบุคคลพิจารณาแล้วเห็นว่า บรรทัดฐานและระบบค่านิยมขององค์กรเป็นสิ่งที่ยอมรับได้ บุคคลก็จะแสดงตนเองว่าเห็นด้วยกับจุดหมายปลายทางขององค์กร และตั้งใจที่จะยอมรับจุดหมายนั้น บุคคลจะประเมินองค์กรและรู้สึกต่อองค์กรในทางที่ดี รู้สึกยินดีและภาคภูมิใจกับการเป็นสมาชิกหรือเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร เชื่อว่าองค์กรจะนำเขาไปสู่ความสำเร็จได้ และมองเห็นแนวทางที่จะทำให้องค์กรบรรลุถึงเป้าหมาย บุคคลจะรู้สึกว่าอยู่ในสภาวะที่มีโอกาส และสามารถประสบความสำเร็จในการทำงานได้

ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมาก เพื่อทำประโยชน์ขององค์กรหมายถึง การแสดงออกถึงความพยายามอย่างเต็มที่ เต็มใจ และตั้งใจที่จะอุทิศร่างกาย แรงใจสติปัญญาในการทำงานเพื่อประโยชน์และความก้าวหน้าขององค์กร และสร้างสรรค์ให้องค์กรบรรลุเป้าหมายหรืออยู่ในสถานะที่ดี มีการแสดงออกในรูปของพฤติกรรมความสม่ำเสมอ คงเส้นคงวาในการทำงานใช้ความพยายามอย่างมากเพื่อตอบสนอง หรือมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กรได้สะดวกขึ้นมีความคิดเสมอว่า งานคือหนทางซึ่งคุณสามารถทำประโยชน์และทำให้องค์กรบรรลุถึงเป้าหมายได้จึงทำให้เรามีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับที่ดีเหนือคนอื่น เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นก็จะพยายามช่วยกันแก้ปัญหา

ปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กรหมายถึง การแสดงออกถึงความรู้สึกจงรักภักดี ซื่อสัตย์ต่อองค์กร เป็นความต่อเนื่องในการปฏิบัติงานโดยไม่โยกย้ายเปลี่ยนแปลงที่ทำงาน พยายามที่จะรักษาสมาชิกภาพไว้โดยไม่โยกย้ายไปไหนจะแสดงให้เห็นถึงความไม่เต็มใจหรือปฏิเสธที่ จะลาออกจากองค์กรหรือเปลี่ยนงานไม่ว่าจะเป็นการเพิ่มเงินเดือน รายได้ สถานภาพ ตำแหน่ง ความมีอิสระทางวิชาชีพ ตลอดจนความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานที่ดีขึ้น เป็นความตั้งใจและความปรารถนาอย่างแน่วแน่ที่จะคงความเป็นสมาชิกต่อไปเพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ไม่คิดที่จะลาออก ไม่ว่าจะอยู่ในสภาวะปกติ หรืออยู่ในฐานะวิกฤตการณ์อันเนื่องมาจากสาเหตุต่าง ๆ

## 2. แนวความคิดทางด้านพฤติกรรม

กล่าวคือ ความผูกพันต่อองค์กรในรูปของความสม่ำเสมอ ของพฤติกรรม เมื่อคนมีความผูกพันต่อองค์กรแล้วจะมีการแสดงออกของพฤติกรรมที่ต่อเนื่อง หรือคงเส้นคงวา ในการทำงาน ความต่อเนื่องในการทำงานโดยไม่โยกย้ายเปลี่ยนแปลงที่ทำงาน การที่คนผูกพันต่อองค์กร จะพยายามรักษาสมาชิกภาพไว้โดยไม่โยกย้ายไปไหนก็เนื่องด้วยได้เปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับ และผลประโยชน์ที่ต้องสูญเสียไป หากละทิ้งสภาพของสมาชิกหรือลาออกไปอย่างถาวร ซึ่งผลเสียนี้จะพิจารณาในลักษณะของต้นทุนที่จะเกิดขึ้น หรือผลประโยชน์ที่จะสูญเสียไป ทฤษฎีที่มีชื่อเสียงและถือเป็นแนวความคิดนี้ คือ ทฤษฎี Side – bet ของ Becker ซึ่งสรุปได้ว่าการพิจารณาความผูกพันต่อองค์กรเป็นผลมาจากการที่คนเปรียบเทียบชั่งน้ำ หนักว่า ถ้าหากเขาลาออกจากองค์กรเขาจะได้รับหรือต้องสูญเสียอะไรบ้าง

## 3. แนวความคิดที่เกี่ยวกับความถูกต้องหรือบรรทัดฐานของสังคม

แนวคิดนี้กล่าวว่าความผูกพันต่อองค์กรเป็นความจงรักภักดีและเต็มใจที่จะอุทิศตนให้กับองค์กร ซึ่งเป็นผลมาจากบรรทัดฐานขององค์กรและสังคม บุคคลรู้สึกว่ามีเมื่อเข้าเป็นสมาชิกขององค์กรแล้วต้องมีความผูกพันต่อองค์กร เพราะนั่นคือความถูกต้องและความเหมาะสมที่ควรจะทำ ความผูกพันต่อองค์กรจึงเป็นพันธะผูกพันที่สมาชิกจะต้องมีต่อหน้าที่ทุ่มเทปฏิบัติงานให้กับองค์กรแนวคิดทั้งสามกล่าวได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กร คือ สิ่งที่แสดงออกซึ่งสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลกับองค์กร ถ้าบุคคลยังมีความผูกพันต่อองค์กรมากเท่าใด แนวโน้มที่จะลาออกหรือทิ้งองค์กรไปก็น้อยลงเท่านั้น แต่แนวคิดทั้งสามดังกล่าวมีความแตกต่างกันคือแนวคิดที่หนึ่ง เน้นว่า คนที่ทำงานกับองค์กรโดยไม่ลาออกไปไหน เป็นเพราะคนมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร จึงมีความปรารถนาที่จะอยู่กับองค์กรแนวคิดที่สอง เน้นว่า คนผูกพันกับองค์กรเพราะเป็นสิ่งจำเป็นไม่เช่นนั้นจะสูญเสียผลประโยชน์หลาย ๆ อย่างที่ควรจะได้จากการลงทุนแนวคิดที่สาม เน้นว่า คนผูกพันกับองค์กร เพราะเมื่อคนเป็นสมาชิกกับองค์กรใดก็จะต้องจงรักภักดีต่อองค์กรนั้น ก็

เพราะความถูกต้องเหมาะสมทางสังคมความผูกพันต่อองค์กรสามารถส่งผลให้บุคคลในองค์กรเกิดพฤติกรรมต่าง ๆ โดยผลของความผูกพันต่อองค์กรที่จะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพขององค์กร สเตียร์ (Steers, 1991) ดังนี้

- พนักงานที่มีความรู้สึกผูกพันอย่างแท้จริงต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรมีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กรในระดับสูง
- พนักงานที่มีความผูกพันสูง มักมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงอยู่กับองค์กรต่อไปเพื่อทำงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายซึ่งตนเองเลื่อมใสศรัทธา
- พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะมีความผูกพันต่องานอย่างมากตามมาเพราะเห็นว่าการคือหนทางซึ่งตนจะสามารถทำประโยชน์กับองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย
- บุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะเต็มใจใช้ความพยายามอย่างมากในการทำงานให้กับองค์กร ทำให้การปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีเหนือกว่าคนอื่น บารอน (Baron, 1986, p. 165) ได้สรุปว่า ระดับของความผูกพันต่อองค์กรได้รับอิทธิพลจากลักษณะหลาย ๆ ประการของงาน ซึ่งแสดงออกในลักษณะของความรู้สึกพึงพอใจ และความรู้สึกไม่พอใจในงาน มีผลต่อการรับรู้ของพนักงานและความพึงพอใจโดยรวม และมีผลกระทบต่อพฤติกรรมของพนักงาน เช่น ความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง ทำให้อัตราการขาดงาน การลาออกลดน้อยลง และ ความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานและผลการปฏิบัติงาน กล่าวคือ ความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูงทำให้พนักงานมีความพยายามที่จะทำงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร และส่งผลให้มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงด้วย ความพึงพอใจในงานระดับสูงเป็นผลมาจากความผูกพันต่อองค์กร

## 2.4 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

สมบัติ อังกูรพิริยะ (2544) ได้ศึกษาเรื่องความพึงพอใจต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานขายเวชภัณฑ์บริษัทแอสตราเซนเนก้า (ประเทศไทย) จำกัด พบว่าพนักงานให้ความสำคัญต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก และมีความพึงพอใจปัจจัยจูงใจโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยกลุ่มปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงานพบว่า พนักงานให้ความสำคัญในระดับมาก และมีความพึงพอใจในระดับมาก ได้แก่ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านการยอมรับ ส่วนปัจจัยที่พนักงานให้ความสำคัญในระดับมาก แต่มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ได้แก่ด้านลักษณะและขอบเขตของงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านการพัฒนาและความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และกลุ่มปัจจัยจูงใจที่บำรุงรักษาพบว่า พนักงานให้ความสำคัญในระดับมาก และมีความพึงพอใจในระดับ

มาก ได้แก่ ด้านการบังคับบัญชาของหัวหน้างาน ด้านความสัมพันธ์ในการทำงานด้านค่าตอบแทน สวัสดิการและความมั่นคง ด้านนโยบายการบริหารงาน ส่วนปัจจัยที่พนักงานให้ความสำคัญในระดับมาก แต่มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ได้แก่ด้านสภาพการปฏิบัติงาน

อรัญญา เจริญกุล (2546) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานธนาคาร กสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สาขาในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงานพนักงานให้ความสำคัญอยู่อยู่ในระดับมาก เรียงจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ และด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การทำงาน ในส่วนของปัจจัยจูงใจในการบำรุงรักษาจิตใจ พนักงานให้ความสำคัญอยู่ในระดับมาก เรียงจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ด้านความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้บังคับบัญชา ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านสภาพการทำงาน ด้านเรื่องส่วนตัว ด้านนโยบายและการบริหารของหน่วยงาน ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ

นวรรตน์ ชูเวทย์ (2550) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยจูงใจในการทำงานของผู้แทนขายรถยนต์ ข้ามชาติ ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ระดับความสำคัญกับปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับคือ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การทำงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ และด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ส่วนปัจจัยจูงใจที่บำรุงรักษาจิตใจผู้ตอบแบบสอบถามให้ระดับความสำคัญโดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับ คือ ด้านค่าตอบแทน ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านสวัสดิการ ด้านสภาพการทำงาน ด้านนโยบายและการบริหารของหน่วยงาน ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัวด้านความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้บังคับบัญชา ผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุมากกว่า 40 ปี ให้ระดับความสำคัญในปัจจัยจูงใจที่บำรุงรักษาจิตใจด้านความรับผิดชอบ ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านสวัสดิการและด้านสภาพการทำงานมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ในขณะที่ช่วงอายุที่ต่ำกว่าให้ความสำคัญมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

กิตติมาภรณ์ นิลนิยม (2547) ศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) ภายหลังการควบรวมกิจการกับธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน) ปี 2545 : ศึกษาเฉพาะกรณีสำนักงานใหญ่ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ พนักงานธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) ระดับ 4 - 13 ที่ปฏิบัติงานประจำที่สำนักงานใหญ่ จำนวน 342 คน ผลการวิจัยพบว่า ระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารนครหลวงไทย จำกัด(มหาชน) ในสำนักงานใหญ่ อยู่ในระดับปานกลาง และผลจากการทดสอบสมมติฐานพบว่า ลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ ตัวแปร เพศ ระดับการศึกษา สถานภาพการสมรส ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์กร ไม่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กร ส่วนลักษณะงาน ได้แก่ ตัวแปร ความมีอิสระในการ

ทำงาน ความหลากหลายของงาน ความเข้าใจในกระบวนการทำงาน งานที่มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ผลป้อนกลับของงาน ความคาดหวัง ในโอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน ส่วนประสบการณ์ที่ได้จากการทำงาน ได้แก่ ตัวแปร ความมั่นคงและน่าเชื่อถือขององค์กร ความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์กร ความพึงพอใจขององค์กร และทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กร พบว่า มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กร

สุนันทา เหราบัตย์ (2545) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของบุคลากรในองค์กร: กรณีศึกษาธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ พนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ จำนวน 350 คน ผลการวิจัย พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ อยู่ในระดับสูง และปัจจัยส่วนบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ อายุ ระยะเวลาปฏิบัติงาน รายได้ ระดับพนักงาน สำหรับปัจจัยด้านความพึงพอใจ พบว่า เมื่อพนักงานมีความพึงพอใจต่อผลตอบแทน ความพึงพอใจต่อลักษณะงาน ความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมทางสังคมในที่ทำงานเพิ่มขึ้น ก็จะมี ความผูกพันต่อองค์กรยิ่งเพิ่มมากขึ้น

## บทที่ 3

### วิธีการดำเนินการ

งานวิจัยเรื่องการศึกษาปัญหาของพนักงานธนาคาร กรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) สาขา ออลซีซั่นส์เพลส ภายหลังการควบรวมกิจการ ซึ่งเป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยผู้วิจัยได้มีการกำหนดหัวข้อในวิธีดำเนินการวิจัยและนำเสนอไว้เป็นส่วนๆ ดังต่อไปนี้

1. วิธีการศึกษา
2. การเก็บรวบรวมข้อมูล
3. ระยะเวลาในการเก็บข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

#### 3.1 วิธีการศึกษา

การศึกษาค้นคว้าแหล่งข้อมูล 2 แหล่ง ประกอบด้วย

##### 3.1.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) แบ่งเป็นการสัมภาษณ์เชิงลึก

การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) โดยผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์เชิงลึกกับพนักงานธนาคาร กรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) สาขา ออลซีซั่นส์เพลส เกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้น ภายหลังการควบรวมกิจการ

##### 3.1.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

โดยการค้นคว้าหาข้อมูลจากหนังสือทางวิชาการ บทความ สารนิพนธ์ ปรินิพนธ์ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมถึงข้อมูลทางอินเทอร์เน็ตเกี่ยวกับ ปัญหาหรือผลกระทบที่เกิดขึ้น ภายหลังการควบรวมกิจการ

### 3.2 การเก็บรวบรวมข้อมูล

งานวิจัยเรื่องการศึกษาปัญหาของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) สาขา ออลซีซั่นส์เพลส ภายหลังจากการควบรวมกิจการ เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ที่ต้องการศึกษาถึง ปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อนำมาเป็นแนวทางในการแก้ไข โดยแบ่งลักษณะการเก็บ รวบรวมข้อมูลที่ทำการศึกษาเป็น 2 ลักษณะ คือ

#### 3.2.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) แบ่งเป็นการสัมภาษณ์เชิงลึก

สัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) โดยผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์เชิงลึกกับพนักงาน ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) สาขา ออลซีซั่นส์เพลส เกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นภายหลังจาก การควบรวมกิจการ โดยมีวิธีการดังนี้

- ทำการชี้แจงเกี่ยวกับการสัมภาษณ์ และนัดหมายเพื่อขอเข้าพบกลุ่มเป้าหมาย
- จัดเตรียมอุปกรณ์ และเครื่องมือต่างๆ เพื่อความพร้อมในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview)
- ชี้แจงวัตถุประสงค์และขั้นตอนการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview)
- จัดบันทึก พุดคุยและเก็บข้อมูลจากเอกสารต่างๆ โดยผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูล ด้วยตนเองทุกกระบวนการ
- ผู้วิจัยทำการถอดเทปจากการไปสัมภาษณ์ โดยได้มีการสรุปเป็นบทสนทนา ทั้ง ประเด็นของผู้ให้ข้อมูลและประเด็นของผู้วิจัย

#### 3.2.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

โดยการค้นคว้าหาข้อมูลจากหนังสือทางวิชาการ บทความ สารนิพนธ์ ปรินิพนธ์ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมถึงข้อมูลทางอินเทอร์เน็ตเกี่ยวกับปัญหาหรือผลกระทบที่เกิดขึ้น ภายหลังจาก การควบรวมกิจการ

### 3.3 ระยะเวลาในการเก็บข้อมูล

ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษา เรื่องปัญหาของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) สาขา ออลซีซั่นส์เพลส ภายหลังจากการควบรวมกิจการกับธนาคารฮ่องกงและเซี่ยงไฮ้แบงกิง คอร์ปอเรชั่น จำกัด (HSBC) ใช้เวลาทั้งสิ้นประมาณ 2 เดือน

### 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

จากขั้นตอนในการเก็บรวบรวมซึ่งมีทั้งข้อมูลปฐมภูมิและทุติยภูมิ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา ค้นคว้าเก็บรวบรวม บันทึกเสียง จากนั้นนำมาทำการถอดเนื้อความ ตีความ และสรุป เพื่อนำมาวิเคราะห์ โดยทางผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการ ตีความด้านเนื้อหา (Content Analysis) โดยนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษา ค้นคว้าเอกสารต่างๆ ได้แก่ ข้อมูลจากหนังสือทางวิชาการ บทความ สารนิพนธ์ วิทยานิพนธ์ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมถึงข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต รวมถึงใช้การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการตีความสร้างข้อสรุปแบบอุปนัย (Inductive) และนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก และการศึกษาจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ นำมาหาประเด็น วิเคราะห์ หากอธิบายและสร้างข้อสรุปเพื่อใช้อธิบายแนวความคิดและใช้เป็นแนวทางในการตอบคำถามงานวิจัย





## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

การศึกษา “ปัญหาของพนักงานธนาคาร กรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) สาขา ออลซี ชั้นสเปส ภายหลังจากการควบรวมกิจการกับธนาคารฮ่องกงและเซ็งไฮ้เบงกิง คอร์ปอเรชั่น จำกัด (HSBC) ผู้วิจัยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) โดยได้ทำการ เก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ พนักงานระดับผู้บริหาร และพนักงานระดับปฏิบัติการ ผลการศึกษาที่ได้จากการ สัมภาษณ์ โดยสามารถสรุปตามกรอบแนวคิด และสรุปประเด็นปัญหาของพนักงานธนาคาร ได้ดังนี้

#### 4.1 ด้านทรัพยากรบุคคล

ผู้บริหารสาขาวางตัวไม่เป็นกลาง เช่น รับฟังเฉพาะพนักงานที่ตนพอใจที่คอยรายงาน ความเป็นไปของพนักงานแต่ละคนภายในสาขา มีการประเมินค่าผลงาน และกระจายเป้าหมายไม่ ยุติธรรม ซึ่งเน้นเฉพาะเป้าหมายมากกว่าผลประโยชน์ของพนักงาน ไม่ให้ความสำคัญแก่พนักงาน และมีอคติต่อพนักงานที่เสนอขายผลิตภัณฑ์ที่ไม่ได้ตามเป้า

ผู้บริหารสาขายึดติดกับรูปแบบการปฏิบัติตามนโยบายและหลักปฏิบัติจนเกินไปจึงทำให้ การปฏิบัติงานขาดสภาพคล่องมีขั้นตอนที่มากและซับซ้อนและไม่เป็นไปตามรูปแบบกระบวนการ ทำงานแบบใหม่เพื่อความพึงพอใจของลูกค้า

พนักงานที่อยู่สาขาเดิม ไม่ปรับตัวเข้ากับโครงสร้างองค์กรของสาขาในปัจจุบัน โดย ปฏิบัติยึดติดกับรูปแบบเดิม นอกจากนั้นยังมีการเปลี่ยนแปลงพนักงานบ่อย ทำให้ไม่สามารถ ประสานงานหรือปรับตัวให้เข้ากับรูปแบบกระบวนการทำงานแบบใหม่

พนักงาน ไม่ให้ความสำคัญกับการเพิ่มพูนความรู้ใหม่ ขาดความกระตือรือร้นในการหา ข้อมูลหรือขาดความรู้ในผลิตภัณฑ์และบริการต่ำ ง่ายของธนาคารและบริษัทในเครือที่มีความ หลากหลายรวมทั้งกลัวว่าตนเองจะรับภาระงานเพิ่ม ขาดความมั่นใจ ขาดจิตใจให้บริการและมีความ แดกแยกทำให้เกิดการเกี่ยงงานกัน สร้างภาพพจน์ที่ไม่ได้ต่อผู้มาใช้บริการ

พนักงานใหม่ขาดความรู้ความชำนาญและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานทำให้ เป็น ภาระแก่ผู้ปฏิบัติงานเก่าในเรื่องการฝึกสอนงานด้านต่างๆ อีกทั้งอัตรากำลังพนักงานไม่เพียงพอ เมื่อ

มีการลาหยุดของพนักงานคนใดคนหนึ่งส่งผลทำให้ระบบงานหยุดชะงักเนื่องจากพนักงานคนอื่นไม่สามารถทำงานทดแทนกันได้

## 4.2 ด้านวัฒนธรรม ค่านิยม และภาษา

แม้ว่าธนาคารจะมีแผนงานและมีการดำเนินการในเรื่องต่างๆอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง หากแต่ความแตกต่างทางวัฒนธรรมองค์กรก็ยังเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ต้องพิจารณาและแก้ไข โดยเฉพาะทางทัศนคติของบุคลากร ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญปัจจัยหนึ่งและมีความละเอียดอ่อนเป็นอย่างมาก นอกจกนั้นทักษะในการสื่อสาร (ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ) ของพนักงานยังส่งผลกระทบต่อประสานงานและการบริการต่อกลุ่มลูกค้าอีกด้วย

จากการสัมภาษณ์ของพนักงานระดับผู้บริหารและพนักงานระดับปฏิบัติการในงานวิจัยชิ้นนี้พบว่า กลุ่มตัวอย่างประสบกับปัญหาความแตกต่างของวัฒนธรรม และภาษาซึ่งก่อให้เกิดความขัดแย้งและความสภาพความคล่องตัวในการดำเนินงาน ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

1. ธนาคารกรุงศรีอยุธยา มีโครงสร้างองค์กรขนาดใหญ่ และมีจำนวนบุคลากรมาก และแตกย่อยเป็นหลายฝ่าย ทำให้ยากต่อการประสานงาน มีวัฒนธรรมการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน และมีความสับสนว่าจะต้องติดต่อฝ่ายใดในการทำธุรกรรมหนึ่งๆ นอกจากนั้นยังยากต่อการทำความเข้าใจให้ตรงกัน
2. ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงในนโยบายและหลักปฏิบัติงานรวมทั้งทัศนคติของบุคลากร ผู้บริหารแต่ละคนย่อมมีระบบความคิดที่แตกต่างกัน ซึ่งอาจส่งผลให้เกิดการขาดความต่อเนื่องในการปรับเปลี่ยนรูปแบบกระบวนการ
3. บุคลากรเดิมต่อต้านและปฏิเสธการเปลี่ยนแปลง ยังคงยึดติดอยู่กับความคิด ความเชื่อ และค่านิยมแบบเดิมในการทำงาน ทำให้พฤติกรรมที่แสดงออกมานั้นเป็นการไม่ยอมรับรูปแบบกระบวนการทำงานแบบใหม่
4. การปรับเปลี่ยนมุ่งเน้นในสิ่งที่เป็นรูปธรรมมากกว่าสิ่งที่เป็นนามธรรม กล่าวคือ เน้นการปรับเปลี่ยน นโยบายและบรรทัดฐาน (Norm) ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ง่ายกว่าการปรับเปลี่ยนในส่วนที่เป็นพฤติกรรมและทัศนคติ ซึ่งเป็นส่วนที่อยู่ลึกเข้าไปภายในจิตใจหรือหัวคิดของคน
5. การขาดทักษะในเรื่องการสื่อสาร เนื่องจากเป็นองค์กรขนาดใหญ่จึงมีความหลากหลายของบุคลากร ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของความรู้ ความสามารถ ทัศนคติ หรือพฤติกรรมของพนักงาน ทำให้ในบางครั้ง การสื่อสารระหว่างสาขาหรือหน่วยงานเกิดความผิดพลาด บกพร่อง

(communication breakdown) นอกจากนี้พนักงานส่วนใหญ่ยังขาดความสามารถหรือไม่มั่นใจที่จะใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสาร ทำให้ไม่สามารถให้บริการลูกค้าต่างชาติที่โอนมาจากธนาคารฮ่องกง และเซี่ยงไฮ้แบงกิง คอร์ปอเรชั่น จำกัด (HSBC) หรือลูกค้าต่างชาติรายอื่นๆ ได้ โดยพนักงานจะพยายามหลีกเลี่ยงลูกค้าต่างชาติ ซึ่งจะทำให้ธนาคารขาดโอกาสในการนำเสนอสินค้าและผลิตภัณฑ์ของธนาคาร

จากปัญหาอุปสรรคที่ได้กล่าวมาข้างต้น สะท้อนให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงในด้านวัฒนธรรม ค่านิยม และภาษาที่ดำเนินการไปได้ช้า และต้องใช้เวลามากพอสมควรในการพัฒนาและเปลี่ยนแปลง องค์กรแต่ละแห่งย่อม มีวัฒนธรรมที่มีความแตกต่างกัน ยิ่งไปกว่านั้นหน่วยงานย่อยภายในองค์กรเดียวกันยังมีวัฒนธรรมที่มีความแตกต่างกันอีกด้วย ถ้าหากการเปลี่ยนแปลงสามารถเปลี่ยนแปลงไปได้ถึงระดับทัศนคติของแต่ละบุคคลได้ ย่อมส่งผลให้การพัฒนากระบวนการบริหารสามารถพัฒนาได้อย่างยั่งยืน โดยใช้วัฒนธรรมซึ่งเป็นนวัตกรรมทางการบริหารเป็นกลไกอย่างหนึ่งในการผลักดันและขับเคลื่อนการปฏิรูประบบกระบวนการทำงานแบบใหม่

#### 4.3 ด้านความพึงพอใจและความผูกพัน

1. ผู้วิจัยพิจารณาว่า การได้ปฏิบัติงานในองค์กรที่มีชื่อเสียงและได้รับการยอมรับ จากสังคม ว่าเป็นองค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม ปฏิบัติงานรับใช้สังคม และทำคุณประโยชน์ให้กับสังคมนั้น ทำให้บุคคลนั้นเกิดความภูมิใจในองค์กร และเป็นการตอบสนองความต้องการของบุคคลในด้านที่ความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า ซึ่งเป็นรางวัลทางจิตใจที่สำคัญ ส่งผลให้บุคคลมีความผูกพันต่อองค์กร พร้อมทั้งจะปฏิบัติงานต่อไป
2. ผู้วิจัยเห็นว่า การทำงานเป็นเพียงปัจจัยหนึ่งในการดำเนินชีวิตของมนุษย์ นอกจากการทำงาน ทุกคนต้องการมีเวลาส่วนตัวเพื่อพักผ่อน และมีเวลาในการทำกิจกรรมอื่นๆ อันก่อให้เกิดความพอใจทั้งชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว ไม่เกิดความเครียดหรือความกดดันในการทำงาน ย่อมส่งผลให้บุคคลมีความผูกพันต่อองค์กร เต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ดังนั้น ความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตครอบครัวจึงเป็นเรื่องสำคัญที่ต้องพิจารณา
3. ในการปฏิบัติงานมีโอกาสเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันกับผู้อื่นมาก การมีความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา จนทำให้เกิดความไว้วางใจระหว่างบุคคล บรรยากาศขององค์กรที่มีลักษณะของความร่วมมือและเป็นมิตร มีเพื่อนคอยให้ความช่วยเหลือเกื้อกูล และยินดีรับฟังปัญหาต่างๆ ย่อมทำให้รู้สึกมีความสุขสบายใจ มีกำลังใจ และพร้อมที่จะฟันฝ่า อุปสรรคต่างๆ

และยินดีที่จะทำตามเป้าหมายขององค์กรอย่างเต็มที่ นอกจากนี้จะมีความต้องการที่จะอยู่ในสังคมนั้นต่อไป ซึ่งแสดงถึงบุคคลมีความผูกพันต่อองค์กร

4. เมื่อบุคคลได้ทุ่มเทความพยายามให้กับการทำงาน ย่อมปรารถนาผลตอบแทนที่คุ้มค่า เนื่องจากรายได้และผลตอบแทนเป็น สิ่งที่จำเป็นต่อการดำเนินชีวิตของคนเรา หากองค์กรตระหนักถึงความสำคัญของการให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสมและยุติธรรม บุคลากรก็จะเกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานและมีความรู้สึกผูกพันต่อ องค์กรมากขึ้น

5. ลักษณะการบริหารงานขององค์กร ที่มีนโยบายการบริหารงานที่ดี และมีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ ขยายอำนาจจากผู้บริหาร ลงสู่ผู้ปฏิบัติ เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จะทำให้บุคลากรจะรู้สึกว่าการปฏิบัติงาน ของตนมีความสำคัญและได้รับความเอาใจใส่ ทำให้เกิดความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และการปฏิบัติงานอย่างทุ่ม เทไม่สูญเปล่า เพราะจะได้รับการยอมรับพิจารณาจากผู้บังคับบัญชาอยู่เสมอ นำมาซึ่งความภูมิใจและกระตือรือร้นในการทำงาน ทำให้เกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น

จากการเก็บข้อมูลทำให้ผู้วิจัยเห็นว่า ปัญหาหลักที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่เริ่มจากปัญหาปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถแยกได้ตามรายละเอียดที่กล่าวไปข้างต้น

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย

การศึกษาถึงปัญหาของพนักงานธนาคาร ก กรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) สาขา ออลซี  
 ชั้นส์เพลส ภายหลังจากการควบรวมกิจการกับธนาคารฮ่องกงและเซี่ยงไฮ้แบงกิง คอร์ปอเรชั่น จำกัด  
 (HSBC)) เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาถึงปัญหาของพนักงานธนาคาร กรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) สาขา  
 ออลซีชั้นส์เพลส ภายหลังจากการควบรวมกิจการกับธนาคารฮ่องกงและเซี่ยงไฮ้แบงกิง  
 คอร์ปอเรชั่น จำกัด (HSBC)
2. นำข้อมูลที่ได้รับจากการศึกษาไปวางแผนพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จ  
 วิธีการศึกษาที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นวิธีวิจัยเชิงคุณภาพใช้การสัมภาษณ์ ซึ่งวิธีการ  
 วิเคราะห์ข้อมูลส่วนใหญ่เป็นการวิเคราะห์เนื้อหา ดังนั้นผู้วิจัยจึงเลือก เป็นวิธีการเก็บข้อมูล โดย  
 อาศัยการสนทนาและได้ตอบระหว่างผู้วิจัยและผู้ให้ข้อมูล คือ พนักงานระดับผู้บริหารและพนักงาน  
 ระดับปฏิบัติการ

#### 5.1 สรุปผลการศึกษา

##### 1. ด้านทรัพยากรบุคคล

ความไม่เป็นธรรมของผู้บริ หารทำให้เกิดความไม่เท่าเทียมและความเหลื่อมล้ำของ  
 ผลงาน โดยพนักงานบางคนยังคงยึดติดกับนโยบายและหลักการปฏิบัติงานแบบเดิม ทำให้ขาดความ  
 คล่องตัวในการทำงาน การเปลี่ยนแปลงพนักงานบ่อย ทำให้ขาดการประสานงานหรือการ  
 ดำเนินงานที่ต่อเนื่อง พนักงานขาดความรู้ในผลิตภัณฑ์และบริการ นำมาซึ่งภาพพจน์ที่ไม่ดีสำหรับ  
 ลูกค้าที่ใช้บริการ อัตรากำลังพนักงานไม่เพียงพอ ส่งผลกระทบต่อคุณภาพของงาน

## 2. ด้านวัฒนธรรม ค่านิยม และภาษา

องค์กรมีขนาดใหญ่ ทำให้มีความหลากหลายด้านวัฒนธรรมและยากต่อการประสานงาน ระบบการบริหารเป็นวัฒนธรรมแบบเจ้าขุนมูลนาย ที่ทำให้ทัศนคติและความคิดของพนักงานถูกจำกัด พนักงานเก่ายึดติดกับวัฒนธรรม ความเชื่อ และค่านิยมแบบเดิม การเปลี่ยนแปลงจะเน้นนโยบาย และบรรทัดฐาน (รูปธรรม) โดยไม่ให้ความสำคัญต่อพฤติกรรม และทัศนคติของบุคคล ขาดทักษะในการสื่อสาร รวมถึงความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษ ซึ่งมีความจำเป็นสำหรับ โลกปัจจุบัน

## 3. ความพึงพอใจและความผูกพัน

ความมีชื่อเสียงขององค์กรจะทำให้บุคลากรมีความภาคภูมิใจ ซึ่งจะส่งผลให้มีความผูกพันกับองค์กร ความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว ควรมีความพอดีเพื่อให้พนักงานมีกำลังใจในการทำงาน ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน จะส่งผลให้เกิดความรักใคร่กลมเกลียว และผูกพัน ผลตอบแทนที่เหมาะสมและยุติธรรมจะทำให้เกิดความพอใจที่จะทำงานกับองค์กรต่อไป นโยบายการบริหารที่ดี ควรให้ความสำคัญกับปัจเจกชน ทำให้พนักงานรู้สึกถึงความสำคัญ และเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

## 5.2 ข้อเสนอแนะ

1. ควรจัดให้มีกิจกรรมเพื่อเชื่อมความสัมพันธ์ และผูกพันของพนักงานในสาขา ที่จะนำมาซึ่งความร่วมมือในการทำงาน
2. ผู้บริหารควรมีการประชุม สื่อสารภายใน เพื่อหา นโยบายและแนวการปฏิบัติงานที่เอื้อประโยชน์ต่อลูกค้า (ลดขั้นตอนการทำงานในบางเรื่อง แต่ยังคงต้องมีการควบคุมที่ดี)
3. ส่งเสริมให้พนักงาน เพิ่มพูนความรู้ และทักษะ ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน และเรื่องภาษาอังกฤษ ซึ่งจะส่งผลให้มีความมั่นใจในการนำเสนอสินค้าและบริการแก่ลูกค้า

## บรรณานุกรม

- กนกพร ทองหยิบ. (2545). ผลของการควรรวมกิจการกับความผูกพันต่อองค์การ : ศึกษาเฉพาะกรณี  
ธนาคารไทยชนาการ จำกัด (มหาชน). สารนิพนธ์ บช.ม.มหาวิทยาลัยเกริก ,  
กรุงเทพมหานคร.
- กิตติมาภรณ์ นิลนิคม. (2547). ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารนครหลวงไทย จำกัด  
(มหาชน) ภายหลังการควรรวมกิจการกับธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน) ปี 2545 :  
ศึกษาเฉพาะกรณีสำนักงานใหญ่. วิทยานิพนธ์ศศ .ม.มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ,  
กรุงเทพมหานคร.
- เกษมศักดิ์ ภาณุทัตภิญโญ. (2550). ทักษะคติและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานภายหลัง  
การควรรวมกิจการ และการปรับโครงสร้างองค์การ : ศึกษาเฉพาะกรณี ธนาคารทหาร  
ไทย จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์ บช.ม., มหาวิทยาลัยรามคาแหง, กรุงเทพมหานคร.
- เกียรติศักดิ์ โลหิตานนท์. (2545). ความคิดเห็นของพนักงานสาขา ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด  
(มหาชน) ต่อการจัดรูปแบบการให้บริการแบบใหม่ . วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจ  
มหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ,บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ชาญชัย อาจินสมาจาร. 2536 พฤติกรรมในองค์การ. พฤติกรรมในองค์การ. กรุงเทพมหานคร:ศูนย์สื่อ  
เสริมกรุงเทพ.
- ธีระพันธ์ ทวีแก้ว. (2547). วิทยานิพนธ์ เรื่อง พฤติกรรมการปรับตัวของพนักงานหลังการ  
ปรับเปลี่ยนองค์กร ศึกษาเฉพาะกรณี ธนาคาร ดีบีเอส ไทยท努 จำกัด(มหาชน) และ  
ธนาคารทหารไทย จำกัด(มหาชน). บัณฑิตวิทยาลัย :มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- ประภาส สีมานอก. (2547) วิจัย เรื่องความคิดเห็นของพนักงานต่อการควรรวมกิจการธนาคารใน  
ประเทศไทย. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.