

รูปแบบการเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กร โดยพุทธสันติวิธี

ในธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่*

A Model of Strengthening Organizational Commitment
in Krung Thai Bank Public Company Limited (Head office)
by Buddhist Peaceful Means

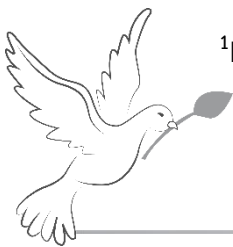
¹กนิษฐ์ วงศ์บุญมาก, พระราชปรียัติกวี และขันทอง วัฒนะประดิษฐ์

¹Kanit Wongbunmak, Phra Rajapariyatkavi and Khantong Wattanapradith

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Thailand.

¹Corresponding Author. Email: kwongbun@gmail.com



บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อนำเสนอรูปแบบการเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กร โดยพุทธสันติวิธี ขององค์กรธุรกิจการเงิน ศึกษากรณี บมจ. ธนาคารกรุงไทย (สำนักงานใหญ่) ใช้วิธีวิจัยแบบผสมวิธี เก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์เชิงลึกโดยคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 9 กลุ่ม รวมทั้งสิ้นจำนวน 26 รูป/คน และตรวจสอบข้อมูลด้วยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 6 รูป/คน และเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณโดยใช้แบบสอบถามเพื่อสำรวจความคิดเห็นต่อรูปแบบการเสริมสร้างความผูกพันของพนักงานธนาคารกรุงไทย ด้วยวิธีการแจกแบบสอบถามทางออนไลน์ ซึ่งเป็นการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย กลุ่มตัวอย่าง 538 คน

ผลการวิจัยพบว่า ความผูกพันในองค์กรเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับจิตใจของพนักงานที่มีต่อองค์กร หลักสารณียธรรม 6 เป็นพุทธสันติวิธีที่จะทำให้เกิดความผูกพันในองค์กร ทำให้สร้างคุณค่าด้านจิตใจโดยทุกคนเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกัน รูปแบบการเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรโดยพุทธสันติวิธี ในองค์กรธุรกิจการเงิน คือ SAR -4C Model's UNITY FOR PEACE ซึ่งประกอบด้วย 1) ร่วมกันกำหนดเป้าหมายร่วมกัน (Share Vision) บนพื้นฐานหลักธรรมสารณียธรรม 6 2) สภาพแวดล้อมในการทำงาน/บรรยากาศในการทำงานที่ดี (Atmosphere) 3) Reward & recognition หมายถึงการทำดีต้องมีคนเห็น ให้ขวัญกำลังใจ มีคนชื่นชม 4) Challenge ทำอย่างไรให้พนักงานรู้สึกทำงานของตนนั้นมีคุณค่า มีความท้าทาย และมีความหมาย (Meaningful) 5) Communication for Peace การสื่อสารที่มีหลายช่องทาง หลายวิธี 6) Compensation การบริหารค่าตอบแทนอย่างเป็นธรรม และ (7) Cultural of Loving Kindness การสร้าง

* Received March 19, 2020; Revised June 1, 2020; Accepted June 12, 2020



วัฒนธรรมองค์กรให้เกิดความรักความเมตตา ทั้งนี้ผลการสำรวจความคิดเห็นของพนักงานธนาคารกรุงไทยที่มีต่อรูปแบบ SAR-4C พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.45$) โดยสภาพแวดล้อมในการทำงาน/บรรยากาศในการทำงานที่ดี มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.52$)

คำสำคัญ: ความผูกพันต่อองค์กร; พุทธสันติวิธี; องค์กรธุรกิจการเงิน

Abstract

This research has objective to present the model of strengthening organizational commitment in financial business by Buddhist peaceful of Krung Thai Bank Public Co., Ltd. (Head Office). This research was used the mixed method research and collected qualitative data from depth-interview which was 9 purposive samplings. It was totally 29 persons. Then, 6 experts examine the information. Data gathering was using 538 simple random questionnaires online which was a simple random sampling about employees of Krung Thai Bank Public Co., Ltd.

The results of research were found that the minds of employees to organization. The principle 'Sāraṇīyadhamma' was the Buddhist peaceful that caused of organizational commitment. A model of strengthening organizational commitment in financial business in term of Buddhist Peaceful means was SAR - 4C Model's UNITY FOR PEACE which consisted of (1) sharing the common goal (Share Vision) based on the principles of the Sāraṇīyadhamma, (2) good working environment (Atmosphere), (3) Reward & recognition which means doing good requires people to see being more encouraged, (4) Challenge which meant the way to make employees feel that their work to be valuable, challenging, and meaningful, (5) Communication for Peace which meant multi-channel communication, (6) Compensation which meant fair compensation management, and (7) Cultural of Loving Kindness creating an organization culture for loving-kindness and compassion. The survey of Krung Thai Bank employees' opinions on the SAR-4C model was found that the average value to be at a high level. ($\bar{X} = 4.45$) By working environment, good working atmosphere The average score was in the highest level. ($\bar{X} = 4.52$)

Keyword: Organizational Commitment; Buddhist Peaceful Means; Sāraṇīyadhamma



บทนำ

ธนาคารกรุงไทย เป็นสถาบันการเงินที่มีบทบาทหน้าที่สำคัญยิ่งในการสนับสนุนและช่วยเหลือผลักดันนโยบายกระตุ้นเศรษฐกิจของภาครัฐในด้านต่าง ๆ เพื่อให้เศรษฐกิจไทยเติบโตและมีศักยภาพสูงขึ้น จากอดีตที่ผ่านมาธนาคารกรุงไทยมีบทบาทและมีความสำคัญต่อการดำเนินและพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทย ในฐานะเป็นกลไกในการบริหารจัดการด้านการเงิน หรือการเป็นตัวกลางในการระดมเงินทุนและจัดสรรให้กับภาคธุรกิจเอกชน ตลอดจนให้บริการด้านการชำระค่าสินค้าและบริการให้กับลูกค้า ซึ่งถือได้ว่าเป็นปัจจัยสำคัญทางเศรษฐกิจ แต่สถานการณ์ธนาคารในปัจจุบันกำลังเผชิญหน้ากับความท้าทายใหม่ ๆ หลายด้านที่เข้ามากระทบต่อภาคธุรกิจของธนาคารกรุงไทย ไม่ว่าจะเป็นความผันผวนทางเศรษฐกิจ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี และพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ตลอดจนกฎระเบียบและข้อบังคับใหม่ๆ ที่เข้ามาเป็นทั้งโอกาสและข้อจำกัดในการดำเนินธุรกิจของธนาคาร ทำให้ธนาคารต้องเร่งปรับตัวเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ธนาคารได้กำหนดแผนยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาองค์กรเป็นสถาบันการเงินที่สร้างโอกาสให้ประชาชนเข้าถึงแหล่งเงินทุนอย่างทั่วถึงควบคู่กับการให้ความรู้ทางการเงิน สนับสนุนความเข้มแข็งของเศรษฐกิจฐานราก พัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศและลดความเหลื่อมล้ำในสังคม ภายใต้การบริหารจัดการองค์กรที่มั่นคง โปร่งใส และยั่งยืน โดยการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการและให้บริการทางการเงิน (Krungthai bank, 2020)

แม้ว่าธนาคารจะมุ่งเน้นพัฒนาการบริการให้ทันสมัย แต่ก็ยังคงให้ความสำคัญกับพนักงานในองค์กร เนื่องจากพนักงานขององค์กร ถือว่ามีความสำคัญที่สุด เพราะ “คน” ยังเป็นปัจจัยที่สำคัญในการขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจให้ไปสู่ความสำเร็จ และสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กร หากบุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพก็จะทำให้องค์กรสามารถสร้างคุณค่าอันมหาศาลให้กับองค์กรได้ เป็นที่น่าสังเกตว่าในอดีตการได้ทำงานในธนาคารถือว่าเป็นงานที่มีเกียรติและสามารถดึงดูดบัณฑิตจบใหม่ให้เข้าร่วมงานด้วยเป็นจำนวนมากมาโดยตลอด แต่จากสถิติของธนาคารในรอบ 3 ปี พบว่า อัตราการลาออกของพนักงานธนาคารยังคงมีอัตราที่ไม่ลดน้อยถอยลงโดยส่วนใหญ่จะเป็นกลุ่มคนรุ่นใหม่ สะท้อนให้เห็นถึงกระแสการเปลี่ยนแปลงที่เรียกว่า ยุคโลกปั่นป่วน (Disruption) การทำงานเพื่ออุทิศตนหรือผูกพันกับองค์กรที่เคยทำสำเร็จในอดีตที่ผ่านมาอาจไม่สามารถนำมาใช้ในสถานการณ์ปัจจุบัน

ปัญหาการลาออกของพนักงานธนาคารเป็นตัวสะท้อนถึงความผูกพันในองค์กรที่ลดน้อยถอยลง ดังนั้นที่ผ่านมาธนาคารกรุงไทยจึงได้ให้ความสำคัญต่อประเด็นนี้ โดยจัดทำการศึกษาสำรวจความผูกพันและความมุ่งมั่นในการทำงานปีละ 2 ครั้ง เพื่อจะเป็นกระจกสะท้อนถึงความต้องการของพนักงาน ซึ่งธนาคารสามารถนำมาปรับปรุงพัฒนาแก้ไขเพื่อหามาตรการส่งเสริมให้พนักงานเกิดความพอใจในงานและมีความผูกพันกับองค์กร พร้อมจะอุทิศตนในการทำงานให้องค์กรมากยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตามในการประเมินผลติดตามแม้จะพบว่าคะแนน



ความผูกพันในองค์กรของพนักงานธนาคารกรุงไทยจะอยู่ในระดับมาก โดยในปี 2562 มีพนักงานให้ความร่วมมือตอบแบบสำรวจมากถึง 98.84% มีผลสำรวจในภาพรวมธนาคารเท่ากับ 4.52 คะแนน จากคะแนนเต็ม 5 คะแนน แสดงให้เห็นว่าพนักงานธนาคารกรุงไทยทุกคนพร้อมมุ่งมั่นทุ่มเทกำลังกายใจก้าวสู่เป้าหมายของธนาคารอย่างยั่งยืน แต่ก็ยังพบมีอัตราการลาออกของพนักงานที่ไม่ลดน้อยลง ผู้วิจัยจึงตั้งข้อสังเกตว่าแนวทางการเสริมสร้างความผูกพันในองค์กรของธนาคารอาจไม่สอดคล้องกับความต้องการและบริบทของพนักงานองค์กรที่เปลี่ยนแปลงเนื่องจากกระแสสังคมโลกที่เปลี่ยนไปดังที่กล่าวไว้ตอนต้น การลาออกของพนักงานนอกจากส่งผลกระทบต่อองค์กรทั้งในด้านทุนทรัพย์ เพื่อการสรรหาคัดเลือกและฝึกอบรมแล้ว ยังส่งผลให้พนักงานที่เหลืออยู่ขาดขวัญ กำลังใจในการปฏิบัติงานเนื่องจากมีภาระงานที่เพิ่มมากขึ้น เพราะต้องทำงานทดแทนพนักงานที่ลาออกไป บางหน่วยงานหากมีพนักงานลาออกหลาย ๆ คนพร้อมกัน อาจทำให้งานที่ดำเนินการอยู่ขาดประสิทธิภาพ หรืองานอาจหยุดชะงักได้ และหากการลาออกยังเกิดขึ้นเสมอ ๆ ก็ยิ่งทำให้องค์กรต้องเสียเวลาและค่าใช้จ่ายเพื่อฝึกหัดพนักงานใหม่ สิ่งเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อการทำงานและภาพลักษณ์โดยรวมขององค์กร

ดังนั้นการเสริมสร้างความผูกพันในองค์กรจึงเป็นประเด็นสำคัญที่ธนาคารหรือองค์กรควรเร่งรีบแก้ไข ซึ่งผู้วิจัยมองว่า การเสริมสร้างความผูกพันในองค์กรซึ่งเป็นเรื่องของใจที่พนักงานมีความผูกพันกับองค์กร แนวทางการแก้ไขก็ควรให้ความสำคัญเกี่ยวกับเรื่องของใจพนักงาน ซึ่งในทางพระพุทธศาสนามีชุดหลักธรรม หรือเรียกอีกนัยว่า หลักพุทธสันติวิธีที่สามารถนำมาเป็นแนวทางในการเสริมสร้างความผูกพันในองค์กรให้เข้มแข็งได้ เช่น หลักสารณียธรรม เป็นหลักธรรมที่ทำให้เกิดความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ผู้วิจัยจึงเกิดคำถามว่า ทำอย่างไรที่จะนำหลักพุทธสันติวิธีไปใช้เสริมสร้างความผูกพันในองค์กรได้อย่างเหมาะสมกับบริบทของธนาคารกรุงไทยซึ่งเป็นธุรกิจด้านการเงินที่เผชิญปัญหาการลาออกของพนักงานไม่แตกต่างจากองค์กรทางธุรกิจการเงินอื่นๆ ผู้วิจัยเห็นว่าปัญหาความผูกพันในองค์กรแท้จริงแล้วเป็นปัญหาทางจิตภาพ เนื่องจากพนักงานไม่มี “ใจ” สอดคล้องกับหลักพุทธสันติวิธีซึ่งผู้วิจัยเชื่อว่าจะสามารถนำมาแก้ไขปัญหาความไม่ยึดมั่น หรือการขาดความรักความผูกพันในองค์กรได้ เนื่องจากเป็นสันติภายใน หรือ Inner Peace การแก้ไขปัญหาดังกล่าววิธีนี้ไม่กระทบต่อโครงสร้างขององค์กร หรือกระทบต่องบประมาณที่ธนาคารจะต้องใช้ตามปกติ จากการศึกษาทบทวนเอกสาร ผู้วิจัยพบว่า หลักพุทธสันติวิธีเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้บุคคลในองค์กรมีความรักความผูกพันต่อองค์กร ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษารูปแบบของการเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กร เพื่อนำผลวิจัยที่ได้ไปใช้ประโยชน์ในการนำเสนอแนวทางบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลที่มีคุณค่า และแก้ไขปัญหาการลาออกของพนักงาน โดยการสร้างรูปแบบการเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กร ตามแนวทางพุทธสันติวิธีในองค์กรธุรกิจการเงิน เพื่อให้พนักงานมีความรักความผูกพันต่อองค์กร ด้วยหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา หรือพยายามลดปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อแนวโน้มการตัดสินใจลาออก เพื่อเป็นการธำรงรักษาพนักงานที่มีความรู้ความสามารถมีศักยภาพให้คงอยู่กับองค์กรต่อไป โดยผู้วิจัยเชื่อว่าจะทำให้ธนาคารกรุงไทยมีความเข้มแข็ง



มากยิ่งขึ้น ซึ่งจะส่งผลถึงประเทศไทยมีความเจริญก้าวหน้า มั่งคั่ง ยั่งยืน และเป็นต้นแบบในการเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์การให้กับองค์กรธุรกิจการเงินอื่น ๆ ได้ด้วย

วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อนำเสนอรูปแบบการเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์การ โดยพุทธสันติวิธี ใน บมจ. ธนาคารกรุงไทย (สำนักงานใหญ่)

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Method Research) ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ผสมกับวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) แบบคู่ขนานและเท่าเทียมกัน (Equal and Parallel Qualitative and Quantitative) จากการรวบรวมสังเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ในการร่างรูปแบบและนำข้อมูลเชิงปริมาณมาช่วยยืนยันผลการศึกษารูปแบบที่นำเสนอจากพนักงานในธนาคารกรุงไทย โดยมีรายละเอียดการดำเนินการวิจัย ดังนี้

ประชากร กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

1) การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ประกอบด้วยกลุ่มพนักงาน แยกตามช่วงอายุงาน กลุ่มผู้แทนสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทย กลุ่มผู้บริหารระดับสูงของธนาคาร กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านพระพุทธศาสนาและกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการองค์กรรวม 9 กลุ่ม จำนวนทั้งสิ้น 26 รูป/คน ประกอบด้วยกลุ่มบุคลากรภายในธนาคาร จำนวน 7 กลุ่ม จำนวน 21 คน กลุ่มผู้บริหารในองค์กรอื่น จำนวน 2 คน และกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านพระพุทธศาสนา จำนวน 3 รูป และการทำสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus group discussion) เพื่อรับรองรูปแบบกับผู้เชี่ยวชาญจำนวน 6 รูป/คน โดยผู้เชี่ยวชาญประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูงในภาคธุรกิจเอกชน ผู้ทรงคุณวุฒิด้านพระพุทธศาสนา ผู้ทรงคุณวุฒิด้านแรงงานสัมพันธ์ ผู้ทรงคุณวุฒิจากธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

2) การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณจากการตอบแบบสอบถามของพนักงานโดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple random sampling) จากจำนวนประชากร 21,744 คน ด้วยวิธีการส่งแบบสอบถามทางออนไลน์ไปยังพนักงานที่ส่วนใหญ่จะปฏิบัติงานในสำนักงานใหญ่ กลุ่มตัวอย่างตามตารางของ Taro Yamane จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 538 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและการวิเคราะห์ข้อมูล

1. วิธีเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) โดยใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึกกึ่งมีโครงสร้าง โดยเน้นเรื่องสิ่งที่ทำให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อ



องค์การ ที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือจากผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิด้านพระพุทธศาสนา ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารจัดการองค์กรภาคเอกชน ผู้ทรงคุณวุฒิด้านสังคมศาสตร์ และผู้เชี่ยวชาญซึ่งเป็นบุคลากรของธนาคารกรุงไทย รวมจำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบความเที่ยงตรง (Validity) ของแบบสอบถาม แล้วนำมาหาค่าดัชนีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์รายข้อ (Index of item objective congruence) ได้ค่าความเที่ยงตรงของแบบสัมภาษณ์เชิงลึก อยู่ในระดับที่ 0.8 ขึ้นไป ซึ่งเป็นระดับที่มีความเที่ยงตรงที่สามารถนำไปใช้ได้ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหาด้วยเทคนิค 6'C Technique Analysis และรับรองรูปแบบโดยวิพากษ์วิธีจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญโดยการจัดทำสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus group Discussion)

2. วิธีเชิงปริมาณ (Quantitative Method Approach) จากการตอบแบบสอบถามออนไลน์ (Online Questionnaire) ซึ่งผู้วิจัยจะรวบรวมประเด็นสำคัญที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญ 9 กลุ่ม จำนวนทั้งสิ้น 26 รูป/คน เพื่อสอบถามความเห็นของพนักงานที่มีต่อรูปแบบที่ผู้วิจัยได้นำเสนอในการเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรตามหลักพุทธสันติวิธี โดยใช้มาตรวัดแบบลิเคิร์ต (Likert's Scale) โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนเห็นด้วยมากที่สุด 5 ถึงเห็นด้วยน้อยมาก คือ 1 การวิเคราะห์ผลด้วยค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D)

ขั้นตอนดำเนินการวิจัย

1) การศึกษาในเชิงเอกสาร (Documentary Study) โดยรวบรวมข้อมูล แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการเสริมสร้างความผูกพันในองค์กรตามศาสตร์ตะวันตกและตามหลักพุทธสันติวิธี จากพระไตรปิฎก และหนังสือ ตำรา งานวิจัยและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง รวมไปถึงการสืบค้นด้วยเว็บไซต์ เพื่อนำมาสร้างกรอบในการศึกษาและสร้างเครื่องมือวิจัยเป็นแบบสัมภาษณ์เชิงลึกกึ่งมีโครงสร้าง

2) สร้างเครื่องมือวิจัยเป็นแบบสัมภาษณ์เชิงลึกกึ่งมีโครงสร้าง และให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ จากนั้นนำไปสัมภาษณ์กับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่กำหนด นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์แยกแยะ จัดกลุ่มข้อมูล เพื่อนำมาสรุปร่างรูปแบบการเสริมสร้างความผูกพันในองค์กรตามหลักพุทธสันติวิธี

3) จัดทำสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus group Discussion) เพื่อรับรองรูปแบบ และนำรูปแบบที่ได้ไปปรับปรุง

4) นำรูปแบบที่ปรับปรุงแล้ว ไปทำการสอบถามความเห็นกับกลุ่มตัวอย่างพนักงานธนาคารกรุงไทย โดยใช้แบบสอบถามออนไลน์ (Online Questionnaire)

5) สรุปผลการศึกษาโดยวิธีอุปนัยและแสดงผลทางสถิติ



ผลการวิจัย

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มพนักงานได้สะท้อนแง่มุมของสภาพบริบทและปัญหาความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร บมจ.ธนาคารกรุงไทย (สำนักงานใหญ่) พบว่า ปัจจัยที่ส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ 1) นโยบายองค์กร 2) การมีส่วนร่วม 3) ความสัมพันธ์ในองค์กร 4) ความใส่ใจขององค์กรต่อความเป็นอยู่ของพนักงาน 5) งานที่ท้าทาย มีความก้าวหน้า 6) สิ่งแวดล้อมในการทำงาน หลักพุทธสันติวิธีที่ผู้วิจัยเห็นว่าเป็นแกนหลักในการเสริมสร้างความผูกพันในองค์กร คือ หลักสาราณียธรรม 6 ซึ่งเป็นพุทธสันติวิธีที่จะทำให้เกิดความผูกพันซึ่งกันและกัน ดังเสียงสะท้อนจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญว่า “สาราณียธรรมทำให้พนักงานทุกคนเป็นเจ้าของร่วมกัน ใช้กับทุกหัวข้อย่อย การให้ ต้องให้เป็นธรรม ไม่มองกำไรอย่างเดียว และองค์กรต้องมองว่ามนุษย์ไม่ใช่เครื่องจักร แต่มีจิตใจ หลักธรรมนี้จะดูทุกด้าน ไม่ให้หนึ่งดูตาย หากทำตามหลักนี้แล้ว จะเกิดความผูกพัน มีความเชื่อถือกัน” (Phramaha Boonsuk Suttiyano, 2019) และมีเสียงสะท้อนว่าสาราณียธรรม เป็นหลักธรรมที่ช่วยให้องค์กรได้พนักงานหรือบุคคลพร้อมอุทิศตนเพื่อองค์กร เป็นวัฒนธรรมที่พึงให้เกิดขึ้นในองค์กร ประกอบด้วย

1) เมตตาทายกรรม คือ การกระทำทางกายที่ประกอบด้วยเมตตา เช่นการให้การอนุเคราะห์ช่วยเหลือและเอื้อเฟื้อต่อผู้อื่น 2) เมตตาวจีกรรม คือ การมีวาจาที่ดี สุภาพ อ่อนหวาน พุดมีเหตุผล ไม่พูดให้ร้ายผู้อื่นทำให้ผู้อื่นเดือดร้อน 3) เมตตาโมหกรรม คือ ความคิดที่ประกอบด้วยเมตตาทั้งต่อหน้าและลับหลัง เป็นความคิดที่ดีต่อกันไม่คิดฉฉฉฉฉฉหรือไม่คิดมุ่งร้ายพยาบาท หากทุกคนคิดแล้วปฏิบัติเหมือนกันความสามัคคีก็จะเกิดขึ้นในองค์กร 4) สาธารณโมค คือ การรู้จักแบ่งสิ่งของให้กันและกันตามโอกาสอันควร เพื่อแสดงความรักความหวังดีของผู้ที่อยู่ในสังคมเดียวกัน เน้นการแบ่งปันที่เป็นธรรม เท่าเทียมกัน ทั้งเรื่องเงิน เรื่องตำแหน่งความก้าวหน้า 5) สีสสามัญญตา คือ ความรักใคร่สามัคคี รักษาศีลอย่างเคร่งครัดเหมาะสมตามสถานะของตนมีความประพฤติสุจริตปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ของหมู่คณะ ไม่เอารัดเอาเปรียบผู้อื่น 6) ทิฏฐิสามัญญตา คือ การมีความเห็นร่วมกันไม่เห็นแก่ตัว รู้จักเคารพและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นร่วมมือร่วมใจในการสร้างสรรค์สังคมให้เกิดความสงบ (Phramaha Sompong Santacitto, 2019) ผู้วิจัยได้รวบรวมสังเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกและการวิเคราะห์เอกสาร นำสรุปเป็นรูปแบบการเสริมสร้างความผูกพันในองค์กรตามหลักพุทธสันติวิธี โดยผ่านการปรับปรุงจากข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญซึ่งเห็นว่าองค์กรควรมุ่งเน้นดูแลพนักงานในองค์กรด้านจิตภาพ ควบคู่กับด้านกายภาพ และต้องให้เกิดความมีส่วนร่วมกับองค์กร เป็นการระเบิดจากด้านในเพื่อร่วมพัฒนาองค์กร สรุปได้ รูปแบบการเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กร โดยพุทธสันติวิธี ของ บมจ. ธนาคารกรุงไทย (สำนักงานใหญ่) เรียกว่า SAR-4C Model's UNITY FOR PEACE โดยมีรายละเอียด ดังนี้



แผนภาพที่ 2: Model SAR -4C Model's UNITY FOR PEACE

1. Share Vision ร่วมกันกำหนดเป้าหมายร่วมกันบนพื้นฐานหลักธรรมสาราณียธรรม ๖

ทั้งนี้ การตัดสินใจร่วมกันกำหนดเป้าหมายร่วมกันต้องมาจากสัมมาทิฐิเป็นที่ตั้งประกอบกับสาราณียธรรมใน 3 ข้อแรก คือ ร่วมกันกำหนดนโยบายด้วยความเมตตา (กายกรรม วาจากรรม และมโนกรรม) ตามด้วยสาธณโภคในการร่วมกำหนดนโยบายการบริหารด้วยศีลสามัญญตาและทวิสามัญญตา ซึ่งเป็นชุดความคิดหลักในการเสริมสร้างความผูกพันในองค์กรเนื่องจากการเป็นการร่วมกันกำหนดนโยบายขององค์กรกำหนดเป้าหมายแบบมีส่วนร่วมเพื่อเสริมสร้างความผูกพันทางกายภาพก่อนพัฒนาไปด้านจิตภาพ ผู้บริหารองค์กรจำเป็นต้องเปิดใจรับฟัง สื่อสารทางตรงกับพนักงานมากขึ้น ทำให้เกิดการมีส่วนร่วมและสร้างความเชื่อมั่นว่าเป้าหมายขององค์กรเป็นส่วนสนับสนุนให้เป้าหมายในระดับบุคคลประสบความสำเร็จได้โดยการเปิดพื้นที่เพื่อค้นหาเป้าหมายร่วมเชื่อมโยงเป้าหมายส่วนบุคคลสู่ความเป็นหนึ่งเดียวของเป้าหมายองค์กร สร้างการมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์กร

หลักการ คือ การกำหนดเป้าหมายขององค์กรที่คำนึงถึง ความเมตตาทั้งกาย วาจา ใจ กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ความจริงใจที่มีให้ต่อพนักงาน ผู้รับบริการ และผู้ถือหุ้น การมุ่งสร้างประโยชน์ต่อองค์กร พนักงาน รวมถึงผู้ถือหุ้นและประชาชนผู้มารับบริการ ต้องทำให้เห็นคุณค่าที่เกิดขึ้นจากการให้บริการของธนาคาร การรับทราบเป้าหมายขององค์กรเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความเข้าใจร่วมกันโดยผ่านการสื่อสารอย่างเป็นรูปธรรม จะทำให้พนักงานในองค์กรเห็นความสำคัญมีความกระตือรือร้นต่อเป้าหมาย

วิธีการ ในการแบ่งปันเป้าหมายวางแผนงานให้ไปในทิศทางเดียวกัน เข้าใจกันในทุกฝ่าย ทำให้เห็นความสำคัญของเป้าหมายจนทำให้พนักงานแต่ละให้คนให้มีความกระตือรือร้นต่อเป้าหมาย วิธีการสื่อสารควรที่จับต้องได้แบบเป็นรูปธรรม เช่น การสื่อสารสองทาง และใช้หลายช่องทาง เช่นการสื่อสารภายในองค์กรด้วย



อีเมล หรือถ่ายทอดนโยบายของธนาคารผ่านช่องทางดิจิทัล โดยผู้นาองค์กรต้องสื่อสารอย่างต่อเนื่อง และผู้นำในแต่ละระดับต้องนำมาย้ำเตือนในวิถีปฏิบัติงาน

2. Atmosphere การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน/บรรยากาศในการทำงานที่ดี

สภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี หมายถึงการ มีเพื่อน มีผู้บังคับบัญชาคอยดูแล และให้เกียรติ มีการประสานงานที่ดีในองค์กร นอกเหนือจากการที่องค์กรต้องจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีและเหมาะสม ได้แก่ อุปกรณ์ในการทำงาน ระบบงานมีประสิทธิภาพ ใช้การได้ดี บรรยากาศการทำงานโดยการที่มีเพื่อนพนักงานเข้าใจและห่วงใยในความรู้สึกของกันและกัน ตลอดจนมีเพื่อนดูแลมีคณสอนงานที่ดี มี Buddy มีคนให้เกียรติเขาในที่ทำงาน สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี ยังหมายถึง การมีหัวหน้าที่ดี หัวหน้าที่พร้อมแก้ไขปัญหากับลูกน้อง รับฟังความคิดเห็น และการปฏิบัติต่อลูกน้องอย่างเท่าเทียมกันการประสานงานภายในองค์กรเป็นไปด้วยดีทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ได้แก่ ด้านกายภาพ และจิตภาพ

วิธีการในการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน ตัวอย่างเช่น มีคณะกรรมการอาชีวอนามัยเป็นผู้ขับเคลื่อนเพื่อให้สถานที่ทำงานมีสภาพแวดล้อมตามมาตรฐานอาชีวอนามัยที่ดีและมีความปลอดภัย ปรับปรุงสาขาที่เก่าให้มีความทันสมัยมากขึ้น ให้งานที่รับผิดชอบเปิดช่องทางรับฟังความคิดเห็นจากพนักงานทุกระดับ จัดให้มีการทำ workshop ภายในทีม หรือส่วนงานเดียวกัน เพื่อได้รู้จักกัน และมีความสามัคคีเป็นหนึ่งเดียวกัน ลดความเห็นแก่ตัวในการทำงาน มีความช่วยเหลือกัน ทำให้สภาพแวดล้อมในที่ทำงานน่าอยู่ขึ้น กรณีมีหลายหน่วยงานอยู่ในอาคารเดียวกัน ควรมีหน่วยงานที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน

3. Reward & recognition การให้รางวัลและยกย่องชมเชย

หมายถึง การที่พนักงานทำดีต้องมีคนเห็น มีคนให้ขวัญกำลังใจ มีคนชื่นชม และจะต้องให้ความสำคัญกับการจ่ายผลตอบแทน เพื่อให้ทุกคนรู้สึกว่าได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม ทั้งนี้เพื่อธนาคารก็จะสามารถรักษาคณเก่งและคนดีให้อยู่กับธนาคารต่อไป

หลักการ คือ ยกย่องชื่นชม คนที่ทำดี การให้รางวัล และชื่นชม สำหรับผู้ที่ประสบความสำเร็จ และการให้กำลังใจกับผู้ที่พยายามทำงานอย่างเต็มความสามารถแล้ว แต่ผลงานอาจจะยังไม่ค่อยเป็นที่น่าพอใจ ก็มีความสำคัญไม่แพ้กันเป็นความสุขทางจิตใจ ที่ทำให้เกิดความสุข และทำให้สิ่งที่ทำนั้นประสบความสำเร็จ ทั้งนี้ในการให้รางวัลต้องมีความเป็นธรรม ไม่ยึดติดกับพวกพ้องควรมีมาตรฐานที่ชัดเจน ตรวจสอบได้ โดยการให้พนักงานทุกคนได้มีโอกาสเท่าเทียมกันในการทำงานให้รางวัลและชื่นชม เมื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ และต้องมีเกณฑ์การตัดสินที่ชัดเจน โปร่งใส และยุติธรรม การสร้างวัฒนธรรมให้ชื่นชมคนทำดี เสียสละเพื่อส่วนรวม มีคุณธรรม เน้นให้มากกว่าการชื่นชมเฉพาะคนที่ทำผลงานดีแต่ไม่ได้ช่วยส่วนรวม ในระยะยาวองค์กรจะเติบโตแข็งแรง



วิธีการ ในการให้รางวัลและชื่นชมยินดี เช่น การกำหนดรางวัลที่พนักงานแต่ละระดับจะได้รับจากผลงานที่ทำได้มากเป็นพิเศษโดยไม่กำหนดให้ไปรวมกับผลงานทั่ว ๆ ไป ที่ทำได้ตามปกติ โดยหัวหน้างานให้ความสำคัญ และทำเป็นกิจวัตรประจำวัน ถ่ายทอดสื่อสารเรื่องราวพฤติกรรมดี ๆ ที่ได้รับรางวัล ไม่ลืมที่จะให้โอกาส วิเคราะห์ และพัฒนาผู้ที่ได้รับรางวัล มีการชื่นชมพนักงานที่มีผลงานเด่นทุกเช้า และมีใบประกาศเกียรติบัตรให้กับพนักงานที่ทำงานสำเร็จตามเป้าหมาย ควรมีการกำหนดกติการ่วมกัน รวมถึงชี้แจง การประเมินผลที่ชัดเจนและสามารถตรวจสอบได้

4. Challenge งานที่มีคุณค่า ทำหาย งานที่มีความก้าวหน้า

กล่าวคือ การทำให้พนักงานรู้สึกว่าการงานของตนนั้นมีคุณค่า มีความท้าทาย และมีความหมาย (Meaningful) จะต้องมีการสื่อความถึงเป้าหมาย คือทำให้พนักงานรู้สึกว่า การทำงานที่ธนาคารอย่างเต็มที่ ถือเป็นการทำบุญที่ยิ่งใหญ่แล้ว เพราะได้ช่วยเหลือลูกค้า ได้ช่วยชาติ จึงต้องสื่อสารให้พนักงานทราบอย่างสม่ำเสมอและเห็นภาพนั้นให้ได้

หลักการ คือ ผลตอบแทนควรเป็นตามความยากง่ายของงาน มีการตั้งเป้าหมายวัดชัดเจนตั้งเป้าผลสำเร็จและผลตอบแทนให้ชัดเจน โดยการมอบหมายงานต้องเหมาะสมกับความสามารถ ความถนัดของพนักงาน และมีความท้าทายมีคุณค่าสามารถนำเอาพัฒนาพนักงานดึงเอาศักยภาพของพนักงานมาใช้ ทำให้พนักงานรู้สึกคุณค่าของตนเอง เต็มใจทำด้วยความสามารถและเป้าหมายที่สามารถทำได้บรรลุ

วิธีการ คือ การมอบหมายงานให้เหมาะสม แยกคนให้ตรงความสามารถไม่ใช่สมัครเพราะเกรงใจ เปิดโอกาสให้ได้ทำงานใหม่ๆ ที่ท้าทาย และเหมาะสมกับความสามารถและความต้องการพัฒนารายบุคคล หัวหน้างานคอยให้การสนับสนุนและสร้างกำลังใจ มีการหมุนเวียนงานและเกิดการแสดงความเห็นอย่างมีส่วนร่วม ทำให้อำนาจตัดสินใจเพื่อให้ทำงานได้อย่างเต็มที่ และสร้างข้อตกลงในการยอมรับความสามารถและการเปิดโอกาสให้ย้ายหน้าที่เมื่อรู้สึกว่าไม่สอดคล้องกับความสามารถของตน

5. Communication for Peace การสื่อสารอย่างสันติในองค์กร

เป็นหัวใจสำคัญในการขับเคลื่อนการสร้างวัฒนธรรมในองค์กร โดยการสื่อสารที่มีหลายช่องทาง หลายวิธี และเป็นหน้าที่ของหัวหน้างานทุกคน เพื่อให้ทุกคนเห็นภาพเดียวกันให้ได้ ฝ่ายการพนักงานจะเป็นเพียงส่วนกลาง หรือเป็น Facilitator ให้เท่านั้น หัวหน้าทุกคนจึงต้องดูแลลูกน้อง ให้เขารู้สึกว่าการงานของเขามีความหมาย งานของเขามีคุณค่า และมีความสำคัญ และให้เขาทราบว่าธนาคารกำลังจะก้าวเดินไปในทิศทางใด

หลักการ โดยการสื่อสารโดยตรงเป็นการให้ความสำคัญ การรับฟังเป็นการบอกถึงการให้โอกาสและการเป็นทีมเดียวกัน สร้างวัฒนธรรมการสื่อสารในเชิงบวกและสร้างสรรค์จะทำให้ได้ทั้งข้อมูลที่ต้องการและมีวิสัยทัศน์ในเชิงบวกเพื่อการพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น



วิธีการ เช่น มีการแสดงความคิดเห็นต่อที่ประชุมและพร้อมรับฟังการสื่อสารจากบนลงล่าง มีช่องทางให้พนักงานแจ้ง โดยไม่จำเป็นต้องทราบว่ามีใคร (ต้องไม่ใช่อีเมล) มีการสื่อสารสองทาง บนพื้นฐานการเข้าใจซึ่งกันและกัน รับฟังอย่างมีจุดยืนขององค์กรเพื่อความมั่นคงยั่งยืน มีช่องทางร้องทุกข์ และหน่วยงานตรวจสอบ ที่ไม่มีส่วนได้เสีย ให้คุณให้โทษแก่ผู้ร้อง มีการจัดกลุ่มย่อยให้ได้คุยกับหัวหน้างานเป็นประจำ เพื่อให้ทุกคนได้แชร์ปัญหาที่เกิดขึ้นร่วมกัน เพื่อหากเกิดปัญหาจะได้นำไปเป็นแนวทางในการแก้ไขได้ ถ้าจะเปลี่ยนแปลงอะไรควรมีการทำประชาคมติ ไม่เอาความคิดตนเองเป็นใหญ่ต้องฟังเสียงส่วนรวม และสื่อสารโดยการพูดจากันให้มากๆ

6. Compensation การบริหารค่าตอบแทนอย่างเป็นธรรม

การจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นไปตามหลักการที่ทำมาได้นาน ทำน้อยได้น้อย เนื่องจากพนักงานถือเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร จึงต้องดูแลให้เขารู้สึกว่า เขาไม่ถูกเอารัดเอาเปรียบจากองค์กรหรือนายจ้าง

หลักการ คือ การให้ผลตอบแทนตามการทำงานที่แท้จริงของพนักงาน ค่าตอบแทนและการขึ้นตำแหน่ง ควรเป็นไปตามความสามารถ โดยอย่าลืมนำพิจารณาถึงความยากง่ายในงาน ตามผลงานที่ได้รับในการให้ข้อมูลสื่อสารการทำงานมาก่อนจะมีการให้ผลตอบแทนผลงานจะต้องชัดเจนเป็นที่ยอมรับจากเพื่อนพนักงานด้วยกัน สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานและการยอมรับอันเนื่องจากการประเมินงานที่มีความยุติธรรม

วิธีการ เช่น มีหลักเกณฑ์ที่สามารถวัดทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ จ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรม องค์กรต้องมีเครื่องมือในการวัดและตรวจสอบที่ดีและทุกคนยอมรับ มีคณะกรรมการตรวจสอบการจ่ายค่าตอบแทนเพื่อให้ความเป็นธรรมและโปร่งใสกับพนักงานทุกระดับ การพิจารณาการทำงานที่แท้จริงของพนักงานไม่ควรพิจารณาเฉพาะด้าน ไม่ควรให้งานการขาย มาเป็นตัววัดผลการทำงานโดยตรง เพราะพนักงานแต่ละคนศักยภาพไม่เหมือนกัน ควรให้ความสำคัญกับพนักงานที่ทำงานมานาน ทุ่มเท เคยสร้างผลงานที่ดี เป็นประโยชน์กับธนาคารมาโดยตลอด

7. Culture of Loving Kindness การสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดความรักความเมตตา

เป็นเรื่องสำคัญมาก เรื่องนี้ใช้การฝึกอบรมจะไม่ได้ผล จะต้องใช้หลักการ “ผู้นำต้องทำให้ดู” ผู้นำต้องเป็น Role Model และต้องอย่าลืมนำคนส่วนใหญ่มาออกเพราะหัวหน้างาน ทำอย่างไรหัวหน้าจะเป็นหัวหน้าที่ดี หัวหน้าที่ดีจะต้องมีกัลยาณมิตรธรรม หมายถึงหัวหน้าจะต้องเป็นคนที่มีคุณค่า น่ารัก หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง หัวหน้าจะต้อง “มีคุณค่า มีคุณธรรม และมีคุณประโยชน์”

หลักการ การสร้างความรักและเมตตาของคนในองค์กร ส่วนสำคัญที่สุดเกิดจากผู้บริหาร หากผู้บริหารให้ความสำคัญ และเอาใจใส่พนักงานทุกคนเท่าๆกัน อย่างเหมาะสม ก็จะทำให้ไม่มีการเหลื่อมล้ำทาง



ความรู้สึก การสร้างการรับรู้ความรู้สึกของผู้อื่นได้ดี จะสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี การมีเมตตาจะทำให้ใจเราใจเราแล้วร่วมแรงร่วมใจกันในการสร้างผลงานที่ดีต่อองค์กร องค์กรควรอยู่ด้วยกันแบบพี่น้องให้คำปรึกษาหารือและช่วยเหลือกันองค์กรนั้นจะอยู่ได้ด้วยการเห็นอกเห็นใจของเพื่อนร่วมงานทุกคน โดยมีหัวหน้าหน่วยงานคอยประสานความสัมพันธ์ องค์กรควรเน้นสร้างคนดี มีคุณธรรม มากกว่าคนเก่ง การช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ความยุติธรรมของนายจะทำให้ทุกคนรักใคร่กลมเกลียวกัน

วิธีการ เช่น การปลูกฝังให้ทุกคนมีธรรมะในจิตสำนึกได้ ยึดมั่นในจรรยาบรรณอย่างแท้จริง ไม่มีการทุจริตตดสินบนเกิดขึ้น ทุกอย่างจะตามมา ทุกคนต้องมีความรักความเมตตาต่อกัน โดยสร้างกิจกรรมร่วมกันให้เกิดความรักความผูกพันต่อกัน เพื่อให้องค์กรเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น มีการฝึกอบรมสร้างทัศนคติ เรื่อง การปกครองลูกน้องด้วยความเมตตา ให้ความรักแก่ลูกน้องเหมือนกับรักลูกของตนเอง โดยหากเกิดปัญหาก็คงพร้อมที่จะช่วยกันหาทางแก้ไข มากกว่าที่จะผลักระะ พนักงานเข้าใหม่ควรปลูกฝังเรื่องจิตที่มีเมตตาต่อกันในองค์กร จัดให้มีกิจกรรมร่วมกันตามเทศกาลต่าง ๆ ให้เกิดความความรักและผูกพัน ส่งเสริมคนในองค์กรต้องรักษาศีล 5 ก็จะไม่มีการเบียดเบียนกัน ไม่สร้างความเดือดร้อนให้ตนเองและผู้อื่น ประเด็นนี้ต้องควบคู่ไปกับกฎระเบียบที่เข้มงวด เพื่อให้เกิดความพอดี ก็จะได้ผลลัพธ์ที่เหมาะสมต้องปลูกฝังให้พนักงานไม่สร้างภาพ ให้มีความจริงใจต่อกัน ความรักความเมตตาก็จะเกิดผลต้องให้เกียรติให้ความรักและเมตตาซึ่งกันและกัน

รูปแบบดังกล่าว พนักงานได้ให้ความเห็นว่ามีเหมาะสม โดยมีค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานต่อรูปแบบแต่ละด้าน ดังนี้

รูปแบบการเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์การตามหลักพุทธสันติวิธี SAR-4C Model	n = 538	
	ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$)	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)
Share Vision การร่วมกันกำหนดเป้าหมายร่วมกัน	4.43	.685
Atmosphere การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน/บรรยากาศในการทำงานที่ดี	4.52	.683
Reward & recognition การให้รางวัลและยกย่องชมเชย	4.47	.699
Challenge งานที่มีคุณค่า ทำหาย งานที่มีความก้าวหน้า	4.37	.693
Communication for Peace การสื่อสารอย่างสันติในองค์กร	4.44	.725
Compensation การบริหารค่าตอบแทนอย่างเป็นธรรม	4.43	.791
Culture of Loving Kindness การสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดความรักความเมตตา	4.48	.735



ประเมินรูปแบบ SAR-4C โดยรวม	4.45	
-----------------------------	------	--

ผลการประเมินรูปแบบการเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์การ โดยพุทธสันติวิธี ของ บมจ. ธนาคารกรุงไทย (สำนักงานใหญ่) SAR-4C Model พบว่า พนักงานเห็นว่าเหมาะสมอย่างมากโดยมีค่าเฉลี่ย 4.45 เมื่อวิเคราะห์รายด้าน พบว่าด้านการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน/บรรยากาศในการทำงานที่ดี มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ 4.52 รองลงมาคือ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดความรักความเมตตา, การให้รางวัลและยกย่องชมเชย, การสื่อสารอย่างสันติในองค์กร การร่วมกันกำหนดเป้าหมายร่วมกันบน การบริหารค่าตอบแทนอย่างเป็นธรรม และงานที่มีคุณค่า ทำหาย งานที่มีความก้าวหน้า โดยมีค่าเฉลี่ย 4.48, 4.47, 4.44, 4.43, 4.43 และ 4.37 ตามลำดับ

อภิปรายผลการวิจัย

รูปแบบการเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์การตามหลักพุทธสันติวิธี SAR-4C Model ผู้วิจัยพบว่าองค์ประกอบ 7 ด้านที่สร้างขึ้น ประกอบด้วยสิ่งจูงใจภายในและภายนอก ในด้านสิ่งจูงใจภายนอกพบว่าพนักงานให้ความสำคัญต่อการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน/บรรยากาศในการทำงานมากที่สุด แสดงให้เห็นว่าพนักงานต้องการทำงานในสถานที่ที่มีความเหมาะสม ในขณะเดียวกันก็มีมุมมองของพนักงานที่ให้ความสำคัญด้านจิตใจเป็นเรื่องสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การสร้างบรรยากาศที่ดีในองค์กร การสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดความรักความเมตตา ซึ่งสิ่งแวดล้อมที่สำคัญ คือ เรื่องของเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาที่ส่งผลต่อความรู้สึกผูกพันในงานและองค์กรของพนักงาน สอดคล้องกับการศึกษาของ Yupares Jangpanich, Phra Rajapariyatkavi and Khantong Wattanapradith (2019) กล่าวว่า การอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุขโดยการสร้างระบบช่วยเหลือเพื่อให้เกิดความรู้สึกผูกพันทางจิตภาพ ผู้บริหารมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ที่จะต้องช่วยเหลือและเป็นที่พึ่งพาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทั้งเรื่องงานรวมถึงเรื่องส่วนตัวเพื่อสร้างบรรยากาศการทำงานที่สามารถช่วยเหลือกันในทีมงานได้เป็นศูนย์รวมจิตใจของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการแบ่งปันประสบการณ์ทำงานแนวความคิดการทำงานที่ร่วมกันส่งผลให้เกิดความรักสามัคคีในองค์กร ในขณะที่การให้รางวัลและยกย่องชมเชย มีความสำคัญต่อความผูกพันในองค์กรเป็นเรื่องที่ส่งผลต่อจิตใจเป็นอย่างยิ่ง การให้รางวัลและยกย่องชมเชยโดยวัฒนธรรมชื่นชมคนดี มีคุณธรรม เป็นดั่งน้ำหล่อเลี้ยงจิตวิญญาณของคนที่มีความทุ่มเทเอาใจใส่ที่ต้องการผู้ที่มีมองเห็นคุณค่า ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีของ Steers Richard, (1977) กล่าวถึง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรหนึ่งนั้นคือเรื่องของความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญต่อองค์กร หมายถึง การรับรู้เกี่ยวกับบทบาทของตนในองค์กรว่าได้รับการยกย่อง ได้รับการยอมรับและให้ความสำคัญจากหน่วยงาน และเพื่อนร่วมงาน การสื่อสารอย่างสันติในองค์กรนับว่าเป็นพื้นฐานหลักหรือสะพานที่จะเชื่อมองค์กรกับพนักงาน โดยผ่านการสื่อสารของผู้นำองค์กรจากเชิงนโยบายสู่เชิงปฏิบัติ และต้องสื่อสารปลูกฝังใจพนักงานให้แล้วกล้า มีความคิดบวกที่สร้างสรรค์ การแสดงถึงการเป็นผู้ให้ การสนใจ การเอาใจใส่ขององค์กร ที่ลงไปถึงพนักงานทุกระดับ ซึ่งการใช้วาจาหรือการสื่อสารเป็นหนึ่งในองค์ประกอบของสังคหวัตถุ 4 ซึ่ง Panida Samnukdee, (2015) ศึกษาพบว่า สังคหวัตถุ 4 ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ และท้ายสุดเรื่อง



ของการแบ่งปันเป้าหมาย นับว่าเป็นแก่นที่เริ่มต้นจากองค์กร ในการมองบริบทขององค์กรอย่าง 360 องศา ถึงผู้เกี่ยวข้อง และจัดสรรผลประโยชน์ที่คำนึงห่วงโซ่ความสัมพันธ์และความเกี่ยวเนื่อง สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Yupares Jangpanich, et al (2019) กล่าวว่า ร่วมกันกำหนดนโยบายด้วยความเมตตา (กายกรรม วจีกรรม และ มโนกรรม) และสาธารณโภคีในการร่วมกำหนดนโยบายการบริหารด้วยศีลสามัญญตาและทฎฐิสามัญญตาซึ่งเป็นชุดความคิดหลักในการเสริมสร้างความผูกพันในองค์กรเนื่องจากการร่วมกันกำหนดนโยบายขององค์กรกำหนดเป้าหมายแบบมีส่วนร่วมเพื่อเสริมสร้างความผูกพันทางกายภาพก่อนพัฒนาไปด้านจิตภาพผู้บริหารองค์กรจำเป็นต้องเปิดใจรับฟังสื่อสารทางตรงกับพนักงานมากขึ้นทำให้เกิดการมีส่วนร่วมและสร้างความเชื่อมั่นว่าเป้าหมายขององค์กรเป็นส่วนสนับสนุนให้เป้าหมายในระดับบุคคลประสบความสำเร็จได้โดยการเปิดพื้นที่เพื่อค้นหาเป้าหมายร่วม เชื่อมโยงเป้าหมายส่วนบุคคลสู่ความเป็นหนึ่งเดียวของเป้าหมายองค์กรสร้างการมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์กร

สรุป

จากที่กล่าวมาแล้วจะเห็นได้ว่า รูปแบบการเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กร โดยพุทธสันติวิธี ในธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ซึ่งเป็นการนำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา ได้แก่หลัก สาราณียธรรม 6 มาประยุกต์ใช้กับการบริหารงานบุคคล จะทำให้พนักงานและองค์กรเห็นเป้าหมายใน อนาคตขององค์กรในภาพเดียวกัน ทั้งนี้เมื่อผู้บริหารองค์กรเปิดใจรับฟังเสียงของพนักงาน และสื่อสารกับ พนักงานมากยิ่งขึ้นในทุกช่องทางที่กระทำได้ พนักงานก็จะมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายขององค์กรด้วย นอกจากนั้นแล้ว องค์กรประกอบภายในส่วนที่เป็นจิตภาพ ได้แก่ การชื่นชมยินดี การให้ขวัญกำลังใจ การ สื่อสารอย่างสันติในองค์กร และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดความรักความเมตตา จะเป็นส่วนสำคัญ ในการผลักดันให้พนักงานเกิดความรักความผูกพันต่อธนาคาร ซึ่งสามารถที่จะเกิดขึ้นได้จริงและทำให้เกิด ประโยชน์ได้อย่างกว้างขวาง เป็นแนวทางหรือต้นแบบให้กับองค์กรธุรกิจการเงินอื่นๆ ได้ด้วย เนื่องจาก ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรเป็นส่วนสำคัญในการจะทำให้ทุกองค์กรสามารถขับเคลื่อนไปข้างหน้า ในยุคโลกปั่นป่วน (Disruption) นี้ได้อย่างมั่นคงต่อไป

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1. การนำหลักสาราณียธรรมไปสร้างเป็นวัฒนธรรมองค์กรนับตั้งแต่เริ่มสรรหาบุคคลภายนอกเข้า เป็นพนักงาน และเมื่อรับเป็นพนักงาน ควรให้ความสำคัญกับกระบวนการอบรมทุกระดับ และควรกำหนด นโยบายในการส่งเสริมศักยภาพในการปฏิบัติงานและการสื่อสารของบุคลากรระดับหัวหน้างานให้เพิ่มมากขึ้น นอกจากนั้นควรให้ความสำคัญกับนโยบายการจัดกิจกรรมเชื่อมสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กรให้มากยิ่งขึ้น เพื่อให้บุคลากรมีความรักความผูกพันกันมากยิ่งขึ้น

1.2 ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้: ควรสร้างบรรทัดฐานแห่งความยุติธรรมให้เกิดขึ้นใน องค์กรเพื่อลดระดับความเหลื่อมล้ำให้เกิดในองค์กร อาทิเช่น การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่าย



คำตอบแทนระหว่างพนักงานเก่าและพนักงานใหม่ มีการตั้งฝ่ายสวัสดิการและพนักงานสัมพันธ์ เพื่อสื่อสารภายในองค์กร ชี้แจงและสร้างความเข้าใจภายในองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ควรสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่อยู่กันแบบพี่น้อง

2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรทำศึกษาวิจัยเรื่อง“ปัจจัยที่ช่วยเสริมความผูกพันต่อองค์กร” โดยเพิ่มกลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานในสังกัดสาขาด้วย อีกทั้งควรสัมภาษณ์พนักงานที่ลาออกจากธนาคารไปแล้ว ว่ามีความคิดเห็นในเรื่องความผูกพันต่อองค์กรอย่างไร เหตุใดจึงลาออกจากธนาคาร เพิ่มเครื่องมือในการวิจัยให้กว้างมากขึ้น นอกเหนือจากการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม อาทิเช่น การสังเกตพฤติกรรม การสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อหาข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ให้ได้ผลตรงกับความเป็นจริงมากที่สุดเพื่อวิเคราะห์ปัจจัยในองค์กรรวมไปถึงการช่วยกันพัฒนาปัจจัยนำเข้าใหม่ที่ยังไม่เคยมีหรือพบมาก่อนซึ่งจะทำให้เกิดความยั่งยืนมากยิ่งขึ้นเนื่องจากความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรภายในธนาคาร เป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้ธนาคารขับเคลื่อนไปข้างหน้าอย่างเข้มแข็งมั่นคงได้ต่อไปในวันข้างหน้า

References

- Krungthai Bank. (2020). *About-KTB online*. Krungthai Bank. Retrieved March 1, 2020, from <https://krungthai.com/th/about-ktb/important-policy-direction>
- Krungthai Bank. (2020). *Strategic Plans and Key operations*. Krungthai Bank. Retrieved March 1, 2020, from <https://krungthai.com/th/content/about-ktb/strategic-plans-and-key-operations>
- Phramaha Boonsuk Suttiyano, (2019). Vice-Dean, Faculty of Education Mahachulalongkornrajavidyalaya University. *Interview*. December, 9.
- Phramha Sompong Santacitto, (2019). Vice-Director, Language Institute of MCU. *Interview*. December, 9.
- Jangpanich, Y., Phra Rajapariyatkavi & Wattanapradith, K. (2019). Peaceful Innovation for Promotion of Engagement in Organization. *Journal of MCU Peace Studies*, 7(supplemental issues), 46-66.
- Samnagdee, P., (2013). *Effective Factors on Organizational Commitment of Officers in Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Khonkaen Campus*. Thesis Master of Arts. Graduate School: Mahachulalongkornrajavidyalaya University.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and Outcome of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46-56.