

วัฒนธรรมองค์การของ  
ธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย (ธพว.)\*  
**Organizational Culture of  
Small and Medium Enterprise Development Bank of Thailand (SME D Bank)**

สมปรารถนา กฤษณคุปต์\*\*  
Somprathana Kritsanakoob  
6514830023@rumail.ru.ac.th

**บทคัดย่อ**

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์การ รวมถึงปัญหาและอุปสรรคที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การ และข้อเสนอแนะในการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ดีให้กับพนักงานธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพซึ่งใช้วิธีการวิจัยเอกสารและวิจัยสนาม โดยศึกษาแบบเก็บข้อมูลครั้งเดียว ใช้การเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้แก่ พนักงานธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย (ธพว.) สำนักงานใหญ่ จำนวน 10 คน จากกลุ่มงานที่มีอยู่ทั้งหมด 5 กลุ่ม ได้แก่ 1. กลุ่มงานกำกับ การปฏิบัติงานและบริหารความเสี่ยง 2. กลุ่มงานกลยุทธ์พัฒนาธุรกิจและผู้ประกอบการ 3. กลุ่มงานสาขาและบริหารคุณภาพสินเชื่อ 4. กลุ่มงานวิเคราะห์สินเชื่อและปฏิบัติการ และ 5. กลุ่มงานสนับสนุนองค์กร โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง กลุ่มงานละ 2 คน (ผู้บริหาร 1 คน เจ้าหน้าที่ 1 คน) ผลการศึกษาวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านที่มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์การของพนักงานธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย ประกอบด้วย 4 ด้านหลักที่สำคัญ ได้แก่ ด้านการมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ด้านการมุ่งเน้นผลสำเร็จในการดำเนินงาน และด้านนวัตกรรมและความกล้าเสี่ยง ในส่วนของปัญหาและอุปสรรคที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของพนักงาน ประกอบด้วย 2 ด้านหลักที่สำคัญได้แก่ ด้านการมุ่งเน้นเชิงรุก และด้านการมุ่งเน้นรายละเอียดในการปฏิบัติงาน และในส่วนของข้อเสนอแนะในการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ดี ประกอบไปด้วย 3 ด้านหลักที่สำคัญได้แก่ การรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน การสร้างความสัมพันธ์อันดีกับสมาชิกในองค์กร และการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน

**คำสำคัญ:** พนักงานธนาคาร; วัฒนธรรมองค์การ; ธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย

**Keywords:** Bank Employee; Organizational Culture; Small and Medium Enterprise Development Bank of Thailand

---

\*บทความนี้เรียบเรียงจากการค้นคว้าอิสระเรื่อง วัฒนธรรมองค์การของ

ธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย (ธพว.)

\*\*นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาบริหารธุรกิจ คณะบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

## บทนำ

องค์กรและสถาบันต่าง ๆ ในปัจจุบันต่างก็เผชิญหน้ากับสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันอย่างรุนแรง ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมตลอดจนเทคโนโลยี ส่งผลให้องค์กรและสถาบันต่าง ๆ ได้รับความกระทบจากการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ องค์กรในปัจจุบันจึงเกิดการตระหนักถึงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์เป็นหนึ่งในทรัพยากรสำคัญที่จะช่วยสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้แก่องค์กร และเป็นตัวขับเคลื่อนกระบวนการทุกอย่างให้เกิดขึ้นเพื่อเป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่ได้วางไว้ หากพนักงานขาดแรงจูงใจในการทำงาน ไม่อยากทำงาน ไม่รักองค์กร ย่อมก่อให้เกิดความสูญเสียด้านประสิทธิภาพการทำงาน และทำให้ทรัพยากรที่ไต่ลงไปไม่เกิดประสิทธิผลที่คุ้มค่า และหากพนักงานไม่รัก ไม่พึงพอใจต่อองค์กรที่ทำ ย่อมนำมาซึ่งการลาออกได้ในที่สุด ทำให้ต้นทุนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านต่าง ๆ ขององค์กรเพิ่มขึ้นเช่น การสรรหาพนักงานใหม่ การฝึกอบรม การสูญเสียประสบการณ์และองค์ความรู้ซึ่งพัฒนามาพร้อมกับตัวบุคคล ทั้งยังมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงานที่ยังอยู่ก้ององค์กร ส่งผลกระทบต่อความมั่นคงขององค์กรได้ ดังนั้นกิจการต่าง ๆ จึงควรนำหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งได้แก่ หลักคุณธรรม หลักสมรรถนะ หลักผลงาน หลักการกระจายอำนาจ มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงาน (วิวัฒนาการ, 2566, หน้า 8) เพื่อที่จะทำให้พนักงานอยู่กับองค์กรได้นานที่สุด นอกจากนี้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังมีความเชื่อมโยงกับบริบทของการพัฒนาประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศที่กำลังพัฒนา คือ การทำให้ทรัพยากรมนุษย์มีคุณภาพ ซึ่งจะนำไปสู่ปัจจัยเกื้อหนุนกระบวนการพัฒนา และสอดคล้องกับบริบททางสังคมและวัฒนธรรมของประเทศนั้น ๆ เพื่อพัฒนาคนให้มีคุณภาพในมิติทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านความรู้ ด้านทักษะ ด้านสุขภาพและอนามัย และด้านคุณธรรม (เดช อุณหะจิริงรักษ์, 2566, หน้า 14)

วัฒนธรรมองค์กรมีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางและคุณค่าของการทำงานของคนทั้งองค์กร ทำให้คนในองค์กรมีความรู้สึกเชื่อมโยงและมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้องค์กรเติบโตและประสบความสำเร็จในระยะยาว ช่วยปรับแนวคิดในกระบวนการทำงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ช่วยสร้างสภาพที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกันเป็นทีมและช่วยส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงาน ทำให้เกิดความร่วมมือและสนับสนุนซึ่งกันและกัน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น วัฒนธรรมที่มีค่านิยมและนโยบายที่ชัดเจนช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่แข็งแกร่งระหว่างพนักงานกับองค์กร มีความผูกพันและความภูมิใจทำให้พนักงานรู้สึกว่าการมีบทบาทที่สำคัญในองค์กรและสามารถมีผลต่อความสำเร็จขององค์กร ทำให้พนักงานรู้สึกมีความสุขและพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งลดความเสี่ยงที่พนักงานจะลาออกหรือย้ายออกไปทำงานที่อื่น การบริหารวัฒนธรรมองค์กรไม่เพียงแต่เป็นการกำหนดมาตรฐานและนโยบายเท่านั้น แต่ยังเกี่ยวข้องกับการกำหนดตัวตนขององค์กร การสร้างความเข้าใจและการสนับสนุนทีมงานให้มีวัฒนธรรมที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร มีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางและคุณค่าของการทำงานทำให้พนักงานมีความรู้สึกเชื่อมโยงและมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้องค์กรเติบโต วัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่งจึงมีผลต่อการปฏิบัติงานและความสำเร็จขององค์กรเป็นอย่างยิ่ง หากผู้บริหารได้ทราบและเข้าใจวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่จะทำให้ผู้บริหารได้สังเกตเห็นถึงสาเหตุที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว และจะนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพในการแข่งขันในตลาด และประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนได้ต่อไป (วิเชียร วิทยอุดม, 2551, หน้า 95)

ธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย เป็นสถาบันการเงินของรัฐ สังกัดกระทรวงการคลังและกระทรวงอุตสาหกรรม มีวัตถุประสงค์ในการให้บริการทางการเงินกับผู้ประกอบการไทยรายเล็ก ในด้านสินเชื่อหรือการร่วมลงทุนเพื่อเพิ่มโอกาสการเข้าถึงแหล่งเงินทุนแก่ผู้ประกอบการขนาดเล็กที่ไม่ได้รับบริการจากระบบสถาบันการเงินเชิงพาณิชย์ โดยมีวิสัยทัศน์คือ “เป็นสถาบันการเงินของรัฐที่มั่นคงยั่งยืน ที่ให้บริการทางการเงินครบวงจร และ พัฒนาขีดความสามารถธุรกิจ SMEs สู่อำนาจอย่างยั่งยืน” ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการเป็นกลไกภาครัฐ ช่วยสนับสนุน ยกย่องและพัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการ SMEs ไทยให้เติบโตอย่างเข้มแข็งและยั่งยืน ในปัจจุบันธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย ยังคงเผชิญกับปัญหาด้านต่าง ๆ ในส่วน

ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เช่น การมีอัตราการลาออกที่สูงของพนักงาน ความรู้สึกถึงความไม่เท่าเทียมกันของพนักงานในระดับเดียวกัน การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและภาระหน้าที่บ่อย ระบบงานที่ไม่เอื้ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน ปัญหาด้านที่จอดรถไม่เพียงพอ ซึ่งปัญหาต่าง ๆ ที่ได้กล่าวมานี้อาจก่อให้เกิดพฤติกรรมและค่านิยมในการทำงานอันจะส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในองค์กร

จากสาเหตุดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาวัฒนธรรมองค์การที่อาจส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย โดยนำทฤษฎีวัฒนธรรมองค์การของณัฐธิดา ชูเจริญพิพัฒน์ (2555, หน้า 4) มาประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อที่จะสามารถดึงศักยภาพของประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรออกมาให้ได้มากที่สุด วัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งจะช่วยลดปัญหาการลาออกของพนักงาน และจะทำให้บุคลากรเกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรและสามารถดำเนินงานตามทิศทาง การดำเนินธุรกิจ วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อสามารถสร้างการเจริญเติบโตทางธุรกิจได้อย่างยั่งยืน

### แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์การ

ณัฐธิดา ชูเจริญพิพัฒน์ (2555, หน้า 4) กล่าวถึง วัฒนธรรมองค์การที่เมืองค์ประกอบอยู่ 7 ด้าน ได้แก่

- 1) วัฒนธรรมที่เห็นรายละเอียด หมายถึง ระดับความคาดหวังที่มีต่อพนักงานในด้านการแสดงออกถึงความถูกต้องแม่นยำ การวิเคราะห์ตลอดจนการเอาใจใส่รายละเอียดของงาน
- 2) วัฒนธรรมที่เห็นผลงาน หมายถึง ระดับของการที่องค์กรให้ความสำคัญต่อผลการปฏิบัติงานมากกว่าการบรรลุวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงาน
- 3) วัฒนธรรมที่เห็นบุคลากร หมายถึง ระดับของการนำเอาผลกระทบต่อพนักงานภายในองค์กรมาใช้ในการพิจารณาตัดสินใจในการบริหารงาน
- 4) วัฒนธรรมที่เห็นการปฏิบัติงานเป็นทีม หมายถึง ระดับของการบริหารจัดการในลักษณะของการทำงานเป็นทีม มากกว่าการให้ความสำคัญในด้านบุคคล
- 5) วัฒนธรรมที่เห็นการแข่งขันและการเอาชนะคู่แข่งทางธุรกิจ หมายถึง การที่องค์กรมีการดำเนินธุรกิจและกิจกรรมทางธุรกิจ ที่มุ่งไปสู่การเอาชนะคู่แข่งทางธุรกิจอย่างจริงจัง และกระตุ้นให้มีสภาพการแข่งขันในการปฏิบัติงานในองค์กรมากกว่าการทำงานแบบประสานความร่วมมือ
- 6) วัฒนธรรมที่เห็นความมั่นคง หมายถึง ระดับของการตัดสินใจและวิถีปฏิบัติขององค์กรที่ให้ความสำคัญต่อการรักษาสถานภาพขององค์กร
- 7) วัฒนธรรมที่เห็นนวัตกรรมและการยอมรับความเสี่ยง หมายถึง ระดับของการที่พนักงานได้รับการกระตุ้นและสนับสนุนให้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและการยอมรับความเสี่ยง

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์การของพนักงานธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของพนักงานธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย
3. เพื่อเสนอแนะการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ดีให้กับพนักงานธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้วิธีการวิจัย 2 วิธี ดังนี้

**1. การวิจัยเอกสาร (Documentary Research)** เป็นการศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการ งานวิจัย วิทยานิพนธ์ หนังสือ เอกสารประกอบการบรรยาย สื่ออิเล็กทรอนิกส์ วารสาร รายงานประจำปี และเอกสารที่เกี่ยวข้องกับประเด็นของวัฒนธรรมองค์กร

**2. การวิจัยสนาม (Field Research)** ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi Structured Interview) ซึ่งเป็นแบบสัมภาษณ์ที่ใช้กับการสัมภาษณ์ที่มีลักษณะการสัมภาษณ์ที่อยู่ระหว่างการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างกับการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง

การวิจัยครั้งนี้ มีประชากรและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ดังนี้

**2.1) ประชากร (Population)** คือพนักงานธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย สำนักงานใหญ่ จำนวน 750 คน (ที่มา: ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลและองค์กร ธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย, 2566)

**2.2) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant)** คือ พนักงานธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทยสำนักงานใหญ่ จำนวน 10 คน จากกลุ่มงานที่มีอยู่ทั้งหมด 5 กลุ่ม ได้แก่ 1. กลุ่มงานกำกับกับการปฏิบัติงานและบริหารความเสี่ยง 2. กลุ่มงานกลยุทธ์พัฒนาธุรกิจและผู้ประกอบการ 3. กลุ่มงานสาขาและบริหารคุณภาพสินเชื่อ 4. กลุ่มงานวิเคราะห์สินเชื่อและปฏิบัติการ และ 5. กลุ่มงานสนับสนุนองค์กร โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) กลุ่มงานละ 2 คน (ผู้บริหาร 1 คน เจ้าหน้าที่ 1 คน) สามารถจัดแบ่งตามตำแหน่งพนักงานดังนี้

ตำแหน่ง	ลำดับ	ระดับ
ผู้บริหาร	1	13
	2	10
	3	12
	4	9
	5	10
เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ	6	8
	7	8
	8	6
	9	5
	10	6

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi Structured Interview) ซึ่งมีรูปแบบที่ไม่แน่นอน แต่จะมีลักษณะผสมผสานระหว่างโครงสร้างข้อคำถามและการกำหนดประเด็นคำถาม (วิโรจน์ ก่อสกุล, 2566, หน้า 51) การสัมภาษณ์จะใช้คำถามปลายเปิดเพื่อเป็นแนวทางในการสัมภาษณ์ ซึ่งมีการจัดทำร่างประเด็นในการสัมภาษณ์หรือแนวทางที่ใช้ตั้งคำถามโดยทำการสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยผู้วิจัยมีขั้นตอนในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่

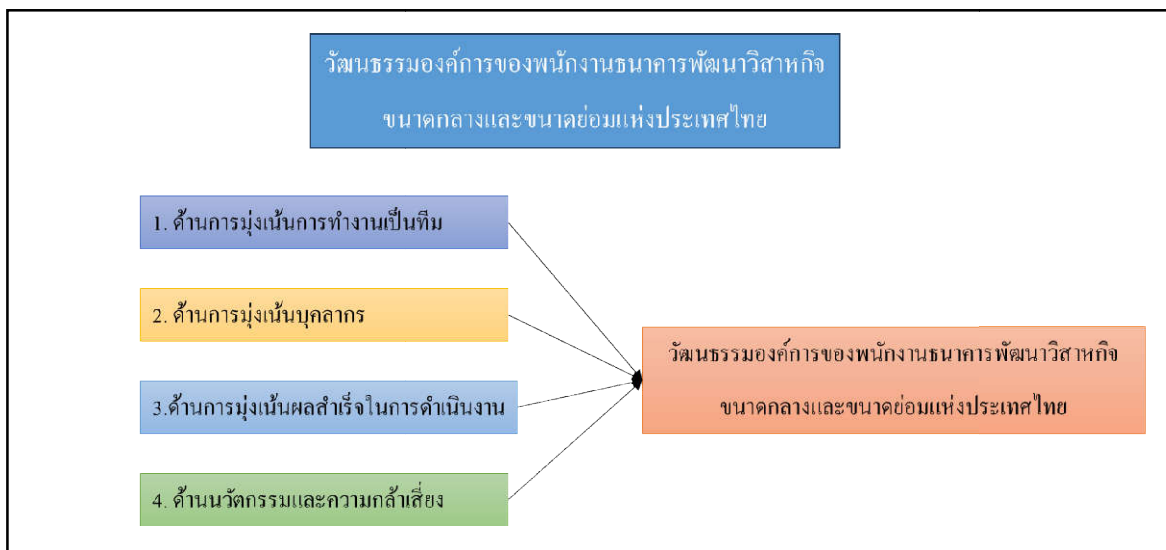
1. ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth interview) เพื่อทำการถอดเทปจากข้อมูลในเครื่องบันทึกเสียงอย่างละเอียด โดยทำการฟังเทปบันทึกเสียงซ้ำๆ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความถูกต้องครบถ้วน
2. นำบทสัมภาษณ์มาทำการจัดหมวดหมู่ข้อมูลและแยกแยะข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้องออกจากบทสัมภาษณ์ เพื่อความชัดเจนในการวิเคราะห์ข้อมูล และอาจจะนำข้อมูลที่ไม่เกี่ยวข้องบางอย่างกลับมาพิจารณาประกอบในภายหลังเพื่อเป็นการเพิ่มความถูกต้องของข้อมูล
3. ทำการหาข้อมูลที่มีความสอดคล้องและแตกต่างกันโดยวิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) (จุลตาลัด ฉวีสุข, 2559, หน้า 37) โดยจำแนกตามคำถามวิจัยและทำการวิเคราะห์ตีความข้อมูลโดยใช้แนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องมาประกอบและเชื่อมโยงความสัมพันธ์ในแต่ละส่วน เพื่อให้ครอบคลุมระหว่างข้อมูลกับวัตถุประสงค์ของการทำวิจัยและความถูกต้องของข้อมูล
4. นำมาวิเคราะห์สรุปเป็นแบบบรรยายเพื่อตอบปัญหาการวิจัยโดยอยู่ในเงื่อนไขของการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

### ผลการวิจัยและการอภิปราย

การวิจัยสามารถสรุปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้ ดังนี้

#### 1. วัฒนธรรมองค์กรของพนักงานธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย

ผลการศึกษารายงานพบว่ามี 4 ด้านหลักที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีความคิดเห็นว่าเป็นด้านที่มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย ได้แก่ 1. ด้านการมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม 2. ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร 3. ด้านการมุ่งเน้นผลสำเร็จในการดำเนินงาน และ 4. ด้านนวัตกรรมและความกล้าเสี่ยงโดยมีรายละเอียดดังนี้



#### 1. ด้านการมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม

ธนาคารส่งเสริมให้พนักงานได้มีโอกาสที่จะทำงานร่วมกัน ทำให้พนักงานมีการประสานงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานเป็นอย่างดีในทุกๆระดับขององค์กร ผู้บริหารส่งเสริมให้พนักงานระดับต่าง ๆ นำความรู้ ความสามารถที่หลากหลายมารวมมือกันพัฒนาระบบงานให้ประสบความสำเร็จ ส่งเสริมให้มีการสร้างทีมที่หลากหลาย มีการพัฒนาโครงการระบบ Core Banking System (CBS) เพื่อร่วมสร้างทีมจากแต่ละหน่วยงาน ทำให้ทีมสามารถระบุและแก้ไข

ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ และยังทำให้เกิดการสร้างมุมมองที่แตกต่าง ไม่จำเพาะเจาะจงอยู่ในความคิดเดียวตลอดไป ซึ่งสามารถนำไปสู่การแก้ไขปัญหาที่ไม่เคยมีการคิดมาก่อน และยังช่วยเชื่อมโยงความคิดและประสบการณ์ที่แตกต่างกันของสมาชิกในทีม ช่วยกระตุ้นให้สมาชิกทุกคนในทีมเสนอแนวคิดได้อย่างอิสระ นอกจากนี้ผู้อำนวยการยังได้ส่งเสริมให้มีการจัดกิจกรรมรวมทีม หรือการจัดทีมในการแข่งขันประกวดโครงการต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรในทุก ๆ ปี เพื่อต้องการให้พนักงานสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 2. ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร

### 2.1 ผลตอบแทนและสวัสดิการ

ทพว. มีวัฒนธรรมมองการณ์ไกลในด้านการมุ่งเน้นบุคลากรโดยให้ความสำคัญกับพนักงานในเรื่องอัตราผลตอบแทนตามความสามารถและความเหมาะสม รวมถึงดูแลสวัสดิการต่าง ๆ ให้กับพนักงาน ธนาคารได้นำเอาผลกระทบต่อพนักงานภายในองค์กรมาใช้ในการพิจารณาการตัดสินใจในระดับการบริหารมากขึ้นอย่างเห็นได้ชัด เนื่องจากทุกครั้งที่มีการนำเสนอแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลต่อผู้บริหารหรือคณะกรรมการ ผู้มีอำนาจจะต้องนำผลการศึกษาและวิเคราะห์ความคิดเห็นและความต้องการของพนักงานมาใช้ประกอบการนำเสนอ เช่น การเสนอปรับเปลี่ยนสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ เพื่อให้มั่นใจว่าการตัดสินใจต่าง ๆ เป็นไปอย่างโปร่งใสลดข้อร้องเรียนของพนักงาน ตอบโจทย์ความต้องการของพนักงานอย่างแท้จริง และคุ้มค่างบประมาณที่องค์กรจะต้องลงทุนด้านบุคลากร

### 2.2 ความก้าวหน้าในอาชีพ

วัฒนธรรมการด้านมุ่งเน้นบุคลากรไม่ใช่เพียงแต่การให้ความสำคัญที่เรื่องผลตอบแทนและสวัสดิการเพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่องค์กรควรหันมาใส่ใจกับการพัฒนาศักยภาพของพนักงานเพื่อความก้าวหน้าและเติบโตในอาชีพ เพราะมนุษย์ทุกคนต้องการความก้าวหน้าและพัฒนาศักยภาพในชีวิต ทางธนาคารได้ส่งเสริมพนักงานให้มีความก้าวหน้าในอาชีพการงานอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้พนักงานในองค์กรรู้สึกได้ว่าตนเองมีอนาคตในการทำงาน มีการปรับตำแหน่งตามคุณสมบัติอย่างยุติธรรม มุ่งส่งเสริมให้บุคลากรมีความเชี่ยวชาญและพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพด้วยการอบรมพัฒนา มีการนำวิวัฒนาการและองค์ความรู้ใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการทำงาน คำนึงถึงความต้องการของพนักงาน เพื่อนำมาใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยนำผลกระทบต่อพนักงานภายในองค์กรมาใช้ในการพิจารณาตัดสินใจในระดับการบริหาร โดยให้ความสำคัญกับคุณค่าของบุคลากรในทุกๆระดับ

## 3. ด้านการมุ่งเน้นผลสำเร็จในการดำเนินงาน

### 3.1 การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนต่อเป้าหมายองค์กร

วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนจะช่วยให้องค์กรมีการวางแผนและดำเนินงานไปในทิศทางที่เหมาะสมกับเป้าหมายขององค์กร ซึ่งเอื้อต่อวัฒนธรรมมองการณ์ไกลด้านการมุ่งเน้นผลสำเร็จในการดำเนินงาน ธนาคารมุ่งเน้นการดำเนินงานไปยังหน่วยงานหลักที่ทำรายได้ด้านสินเชื่อ การแก้ไขหนี้ และศักยภาพด้านการพัฒนาผู้ประกอบการ ซึ่งเป็นหัวใจหลักในการดำเนินธุรกิจของธนาคารและมีผลต่อผลประกอบการและความยั่งยืนในระยะยาว โดยธนาคารจะมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนต่อเป้าหมายองค์กร จากนโยบายของผู้บริหารระดับสูงสุด ผ่านการประชุมคณะกรรมการ ทพว. คณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการจัดการ คณะกรรมการความเสี่ยง คณะกรรมการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน และการประชุม Town Hall Meeting ซึ่งมุ่งเห็นผลสำเร็จตามเป้าหมายได้แก่ เป้าหมายด้านสินเชื่อที่เพิ่มขึ้น สัดส่วนหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPLs) ที่ลดลง การเพิ่มศักยภาพผู้ประกอบการ ถ่ายทอดลงสู่การกำหนดตัวชี้วัดระดับองค์กร กลุ่มงาน สายงาน หน่วยงาน และระดับบุคคล

### 3.2 เห็นความสำเร็จของผลงานมากกว่าปริมาณงาน

พนักงานธนาคารได้รับการสนับสนุนและกระตุ้นให้เห็นความสำเร็จของผลงานมากกว่าปริมาณงาน ธนาคารมีนโยบายกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจ โดยมีแนวทางการให้ผลตอบแทนทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน สำหรับ

พนักงานที่มีผลงานสูงกว่ามาตรฐาน นอกจากนี้ยังมีแรงจูงใจด้านความมั่นคง เช่น การบรรจุพนักงานสำหรับพนักงาน สัญญาจ้าง การสร้างความเติบโตตามสายอาชีพ การสร้าง Talent และ Successor สำหรับการสืบทอดตำแหน่ง รวมถึง การพัฒนาพนักงานให้มีศักยภาพในการทำงานและมีความเป็นผู้นำเพื่อสืบสานองค์กรต่อไป ธนาคารมีการกระตุ้นให้พนักงานมีการทำงานที่ปรับให้เข้ากับยุคสมัย หาวิธีเปลี่ยนแปลงในการทำงานให้สั้นลง มีความยืดหยุ่นในการทำงาน เช่น work from home ในช่วง Covid19 โดยมุ่งให้งานเสร็จตรงตามกำหนดเวลาที่ได้รับมอบหมาย

#### 4. ด้านนวัตกรรมและความกล้าเสี่ยง

##### 4.1 การสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม

ในสภาวะที่ตลาดและสภาพแวดล้อมทางธุรกิจเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทางธนาคารส่งเสริมให้พนักงานได้คิดอย่างสร้างสรรค์ การทดลองแนวคิดใหม่ ๆ การกระตุ้นและสนับสนุนให้มีการเปลี่ยนแปลง โดยพนักงานในธนาคารมักมีส่วนร่วมในการออกแบบสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ มีการกระตุ้นให้เกิดโครงการเกี่ยวกับนวัตกรรมโดยจัดให้มีการประกวดทั้งภายในและส่งเสริมให้เข้าร่วมประกวดด้านนวัตกรรมแก่หน่วยงานภายนอก ซึ่งเป็นแผนระยะกลางและระยะยาวอย่างต่อเนื่อง การปรับปรุงในเรื่องทัศนคติวิธีการปฏิบัติงานด้านการสร้างนวัตกรรมโดยกำหนดเป็นตัวชี้วัดในระดับหน่วยงานและระดับบุคคล มีการวิจัยและพัฒนาด้านเทคโนโลยีต่าง ๆ ได้แก่ ระบบ Core Banking System (CBS) / โครงการ SME D Coach / ระบบ Mobile App / Resource Pool / E-office / OCR / IVR เป็นต้น เพื่อให้สามารถวางระบบพื้นฐานเพื่ออนาคต

##### 4.2 การยอมรับความเสี่ยง

ธนาคารได้พยายามกระตุ้นให้พนักงานในองค์กรกล้าที่จะยอมรับในความเสี่ยง เพื่อที่จะเรียนรู้และพัฒนาทักษะและความสามารถของตนเอง รวมถึงการมีความพร้อมที่จะรับมือกับความเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และยังส่งเสริมการดำเนินการด้านนโยบายการบริหารความเสี่ยง โดยสามารถประเมินติดตามและดูแลความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม

### 2. ปัญหาและอุปสรรคที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย

ผลการศึกษาวิจัยพบว่าปัญหาและอุปสรรคที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรของพนักงาน ธพว. มีอยู่ 2 ด้านหลักที่สำคัญ ได้แก่

#### 2.1 ด้านการมุ่งเน้นเชิงรุก

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนใหญ่มองว่าธนาคารยังขาดการมุ่งเน้นเชิงรุก โดยปัญหาหลักที่พบคือ ธนาคารยังไม่มี การส่งเสริมการแข่งขัน และการเอาชนะคู่แข่งทางธุรกิจอย่างจริงจัง เนื่องจากเป็นองค์กรรัฐวิสาหกิจ ซึ่งแต่ละ องค์กรมีพันธกิจที่ชัดเจนและแตกต่างกัน จึงไม่ส่งเสริมการแข่งขันในกลุ่มธุรกิจ แต่มุ่งเน้นการจัดโครงการร่วมกัน ระหว่างรัฐวิสาหกิจในรูปแบบความร่วมมือ ส่งผลให้วัฒนธรรมของคนในองค์กรไม่คุ้นเคยกับการแข่งขันกันเองในการ ปฏิบัติงาน ทำให้บุคลากรมักมุ่งทำงานของตนเอง โดยไม่สนใจที่จะแข่งขันกับผู้อื่น แต่จะมุ่งเน้นการทำงานแบบ ประสานความร่วมมือ อย่างไรก็ตามในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการแข่งขันรุนแรงในปัจจุบัน พนักงานจำเป็นต้อง ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และแข่งขันกับผู้อื่นได้

#### 2.2 ด้านการมุ่งเน้นรายละเอียดในการปฏิบัติงาน

พนักงานผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนใหญ่มองว่า ธนาคารยังขาดความคาดหวังที่มีต่อพนักงานในการแสดงออก ถึงความถูกต้อง แม่นยำ การวิเคราะห์ ตลอดจนการเอาใจใส่ในรายละเอียดของงาน ธนาคารควรมุ่งเน้นให้พนักงาน มีความรอบคอบ ความถูกต้องและความแม่นยำ ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับงานทุกประเภท พนักงานควรเพิ่มการ ให้ความสำคัญกับรายละเอียดของงาน เช่น งานด้านการเงินตรวจสอบข้อมูลความถูกต้องอย่างรอบคอบ มีคุณภาพและ ตรงตามความต้องการของลูกค้า ซึ่งจะส่งผลต่อคุณภาพของงานโดยรวมได้ และจะส่งผลดีต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียง

ขององค์กรได้ในที่สุด รวมทั้งควรสร้างมาตรฐานในการทำงานให้ครบถ้วน เพื่อให้การทำงานออกมาอย่างชัดเจนในแต่ละหน่วยงานที่ต้องทำงานร่วมกัน

### **3. ข้อเสนอแนะในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดีให้กับพนักงานธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย**

ผลการศึกษาวิจัยพบว่า ข้อเสนอแนะในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดีมี 3 ด้าน ได้แก่

#### **3.1 การรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน**

พนักงานทุกคนเปรียบเสมือนฟันเฟืองที่มีส่วนช่วยขับเคลื่อนให้องค์กรเดินไปข้างหน้า ทุกคนมีความสำคัญ มีความเกี่ยวพันซึ่งกันและกัน การรับฟังความคิดเห็นของพนักงานทุกระดับชั้นและพิจารณานำไปขยายผลจะช่วยทำให้พนักงานรู้สึกมีตัวตน มีคุณค่า เป็นที่ยอมรับ และมีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมในองค์กร ผู้บริหารควรจัดช่วงเวลาพบปะให้พนักงานได้พูดและรับฟังความคิดเห็นของพนักงานเช่น การจัดกิจกรรมให้ผู้บริหารและพนักงานทำร่วมกันก็จะทำให้ช่องว่างระหว่างผู้บริหารและพนักงานไม่ห่างกันมากเกินไป พนักงานสามารถเข้าถึงผู้บริหารได้ไม่ยากนักและควรนำความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ของพนักงานทุกระดับมาปรับปรุง เพื่อพัฒนาองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืน และเมื่อเกิดปัญหาก็จะสามารถแก้ไขได้ทันเวลาก่อนที่จะเกิดการสูญเสียพนักงานที่ดีไป ทำให้เกิดวัฒนธรรมในการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข

#### **3.2 การสร้างความสัมพันธ์อันดีกับสมาชิกในองค์กร**

ผู้บริหารควรสร้างความสัมพันธ์อันดีที่เกิดขึ้นภายในองค์กร ให้พนักงานที่อยู่ต่างฝ่ายงานได้รู้จักกันมากขึ้น และควรสร้างความสัมพันธ์ที่ดีที่เกิดขึ้นระหว่างพนักงานกับผู้บริหาร การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ จะทำให้เกิดวัฒนธรรมในการสร้างมิตรภาพในการทำงานที่ดี ก่อให้เกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน สามารถลดข้อขัดแย้ง และนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรตามเป้าหมาย

#### **3.3 การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน**

ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงาน รวมถึงการจัดสถานที่ทำงานที่เอื้อให้เกิดความสุขสบายในการทำงาน ควรจัดหาอุปกรณ์อำนวยความสะดวกในการทำงาน และส่งเสริมสุขภาพ เช่น เก้าอี้ที่ดีต่อสุขภาพ, จอคอมพิวเตอร์ที่ถนอมสายตา, และโคมไฟเพื่อช่วยเพิ่มแสงสว่างในการทำงาน เพราะจะทำให้พนักงานเกิดความทุ่มเทในการทำงานให้กับองค์กรได้อย่างเต็มที่ หรือส่งเสริมให้พนักงานคิดว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

### **อภิปรายผล**

จากการศึกษาวิจัย ผู้วิจัยสามารถอภิปรายผลการวิจัยได้ ดังนี้

#### **1. วัฒนธรรมองค์กรของพนักงานธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย**

จากการศึกษาพบว่า ด้านที่มีความสำคัญต่อวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย ได้แก่ 1. ด้านมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม 2. ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร 3. ด้านการมุ่งเน้นผลสำเร็จในการดำเนินงาน และ 4. ด้านนวัตกรรมและความกล้าเสี่ยง สามารถอภิปรายผลการวิจัยที่พบได้ดังนี้

##### **1. ด้านการมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม**

การปฏิบัติงานที่เน้นความเป็นทีมสูงในทุกระดับขององค์กร ช่วยให้พนักงานในธนาคารมีการประสานงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน การให้รางวัลแก่การทำงานเป็นทีม การพัฒนาโครงการระบบ Core Banking System (CBS) โดยการนำความรู้ความสามารถที่หลากหลายมารวมมือกันในการพัฒนาระบบงาน ตลอดจนการสร้างทีมที่หลากหลาย การเปิดโอกาสให้พนักงานได้ทำงานร่วมกัน และการให้รางวัลแก่การทำงานเป็นทีม ทำให้พนักงานส่วนใหญ่ทั้งผู้บริหารและพนักงานปฏิบัติการมีความพึงพอใจต่อวัฒนธรรมด้านการมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีมที่มีอยู่ใน



ธนาคาร ปัจจัยด้านนี้ก่อให้เกิดเครือข่ายสร้างความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน ทีมที่ทำงานร่วมกันจะสามารถแบ่งหน้าที่ และความรับผิดชอบได้อย่างเหมาะสม ทำให้การทำงานเป็นไปได้สะดวกและรวดเร็วมากขึ้น นอกจากนี้สมาชิกในทีมยังสามารถแก้ปัญหาาร่วมกันได้ โดยผลการวิจัยที่พบสอดคล้องกับงานวิจัยของ คักดีชัย จันทะแสง (2566, หน้า 102) ที่ได้ทำการศึกษาวัฒนธรรมองค์การและคุณภาพชีวิตการทำงานที่ส่งผลต่อ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ ผลการวิจัยพบว่าวัฒนธรรมองค์การแบบมีส่วนร่วม วัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว วัฒนธรรมองค์การแบบกลมกลืน และวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งเน้นพันธกิจ ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.01 และยังสอดคล้องกับทฤษฎีวัฒนธรรมของ Hofstede (1984) (อ้างถึงใน วีรดา ทองทา, 2562, หน้า 15) ที่ได้ทำการศึกษาวัฒนธรรมข้ามชาติ พบว่าลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualism) เป็นหนึ่งในปัจจัยที่สำคัญ ที่สามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการศึกษาวัฒนธรรมองค์การ การศึกษาได้ระบุว่าประเทศไทยเป็นประเทศที่มีลักษณะ ความเป็นปัจเจกบุคคลต่ำ (Low Individualism) จึงมีวัฒนธรรมความเป็นกลุ่มนิยมสูง (Collectivism) ดังนั้นพนักงาน ในองค์กรจะชอบทำงานเป็นทีม และมักมีการตัดสินใจโดยผ่านการเห็นชอบจากสมาชิกในกลุ่ม

## 2. ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร

### 2.1 ผลตอบแทนและสวัสดิการ

การได้รับอัตราค่าตอบแทนตามความสามารถ การดูแลสวัสดิการต่าง ๆ ให้กับพนักงาน การส่งเสริมบุคลากรให้มีความก้าวหน้าในอาชีพ โดยสนับสนุนการพัฒนาทักษะและความรู้ของบุคลากร ด้วยการให้โอกาสในการ เข้าร่วมฝึกอบรม การปรับตำแหน่งตามคุณสมบัติอย่างยุติธรรม การนำความคิดเห็นและความต้องการของพนักงานมา ใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล วัฒนธรรมที่มุ่งเน้นบุคลากรในธนาคารมีผลทำให้บุคลากร รู้สึกเชื่อมโยงกับองค์กรและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของนิชานาด ยะรินทร์ (2560, หน้า 91-92) ที่ได้ทำการศึกษาวัฒนธรรมในองค์กรที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่ ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมที่มีอิทธิพลกับการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพได้แก่ วัฒนธรรมที่เน้นบุคลากร วัฒนธรรมที่เน้นผลงาน วัฒนธรรมที่เน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม และวัฒนธรรมที่เน้น รายละเอียด ตามลำดับ กลุ่มตัวอย่างคือพนักงานของธนาคารเช่นเดียวกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการศึกษารั้งนี้ ซึ่งเป็น พนักงานธนาคารเช่นเดียวกัน ดังนั้นไม่ว่าจะเป็นพนักงานธนาคารเอกชนหรือพนักงานธนาคารในองค์กรของรัฐ ต่างให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นด้านบุคลากรเช่นเดียวกัน

### 2.2 ความก้าวหน้าในอาชีพ

ธนาคารเน้นการส่งเสริมให้พนักงานมีความก้าวหน้าในอาชีพ โดยการปรับตำแหน่งตามคุณสมบัติ และความเหมาะสม รวมถึงการสนับสนุนให้มีการอบรมเพื่อเพิ่มระดับความรู้และทักษะของพนักงานในงานที่ทำอยู่ ซึ่ง สามารถช่วยเสริมความชำนาญและความเชี่ยวชาญในงานที่เกี่ยวข้อง และเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานได้พัฒนา ทักษะและความรู้ใหม่ ซึ่งเป็นการสนับสนุนให้พนักงานได้พัฒนาตนเอง และมีความก้าวหน้าในอาชีพสอดคล้องกับ งานวิจัยของอภิวัฒน์ โพธิ์มณี และคณะ (2562, หน้า 7) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษาที่ว่าการอำเภอแปลงยาว จังหวัดฉะเชิงเทรา ผลการวิจัยพบว่า องค์กรมีการจัด ฝึกอบรม เพื่อให้ความรู้ และเพิ่มทักษะในการปฏิบัติงาน รวมถึงการพัฒนาความรู้ ความสามารถให้ทันกับเทคโนโลยี ใหม่ ๆ ให้กับเจ้าหน้าที่ เพื่อพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กร และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของนวรรตน์ เพชรพรหม (2562, หน้า 142) ได้ทำการศึกษาวัฒนธรรมองค์การและคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ส่งผลประสิทธิภาพในการ ปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด ผลการศึกษพบว่า วัฒนธรรมด้านโอกาสในการพัฒนาสมรรถภาพ ของบุคคล เป็นหนึ่งในปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทไปรษณีย์ไทย

### 3. ด้านการมุ่งเน้นผลสำเร็จในการดำเนินงาน

#### 3.1 การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนต่อเป้าหมายองค์กร

การที่ธนาคารมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนทำให้ง่ายต่อการวางแผนและการดำเนินงานช่วยให้ทีมผู้บริหารและพนักงานทุกคนในองค์กรมุ่งหน้าสู่ผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ พนักงานในองค์กรมีความเข้าใจร่วมกันและมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรได้ สอดคล้องกับ Robbins (1994, หน้า 254) ที่ได้รับบุว่า การกำหนดทิศทาง ซึ่งได้แก่ระดับที่องค์กรกำหนดวัตถุประสงค์และความคาดหวังในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน เป็นหนึ่งในคุณลักษณะที่สำคัญของวัฒนธรรมองค์กรที่พนักงานในองค์กรควรจะมีติดถือ

#### 3.2 เน้นความสำเร็จของผลงานมากกว่าปริมาณงาน

ธนาคารให้ความสำคัญกับผลการปฏิบัติงานมากกว่าจำนวนปริมาณผลงาน โดยกระตุ้นให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ผลการทำงานเป็นไปตามเป้าหมาย เช่น ด้านสินเชื่อที่เพิ่มขึ้น, สัดส่วนหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPLs) ที่ลดลง, หรือการเพิ่มศักยภาพผู้ประกอบการ โดยมีแนวทางในการให้ผลตอบแทน เพื่อจูงใจพนักงานทั้งในรูปของตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน สำหรับพนักงานที่มีผลงานสูงกว่ามาตรฐานที่ได้ตั้งไว้ และธนาคารมีนโยบายในการให้ความยืดหยุ่นในการทำงานเช่น การ Work from home ในช่วง Covid 19 โดยมุ่งเน้นให้งานเสร็จตรงตามกำหนดเวลาที่ได้รับมอบหมาย สอดคล้องกับงานวิจัยของประกอบ ยงคะมาศ, เกียรติศักดิ์ แก้วนาถ และพิชัยรัฐ หมื่นดวง (2562, หน้า 28) ได้ทำการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรและการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดหนองบัวลำภู ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของวัฒนธรรมองค์กรที่ได้ศึกษา และสอดคล้องกับงานวิจัยของสิริก สุขสุดไพศาล (2556, หน้า 99-101) ได้ทำการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรและแรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการพลเรือนในกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนในกรุงเทพมหานครมากที่สุดคือ ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ด้านความรับผิดชอบ และด้านความเป็นชายตามลำดับ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของศุภาพิชญ์ อินแดง (2565, หน้า 34) ได้ทำการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของกลุ่มเจนเนอร์เรชั่นวายในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งเน้นผลลัพธ์ มีความสัมพันธ์ต่อความสุขในการทำงาน และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของกรกนก พรรณศิริชัย และคณะ (2561, หน้า 37) ได้ทำการศึกษารูปแบบวัฒนธรรมขององค์กรของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) กรณีศึกษาอำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่พนักงานคิดว่าเหมาะสมกับการดำเนินงานของธนาคารไทยพาณิชย์ คือ วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นงาน

### 4. ด้านนวัตกรรมและความกล้าเสี่ยง

#### 4.1 การสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม

การส่งเสริมให้พนักงานได้มีโอกาสคิดอย่างสร้างสรรค์ การสร้างทัศนคติในวิธีการปฏิบัติงานด้านการสร้างนวัตกรรม โดยกำหนดเป็นตัวชี้วัดในระดับหน่วยงานและระดับบุคคล การพัฒนาด้าน Technology ต่าง ๆ ให้แก่ระบบ Core Banking System (CBS), โครงการ SMED Coach, ระบบ Mobile App เพื่อให้องค์กรมีความสามารถในการปรับตัวต่อเทคโนโลยีใหม่ ๆ และการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน การให้พนักงานมีส่วนร่วมในการออกแบบสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ อย่างสม่ำเสมอด้วยการจัดการประกวดนวัตกรรม เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานได้ใช้ความคิดนอกกรอบเพื่อกระตุ้นให้เกิดการพัฒนา โดยสามารถประเมินติดตามและดูแลความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม สอดคล้องกับงานวิจัยของนิธิ ตันทวีวงศ์ (2556, หน้า 9-11) ได้ทำการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานบริษัทไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์กรด้านนวัตกรรมและความกล้าเสี่ยง ด้านการมุ่งเน้นรายละเอียดในการปฏิบัติงาน ด้านการมุ่งเน้นผลสำเร็จในการดำเนินงาน ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ด้านการมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม ด้านการมุ่งเน้นเชิงรุก และด้านการสร้างความมั่นคง

มีความสัมพันธ์กับความผูกพันในองค์กรของพนักงานบริษัทไทยออยล์ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของนวรรตน์ เพชรพรหม (2562, หน้า 138) ที่ได้ทำการศึกษาวัฒนธรรมองค์การและคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ส่งผลประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด ผลการศึกษาพบว่า นวัตกรรมด้านการยอมรับในความกล้าเสี่ยงจัดเป็นหนึ่งในวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทไปรษณีย์ไทย

#### 4.2 การยอมรับความเสี่ยง

ธนาคารได้พยายามสร้างวัฒนธรรมที่จะกระตุ้นให้พนักงานกล้ายอมรับความเสี่ยงในการทำงาน เนื่องจากการเผชิญกับความเสี่ยงในการทำงานจะสามารถช่วยกระตุ้นพนักงานในองค์กรให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาทักษะใหม่ ๆ โดยการต้องแก้ปัญหาและหาทางแก้ไขในสถานการณ์ที่ท้าทาย และเป็นโอกาสที่ดีในการสร้างประสบการณ์และความเข้มแข็ง โดยการเรียนรู้จากความสำเร็จและความล้มเหลว ซึ่งอาจเป็นโอกาสสำคัญในการพัฒนาและเติบโตทั้งบุคลากรและองค์กร และธนาคารยังส่งเสริมการดำเนินการด้านนโยบายการบริหารความเสี่ยง โดยสามารถประเมินติดตาม และดูแลความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม สอดคล้องกับ Robbins (1994, หน้า 254) ที่ได้กล่าวว่า การยอมรับในเรื่องความเสี่ยง เป็นหนึ่งในคุณลักษณะที่สำคัญของวัฒนธรรมองค์การที่พนักงานในองค์กรยึดถือ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงระดับที่พนักงานสามารถอดทนได้ต่อความไม่แน่นอนและความเปลี่ยนแปลง รวมถึงการยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น การแสวงหาโอกาสและการกล้าทดลองสิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายอย่างเหมาะสม

### 2. ปัญหาและอุปสรรคที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของพนักงานธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย

ผลการศึกษาพบว่า ปัญหาและอุปสรรคที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของพนักงาน ธพว. มี 2 ด้านหลักที่สำคัญ ซึ่งสามารถนำมาอภิปรายผลการศึกษาได้ดังนี้

#### 2.1 ด้านการมุ่งเน้นเชิงรุก

ปัญหาด้านการมุ่งเน้นเชิงรุก ถือเป็นปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญลำดับแรกที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของพนักงาน ธพว. โดยปัญหาหลักที่พบคือ ธนาคารยังขาดการส่งเสริมด้านการแข่งขัน และการเอาชนะคู่แข่งทางธุรกิจอย่างจริงจัง ธนาคารมักเน้นการจัดโครงการร่วมกันระหว่างรัฐวิสาหกิจในรูปแบบความร่วมมือ ส่งผลให้บุคลากรไม่คุ้นเคยกับการแข่งขันในการปฏิบัติงาน ทำให้ไม่สามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดหรือสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ บุคลากรในองค์กรมักมุ่งแต่จะทำงานของตนเอง โดยไม่สนใจที่จะแข่งขันกับผู้อื่น สอดคล้องกับงานวิจัยของณัฐพร กังวาลสิงหนาท (2558, หน้า 93) ได้ทำการศึกษาวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับความผูกพันของพนักงานธนาคารต่างชาติแห่งหนึ่งในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์การด้านการมุ่งเน้นเชิงรุกมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารต่างชาติแห่งหนึ่งในประเทศไทย

#### 2.2 ด้านรายละเอียดในการปฏิบัติงาน

ธนาคารยังขาดการมุ่งเน้นในการให้ความสำคัญต่อความรอบคอบในรายละเอียดของงาน ผู้บริหารควรมุ่งเน้นให้พนักงานมีความรอบคอบละเอียดถี่ถ้วนในการทำงาน เพื่อลดความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นในการทำงาน ควรทำความเข้าใจและปฏิบัติตามขั้นตอนการทำงานที่ถูกต้อง และควรสร้างมาตรฐาน/บรรทัดฐานในการทำงาน เพื่อให้การทำงานมีความชัดเจนในแต่ละหน่วยงานที่ต้องทำงานร่วมกัน การใส่ใจในรายละเอียดจะช่วยส่งเสริมความรับผิดชอบและการให้ความสำคัญกับงานที่ทำ สอดคล้องกับงานวิจัยของนิธิ ดันทวิวงศ์ (2556, หน้า 101) ได้ทำการศึกษาวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานบริษัทไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์การด้านการมุ่งเน้นรายละเอียดในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันในองค์กรด้านความกระตือรือร้นและความรับผิดชอบ และสอดคล้องกับงานวิจัยของณัฐพร กังวาลสิงหนาท (2558, หน้า 94) ได้ทำการศึกษาวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับความผูกพันของพนักงานธนาคารต่างชาติแห่งหนึ่งในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อด้านมุ่งเน้นรายละเอียดในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดี และยังสอดคล้อง

กับงานวิจัยของลีลวัฒน์ อูมา (2562, หน้า 11) ได้ทำการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรและแรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของเจเนอเรชั่น Y ในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นรายละเอียดดีมีผลกับประสิทธิภาพการทำงานของเจเนอเรชั่น Y

3 ข้อเสนอแนะในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดีให้กับพนักงานธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย

ผลการศึกษาพบว่า ข้อเสนอแนะในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดีให้กับพนักงานมี 3 ด้านหลักที่สำคัญ ซึ่งสามารถนำผลการศึกษามาอธิบายได้ ดังนี้

### 3.1 การรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน

ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เสนอแนะให้ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของพนักงานในองค์กรให้มากขึ้น การรับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่ายจะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจปัญหา และความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดีขึ้น ทำให้สามารถปรับปรุง และปรับเปลี่ยนแผนการทำงานได้ตรงจุดที่จำเป็น ทำให้พนักงานรู้สึกถึงความเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และเห็นคุณค่าในตนเองที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ สอดคล้องกับงานวิจัยของธีรดา ทองทา (2562, หน้า 34) ได้ทำศึกษาปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม กรณีศึกษาบริษัทเอกชนผู้ผลิตเม็ดพลาสติกแห่งหนึ่ง โดยใช้ทฤษฎีมิติทางวัฒนธรรมของ Hofstede ในการอธิบายความแตกต่างทางวัฒนธรรมที่ส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม ผลการวิจัยพบว่า การเหลื่อมล้ำของอำนาจ (Power Distance) สอดคล้องกับการมีส่วนร่วมในการพัฒนานวัตกรรมของพนักงาน โดยองค์กรที่มีการเหลื่อมล้ำของอำนาจต่ำ (Low Power Distance) จะมีลักษณะการดำเนินธุรกิจโดยให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคนในองค์กร พนักงานจึงมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นที่เกี่ยวข้องกับการทำงานได้เสมอ

### 3.2 การสร้างความสัมพันธ์อันดีกับสมาชิกในองค์กร

การสร้างความสัมพันธ์อันดีกับสมาชิกในองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อสมรรถนะและความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว เมื่อสมาชิกในองค์กรมีความสัมพันธ์ที่ดีจะช่วยลดความขัดแย้งภายในองค์กร เนื่องจากมีการสื่อสารที่เปิดเผยและเข้าใจกันดี ผู้บริหารธนาคารควรให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี โดยกระตุ้นให้พนักงานที่อยู่ต่างฝ่ายงานได้รู้จักกันมากขึ้น ซึ่งจะช่วยสร้างบรรยากาศในการทำงานที่มีความเป็นกันเองและเข้ากันได้ ส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น และช่วยลดโอกาสในการลาออกจากองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของนวรรตน์ เพชรพรหม (2562, หน้า 141) ได้ทำการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรและคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทไปรษณีย์ จำกัด ผลการวิจัยพบว่าวัฒนธรรมองค์กรด้านความอดทนต่อความขัดแย้ง มีความสำคัญเป็นอันดับสองรองจากวัฒนธรรมองค์กรด้านการกำหนดทิศทางที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทไปรษณีย์ จำกัด และยิ่งสอดคล้องกับทฤษฎีวัฒนธรรมของ Hofstede (1984) (อ้างถึงในสิริกร สุขสุดไพศาล, 2566, หน้า 24) ที่ได้ทำการศึกษาวัฒนธรรมข้ามชาติ พบว่า ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) เป็นหนึ่งในปัจจัยหลักที่สำคัญที่สามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการศึกษาวัฒนธรรม ผลการศึกษาพบว่า บุคคลในประเทศที่มีลักษณะหลีกเลี่ยงความเสี่ยงสูง (High Uncertainty Avoidance) เช่นประเทศไทย มักมีความต้องการมุ่งความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารกับพนักงานมากกว่าประเทศที่มีลักษณะหลีกเลี่ยงความเสี่ยงต่ำ (Low Uncertainty Avoidance)

### 3.3 การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน

การจัดหาอุปกรณ์ที่เหมาะสมเพื่อช่วยลดความเหนื่อยล้าของพนักงาน เช่น เก้าอี้ที่สามารถปรับระดับได้, โต๊ะทำงานที่เหมาะสมกับงาน การให้ความสนใจในการเลือกใช้อุปกรณ์ที่ส่งเสริมการมีสุขภาพที่ดีจะช่วยลดความเสี่ยงของปัญหาสุขภาพ เช่น โรคปวดหลัง และการมีอุปกรณ์ที่เหมาะสมจะช่วยให้พนักงานทำงานได้มีคุณภาพมากขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของนวรรตน์ เพชรพรหม (2562, หน้า 144) ได้ทำการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรและคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด ผลการวิจัยพบว่า

วัฒนธรรมองค์กรด้านสภาพการทำงานมีความปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ เป็นหนึ่งในคุณภาพชีวิตการทำงานที่สำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทไปรษณีย์ไทย

### ข้อเสนอแนะที่ได้จากการศึกษาในครั้งนี้

จากการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ควรมีนโยบายส่งเสริมการทำงานเป็นทีม เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีให้กับพนักงานระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ในธนาคาร มีการจัดสัมมนาระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ร่วมกัน เพื่อสร้างความคุ้นเคยและมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกันให้เกิดขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งควรสนับสนุนกิจกรรมรวมทีมต่าง ๆ รวมถึงการจัดทีมในการแข่งขันประกวดโครงการต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างต่อเนื่อง

2. ควรมีนโยบายและแผนงานในการพัฒนาความรู้ความสามารถให้กับพนักงานอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง เปิดโอกาสให้พนักงานได้เรียนรู้ และมีการจัดอบรมให้กับพนักงานเพื่อพัฒนาความรู้ ส่งเสริมการเรียนรู้ เพื่อเพิ่มพูนทักษะใหม่ ๆ ให้กับพนักงานทุกระดับให้เหมาะสมกับตำแหน่งงานที่รับผิดชอบ เพื่อสนับสนุนให้พนักงานมีความรู้ ความเชี่ยวชาญในงานที่ตนทำ เพื่อสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. กำหนดเป้าหมายแนวทางและความคาดหวังกับผลการปฏิบัติงานไว้ให้ชัดเจน โดยไม่ยึดติดกับกฎ ระเบียบ ที่อาจเป็นอุปสรรคต่อการทำงาน และควรให้ความสำคัญกับเกณฑ์การพิจารณาในการวัดผลสำเร็จในการดำเนินงานโดยมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ มีการจัดแข่งขันการประกวดผลการปฏิบัติงานในแต่ละฝ่ายที่เกี่ยวข้องโดยมีผลตอบแทนเป็นรางวัลให้กับพนักงาน รวมถึงมีการชมเชย พนักงานที่ปฏิบัติงานจนบรรลุผลสำเร็จ และมีผลงานเป็นที่น่าพอใจ

4. ส่งเสริมโครงการประกวดนวัตกรรมต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนให้เกิดการปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กร รวมถึงการกระตุ้นให้พนักงานยอมรับความเสี่ยงอันเกิดขึ้นได้กับชีวิตการทำงาน เช่น ปรับเปลี่ยนตำแหน่งงาน และความรับผิดชอบและควรสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อความคิดสร้างสรรค์

5. ส่งเสริมให้มีสภาพการแข่งขันในการปฏิบัติงานให้มากขึ้น เพื่อกระตุ้นให้พนักงานมีความกระตือรือร้น และทุ่มเทในการปฏิบัติงาน และควรส่งเสริมให้มีกิจกรรมที่มุ่งไปสู่การเอาชนะคู่แข่งชั้นทางธุรกิจให้มากขึ้น

6. สร้างมาตรฐาน/บรรทัดฐานในการทำงาน เพื่อให้การทำงานมีความชัดเจน โดยส่งเสริมให้พนักงานใส่ใจในรายละเอียดในงานที่ทำ เพื่อให้เกิดข้อผิดพลาดในการทำงานให้น้อยที่สุด ซึ่งจะช่วยให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจในความสำเร็จของงานที่ตนได้ทำ

7. สำรวจความคิดเห็นจากการพบปะพูดคุย หรือการใช้นแบบสำรวจ เพื่อรับฟังข้อมูลจากพนักงานในองค์กร และควรเปิดโอกาสให้พนักงานได้เสนอแนะความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ เพื่อธนาคารจะได้ทราบถึงความต้องการของพนักงานได้อย่างแท้จริง และนำไปใช้ตัดสินใจในการบริหารงาน ทำให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงาน และรู้สึกที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งในองค์กร เพื่อลดอัตราการลาออกของพนักงานได้ในที่สุด

8. จัดสรรงบประมาณในการจัดหาอุปกรณ์ที่เหมาะสมในการทำงาน และช่วยส่งเสริมสุขภาพ เพื่อพัฒนาสภาพแวดล้อม และเอื้อต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน หากพนักงานมีสุขภาพที่ดีจะช่วยลดงบประมาณที่ใช้ในค่ารักษาพยาบาลและไม่ต้องเสียเวลาเพื่อไปดูแลสุขภาพของตนเอง

### ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในครั้งต่อไป

1. ควรขยายขอบเขตการศึกษาที่นอกเหนือจาก ธพว. สำนักงานใหญ่ในกรุงเทพฯ ไปยังสาขาต่าง ๆ ในแต่ละภูมิภาคให้ครอบคลุม เพื่อจะได้นำผลการศึกษาที่ได้รับมาเปรียบเทียบความแตกต่างกับวัฒนธรรมองค์กรของสำนักงานใหญ่ในกรุงเทพฯ

2. ควรศึกษากลุ่มตัวอย่างที่เป็นธนาคารเอกชนเพิ่มเติม เพื่อให้สามารถมองเห็นถึงความแตกต่างของวัฒนธรรมองค์กรระหว่างภาครัฐและเอกชน

3. ควรศึกษาแนวทางในการสร้างและรักษาวัฒนธรรมที่สนับสนุนความสำเร็จของธนาคาร หรือศึกษาวิธีการพัฒนาโยบายและกลยุทธ์ที่สนับสนุนการสร้างและรักษาวัฒนธรรมองค์กรที่ดีให้กับองค์กรต่อไป

## เอกสารอ้างอิง

- กรกนก พรรณศิริชัย, วณิชชา ออมอด, ศรีสุตา วันชูพริ่ง, เสาวภาทร วีรวงศ์ไพบูลย์. (2561). รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรการของธนาคารไทยพาณิชย์จำกัด (มหาชน): กรณีศึกษาอำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น. *วารสารบริหารธุรกิจและการบัญชี มหาวิทยาลัยขอนแก่น*, 2(3), 28-39.
- จุลดา ลัด ฉวีสุข. (2559). การศึกษาทัศนคติของพนักงานเทคโนโลยีสารสนเทศต่อความผูกพันขององค์กรบริษัทการให้บริการงานรับจ้างเหมาทางเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Outsourcing) แห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร. สารนิพนธ์ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต วิทยาลัยการจัดการ, มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ณัฐธิดา ชูเจริญพิพัฒน์ (2555). วัฒนธรรมในองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ เขตนครสวรรค์. การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- ณัฐพร กังวาลสิงหนาท. (2558). วัฒนธรรมองค์กรที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันของพนักงานธนาคารต่างชาติแห่งหนึ่งในประเทศไทย. สารนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิตสาขาการจัดการ, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- เดช อุณหะจิริงรักษ์. (2566). เอกสารประกอบการบรรยายวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต.
- ธีรดา ทองทา. (2562). ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม กรณีศึกษาบริษัทเอกชนผู้ผลิตเม็ดพลาสติกแห่งหนึ่ง. ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต วิทยาลัยการจัดการ, มหาวิทยาลัยมหิดล.
- นวรรตน์ เพชรพรหม. (2562). วัฒนธรรมองค์กรและคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัทไปรษณีย์ไทยจำกัด. การค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- นิชานาด ยะรินทร์. (2560). วัฒนธรรมในองค์กรที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่. การค้นคว้าอิสระหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยแม่โจ้.
- นิธิ ดันทวิวงศ์. (2556). วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานบริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน). ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ประกอบ คงยะมาศ, เกียงศักดิ์ แก้วนาค, และพิชัยรัฐ หมั่นดวง. (2562). วัฒนธรรมองค์กรและการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดหนองบัวลำภู. *NEU Academic and Research Journal*, 9(3), 16-31.
- ลีลวัฒน์ อูมา. (2565). วัฒนธรรมองค์กรและแรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของเจนเนอเรชั่น Y ในเขตกรุงเทพมหานคร. การค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สำหรับผู้ประกอบการยุคใหม่, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วิเชียร วิทยอดม. (2551). องค์กรและการจัดการ. กรุงเทพฯ: ธนัชการพิมพ์ จำกัด.
- วิโรจน์ ก่อสกุล. (2566). เอกสารประกอบการบรรยายวิชาการระเบียบวิธีวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต.
- วิณา พิงวิวัฒน์นิกุล. (2566). เอกสารประกอบการบรรยายวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต.

- ศุภาพิชญ์ อินแดง. (2565). *วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของกลุ่มเจนเนอร์เรชั่นวายในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล*. ปรินญาการจัดการมหาบัณฑิตวิทยาลัยการจัดการ, มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ศักดิ์ชัย จันทะแสง. (2566). *วัฒนธรรมองค์การและคุณภาพชีวิตการทำงานที่ส่งผลต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ*. *วารสารสังคมศาสตร์วิจัย*, 14(2), 89-109.
- สิริกร สุขสุดไพศาล. (2556). *วัฒนธรรมองค์การและแรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการพลเรือนในกรุงเทพมหานคร*. ปรินญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- อภิวัฒน์ โพธิ์มณี, ปรัชญา ชุ่มนาเสียว, รวิภา ธรรมโชติ, และปะการัง ชื่นจิตต์. (2562). *ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษาที่ว่ากรอำเภอลำปางยาว จังหวัดพะเยา*. ค้นเมื่อ 8 ธันวาคม 2566, จาก <http://www.islocal.ru.ac.th/pdf/61/6114880006.pdf>.
- Hofstede, G.H. (1984). *Culture's Consequences: International Different in Work-Related Values*. Beverly Hill: Sage Publications.
- Robbins, T. L. (1994). A Closer Look at Interpersonal Affect as a Distinct Influence on Cognitive Processing in Performance Evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 79(3), 341–353.