

ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรธนาคารพาณิชย์ ที่ดำเนินงานในเขตภาคเหนือของประเทศไทย

พิชา วิสิทธิ์พานิช¹ วรพงษ์ จันยังยืน²

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาปัจจัยที่มีผลและการสร้างรูปแบบความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรธนาคารพาณิชย์ที่ดำเนินงานในเขตภาคเหนือของประเทศไทยวิธีดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ การวิจัยเชิงคุณภาพโดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกกับบุคลากรระดับบริหารของธนาคารพาณิชย์จำนวน 28 คน และการวิจัยเชิงปริมาณ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 579 คน ใช้สถิติวิเคราะห์เบื้องต้นด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) และการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นตรง (Linear Regression Analysis)

ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์และมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรธนาคารพาณิชย์ที่ดำเนินงานในเขตภาคเหนือของประเทศไทย ประกอบด้วย ความมีอิสระในการทำงาน การสนับสนุนในการทำงาน เงินเดือน ปัจจัยจูงใจ ปัจจัยค้ำจุน ความพึงพอใจในการทำงาน และ ความไว้วางใจ และ 2) รูปแบบความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรธนาคารพาณิชย์ที่ดำเนินงานในเขตภาคเหนือของประเทศไทยได้รับอิทธิพลจากความไว้วางใจและความพึงพอใจในการทำงานเป็นหลัก

คำสำคัญ: ความผูกพันต่อองค์กร; ธนาคารพาณิชย์; ความไว้วางใจ; ความพึงพอใจในการทำงาน

ประเภทบทความ: บทความวิจัย

การอ้างอิง:

พิชา วิสิทธิ์พานิช และวรพงษ์ จันยังยืน. (2563). ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรธนาคารพาณิชย์ที่ดำเนินงานในเขตภาคเหนือของประเทศไทย. *วารสารดุสิตบัณฑิตทางสังคมศาสตร์*, 10(1), 118-132.

¹ วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
96 หมู่ 3 ถ.พหลโยธิน สาย 5 ต.ศาลายา อ.พุทธมณฑล จ.นครปฐม 73170, ประเทศไทย
อีเมล: saiparn1124@gmail.com

² คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

Employee Engagement of Commercial Banks Operating in the North of Thailand

Picha Wisitpanit¹ Worapong Janyangyuen²

Abstract

The purposes of this research were to study the factors influencing and to construct model of employee engagement of commercial banks operating in the north of Thailand. The study was divided into 2 methods: qualitative research by in - depth interview of managers of commercial banks from 28 samples, and quantitative research by questionnaires from 579 samples, initially using analytical statistics, factor and linear regression analyses.

The result of study found that (1) the factors influencing to employee engagement of commercial banks in the north of Thailand were job independence, job support, salary, motivation, maintenance factors, job satisfaction, and trust, and (2) employee engagement models of commercial banks operating in the north of Thailand were mainly influenced by trust and job satisfaction.

Keywords: Employee Engagement; Commercial Banks; Trusts; Job Satisfaction

Type of Article: Research Article

Cite this article as:

Wisitpanit, P., & Janyangyuen, W. (2020). Employee engagement of commercial banks operating in the North of Thailand. *Ph.D. in Social Sciences Journal*, 10(1), 118-132.

¹ College of Innovation Management, Rajamangala University of Technology Rattanakosin
96 Moo 3 Phutthamonthon Sai 5 Road, Salaya, Phutthamonthon District, Nakhon Pathom 73170, Thailand
E-mail: saiparn1124@gmail.com

² Faculty of Commerce and Accountancy, Thammasat University

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันอุตสาหกรรมการเงินและการธนาคารมีการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น ส่งผลให้ธนาคารพาณิชย์ที่ดำเนินงานมาก่อนต้องปรับตัว ถึงแม้ธนาคารพาณิชย์จะมีการเตรียมตัวรับมือกับการเปลี่ยนแปลงแต่บุคลากรยังคงมีอัตราการลาออกจากงานในระดับสูง (Department of Employment, 2016) โดยตำแหน่งผู้บริหารระดับต้นและหัวหน้างานมีอัตราการลาออกสูงสุด อยู่ที่ร้อยละ 14 เมื่อเทียบกับระดับงานอื่นๆ (media-outreach, 2016) ส่งผลให้เกิดภาวะขาดแคลนบุคลากรขึ้นในอุตสาหกรรมการเงินการธนาคารและนำไปสู่การชิงตัวบุคลากรที่มีศักยภาพระหว่างองค์กร

ความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร (Employee Engagement) เป็นตัวบ่งชี้ถึงความสำเร็จขององค์กร ความผูกพันด้านคุณลักษณะ (Trait Engagement) ส่งผลสู่ความผูกพันด้านสภาวะอารมณ์ (State Engagement) แสดงออกให้เห็นทางพฤติกรรม (Behavioral Engagement) มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Macey & Schneider, 2008) เช่นเดียวกับความคิดเห็นของ Kahn (1990) ที่กล่าวว่า ความผูกพันของบุคลากรเป็นความพยายามของสมาชิกในองค์กรที่มีต่องานและองค์กรซึ่งจะแสดงออกมาทางด้านพฤติกรรมความนึกคิดและทางความรู้สึก ระหว่างที่ปฏิบัติงานกับองค์กร (Kahn, 1990) โดยบุคลากรที่มีความผูกพันจะมีแนวโน้มการลาออกน้อยกว่าบุคลากรที่ไม่มีความผูกพันต่อองค์กร (Kahn, 1990; Macey, Schneider; Gallup, 2010) ซึ่งปัจจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยน ความไว้วางใจ เงินเดือน ลักษณะงาน ระบบอาวุโส ยุคสมัยของคน ลักษณะพิเศษของคน และความพึงพอใจในการทำงาน ส่งผลให้เกิดรูปแบบความผูกพันของบุคลากรธนาคารพาณิชย์ที่ดำเนินงานมานานมากกว่า 20 ปี (Incumbent Bank) และเพิ่งเปิดดำเนินงานน้อยกว่า 20 ปี (Newcomer Bank)

จากความสำคัญและสภาพปัญหาด้านการลาออกของบุคลากร จำเป็นต้องศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรธนาคารพาณิชย์ที่ดำเนินงานมานานรวมถึงการศึกษาปัจจัย ความมีอิสระในการทำงาน การสนับสนุนในการทำงาน เงินเดือน ปัจจัยจูงใจ ปัจจัยค้ำจุน ความไว้วางใจและความพึงพอใจในการทำงานว่ามีผลต่อความผูกพันของบุคลากรธนาคารพาณิชย์ที่ดำเนินงานมานานอย่างไร โดยเกิดประโยชน์ต่อธนาคารพาณิชย์สามารถนำข้อมูลจากการวิจัยไปเป็นแนวทางในการพัฒนา ปรับปรุง ระบบการทำงานของตนได้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรธนาคารพาณิชย์ที่ดำเนินงานในเขตภาคเหนือของประเทศไทย
2. เพื่อสร้างรูปแบบความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรธนาคารพาณิชย์ที่ดำเนินงานในเขตภาคเหนือของประเทศไทย

ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความไว้วางใจ ระบบอาวุโส ยุคสมัยของคน ลักษณะพิเศษของบุคคล ความมีอิสระในการทำงาน การสนับสนุนในการทำงาน เงินเดือน ทฤษฎีสองปัจจัย ความพึงพอใจในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กร โดยทำการศึกษากับบุคลากรธนาคารพาณิชย์ในระดับผู้บริหารที่ปฏิบัติงานอยู่ในเขตภาคเหนือของประเทศไทย

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. ทราบถึงลักษณะของธนาคารพาณิชย์ที่แบ่งลักษณะตามนโยบายและกลยุทธ์ในการดำเนินงาน

2. ทราบถึงปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้บุคลากรธนาคารพาณิชย์มีความผูกพันต่อองค์กร

3. ทราบถึงรูปแบบความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรธนาคารพาณิชย์ในเขตภาคเหนือของประเทศไทย

4. นักวิจัยที่สนใจศึกษาในประเด็นความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสามารถนำข้อมูลไปต่อยอดองค์ความรู้เดิม ด้วยการเรียนรู้ ค้นคว้าจนเกิดเป็นองค์ความรู้ใหม่ รวมทั้งนำแบบจำลองการงานวิจัยไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างอื่นๆ ได้

5. ธนาคารพาณิชย์สามารถนำผลการศึกษาไปทำการปรับปรุงระบบงาน รูปแบบการบริหารให้ทันสมัยและสอดคล้องกับลักษณะของบุคลากรในแต่ละช่วงวัยได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มระดับความผูกพันที่บุคลากรมีต่อองค์กรและนำไปสู่ผลประกอบการที่สูงขึ้น

6. ประโยชน์ในทางปฏิบัติเชิงการบริหาร (Managerial Implication) ผลลัพธ์ที่ได้จากงานวิจัยสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในเชิงการบริหารได้ โดยเฉพาะแนวทางการกำหนดนโยบายด้านการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรที่มีความเหมาะสมมากขึ้น

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรธนาคารพาณิชย์ในเขตภาคเหนือของประเทศไทย ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง โดยมีรายละเอียดดังนี้

แนวคิดความผูกพัน

แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันเป็นแนวคิดวิวัฒนาการจากการศึกษาความพึงพอใจ (Satisfaction) ของบุคคลต่อการทำงานก่อน ต่อมาในปี 1958 โดย March and Simon (อ้างอิงใน Augier & Feigen-

baum, 2003) ได้ศึกษา ความผูกพัน (Commitment) ในแง่มุมเชิงแลกเปลี่ยน หลังจากนั้น The Gallup Organization (Ferguson, 2005) ได้ทำการศึกษาในเรื่องความผูกพันของพนักงาน ในปี 1985 และในปี 1990 ได้มีการศึกษาความผูกพัน (Engagement) โดย Kahn เป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางจนถึงปัจจุบัน จนกระทั่งในปี ค.ศ. 2008 Macey and Schneider (2008) ได้ทดสอบปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร ได้แก่ (1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) โดยเกี่ยวข้องกับความไว้วางใจ (Trust) และ (2) ลักษณะการทำงาน (Work Attributes) ซึ่งมีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันด้านคุณลักษณะ (Trait Engagement) ด้านสภาวะอารมณ์ (Psychological State Engagement) และด้านพฤติกรรม (Behavioral Engagement) โดยบุคคลที่มีความไว้วางใจในผู้บริหารและความพอใจในงานที่รับผิดชอบในระยะเวลาหนึ่งจะแสดงออกถึงความผูกพันต่อองค์กร เช่น มีพฤติกรรมที่ตื่นตัว กระตือรือร้น มีส่วนร่วมในการทำงาน พร้อมปรับตัวไปกับองค์กร

แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

Bass and Avolio (1994) ได้พัฒนาเครื่องมือวัดภาวะผู้นำพหุปัจจัย (Multifactor Leadership Questionnaire: MLQ) ได้แก่ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) และการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) นอกจากนี้การที่ผู้บริหารจะประสบความสำเร็จในการทำงานได้นั้นต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจกันทำงาน Luhmann (1979) ได้เสนอรูปแบบความไว้วางใจ คือ (1) ความไว้วางใจระหว่างบุคคล (Interpersonal Trust) และ (2) ความไว้วางใจในระบบ (System Trust) ทำให้บุคลากรเกิดความผูกพันต่อองค์กรและพฤติกรรม

การเป็นพลเมืองที่ดีของบุคลากร (Zhu, Newman, Miao & Hooke, 2013)

แนวคิดลักษณะการทำงาน

Hackman and Oldham (1975) ได้เสนอทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งลักษณะการทำงานที่ส่งผลให้บุคลากรมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานประกอบไปด้วย ความหลากหลายของทักษะ (Skill Variety) ความเป็นเอกลักษณ์ของงาน (Task Identity) ความสำคัญของงาน (Task Significance) ความมีอิสระในการทำงาน (Autonomy) และข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) โดยในการวิจัยครั้งนี้ได้ประยุกต์ทฤษฎี Hackman and Oldham (1975) ที่มีผลต่อแรงจูงใจได้แก่ (1) ความมีอิสระในการทำงาน (Job independent) และ (2) การสนับสนุนในการทำงาน (Job Support) โดยปัจจัยที่สัมพันธ์ต่อลักษณะการทำงานคือ ระบบอาวุโส (Seniority) และยุคสมัยของคน (Generation) ทักษะความเชี่ยวชาญในการทำงานที่แตกต่างกัน (Flabbi & Ichino, 2001) ช่วงอายุหรือช่วงวัยที่ต่างกัน (Davis, Pawlowski & Houston, 2006) ลักษณะการทำงาน (Hertzberg, 1959) โดยความพึงพอใจเป็นกุญแจสำคัญในการขับเคลื่อนความผูกพันภายในองค์กร (Emmema, Ajjan & Karthikeyan, 2012)

ข้อมูลเงินเดือน

เงินเดือนของธนาคารพาณิชย์ที่ดำเนินงานมานานสามารถแบ่งเป็น 2 รูปแบบ ได้แก่ เงินเดือนของธนาคารพาณิชย์รัฐวิสาหกิจ และเงินเดือนของธนาคารพาณิชย์เอกชน (Department of labour protection and welfare, 2010) ที่แสดงถึงอัตราเงินเดือนเฉลี่ยของพนักงานจำแนกตามระดับตำแหน่ง ซึ่งระบุถึงค่าตอบแทนทั้งหมด เงินเดือน (เงินที่ได้รับตามผลงาน และเงินเพิ่มอื่น ไม่รวมเงินโบนัส) และ

เงินอื่นๆ ที่บุคลากรจะได้รับจากการปฏิบัติงานโดยปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในเงินเดือนของบุคคลคือ ระบบอาวุโส (Seniority) ยุคสมัยของคน (Generation) และลักษณะพิเศษของบุคคล (Asset Specificity) เนื่องจากเงินเดือนเป็นสิ่งสะท้อนถึงความต้องการและคุณค่าของบุคคลในการทำงาน (Tang et al., 2004) และเพื่อให้ได้ผลตอบแทนที่มีความเหมาะสมกับศักยภาพของบุคคล (Mokaya & Kipyegon, 2014) จึงต้องพิจารณาลักษณะพิเศษของบุคคล (Asset Specificity) ร่วมด้วย นอกจากนี้การย้ายงานระหว่างองค์กรเป็นการเพิ่มประสบการณ์ของบุคคลซึ่งมีผลต่อผลตอบแทนด้วย (Buchinsky, Fougere, Kramarz & Tchernis, 2010) ซึ่งเงินเดือนนับว่าเป็นปัจจัยจำแนก (Herzberg, 1959) ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน

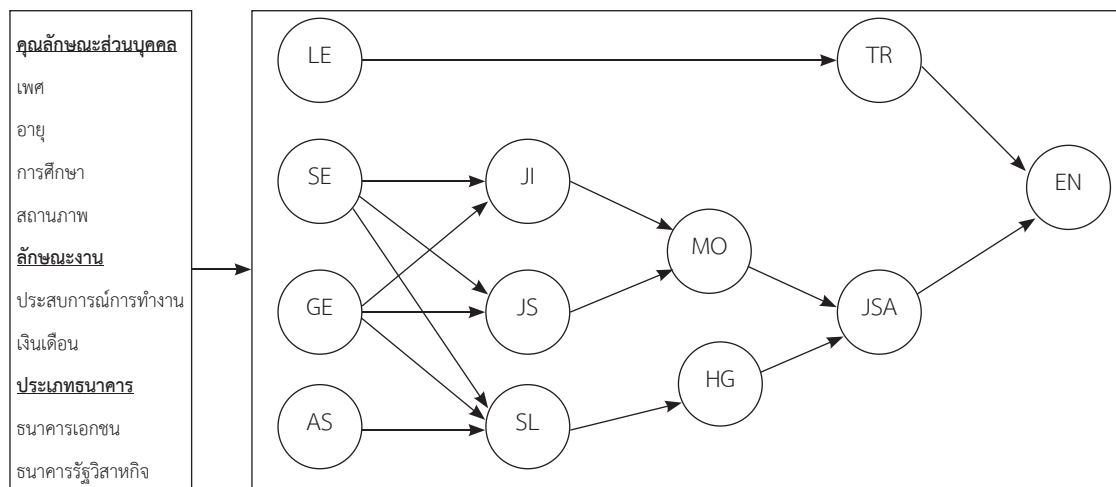
ข้อมูลธนาคารพาณิชย์

ธนาคารพาณิชย์ที่ดำเนินงานมานานมากกว่า 20 ปี (Incumbent Bank) มีข้อได้เปรียบด้านการแข่งขันที่ยั่งยืนซึ่งเป็นเอกลักษณ์องค์กร (Melewar & Navalekar, 2002) จำเป็นต้องปรับกลยุทธ์การดำเนินงานโดยมีการผสมผสานเทคโนโลยีรวมถึงความร่วมมือกับพันธมิตรและธุรกิจสตาร์ทอัพ เพื่อสร้างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงิน และการยกระดับคุณภาพการขายและการบริการที่เป็นเลิศทั้งในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและทรัพยากรบุคคล (Kasikornbank, 2016) เพื่อป้องกันการสูญเสียลูกค้าและทรัพยากรบุคคลจากการจู่โจมและช่วงชิงของคู่แข่ง โดยเฉพาะการรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพอันเป็นทรัพย์สินที่มีคุณค่าให้คงอยู่กับองค์กรต่อไป ซึ่งการตั้งรับที่ดีจะทำให้ธนาคารมีความได้เปรียบทางการแข่งขันที่เหนือกว่าคู่แข่ง

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ประยุกต์แนวคิดความผูกพันต่อองค์กร
ของ Macey & Schneider (2008) และทฤษฎีการ

งูใจของ Herzberg (1959) เป็นกรอบแนวคิดของ
การวิจัย (ตามภาพ 1)



ภาพ 1 กรอบแนวคิดความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรธนาคารพาณิชย์ที่ดำเนินงานในเขตภาคเหนือของประเทศไทย

โดยตัวแปรที่ศึกษาและประยุกต์จาก Macey & Schneider (2008) และทฤษฎีการงูใจของ Herzberg (1959) สามารถแสดงความสัมพันธ์กันได้ดังนี้

1. ความไว้วางใจ (TR) ได้รับอิทธิพลจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง(LE)โดยผู้บริหารเปรียบเสมือนตัวแทนขององค์กรในการส่งผ่านค่านิยม แนวคิด วัฒนธรรมองค์การไปยังบุคลากรให้ยึดถือและปฏิบัติ ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่เหมาะสมจึงเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความนับถือ เชื่อใจ และความไว้วางใจที่บุคลากรมีต่อผู้บริหาร

2. ความมีอิสระในการทำงาน (JI) และการสนับสนุนในการทำงาน (JS) ได้รับอิทธิพลจากระบบอาวุโส (SE) และยุคสมัยของคน (GE) โดยระบบอาวุโสภายในองค์กรและความแตกต่างในยุคสมัยของคนเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบในการทำงานเป้าหมายการทำงาน แนวคิดในการทำงาน และความต้องการเงิน

เดือนของแต่ละบุคคลที่แตกต่างกัน

3. เงินเดือน (SL) ได้รับอิทธิพลจาก ระบบอาวุโส (SE) ยุคสมัยของคน (GE) และลักษณะพิเศษของบุคคล (AS) โดยระบบอาวุโสภายในองค์กร ความแตกต่างในช่วงอายุ และความสามารถของแต่ละบุคคลมี เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความต้องการในเงินเดือนที่แตกต่างกัน

4. ปัจจัยงูใจ (MO) ได้รับอิทธิพลจากความมีอิสระในการทำงาน (JI) และการสนับสนุนในการทำงาน (JS) ในขณะที่ปัจจัยค้ำจุน (HG) ได้รับอิทธิพลจากเงินเดือน (SL) โดยลักษณะการทำงานที่ประกอบด้วย ความมีอิสระในการทำงานและการสนับสนุนในการทำงาน เป็นปัจจัยงูใจที่กระตุ้นให้บุคคลทำงานด้วยความกระตือรือร้นและเต็มใจในขณะที่เงินเดือนเป็นปัจจัยค้ำจุนที่ดึงดูดให้บุคคลทำงาน รวมทั้งยึดเหนี่ยวให้บุคลากรคงอยู่กับองค์กร

5. ความผูกพัน (EN) ได้รับอิทธิพลจากความไว้วางใจ (TR) และความพึงพอใจในการทำงาน (JSA) โดยความไว้วางใจในผู้บริหารและความพึงพอใจในการทำงานเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีความสุข ทุ่มเหตุการณ์การทำงานด้วยความเต็มใจ และเกิดเป็นความผูกพันต่อองค์กร

สมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานข้อที่ 1: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อความไว้วางใจ

สมมติฐานข้อที่ 2: ระบบอาวุโสส่งผลต่อความมีอิสระในการทำงาน

สมมติฐานข้อที่ 3: ยุคสมัยของคนส่งผลต่อความมีอิสระในการทำงาน

สมมติฐานข้อที่ 4: ลักษณะพิเศษของบุคคลส่งผลต่อเงินเดือน ทักษะ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ในการทำงานของบุคคล

สมมติฐานข้อที่ 5: ความมีอิสระในการทำงานและการสนับสนุนในการทำงานส่งผลต่อปัจจัยจูงใจ

สมมติฐานข้อที่ 6: เงินเดือนส่งผลต่อปัจจัยค้ำจุน

สมมติฐานข้อที่ 7: ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน

สมมติฐานข้อที่ 8: ความไว้วางใจในผู้บริหารส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

สมมติฐานข้อที่ 9: ความพึงพอใจในการทำงานส่งผลต่อความผูกพัน

ระเบียบวิธีวิจัย

เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน เชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

เชิงคุณภาพ กลุ่มประชากรเชิงคุณภาพหรือผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้จากการสุ่มตัวอย่าง (Random Sampling) จากผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ได้แก่ผู้จัดการสาขา จำนวน 10 ราย ผู้บริหารเกี่ยวกับสินเชื่อบริษัท

จำนวน 10 ราย ผู้จัดการเขต หรือผู้อำนวยการเขต จำนวน 5 ราย และผู้จัดการเขต หรือผู้อำนวยการเขต จำนวน 3 ราย รวมจำนวนทั้งสิ้น 28 ราย โดยสุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญแบบเจาะจง ทำการรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure) โดยก่อนที่ทำการสัมภาษณ์ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบความเที่ยงตรง และความเชื่อมั่นของข้อคำถาม และนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์โดยใช้วิธีวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อให้ได้ข้อมูลประกอบการออกแบบแบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ และเพื่อตอบคำถามการวิจัย

เชิงปริมาณ การเลือกกลุ่มตัวอย่างเป็นการสุ่มตัวอย่างโดยใช้ความน่าจะเป็น (Probability Sampling) แบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยขนาดกลุ่มตัวอย่างได้จากข้อมูลจำนวนประชากรของสมาคมธนาคารไทยซึ่งได้ระบุจำนวนประชากรเท่ากับ 1,389 ราย และสามารถนำมากำหนดขนาดตัวอย่างได้ จำนวน 579 รายและก่อนที่จะดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจริง ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมไปทดสอบคุณภาพของเครื่องมือการวิจัย ด้วยการหาความเที่ยงตรง (Validity) ของแบบสอบถาม โดยทำการทดสอบกับกลุ่มเป้าหมายที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างแต่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจริง จำนวน 30 คน หลังจากนั้นนำแบบสอบถามมาทดสอบหาความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Coefficient Alpha) ซึ่งค่าความน่าเชื่อถือของแบบทดสอบมีค่ามากกว่า 0.7 การเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามออนไลน์จำนวน 579 ชุด โดยได้รับกลับคืนทั้งหมด คิดเป็นอัตราการตอบกลับ 100 เปอร์เซ็นต์ ส่วนสถิติและวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลมีดังนี้

1. สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยประชากรด้วยสถิติ t-test และ F-test

2. การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ของความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรธนาคารพาณิชย์ แล้วใช้ค่าสัมประสิทธิ์ (Cronbach's Alpha) วิเคราะห์ความน่าเชื่อถือได้ของมาตรวัดตัวแปรแต่ละตัวโดยกำหนดค่าไว้ไม่ต่ำกว่า 0.70

3. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นตรง (Linear Regression Analysis) เพื่ออธิบายปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรและสร้างรูปแบบความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรธนาคารพาณิชย์ที่ดำเนินงานในเขตภาคเหนือของประเทศไทย

ผลการวิจัย

การวิจัยเชิงคุณภาพครั้งนี้ รวบรวมด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 28 คน พบว่า ลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ประกอบด้วย การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การกระตุ้นทางปัญหาการสร้างแรงบันดาลใจ และการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ สัมพันธ์กับความไว้วางใจที่บุคลากรมีต่อผู้บริหารในส่วนของความมีอิสระในการทำงาน มีอำนาจในการทำงาน และการสนับสนุนในการทำงาน ได้แก่ การสื่อสาร คำแนะนำ ความก้าวหน้าในหน้าที่งาน สัมพันธ์กับบุคลิกสมัยของคนและระบบอาวุโสในขณะ

ที่เงินเดือนสัมพันธ์กับบุคลิกสมัยของคน ระบบอาวุโส และลักษณะพิเศษของบุคคลโดยลักษณะงานและเงินเดือนเป็นปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานซึ่งทั้งความไว้วางใจและความพึงพอใจในการทำงานสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรธนาคารพาณิชย์ที่ดำเนินงานมานานในระยะยาว

ส่วนการวิจัยเชิงปริมาณพบว่า ค่า F-test ที่ได้นั้น สะท้อนได้ว่าตัวแปรอิสระทุกตัวสามารถใช้ร่วมกันในการอธิบายตัวแปรตามได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นอกจากนี้ ประชากรวิจัย (N) เมื่อเปรียบเทียบแต่ละตัวแปรแล้วจะใช้จำนวน 579 หน่วยเท่ากัน และแสดงค่าความแปรปรวนของค่าความเคลื่อนไหว (Residual Sum of Square: RSS) ของตัวแปรทุกตัวไม่เท่ากัน ซึ่งค่า RSS จะส่งผลต่อการคำนวณค่า F-test ต่อไป โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของกลุ่มตัวอย่างมีระดับนัยสำคัญ ประกอบด้วย ความมีอิสระในการทำงาน การสนับสนุนในการทำงาน เงินเดือน ปัจจัยจูงใจ ปัจจัยสนับสนุน ความพึงพอใจในการทำงาน ความไว้วางใจ และความผูกพัน รวมทั้งตัวแปรควบคุมที่เป็นประเภของธนาคารพาณิชย์และลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งแสดงให้เห็นว่าเมื่อปัจจัยเหล่านี้เปลี่ยนแปลงในทิศทางที่มากขึ้นหรือน้อยลงจะส่งผลต่อความผูกพันของกลุ่มตัวอย่างที่เพิ่มขึ้นหรือลดน้อยลงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยปัจจัยดังกล่าวจะมีความสัมพันธ์และส่งผลให้บุคลากรของธนาคารพาณิชย์ที่ดำเนินงานมานานเกิดความผูกพันต่อองค์กร (ดังตาราง 1)

ตาราง 1

ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรธนาคารพาณิชย์ที่ดำเนินงานในเขตภาคเหนือของประเทศไทย

Variable	JobInd	JobSup	Salary	Motivate	Hygiene	JobSatis	Trust	Engagement
Seniority	-0.0500	0.0412	0.1364 ***					
Generation	0.4839 ***	0.3042 ***	0.0473					
Asset Specificity			0.0165					
Job Independent				0.1677 ***				
Job Support				0.3603 ***				
Salary					0.5291 ***			
Motivation						0.4536 ***		
Hygiene						0.4329 ***		
Leader							0.8401 ***	
Trust								0.3191 ***
Job Satisfaction								0.1974 ***
New Comer	-0.3171 ***	-0.2409 **	0.0479		0.1668 **		-0.0028	-0.7036 ***
Male		-0.2083 ***					-0.0262	-0.1877 ***
Age>50	0.1915 **							0.3414 ***
Married	0.1429 **	0.2473 ***						0.2241 ***
Master Degree	-0.1331 **						0.0061	-0.1141 **
Time>10						0.0553		
Income>60,000						-0.0480		0.0732
N	579	579	579	579	579	579	579	579
RSS	404.0201	509.3022	566.2481	447.7435	412.4592	212.7007	168.0948	355.2021
F-test	41.1244 ***	15.4849 ***	2.9834 ***	83.9298 ***	115.7897 ***	246.8811 ***	350.5396 ***	44.7694 ***
R-Squares	0.3010	0.1189	0.0203	0.2254	0.2864	0.6320	0.7092	0.3855
Adj. R-Squares	0.2937	0.1112	0.0135	0.2227	0.2839	0.6294	0.7072	0.3769

ความมีอิสระในการทำงาน ผลการวิจัยพบว่า ความมีอิสระในการทำงานได้รับอิทธิพลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติจากยุคสมัยของคน มีอายุมากกว่า 50 ปี และสถานภาพแต่งงานแล้ว รวมทั้งได้รับอิทธิพลเชิงลบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติจากธนาคารที่เพิ่งเปิดดำเนินงานและการศึกษาระดับปริญญาโท นอกจากนี้ยังได้รับอิทธิพลเชิงลบจากระบบอาวุโส นั่นคือ หากปัจจัยดังกล่าวส่งผลต่อความมีอิสระในการทำงานเพิ่มขึ้น 1 หน่วย กลุ่มตัวอย่างจะมีโอกาสเกิดความผูกพันต่อองค์กรเพิ่มขึ้นร้อยละ 30.10

การสนับสนุนในการทำงาน ผลการวิจัยพบว่า การสนับสนุนในการทำงานจะได้รับอิทธิพลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติจากยุคสมัยของคน และสถานภาพแต่งงานและได้รับอิทธิพลเชิงบวกจากระบบอาวุโส รวมทั้งได้รับอิทธิพลเชิงลบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติจากธนาคารที่เพิ่งเปิดดำเนินงานและเพศชาย นั่นคือ หากปัจจัยดังกล่าวส่งผลต่อการสนับสนุนในการทำงานเพิ่มขึ้น 1 หน่วย กลุ่มตัวอย่างจะมีโอกาสเกิด

ความผูกพันต่อองค์กรร้อยละ 11.89

เงินเดือน ผลการวิจัยพบว่า เงินเดือนจะได้รับอิทธิพลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติจากระบบอาวุโสและได้รับอิทธิพลเชิงบวกจากยุคสมัยของคน ลักษณะพิเศษของบุคคลและธนาคารที่เพิ่งเปิดดำเนินงานแสดงให้เห็นว่า หากปัจจัยดังกล่าวส่งผลต่อเงินเดือนเพิ่มขึ้น 1 หน่วย กลุ่มตัวอย่างจะมีโอกาสเกิดความผูกพันต่อองค์กรร้อยละ 2.03

ปัจจัยจูงใจ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยจูงใจจะได้รับอิทธิพลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติจากความมีอิสระในการทำงาน และการสนับสนุนในการทำงาน ซึ่งแสดงให้เห็นว่า หากปัจจัยดังกล่าวส่งผลต่อปัจจัยจูงใจเพิ่มขึ้น 1 หน่วย กลุ่มตัวอย่างจะมีโอกาสเกิดความผูกพันต่อองค์กรร้อยละ 22.54

ปัจจัยค้ำจุน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยค้ำจุนจะได้รับอิทธิพลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติจากเงินเดือนและธนาคารที่เพิ่งเปิดดำเนินงาน ซึ่งแสดงให้เห็นว่า หากปัจจัยดังกล่าวส่งผลต่อปัจจัยสนับสนุนเพิ่มขึ้น

1 หน่วย กลุ่มตัวอย่างจะมีโอกาสเกิดความผูกพันต่อองค์กรร้อยละ 28.64

ความพึงพอใจในการทำงาน ผลการวิจัยพบว่า ความพึงพอใจในการทำงานจะได้รับอิทธิพลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติจากปัจจัยงานและปัจจัยสนับสนุน และได้รับอิทธิพลเชิงบวกจากระยะเวลาในการทำงานมากกว่า 10 ปี รวมถึงได้รับอิทธิพลเชิงลบจากเงินเดือนมากกว่า 60,000 บาท ซึ่งแสดงให้เห็นว่า หากปัจจัยดังกล่าวส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานเพิ่มขึ้น 1 หน่วย กลุ่มตัวอย่างจะมีโอกาสเกิดความผูกพันต่อองค์กรร้อยละ 63.20

ความไว้วางใจ ผลการวิจัยพบว่า ความไว้วางใจจะได้รับอิทธิพลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติจากภาวะผู้นำ และได้รับอิทธิพลเชิงลบจากการศึกษาระดับปริญญาโท รวมทั้งได้รับอิทธิพลเชิงลบจากธนาคารที่เพิ่งเปิดดำเนินงานและเพศชาย นั่นคือ หากปัจจัยดังกล่าวส่งผลต่อความไว้วางใจเพิ่มขึ้น 1 หน่วย กลุ่มตัวอย่างจะมีโอกาสเกิดความผูกพันต่อองค์กรร้อยละ 70.92

ความผูกพัน ผลการวิจัยพบว่า ความผูกพันจะได้รับอิทธิพลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติจากความไว้วางใจ ความพึงพอใจในการทำงาน อายุมากกว่า 50 ปี และสถานภาพสมรสรวมทั้งได้รับอิทธิพลเชิงบวกจากเงินเดือนมากกว่า 60,000 บาท นอกจากนี้ยังได้รับอิทธิพลเชิงลบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติจากธนาคารที่เพิ่งเปิดดำเนินงาน เพศชายและระดับการศึกษาปริญญาโท นั่นคือ หากปัจจัยดังกล่าวส่งผลต่อความผูกพันเพิ่มขึ้น 1 หน่วย กลุ่มตัวอย่างจะมีโอกาสเกิดความผูกพันต่อองค์กรร้อยละ 37.69

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการประมาณค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นและตัวแปรตาม โดยใช้แบบจำลอง Linear regression พบว่าตัวแปรทุกตัวในแบบจำลองมีความสัมพันธ์กันและสอดคล้องกับกรอบแนวคิดของงานวิจัย โดยปัจจัยภาวะผู้นำส่งผล

ให้เกิดความไว้วางใจ ส่วนเงินเดือน ความมีอิสระในการทำงานและการสนับสนุนในการทำงาน เป็นปัจจัยจูงใจกับปัจจัยค่าจ้างที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งทั้งความไว้วางใจและความพึงพอใจในการทำงานก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร โดยที่ผลของการวิจัยเชิงปริมาณมีความสัมพันธ์กับผลของการวิจัยเชิงคุณภาพ

สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

1. ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรธนาคารพาณิชย์ที่ดำเนินงานมานานในเขตภาคเหนือของประเทศไทยแบ่งเป็น 2 ปัจจัยหลัก คือ ความไว้วางใจ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Woodcock (2012) ที่พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นตัวพยากรณ์ความผูกพันของบุคลากรและความไว้วางใจ เช่นเดียวกับ Burke, Sims, Lazzara and Salas (2007); Organ, Podsakoff and Mackenzie (2006) กล่าวว่า ความไว้วางใจในผู้นำส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้ความพยายามอย่างมากในการทำงานให้เสร็จสิ้นทันเวลาและมีแนวโน้มที่จะมีพฤติกรรมความผูกพันในการช่วยเหลือองค์กร รองลงมาคือ ความพึงพอใจในการทำงานสอดคล้องกับ Marwan (2012) ที่พบว่า การเพิ่มเงินเดือนและผลประโยชน์ทางการเงินเป็นวิธีที่สามารถเพิ่มความพึงพอใจในการทำงาน เช่นเดียวกับ Emmema, Ajjan and Karthikeyan (2012) ที่พบว่า ความพึงพอใจในงานเป็นกุญแจสำคัญในการขับเคลื่อนความผูกพันภายในองค์กร นอกจากนี้ลักษณะส่วนบุคคลก็เป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อความคิด ความรู้สึก และพฤติกรรมที่บุคคลมีต่อองค์กรเช่นกัน ทั้งนี้เนื่องมาจากความจำเป็นและข้อจำกัดในด้านต่างๆ ที่แต่ละบุคคลมีไม่เหมือนกัน โดยเฉพาะลักษณะด้านเพศ อายุ สถานภาพ การศึกษา และเงินเดือนและลักษณะของธนาคารพาณิชย์ที่ต่างกันส่งผลให้บุคลากรธนาคารพาณิชย์มีความผูกพัน

ต่อองค์กรแตกต่างกันไป โดยผลการวิจัยเชิงปริมาณมีความสัมพันธ์กับผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

2. รูปแบบความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรธนาคารพาณิชย์ที่ดำเนินงานมานานในเขตภาคเหนือของประเทศไทย พบว่ามีความผูกพันกับองค์กรในระดับปานกลาง โดยได้รับอิทธิพลจากความไว้วางใจและความพึงพอใจในการทำงานเป็นนอกจากนี้ผู้บริหารของธนาคารพาณิชย์ที่ดำเนินงานมานานมีภาวะผู้นำที่เหมาะสมรวมทั้งลักษณะงานและการจ่ายเงินเดือนของธนาคารพาณิชย์สอดคล้องตามความต้องการและเป็นที่พึงพอใจของบุคลากร สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Yiing and Ahmad (2009); Woods (2008); Gonzalez and Garazo (2006); Woodcock (2016) รวมทั้งสอดคล้องกับแนวคิดความผูกพันของ Macey and Schneide (2008) ในปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความไว้วางใจ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Janpen (2557) ศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของเจ้าหน้าที่สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน) ที่กล่าวว่า เจ้าหน้าที่ที่มีอายุระหว่าง 36-40 ปี ซึ่งเป็นกลุ่มบุคคลที่มีอายุมาก มีระยะเวลาในการทำงานนานจะมีแนวโน้มมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง และยังพบว่า เจ้าหน้าที่ที่มีรายได้สูงกว่า 30,000 บาทขึ้นไป จะมีความผูกพันต่อองค์กรมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Becker (1960) ที่อธิบายถึงเหตุผลที่บุคคลเกิดความผูกพันต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดเป็นเพราะว่าบุคคลนั้น ได้ลงทุน (Side Bet) กับสิ่งนั้นๆ ไว้ และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Phochanasombat (2559) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กร

ของบุคลากรสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 8 จังหวัดนครสวรรค์ กล่าวว่า บุคลากรที่มีสถานภาพสมรสและอยู่ในวัยสูงอายุจะมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าคนโสด เนื่องจากมีการจะต้องรับผิดชอบทำให้ต้องการความมั่นคงในการทำงานสูง จึงสามารถปรับตัวเข้ากับงานได้ดีและไม่ค่อยเปลี่ยนงาน ตรงกันข้ามกับบุคลากรเพศชายและมีการศึกษาที่สูงจะไม่มีมีความผูกพันต่อองค์กร

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะสำหรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย 1) ธนาคารพาณิชย์โดยผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ควรทำความเข้าใจเกี่ยวกับระบบอาวุโส ยุคสมัยของคน ลักษณะพิเศษของบุคคล ลักษณะการทำงาน และเงินเดือน รวมทั้งภาวะผู้นำของผู้บริหาร และ 2) หน่วยงานภาครัฐโดยเฉพาะธนาคารแห่งประเทศไทยสามารถนำข้อมูลไปศึกษาในประเด็นด้านทรัพยากรมนุษย์ เพื่อปรับปรุงและพัฒนานโยบายการดำเนินงานของธนาคารพาณิชย์ให้สอดคล้องกับความเป็นจริงโดยเป็นประโยชน์ต่อทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

2. ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งต่อไป เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ศึกษาเฉพาะปัจจัยที่มีผลต่อความไว้วางใจและความพึงพอใจในการทำงานที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กรเท่านั้น ดังนั้น งานวิจัยในอนาคตอาจทำการศึกษาเฉพาะปัจจัยด้านระบบอาวุโสที่ส่งผลต่อการทำงานโดยตรง รวมทั้งศึกษาปัจจัยอื่นๆ เพิ่มเติม และควรมีการศึกษาในพื้นที่อื่นๆ เพิ่มเติม

เอกสารอ้างอิง

- กรมการจัดหางาน. (2559). สถิติการขึ้นทะเบียนของผู้ประกันตนเพื่อขอรับผลประโยชน์ทดแทนกรณีว่างงาน
จำแนกตามหมวดอุตสาหกรรม ประจำเดือนเมษายน 2559. ค้นจาก: <http://www.doe.go.th>.
- กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน. (2553). ข้อมูลลักษณะโครงสร้างเงินเดือนรัฐวิสาหกิจและเอกชน : พระราช
บัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ.2541 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ.2553). ค้นจาก: [http://www.labour.go.th/
th/index.php/labour-laws/6282-2554-06-28-07-06-48](http://www.labour.go.th/th/index.php/labour-laws/6282-2554-06-28-07-06-48).
- สมจิตร จันทรพิชญ. (2557). ความผูกพันต่อองค์กรของเจ้าหน้าที่สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน).
วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ธนาคารกสิกรไทย. (2559). คำอธิบายและการวิเคราะห์ของฝ่ายจัดการ สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2559
ธนาคารกสิกรไทย. ค้นจาก: <http://www.kasikornbank.com>.
- Media-Outreach. (2559). เทรนด์คำตอบแทนและสวัสดิการในประเทศไทย ประจำปี 2559 อัตราการลาออก
เพิ่มสูงขึ้นตามหน้าที่รับผิดชอบที่เพิ่มขึ้น. ค้นจาก: [http://www.media-outreach.com/release.
php/View/2856](http://www.media-outreach.com/release.php/View/2856).
- ศราวุธ โภชนะสมบัติ. (2559). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กรของบุคลากรสำนักงานป้องกันควบคุม
โรคที่ 8 จังหวัดนครสวรรค์. สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 8.
- อุทัย สีสิม. (2558). ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท อารียา พรอพเพอร์ตี้ จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์
ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเกริก.

References

- Augier, M., Feigenbaum, E., & Simon, H. A. (2003). Biographical Memoirs. *Proceedings of American Philosophical Society*, 147(2), 193–198.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, Sage.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40.
- Buchinsky, M., Fougere, D., Kramarz, F., & Tchernis, R. (2010). Interfirm Mobility, Wages and the Returns to Seniority and Experience in the United States. *The Review of Economic Studies*, 77(3), 972–1001.
- Burke, C. S., Sims, D. E., Lazzara, E. H., & Salas, E. (2007). Trust in leadership: A multi-level review and integration. *The Leadership Quarterly*, 18(6), 606-632.
- Davis, J. B., Pawlowski, S. D., & Houston, A. (2006). Work Commitments of Baby Boomers and Gen-Xers in the IT Profession: generational differences or myth? *The Journal of Computer Information Systems*, 46(3), 43-49.
- Department of Employment. (2016). *Statistics of registered insured for unemployment compensation benefits classified by industrial sector April 2016*. Retrieved from <http://www.doe.go.th>. [In Thai]
- Department of Labour Protection and Welfare. (2010). *State and Private Payroll Structure: Labor Protection Act 1998 (B. E. 2541) (Edit 2010)*. Retrieved from <http://www.labour.go.th/th/index.php/labour-laws>. [In Thai]
- Emmema, A. A., Ajjan, N., & Karthikeyan, C. (2012). Factors Influencing Employee Engagement in an Entertainment Industry. *International of Research in Commerce & Management*, 3(8), 35-42.
- Ferguson, A. (2005). *Employee engagement: Dose it exist, and if so, how dose it relate to performance, other constructs and individual differences*. Retrieved from <http://www.lifethatworks.com/Employee-Engagement.prn.pdf>.
- Flabbi, L., & Ichino, A. (2001). Productivity, seniority and wages: New evidence from personnel data. *Labour Economics*, 8(3), 359–387.
- Gonzalez, J. V., & Garazo, T. G. (2006). Structural relationships between organizational service orientation, contact employee job satisfaction and citizenship behavior. *International Journal of Service Industry Management*, 17(1), 23-50.

- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. John Wiley and Sons.
- Janpen, S. (2557). *Organizational Commitment of the Officials at the Community Organizations Development Institute (Public Organization)*. Master thesis for the degree of master of arts, National Institute of Development Administration. [In Thai]
- Kasikornbank. (2016). *Explanation and analysis of the management for the year ended December 31, 2016*. Retrieved from <http://www.kasikornbank.com>. [In Thai]
- Kahn, A. W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academic of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Luhmann, N. (1979). *Trust and Power - Two works by NiklasLuhmann*. Avon, John Wiley & Sons.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3-30.
- Macey, W. H., Schneider, B., Barbera, K. M., & Young, S. A. (2009). *Employee engagement: Tools for analysis, practice and competitive advantage*. John Wiley & Sons.
- Marwan, Al-Zoubi. (2012). The shape of the relationship between salary & job satisfaction: A field study. *Far East Journal of Psychology and Business*, 7(3), 1-12.
- Media-Outreach. (2559). *The trend of compensation and welfare in Thailand in 2016, the rate ofresignation increased with increasing responsibility*. Retrieved from [http://www.media-outreach.com/ release.php/ View/2856/](http://www.media-outreach.com/release.php/View/2856/). [In Thai]
- Melewar, T. C., & Navalekar, A. (2002). Leveraging corporate identity in the digital Age. *Market ingIntelligence & Planning*, 20(2), 96-103.
- Mokaya, S. O., & Kipyegon, M. J. (2014). Determinants of Employee Engagement in the Banking Industryin Kenya; Case of Cooperative Bank. *Journal of Human Resources Management and LaborStudies*, 2(2), 187-200.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences. SAGE.
- Phochanasombat, S. (2559). *Factors affecting organization commitment of personnel in Officeof Disease Prevention and Control 8, Nakornsawan Province*. Office of Disease Prevention and Control 8. [In Thai]
- Seesim, U. (2558). *An Employee Engagement of the Employees of AreeyaProperty Public Company Limited*. Master thesis for the degree of master of business administration. Krirk University. [In Thai]

- Tang, T. L. P., Luna-Arocas, R., Sutarso, T., & Tang, D. S. H. (2004). Does the love of money moderate and mediate the income-pay satisfaction relationship? *Journal of Managerial Psychology*, 19(2), 111 – 135.
- The Gallup Organization. (2010). *The State of the Global Workplace: A worldwide study of Employee engagement and wellbeing*. Retrieved from <http://www.gallup.com/Search/Default.aspx>.
- Woods, A. P. (2008). *Leadership Factors That Influence Educational Excellence*. *Education Research*, 21, 685.
- Woodcock, C. (2012). *Transformational Leadership and Employee Engagement*. Retrieved from <http://www.proquest.com/docview/1027593329>.
- Yiing, L. H., & Ahmad, K. Z. B. (2009). The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behavior and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance. *Leadership & Organizational Journal*, 30(1), 53-86.
- Zhu, W., Newman, A., Miao, Q., & Hooke, A. (2013). Revisiting the mediating role of trust in Transformational leadership effects: Do different types of trust make a difference? *The Leadership Quarterly*, 24(1), 94-105.