

**ปัจจัยส่วนบุคคล และ แบบของการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของ  
พนักงานและลูกจ้างธนาคารออมสิน**

**Personal Factors and Human Resource Management that influence on Government Saving  
Bank officers and employees' engagement.**

พระ นนทสินท์

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษา ปัจจัยส่วนบุคคล และ แบบของการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานและลูกจ้างธนาคารออมสิน กลุ่มตัวอย่างการวิจัยคือ พนักงานและลูกจ้างธนาคารออมสินจำนวน 405 คน โดยใช้เครื่องมือแบบสอบถาม สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย สถิติวิเคราะห์เชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติวิเคราะห์เชิงอนุมาน ได้แก่ การทดสอบค่าที การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ผลการวิจัยสามารถสรุปได้ดังนี้

1. กลุ่มตัวอย่างจำนวน 405 คน เป็นพนักงานและลูกจ้างธนาคารออมสิน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุระหว่าง 26-33 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรี มีอายุงาน 0-5 ปี เป็นพนักงานปฏิบัติการ 6-7 สถานภาพสมรส
2. จากการศึกษาแบบของการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์พบว่า พนักงานและลูกจ้างธนาคารออมสิน ให้ความสำคัญกับการบริหารประสิทธิภาพการดำเนินงานมากที่สุด รองลงมาคือ การจูงใจพนักงาน
3. จากการศึกษาความผูกพันต่อองค์กร อันดับที่ 1 คือ พนักงานและลูกจ้างธนาคารออมสิน เห็นด้วยมากที่สุดว่าตนเองรู้สึกมีความต้องการร่วมกัน ให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและสำเร็จ อันดับที่ 2 คือ เห็นด้วยมากที่สุดว่าตนเองมีความอดสาหะเพื่อองค์กร อันดับที่ 3 คือ เห็นด้วยมากที่สุดว่าตนเองมีความภาคภูมิใจในการเป็นสมาชิกขององค์กร อันดับที่ 4 คือ เห็นด้วยมากที่สุดว่าตนเองมีความอดทน คล่องแคล่วว่องไวในการทำงาน อันดับที่ 5 คือ เห็นด้วยมากที่สุดว่าตนเองมีความรู้สึกสมปรารถนากับความสำเร็จในงาน อันดับที่ 6 คือ เห็นด้วยมากที่สุดว่าตนเองมีความสามารถในการควบคุมจิตใจตนเองให้จดจ่ออยู่กับหน้าที่ อันดับที่ 7 คือ เห็นด้วยมากที่สุดว่าตนเองมีความรักใคร่ ชื่นชอบต่องาน และอันดับสุดท้าย คือ เห็นด้วยมากที่สุดว่าตนเองมีพันธะที่จะต้องปฏิบัติตามกรอบขององค์กร

## ABSTRACT

This research aims for studying personal factors and human resource management that influence on Government Saving Bank officers and employees. The research sample group was 405 Government Saving Bank officers and employees. Questionnaires were used as the research tool. The statistics used to analyze data were descriptive statistics including frequency, percentage, mean, and standard deviation; and inferential statistics including Independent Sample t-Test, and One-Way ANOVA at the statistical significant level of 0.05.

1. 405 samples were Government Saving Bank officers and employees. Most of them were female, 26 – 33 years old, bachelor degree, 0 -5 work experience, level 6 – 7 officers, and married.

2. Due to the study of human resource management, Government Saving Bank officers and employees focused on operational effectiveness management the most. Second, they focused on persuasion.

3. Due to the study of organization engagement, Government Saving Bank officers and employees mostly agreed that they want to join missions to reach the aim with the capacity and effectiveness the most. Second, they mostly agreed that they work hard for their organization. Third, they were proud to be one of the organization. Fourth, they mostly agreed that they are durable and flexible. Fifth, they mostly agreed that they appreciate for their organization victory. Sixth, they mostly agree that concentrate on their work. Seventh, they mostly agreed that love their job. The last, they mostly agreed that they are bounded to be in their organization rules.

## บทนำ

ปัจจุบันนี้ การจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ คือ องค์ประกอบสำคัญในการไปสู่ความสำเร็จ และนอกจากนี้ ยังมีกรอบแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบบสมัยใหม่ คือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพนั้น สิ่งที่มีบทบาทสำคัญคือ ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร หรือ Employee Engagement (สุภาภรณ์ ประสงค์ทัน, 2555) หากองค์กรใดมีพนักงานซึ่งมีระดับความผูกพันต่อองค์กรสูง จะส่งผลเชิงบวก เช่น การเพิ่มขึ้นของผลผลิตทางการผลิต การเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กร ประสิทธิภาพการทำงานเพิ่มขึ้น พนักงานมีความจงรักภักดีต่อองค์กร พนักงานมีความผูกพันในงาน พนักงานมีความกระตือรือร้นในการทำงาน ในทางกลับกัน หากองค์กรใด พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรต่ำ จะส่งผลในทางลบ เช่น การลาออก การขาด ลา มาสายเพิ่มขึ้น ประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่ำ (ภาวิน ศิริประภาณุกุล, 2547)

ปัญหาที่เกิดขึ้น คือ องค์กรจำนวนมาก โดยเฉพาะหน่วยงานราชการและหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ ทำงานเพื่อองค์กรหรือประชาชนน้อย ทำงานตามความจำเป็น ทำงานแบบกิจวัตรประจำวัน ไม่ได้ทำให้เป็นเลิศสูงสุด

(Picturesqueping, 2018) ยกตัวอย่างเช่น ธนาคารออมสิน ที่แม้จะมีอัตราการลาออกต่ำ แต่พนักงานและลูกจ้างจำนวนหนึ่ง ยังคงขาดความผูกพันต่อองค์กร และทำงานแบบกิจวัตรประจำวัน คือ ไม่ได้ทำงานให้ผลงานเป็นเลิศสูงสุด

ปัจจุบันการทำงานนั้น มีหลายสิ่งที่แตกต่างจากอดีต ยกตัวอย่างเช่น การทำงานของสถาบันการเงิน มีการนำเทคโนโลยีมากมาย มาอำนวยความสะดวกในการทำธุรกรรมทางการเงิน ทำให้การทำงานมือแบบกิจวัตรประจำวันในอดีตถูกแทนที่ด้วยเทคโนโลยีที่ทางธนาคารนำมาใช้ ธนาคารออมสินก็เช่นกัน ซึ่งทำให้พนักงานและลูกจ้างต้องปรับตัว เรียนรู้และพัฒนาตนเอง อย่างไรก็ตาม มีพนักงานจำนวนหนึ่ง ขาดความใส่ใจที่จะศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับเทคโนโลยีดังกล่าว เนื่องจากเคยชินกับงานกิจวัตรประจำวันแบบเดิม เนื่องจากขาดความผูกพันต่อองค์กร และทำให้เกิดเป็นวงจร คือ พนักงานและลูกจ้างขาดความผูกพันต่อองค์กร ส่งผลให้ไม่ใส่ใจที่จะศึกษาหาความรู้และพัฒนาตนเอง ทำให้ทำงานไม่เป็นเลิศสูงสุด ส่งผลต่อกำไรที่ลดลง ทำให้ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ลดลง และกลับมาส่งผลให้พนักงานและลูกจ้างขาดความผูกพันต่อองค์กร ด้วยเหตุดังกล่าว ทำให้ผู้วิจัย สนใจที่จะศึกษาปัจจัยส่วนบุคคล และ แบบของการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานและลูกจ้างธนาคารออมสิน

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานและลูกจ้างธนาคารออมสิน
2. เพื่อศึกษาแบบของการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานและลูกจ้างธนาคารออมสิน

### การทบทวนวรรณกรรม

ทฤษฎี และแนวคิดที่ผู้วิจัยนำมาใช้เป็นแนวทาง ได้แก่ ทฤษฎีปัจจัยส่วนบุคคล ของ Buchanan (1974) ทฤษฎีการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ ของ อารทน์ ภูวิทย์พันธ์ (2560) และ ทฤษฎีความผูกพันต่อองค์กร ของ สุภาภรณ์ ประสงค์ทัน (2555) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

#### ทฤษฎีปัจจัยส่วนบุคคล

Buchanan (1974 อ้างใน จิราภรณ์ สุขอินทร์, 2558) ได้อธิบายว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรมี 4 ปัจจัยหลัก หนึ่งในนั้นคือ ปัจจัยส่วนบุคคล (Personal Factors) ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อาชีพ ตำแหน่งงาน สถานภาพสมรส ซึ่งปัจจัยส่วนบุคคลนั้น ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร เช่น สมาชิกมีอายุมากเท่าไร ก็จะมีความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น เท่านั้น

## ทฤษฎีการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์ (2560) ได้อธิบายว่า การจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วยกระบวนการ ได้แก่

1. การวิเคราะห์งาน หมายถึง กระบวนการวิเคราะห์บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในตำแหน่งงานต่างๆ ตลอดจนพิจารณาคุณสมบัติที่จำเป็นในตำแหน่งงานนั้นๆ เพื่อให้ได้มาซึ่ง ใบกำหนดหน้าที่ (Job Description) และใบกำหนดคุณสมบัติ (Job Specification) ของแต่ละตำแหน่งงาน เพื่อนำไปใช้ในระบบบริหารงานบุคคลและพัฒนาบุคลากรในองค์กรต่อไป

2. การสรรหาและคัดเลือก หมายถึง การวางแผนอัตรากำลังคน คือ กระบวนการในการคาดการณ์ความต้องการและตอบสนองความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อให้องค์กรมีอัตรากำลังคนตามจำนวน คุณสมบัติ และในเวลาที่ต้องการ และเป็นไปตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรที่กำหนดไว้ และ การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน คือ การประกาศรับสมัครบุคคลภายนอก หรือ สรรหาบุคคลภายใน มาเป็นพนักงานในตำแหน่งนั้นๆ

3. การบริหารประสิทธิภาพการดำเนินงาน หมายถึง การกำหนดตัวชี้วัดผลงาน เพื่อบริหารค่าตอบแทน ไปใช้ในการจูงใจพนักงาน ให้พนักงานทำงานให้กับองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

4. การฝึกอบรมและพัฒนา หมายถึง การวางแผนฝึกอบรม ให้ความรู้พนักงาน และการหาช่องว่างความสามารถของพนักงานเพื่อเติมเต็มช่องว่างเหล่านั้น และ การจัดทำแผนพัฒนาพนักงานรายบุคคล

5. การพัฒนาสายอาชีพ หมายถึง การกำหนดเส้นทางความก้าวหน้า การเตรียมความพร้อมกับตำแหน่งงาน การวางแผนการอบรมที่ชัดเจน และ ต่อเนื่องสม่ำเสมอ

6. การบริหารค่าตอบแทน หมายถึง การบริหารสิ่งตอบแทน เพื่อจูงใจพนักงานให้ทำงานกับองค์กร ค่าตอบแทนนั้น มี 2 ลักษณะคือ ค่าตอบแทนที่เป็นเงิน และ ค่าตอบแทนที่เป็นสวัสดิการต่างๆ

7. การจูงใจพนักงาน หมายถึง การจัดสภาพแวดล้อมสถานที่ทำงาน เพื่อนร่วมงาน การเป็นที่ปรึกษาปัญหาต่างๆที่พนักงานต้องประสบพบเจอ และ การดูแลพนักงานใหม่

## ทฤษฎีความผูกพันต่อองค์กร

สุภาภรณ์ ประสงค์ทัน (2555) ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานนั้นประกอบด้วย

1) ความผูกพันทางอารมณ์ (Attachment) หมายถึง ความรักใคร่ ชื่นชอบต่องาน

2) ความผูกพัน (Commitment) หมายถึง ความรู้สึกว่ามีพันธะที่จะต้องปฏิบัติตามกรอบขององค์กร

- 3) ความจงรักภักดีต่อองค์กร (Loyalty to Organization) หมายถึง ความภาคภูมิใจในการเป็นสมาชิกขององค์กร รู้สึกเป็นเจ้าของโดยเสียสละ และทุ่มเทในการปฏิบัติงานให้กับองค์กรเต็มที่ ด้วยความเต็มใจ
- 4) ความพยายามในการทำงาน (Discretionary Effort) หมายถึง ความอดสาหะเพื่อองค์กร
- 5) การมีส่วนร่วม (Fully Involvement) หมายถึง ความต้องการร่วมกัน เพื่อจัดการงานให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและสำเร็จ
- 6) ความกระตือรือร้น (Vigor) หมายถึง ความอดทน คล่องแคล่วว่องไวในการทำงาน
- 7) ความสำเร็จสมดังตั้งใจ (Fulfilling) หมายถึง ท่านมีความรู้สึกสมปรารถนากับความสำเร็จในงาน
- 8) ความจดจ่อในหน้าที่ (Adsorption) หมายถึง ความสามารถในการควบคุมจิตใจตนเองให้จดจ่ออยู่กับหน้าที่

### วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ประชากรการวิจัย ได้แก่ พนักงานและลูกจ้างธนาคารออมสินจำนวน 15,366 คน สามารถคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สูตรคำนวณได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 390 คน ผู้วิจัยเลือกวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบ Multi-stage Sampling โดยจะเริ่มจากการแบ่งกลุ่ม (Cluster Random) ซึ่งวิธีนี้จะแบ่งประชากรเป็นกลุ่มย่อยๆ โดยใช้หลักการให้หน่วยตัวอย่างมีความแตกต่างกันภายในกลุ่มตัวอย่าง แต่ละกลุ่ม ทุกกลุ่มจะมีความคล้ายคลึงกัน ผสมกัน และเลือกกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเลือกภาคที่ 10 จากทั้งหมด 18 ภาค เป็นตัวแทนของประชากรทั้งหมด และภายในภาค 10 สุ่มตัวอย่างแบบ การสุ่มตามความสะดวก (Convenience Sampling) เป็นการเลือกกลุ่มตัวอย่างตามความสะดวก สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย สถิติวิเคราะห์เชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติวิเคราะห์เชิงอนุมาน ได้แก่ การทดสอบค่าที การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว

### สรุปผลการวิจัยและอภิปรายผล

#### ส่วนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคล

กลุ่มตัวอย่างจำนวน 405 คน ซึ่งเป็นพนักงานและลูกจ้างธนาคารออมสินภาค 10 ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงจำนวน 255 คน คิดเป็นร้อยละ 62.96 ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 26-33 ปี จำนวน 170 คน คิดเป็นร้อยละ 41.98 ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 253 คน คิดเป็นร้อยละ 62.47 ส่วนใหญ่มีอายุงาน 0-5 ปี จำนวน 143 คน คิดเป็น

ร้อยละ 35.31 ส่วนใหญ่เป็นพนักงานปฏิบัติการ 6-7 จำนวน 157 คน คิดเป็นร้อยละ 38.77 ส่วนใหญ่สถานภาพสมรส จำนวน 193 คน คิดเป็นร้อยละ 47.65

## ส่วนที่ 2 แบบของการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์

พิจารณาด้านการวิเคราะห์งาน พนักงานและลูกจ้างธนาคารออมสินที่ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่ เมื่อจัดทำใบกำหนดหน้าที่ หรือ ใบกำหนดคุณสมบัติ จะพิจารณาจากทักษะที่จำเป็นสำหรับงานนั้นๆ และงานหลักขององค์กร มีจำนวน 230 คน คิดเป็นร้อยละ 56.79 รองลงมา คือ ประสพการณ์ในอดีตที่เกี่ยวข้องกับงาน และใช้ประสพการณ์นั้นๆเพื่อต่อการทำงาน มีจำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 16.79 มีผู้ที่ตอบว่า ควรพิจารณาจาก บุคลิกภาพที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 12.35 มีผู้ที่ตอบว่า ควรพิจารณาจาก วุฒิการศึกษาที่ใกล้เคียงกับลักษณะงาน และการใช้ความรู้จากวุฒิดังกล่าว จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 11.60 มีผู้ที่ตอบว่า ควรพิจารณาจากข้อมูลส่วนบุคคล จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 2.22 และ มีผู้ที่ตอบว่า ควรพิจารณาจากสิ่งอื่น จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.25

พิจารณาด้านการสรรหาและคัดเลือก พนักงานและลูกจ้างธนาคาร ออมสินที่ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่ เมื่อสรรหาและคัดเลือกบุคคลภายนอก เข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร หรือการสรรหาและคัดเลือกจากภายใน จะพิจารณาจาก คุณสมบัติของบุคคล ที่สอดคล้องกับใบกำหนดหน้าที่ หรือ ใบกำหนดคุณสมบัติ มีจำนวน 215 คน คิดเป็นร้อยละ 53.09 รองลงมาคือ พิจารณาจาก อัตรากำลังคนที่องค์กรวางแผน มีจำนวน 89 คน คิดเป็นร้อยละ 21.98 มีผู้ตอบว่า ควรพิจารณาจาก ธุรกิจหลักขององค์กร มีจำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 13.33 มีผู้ตอบว่า ควรพิจารณาจาก การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ที่ส่งผลต่อธุรกิจองค์กร มีจำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 11.36 มีผู้ตอบว่า ควรพิจารณาจากสิ่งอื่น จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.25

พิจารณาด้านการบริหารประสิทธิภาพการดำเนินงาน พนักงานและลูกจ้างธนาคารออมสินที่ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่ เมื่อกำหนดตัวชี้วัดผลงาน จะพิจารณาจากลักษณะงาน มีจำนวน 166 คน คิดเป็นร้อยละ 40.99 รองลงมาคือ ประสพการณ์หรือความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน มีจำนวน 107 คน คิดเป็นร้อยละ 26.42 มีผู้ตอบว่า ควรพิจารณาจาก ปัจจัยแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อธุรกิจหลักขององค์กร มีจำนวน 59 คน คิดเป็น 26.42 มีผู้ตอบว่า ควรพิจารณาจาก สถิติความสำเร็จในอดีตขององค์กร มีจำนวน 59 คน คิดเป็น 14.57 ผู้ตอบว่า ควรพิจารณาจาก ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงาน มีจำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 3.21 และมีผู้ตอบว่า ควรพิจารณาจากสิ่งอื่น จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 0.74

พิจารณาด้านการการฝึกอบรมและพัฒนา พนักงานและลูกจ้างธนาคารออมสินที่ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่ เมื่อตัดสินใจเลือกรูปแบบการฝึกอบรมที่ต้องการ จะเลือกการฝึกอบรมเองภายในองค์กร มีจำนวน 133 คน คิดเป็นร้อยละ 32.84 รองลงมาคือ การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ มีจำนวน 122 คน คิดเป็นร้อยละ 30.12 มีผู้ตอบว่า ต้องการให้มีการส่งบุคลากรไปอบรมภายนอกองค์กร มีจำนวน 89 คน คิดเป็นร้อยละ 21.98 และ มีผู้ตอบว่า ต้องการให้มีการศึกษาคูงาน มีจำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 15.06 ของผู้ตอบ

พิจารณาด้านการพัฒนาสายอาชีพ พนักงานและลูกจ้างธนาคารออมสินที่ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่ เมื่อกำหนดรูปแบบการพัฒนาสายอาชีพที่ต้องการ จะเลือกรูปแบบที่มีการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้า มีจำนวน 145 คน คิดเป็นร้อยละ 35.80 รองลงมาคือ มีแผนการอบรมที่ชัดเจนและต่อเนื่องสม่ำเสมอ มีจำนวน 138 คน คิดเป็นร้อยละ 34.07 มีผู้ตอบว่า มีการเตรียมความพร้อมกับตำแหน่งงาน มีจำนวน 122 คน คิดเป็นร้อยละ 30.12 ของผู้ตอบ

พิจารณาด้านการบริหารค่าตอบแทนพนักงานและลูกจ้างธนาคารออมสินที่ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่ ต้องการให้จ่ายค่าตอบแทนเป็นเงิน มีจำนวน 269 คน คิดเป็นร้อยละ 72.10 ซึ่งมากกว่า ผู้ที่ต้องการให้จ่ายค่าตอบแทนโดยมอบสวัสดิการต่างๆ มีจำนวน 113 คน คิดเป็นร้อยละ 27.90

พิจารณาด้านการจูงใจพนักงาน พนักงานและลูกจ้างธนาคารออมสินที่ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่ ต้องการให้องค์กรจูงใจตนโดยการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน หรือ ความสามารถ มีจำนวน 169 คน คิดเป็นร้อยละ 41.73 รองลงมา คือ การจ่ายค่าตอบแทนเพิ่มขึ้น หรือ เท่าเดิม แม้ผลกำไรลดลง มีจำนวน 106 คน คิดเป็นร้อยละ 26.17 มีผู้ตอบว่า การมีที่ปรึกษาปัญหาของผู้ปฏิบัติงาน ทั้งปัญหาที่เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้องกับงาน มีจำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 9.63 มีผู้ตอบว่า การจัดสภาพแวดล้อมเพื่อนร่วมงาน มีจำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 7.65 มีผู้ตอบว่า การจัดตั้งหน่วยงานดูแลพนักงานใหม่โดยเฉพาะ เพื่อลดภาระการสอนงานมีจำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 5.68 และ มีผู้ตอบว่า ต้องการให้องค์กรจูงใจตนด้วยวิธีอื่น มีจำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 1.23 ของผู้ตอบ

### ส่วนที่ 3 ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานและลูกจ้างธนาคารออมสิน

กลุ่มตัวอย่างได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของตน ทั้ง 8 ด้าน ได้แก่ ความผูกพันทางอารมณ์ (Attachment) ความผูกพัน (Commitment) ความจงรักภักดีต่อองค์กร (Loyalty to Organization) ความพยายามในการทำงาน (Discretionary Effort) การมีส่วนร่วม (Fully Involvement) ความกระตือรือร้น (Vigor) ความสำเร็จสมดังตั้งใจ (Fulfilling) และ ความจดจ่อในหน้าที่ (Adsorption) ได้ผลลัพธ์ดังนี้

พิจารณารายด้าน พบว่า ค่าคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุดอันดับที่ 1 เท่ากับ 4.54 คือ พนักงานและลูกจ้างธนาคารออมสินที่ตอบแบบสอบถาม เห็นด้วยว่าตนเองรู้สึกมีความต้องการร่วมกัน เพื่อจัดการงานให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและสำเร็จ อันดับที่ 2 มีค่าคะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 4.50 คือ พนักงานและลูกจ้างธนาคารออมสินที่ตอบแบบสอบถาม เห็นด้วยว่าตนเองมีความอดสาหะเพื่อองค์กร อันดับที่ 3 มีค่าคะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 4.48 คือ พนักงานและลูกจ้างธนาคารออมสินที่ตอบแบบสอบถาม เห็นด้วยว่าตนเองมีความภาคภูมิใจในการเป็นสมาชิกขององค์กร รู้สึกเป็นเจ้าของโดยเสียสละ และทุ่มเทในการปฏิบัติงานให้กับองค์กรเต็มที่ ด้วยความเต็มใจ อันดับที่ 4 มีค่าคะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 4.45 คือ พนักงานและลูกจ้างธนาคารออมสินที่ตอบแบบสอบถาม เห็นด้วยว่าตนเองมีความอดทน คล่องแคล่วว่องไวในการทำงาน อันดับที่ 5 มีค่าคะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 4.44 คือ พนักงานและลูกจ้างธนาคารออมสินที่ตอบแบบสอบถาม เห็นด้วยว่าตนเองมีความรู้สึกสมปรารถนากับความสำเร็จในงาน อันดับที่ 6 มีค่าคะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 4.38 คือ พนักงานและลูกจ้างธนาคารออมสินที่ตอบแบบสอบถาม เห็นด้วยว่าตนเองมีความสามารถใน

การควบคุมจิตใจตนเองให้จดจ่ออยู่กับหน้าที่ อันดับที่ 7 มีค่าคะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 4.36 คือ พนักงานและลูกจ้าง ธาราคารอมสินที่ตอบแบบสอบถาม เห็นด้วยว่าตนเองมีความรักใคร่ ชื่นชอบต่องาน และอันดับสุดท้าย มีค่าคะแนน เฉลี่ย เท่ากับ 4.21 คือ พนักงานและลูกจ้างธาราคารอมสินที่ตอบแบบสอบถาม เห็นด้วยว่าตนเองมีพันธะที่จะต้อง ปฏิบัติตามกรอบขององค์กร

#### **ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์การทดสอบสมมติฐาน**

##### **สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลที่ต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่างกัน**

- สมมติฐานที่ 1.1 เพศที่ต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่างกัน จากการทดสอบสมมติฐาน สามารถสรุปผลได้ว่า เพศที่ต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กร โดยรวมและทุกด้านที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ 0.05

- สมมติฐานที่ 1.2 อายุที่ต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่างกัน จากการทดสอบสมมติฐาน สามารถสรุปผลได้ว่า อายุที่ต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรด้านความผูกพัน (Commitment) ด้านความกระตือรือร้น (Vigor) และ ด้านความสำเร็จสมดังตั้งใจ (Fulfilling) ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับ สมมติฐานที่ตั้งไว้ ยกเว้น ด้านผูกพันทางอารมณ์ (Attachment) ด้านความจงรักภักดีต่อองค์กร (Loyalty to Organization) ด้านความพยายามในการทำงาน (Discretionary Effort) ด้านการมีส่วนร่วม (Fully Involvement) และ ด้านความจดจ่อในหน้าที่ (Adsorption)

-สมมติฐานที่ 1.3 ระดับการศึกษาที่ต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่างกัน จากการทดสอบ สมมติฐาน สามารถสรุปผลได้ว่า ระดับการศึกษาที่ต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรด้านความผูกพัน (Commitment) ที่ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ยกเว้น ด้านผูกพันทางอารมณ์ (Attachment) ด้านความจงรักภักดีต่อองค์กร (Loyalty to Organization) ด้านความพยายามในการทำงาน (Discretionary Effort) ด้านการมีส่วนร่วม (Fully Involvement) ด้านความกระตือรือร้น (Vigor) ด้านความสำเร็จสมดัง ตั้งใจ (Fulfilling) และ ด้านความจดจ่อในหน้าที่ (Adsorption)

-สมมติฐานที่ 1.4 อายุงานที่ต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่างกัน จากการทดสอบสมมติฐาน สามารถสรุปผลได้ว่า อายุงานที่ต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรด้านความกระตือรือร้น (Vigor) ด้านความสำเร็จสมดัง ตั้งใจ (Fulfilling) และ ด้านความจดจ่อในหน้าที่ (Adsorption) ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่ง สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ยกเว้น ด้านผูกพันทางอารมณ์ (Attachment) ด้านความผูกพัน (Commitment) ด้าน



ความจงรักภักดีต่อองค์กร (Loyalty to Organization) ด้านความพยายามในการทำงาน (Discretionary Effort) และด้านการมีส่วนร่วม (Fully Involvement)

-**สมมติฐานที่ 1.5** ตำแหน่งงานที่ต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่างกัน จากการทดสอบสมมติฐานสามารถสรุปผลได้ว่า ตำแหน่งงานที่ต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กร โดยรวมและทุกด้านที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

-**สมมติฐานที่ 1.6** สถานภาพสมรสที่ต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่างกัน จากการทดสอบสมมติฐานสามารถสรุปผลได้ว่า สถานภาพสมรสที่ต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรด้านความผูกพัน (Commitment) ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ยกเว้น ด้านผูกพันทางอารมณ์ (Attachment) ด้านความจงรักภักดีต่อองค์กร (Loyalty to Organization) ด้านความพยายามในการทำงาน (Discretionary Effort) ด้านการมีส่วนร่วม (Fully Involvement) ด้านความกระตือรือร้น (Vigor) ด้านความสำเร็จสมดังตั้งใจ (Fulfilling) และ ด้านความจดจ่อในหน้าที่ (Adsorption)

## **สมมติฐานที่ 2** แบบของการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่างกัน

-**สมมติฐานที่ 2.1** การวิเคราะห์งานที่ต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่างกัน จากการทดสอบสมมติฐานสามารถสรุปผลได้ว่า การวิเคราะห์งานที่ต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กร โดยรวมและทุกด้านที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

-**สมมติฐานที่ 2.2** การสรรหาและคัดเลือกที่ต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่างกัน จากการทดสอบสมมติฐานสามารถสรุปผลได้ว่า การสรรหา และ คัดเลือก ที่ต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กร โดยรวม และ ทุกด้านที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

-**สมมติฐานที่ 2.3** การบริหารประสิทธิภาพการดำเนินงานที่ต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่างกัน จากการทดสอบสมมติฐานสามารถสรุปผลได้ว่า การบริหารประสิทธิภาพการดำเนินงานที่ต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรด้านความผูกพันทางอารมณ์ (Attachment) ด้านความจงรักภักดีต่อองค์กร (Loyalty to Organization) และ ด้านความกระตือรือร้น (Vigor) และโดยรวม ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ยกเว้น ด้านความผูกพัน (Commitment) ด้านความพยายามในการทำงาน (Discretionary Effort) ด้านการมีส่วนร่วม (Fully Involvement) ด้านความสำเร็จสมดังตั้งใจ (Fulfilling) และ ด้านความจดจ่อในหน้าที่ (Adsorption)

-**สมมติฐานที่ 2.4** การฝึกอบรมและพัฒนาที่ต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่างกัน จากการทดสอบสมมติฐานสามารถสรุปผลได้ว่า การฝึกอบรมและพัฒนาที่ต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรด้านความสำเร็จสมดังตั้งใจ (Fulfilling) ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ยกเว้น ด้าน

ความผูกพันทางอารมณ์ (Attachment) ด้านความผูกพัน (Commitment) ด้านความจงรักภักดีต่อองค์กร (Loyalty to Organization) ด้านความพยายามในการทำงาน (Discretionary Effort) ด้านการมีส่วนร่วม (Fully Involvement) ด้านความกระตือรือร้น (Vigor) และ ด้านความจดจ่อในหน้าที่ (Adsorption)

-**สมมติฐานที่ 2.5** การพัฒนาสายอาชีพที่ต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่างกัน จากการทดสอบสมมติฐาน สามารถสรุปผลได้ว่า การพัฒนาสายอาชีพที่ต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรด้านความผูกพัน (Commitment) ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ยกเว้น ด้านความผูกพันทางอารมณ์ (Attachment) ด้านความจงรักภักดีต่อองค์กร (Loyalty to Organization) ด้านความพยายามในการทำงาน (Discretionary Effort) ด้านการมีส่วนร่วม (Fully Involvement) ด้านความกระตือรือร้น (Vigor) ด้านความสำเร็จสมดังตั้งใจ (Fulfilling) และ ด้านความจดจ่อในหน้าที่ (Adsorption)

-**สมมติฐานที่ 2.6** การบริหารค่าตอบแทนที่ต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่างกัน จากการทดสอบสมมติฐาน สามารถสรุปผลได้ว่า การบริหารค่าตอบแทนที่ต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรด้านความสำเร็จสมดังตั้งใจ (Fulfilling) ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ยกเว้น ด้านความผูกพันทางอารมณ์ (Attachment) ด้านความผูกพัน (Commitment) ด้านความจงรักภักดีต่อองค์กร (Loyalty to Organization) ด้านความพยายามในการทำงาน (Discretionary Effort) ด้านการมีส่วนร่วม (Fully Involvement) ด้านความกระตือรือร้น (Vigor) และ ด้านความจดจ่อในหน้าที่ (Adsorption)

-**สมมติฐานที่ 2.7** การจูงใจพนักงานที่ต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่างกัน จากการทดสอบสมมติฐาน สามารถสรุปผลได้ว่า การจูงใจพนักงานที่ต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรด้านความพยายามในการทำงาน (Discretionary Effort) และโดยรวม ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ยกเว้น ด้านความผูกพันทางอารมณ์ (Attachment) ด้านความผูกพัน (Commitment) ด้านความจงรักภักดีต่อองค์กร (Loyalty to Organization) ด้านการมีส่วนร่วม (Fully Involvement) ด้านความกระตือรือร้น (Vigor) ด้านความสำเร็จสมดังตั้งใจ (Fulfilling) และ ด้านความจดจ่อในหน้าที่ (Adsorption)

#### ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

1. จากผลการวิจัย ปัจจัยส่วนบุคคล ผู้วิจัยเสนอแนะให้ผู้บริหารของธนาคารออมสิน ให้ความสำคัญกับพนักงานและลูกจ้างที่อายุ 34-41 ปี และ ผู้ที่มีอายุงาน 6-10 ปี เนื่องจากมีความผูกพันต่อองค์กรต่างจากกลุ่มอื่น
2. จากผลการวิจัยแบบของการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ ผู้วิจัยเสนอแนะให้ผู้บริหารของธนาคารออมสิน ให้ความสำคัญกับการบริหารประสิทธิภาพการดำเนินงาน และ การจูงใจพนักงาน โดย ให้ความสำคัญกับการกำหนดตัวชี้วัดจากลักษณะงาน และ การย้ายกลับภูมิลำเนาของพนักงานและลูกจ้างธนาคารออมสิน

### ข้อจำกัดในงานวิจัยและงานวิจัยในอนาคต

1. สำหรับงานวิจัยในอนาคต อาจทำการศึกษาโดยเปรียบเทียบทุกระดับในประเทศไทย เพื่อเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานแต่ละธนาคาร

2. งานวิจัยครั้งนี้ ศึกษาปัจจัยส่วนบุคคล และ แบบของการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ สำหรับงานวิจัยในอนาคต อาจศึกษาตัวแปรอื่นๆ ที่สอดคล้องกับอนาคต เช่น ปัจจัยด้านเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ที่นำมาใช้ในสถาบันการเงิน ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคาร

## เอกสารอ้างอิง

- กล้าหาญ ภู น่าน. (2562). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- กัลยาณี คุณมี. (2554). *การบริหารค่าตอบแทนเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: สำนักงานกิจการ โรงพิมพ์ องค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก.
- กัลยาณี เสนาสุ. (2560). *การบริหารค่าตอบแทนเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- กัลยารัตน์ ชีระชนชัยกุล. (2557). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- กิริติ ยศยิ่งยง. (2548). *การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: บริษัท มิสเตอร์ ก๊อปปี้ (ประเทศไทย) จำกัด.
- เจมิกา ชีระพันธ์ และ ภูมิต วงศ์หล่อสายชล. (2559). *ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานปฏิบัติการธนาคารออมสินในเขตจังหวัดชุมพร*. (รายงานผลการวิจัย, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย).
- จิรพร สุเมธี, มัทธนา พิพิธนาวรัตน์ และ กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ. (2556). *การบริหารความเสี่ยงอย่างมืออาชีพ*. กรุงเทพฯ: แมคกรอ-ฮิล.
- จิระพร จันทกาโส. (2558). *ความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในวิทยาลัยเทคนิคหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา*. (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยหาดใหญ่).
- จิราภรณ์ สุขอินทร์. (2558). *การศึกษาปัจจัยส่วนบุคคล บรรยากาศองค์กร ความผูกพันต่อองค์กร และความพึงพอใจในงาน ที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร*. (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ).
- ชาอรอน อาร์มสตรอง และ บาบารา มิทเชล. (2559). *คัมภีร์ HR*. แปลจาก *The Essential HR Handbook*. แปลโดย คมกฤษ จงบุญวัฒนา. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- จิตติมา หลีกทอง. (2557). *ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท ผลิตภัณฑ์ส่วนอุตสาหกรรมยานยนต์แห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี*. (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา).
- ณัฐพรธณ ชาญชัยกรรม. (2560). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ของบุคลากรกรมชลประทาน (สามเสน)*. (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเกริก).
- คุณฤดี อายุวัฒน์, วณิชชา ณรงค์ชัย และ ณัฐวรรช อุไรอำไพ. (2558). *ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน : กรณีศึกษาโรงงานอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย*. (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยขอนแก่น).
- ทวีป อภิสิทธิ์. (2551). *เทคนิคการเป็นวิทยากรและนักฝึกอบรม*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธันวณี ประกอบทอง. (2560). *คุณภาพชีวิตในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของบุคลากร โรงเรียนปริญศรีรอยแยลส์วิทยาลัย จังหวัดเชียงใหม่*. (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่).

- นงนุช วงษ์สุวรรณ. (2546). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. [ม.ป.ท.].
- นิตยา บ้านโก้. (2558). *ปัจจัยที่มีผลกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรภาครัฐ ศูนย์ฝึกพณิชยน์าวิ กรมเจ้าท่า กระทรวงคมนาคม*. (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์).
- ปกกณ จันทศาสตร์. (2557). *ปัจจัยคุณสมบัติส่วนบุคคล ปัจจัยด้านลักษณะงาน และแรงจูงใจ ที่มีผลต่อความผูกพันกับองค์กรของพนักงานเอกชนระดับปฏิบัติการ ในเขตลาดพร้าว-จตุจักร*. (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ).
- ปาริชาติ บัวเป็ง. (2554). *ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ไคกิน อินดัสทรีส์ ประเทศไทย (จำกัด)*. (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี).
- พิชิตพล กันทะ. (2561). *ความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการกรมปศุสัตว์ในหน่วยงานสังกัดการบริหารราชการส่วนภูมิภาคในพื้นที่เขต 4*. (รายงานผลการวิจัย, กรมปศุสัตว์).
- ภิราช รัตนันต์. (2560). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัยในองค์กร. บริหารธุรกิจและการบัญชี มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 1(1), 1-18.*
- โยะชิโตะ ะกะมัดสึ. (2558). *นิสัยการทำงานที่ไม่ธรรมดาของโตโยต้า. แปลจาก Sekai No.1 Toyota no Hijoshiki na 45 no Shukan. แปลโดย โยชูเกะ. กรุงเทพฯ: วิเลิร์น.*
- รัตนภรณ์ บุญนุช. (2555). *การพัฒนาและฝึกอบรมที่มีผลต่อประสิทธิภาพของพนักงาน : กรณีศึกษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 1 (ภาคกลาง) จังหวัดพระนครศรีอยุธยา*. (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี).
- วิชัย อุ่นแก้ว. (2562). *ความลับในองค์กร เรื่องเล่าคนทำงาน*. ปทุมธานี: ก่อการดี ฝึกอบรม.
- ศราวุธ โภชนะสมบัติ. (2559). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กรของบุคลากร สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 8 จังหวัดนครสวรรค์*. (รายงานผลการวิจัย, กรมควบคุมโรค).
- สถาบันดำรงราชานุภาพ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย. (2553). *การจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการนำแผนฯ ไปสู่การปฏิบัติ. เอกสารความรู้ สดร, 15(1), 7-16.*
- สมจิตร จันท์เพ็ญ. (2557). *ความผูกพันต่อองค์กรของเจ้าหน้าที่สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน)*. (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์).
- สุภาภรณ์ ประสงค์ทัน. (2555). *แนวคิดและปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร. สังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. 15(ม.ค. – ธ.ค.), 158-161.*
- อนันต์ชัย คงจันทร์. (2557). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: ภาพพิมพ์.
- อลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิต สัจฉกร. (2554). *การประเมินผลการปฏิบัติงาน*. กรุงเทพฯ: บริษัท พิมพ์ดีการพิมพ์ จำกัด.
- อัญชลี ฝอยทอง. (2560). *ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนนทบุรี*. (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยปทุมธานี).

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์. (2560). บทบาททางด้าน HR ที่มีต่อ Line Manager. *7 HR Dimensions for Line Manager*. 1(1), 1-4.

เอนก พุดเล็ก. (2557). *ระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด*. (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี).

โอเจที โชลูชั่น. (2556). *วิธีปั้นคนแบบ โตโยต้า*. แปลจาก *Toyota no Sodatekata*. แปลโดย วีรวรรณ จารุโรจน์จินดา. กรุงเทพฯ: วีเลิร์น.

Albrecht, L. S. (2010). *Handbook of Employee Engagement*. Massachusetts: Edward Elgar Publishing, Inc.

Bakker, B. A., & Leiter, P. M. (2011). *Work Engagement*. New York, NY: Psychology Press.