

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานธนาคารออมสินภาค 4

วีรพัทธ์ คงถาวร¹ และวิศิษฐ์ ฤทธิบุญไชย^{2*}

¹บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทั่วไป มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

²อาจารย์สาขาวิชาการจัดการทั่วไป มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

*wisitson@webmail.npru.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานธนาคารออมสินภาค 4 นี้มีวัตถุประสงค์ศึกษา 1.เปรียบเทียบ ความผูกพันของพนักงานธนาคารออมสินภาค 4 เมื่อจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา และรายได้ และ 2. ศึกษาปัจจัยคุณลักษณะงาน ที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานธนาคารออมสินภาค 4 เก็บข้อมูลจากตัวอย่างจำนวน 240 ราย ใช้วิธีสุ่มตัวอย่าง แบบโควตา สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ การวิเคราะห์ค่าที และการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว และการวิเคราะห์ ถดถอยพหุคูณ

ผลการวิจัยพบว่า

1. ความผูกพันของพนักงานธนาคารออมสินภาค 4 เมื่อจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา และรายได้ พบว่าไม่มี ความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

2. ปัจจัยด้านลักษณะงานที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานธนาคารออมสินภาค 4 ประกอบด้วย ความสำคัญของ งาน ($b= 0.32$) และ ข้อมูลผลการปฏิบัติงาน ($b= 0.33$) ตามลำดับ สมการมีอำนาจการพยากรณ์ร้อยละ 46.80 สามารถเขียน สมการได้ดังนี้

$$Y_{tot} = 0.82 + 0.12X_1 + 0.06X_2 + 0.32X_3^{**} + 0.10X_4 + 0.33X_5^{**}$$

คำสำคัญ: คุณลักษณะงาน ความผูกพันของพนักงาน ธนาคารออมสินภาค 4

Factors Influencing Employee Engagement in Government Savings Bank Region 4

Werapat Khongtharwon¹ and Wisit Rittiboonchai^{2*}

¹Master of Business Administration General Management major Nakhon Pathom Rajabhat University

²Lecturer, Department of General Management Nakhon Pathom Rajabhat University

*wisitson@webmail.npru.ac.th

Abstract

The study of Employee Engagement in Government Savings Bank Region 4 has the following objectives: (1) To compare employee engagement across demographic factors (gender, age, education level, and income); and (2) to examine the influence of job characteristic factors on employee engagement.

Data were collected from a sample of 240 employees using a quota sampling method. Statistics used for data analysis include frequency, percentage, t-test, one-way analysis of variance, and multiple regression analysis.

The research results indicated that:

(1) Employee engagement in Government Savings Bank Region 4 did not differ significantly by gender, age, education level, or income.

(2) Job characteristic factors influencing employee engagement in Government Savings Bank Region 4 include the importance of the job ($b = 0.32$) and information on work performance ($b = 0.33$), respectively. The equation has a predictive power of 46.80%. The equation can be written as follows:

$$Y_{tot} = 0.82 + 0.12X_1 + 0.06X_2 + 0.32X_3^{**} + 0.10X_4 + 0.33X_5^{**}$$

Keywords: job characteristics, employee engagement, Government Savings Bank Region 4

1. บทนำ

ในยุคที่วงการธนาคารมีการแข่งขันที่รุนแรงอย่างมาก ความเข้มแข็งของธนาคารจะเกิดจากความสามารถในการรักษาความสมดุลในความพึงพอใจของลูกค้า และพนักงานภายในองค์กร สิ่งเหล่านี้มีบทบาทที่สำคัญอย่างมาก ธนาคารออมสินเป็นหนึ่งในหลายธนาคารที่มีความเก่าแก่ และมีบทบาทสำคัญในการบริการทางการเงินในประเทศไทย การขับเคลื่อนเพื่อประสิทธิภาพในการทำงานของธนาคาร ย่อมเกิดพนักงานภายในธนาคารออมสินซึ่งเป็นสิ่งสำคัญเพื่อพัฒนาโยบาย และกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการบริหารจัดการ และบูรณาการทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินธุรกิจของธนาคาร [1]

ข้อมูลการลาออกของบุคลากรธนาคารออมสินของเดือน กันยายน 2562 แบ่งออกเป็นพนักงานจำนวน 196 คน และลูกจ้าง (ไม่รวมการลาออกเพื่อเป็นพนักงาน) จำนวน 570 คน โดยพนักงานเพศหญิงมีอัตราการลาออกสูงกว่าเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 72 ต่อ 28 และ ลูกจ้าง คิดเป็นร้อยละ 58 ต่อ 42 สำหรับช่วงอายุที่มีการลาออกมากที่สุดของพนักงาน ได้แก่ช่วงอายุ 31-40 ปีและของลูกจ้าง ได้แก่ ช่วงอายุ 25-30 ปี ซึ่งจัดอยู่ระหว่างกลุ่ม Generation Y (อายุ 22 -39 ปี) และ Generation X (อายุ 40 -54 ปี) [2]

สำหรับความผูกพัน ในงานของพนักงานเป็นแนวทางที่ให้ความสำคัญกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก ในฐานะผู้ที่ทำให้งานขององค์กรมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุดคือความผูกพันในงานของพนักงานนั้น ประกอบด้วย ค่านิยมของบุคคล เป้าหมายของงาน และการสนับสนุนระหว่างบุคคล ทั้งนี้ ในการที่จะพัฒนาให้พนักงานในองค์กรมีความผูกพันในงานได้นั้น ต้องอาศัยกระบวนการที่มีการปฏิบัติอย่างมีขั้นตอน ได้แก่ การเรียนรู้จากประสบการณ์ การวัดความผูกพัน และการปรับปรุงแก้ไขขั้นตอนเหล่านี้ต้องกระทำอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ เพราะทรัพยากรมนุษย์หรือพนักงานของแต่ละองค์กร จะมีปัจจัยที่มีต่อความผูกพันแตกต่างกันออกไป โดยหากองค์กรสามารถสร้างความผูกพันในงานให้เกิดขึ้นกับพนักงานได้แล้วก็จะ

สามารถทำให้องค์กรมีความได้เปรียบทางการแข่งขันจากการมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีความจงรักภักดีต่องานและองค์กร ได้อย่างยั่งยืน [3]

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อเปรียบเทียบ ความผูกพันของพนักงานธนาคารออมสินภาค 4 เมื่อจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา และรายได้
2. เพื่อศึกษาศึกษาปัจจัยคุณลักษณะงาน ที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานธนาคารออมสินภาค 4

สมมติฐาน

1. ความผูกพันของพนักงานธนาคารออมสินภาค 4 เมื่อจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา และรายได้ มีความแตกต่างกัน
2. ปัจจัยคุณลักษณะงาน ที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานธนาคารออมสินภาค 4 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

2. การทบทวนวรรณกรรม

คุณลักษณะงาน

นรุตม์ พรประสิทธิ์ [4] ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของงาน ความพึงพอใจในการตอบสนองความต้องการพื้นฐานทางจิตใจตามทฤษฎีการกำหนดด้วยตนเอง และ ความผูกพันในงาน:กรณีศึกษาบริษัทกลุ่มธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ จากการศึกษาพบว่า 1) พนักงานมีการรับรู้คุณลักษณะของงาน มีความพึงพอใจในการตอบสนอง ความต้องการพื้นฐานทางจิตใจ และ มีความผูกพันในงานอยู่ในระดับค่อนข้างสูง คุณลักษณะของงานโดยรวม และรายด้านทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ความหลากหลายทางทักษะ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของงาน ความสำคัญของงาน ความมีอิสระในการ ตัดสินใจงาน ผลสะท้อนกลับจากงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการตอบสนองความต้องการพื้นฐานทางจิตใจและความผูกพันในงาน ความพึงพอใจในการได้รับการตอบสนองความต้องการพื้นฐานทางจิตใจโดยรวมและรายด้านทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ความต้องการมีความอิสระในการ กำหนดด้วยตนเอง ความต้องการมีความสามารถ ความต้องการมีความสัมพันธ์กับผู้อื่น มีความสัมพันธ์ ทางบวกกับความผูกพันในงาน จากผลการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้สามารถนำไปเป็นแนวทางในการออกแบบงาน เพื่อส่งเสริมให้พนักงานมีความพึงพอใจในการตอบสนองความต้องการพื้นฐานทางจิตใจ และความผูกพันในงาน ตลอดจนเป็นแนวทางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมให้พนักงานมีความผูกพัน ในงานซึ่งจะเป็นผลดีต่อตัวพนักงานทั้งด้านสุขภาพจิตและสุขภาพกาย รวมทั้งต้องการในแง่ของ พฤติกรรมที่พึงประสงค์ในองค์กร และผลการปฏิบัติงานในเชิงธุรกิจ

ทวีศักดิ์ ร่องแขวง [5] ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของคุณลักษณะงานกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน: กรณีศึกษาอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ นิคมอุตสาหกรรมนวนคร จากการศึกษาพบว่า ระดับความคิดเห็นต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานด้านปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน พบว่าในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษาอายุงาน และรายได้ต่อเดือน ที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะงานแตกต่างกัน และพบว่าคุณลักษณะงานทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความหลากหลายของทักษะ ด้านความเกี่ยวเนื่องกันของงาน ด้านความสำคัญของงาน ด้านความมีอิสระในงาน และด้านผลสะท้อนจากงานมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในระดับปานกลางและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

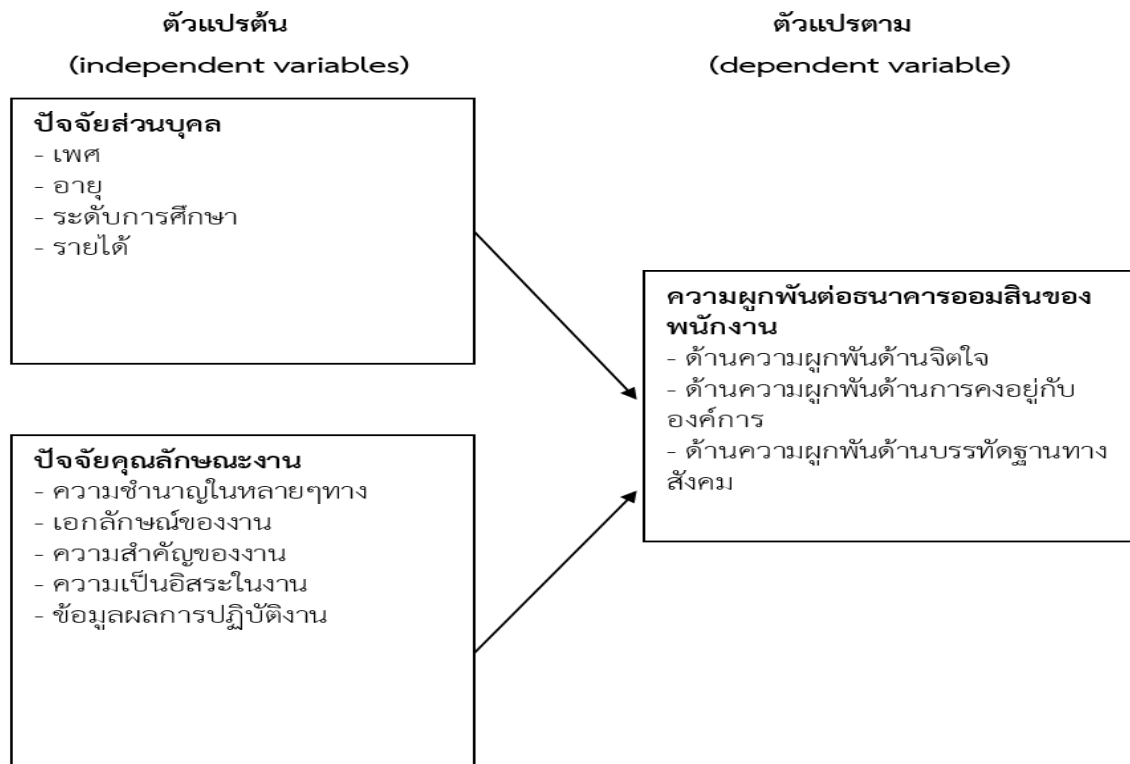
ความผูกพันของพนักงาน

ปราโมทย์ จิตต์ไพโรจน์ [6] ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรทางการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขตตรวจราชการ 7 กระทรวงศึกษาธิการ จากการศึกษาพบว่า บุคลากรในองค์กรเขตพื้นที่การศึกษามีความเต็มใจปฏิบัติ และงานความผูกพัน เพื่อองค์กร และความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกองค์กรอยู่ในระดับมาก ส่วนความเชื่อถือและการยอมรับในเป้าหมายองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง

Allen & Meyer [7] ได้ให้ความหมายว่า ความผูกพันต่อ องค์กรหมายถึง ความรู้สึกที่พนักงานมีต่อองค์กรโดยเป็นสิ่งเหนี่ยวรั้ง (Golden Handcuff) ให้คนยัง อยู่ในองค์กร ซึ่งความผูกพันต่อองค์กรแบ่งได้เป็น 3 ลักษณะคือความผูกพันด้านจิตใจ ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร และความผูกพันด้านบรรทัดฐาน ความผูกพันต่อองค์กรเป็นสิ่งเชื่อมโยง พนักงานเข้ากับองค์กร โดยที่ความผูกพันด้านจิตใจเกิดขึ้นจากการที่บุคคลมีความปรารถนาที่จะอยู่กับ องค์กร ส่วนความผูกพันด้านการคงอยู่ กับองค์กร เป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นจากการได้รับผลตอบแทน จากองค์กรและการรับรู้ถึงการขาดทางเลือก หรือความยากลำบาก

บากในการหางานใหม่ทำให้บุคคล จำเป็นที่จะอยู่ในองค์กร ในขณะที่ความผูกพันด้านบรรทัดฐานเกิดขึ้นจากค่านิยมส่วนบุคคล และ ความรู้สึกรับผิดชอบต่อภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากองค์กร ทำให้บุคคลรู้สึกว่า เขาควรอยู่ใน องค์กรนั้นต่อไป จากการทบทวนวรรณกรรมสร้างเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยได้ดังนี้

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

3. วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากร (population) ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานในธนาคารออมสินภาค 4 จำนวน 568 คน หาขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 240 คน ได้จากการคำนวณหากลุ่มตัวอย่างตามสูตรการคำนวณของ Yamane [8] ระดับความเชื่อมั่น 95 โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล และใช้วิธีสุ่มตัวอย่าง แบบโควตา (Quota sampling) โดยสุ่มเลือกผู้ตอบแบบสอบถามให้ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างตามที่กำหนด

4. ผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 60.30) เพศชาย (ร้อยละ 39.70) มีอายุส่วนใหญ่อยู่ในช่วง 31-40 ปี (ร้อยละ 38.10) มีการศึกษาอยู่ในระดับสูงกว่าปริญญาตรี (ร้อยละ 50.80) มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 15,001-30,000 บาท (ร้อยละ 50.80)

ผลการทดสอบสมมติฐาน

ความผูกพันของพนักงานธนาคารออมสินภาค 4 เมื่อจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา และรายได้ พบว่าไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 1 ปัจจัยด้านลักษณะงานส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานธนาคารออมสินภาค 4

	B	SE	Beta	t	sig
(Constant)	0.82	0.39		2.09*	0.04
ความชำนาญในหลายๆทาง X ₁	0.12	0.08	0.12	1.46	0.15
เอกลักษณ์ของงาน X ₂	-0.06	0.09	-0.06	-0.61	0.54
ความสำคัญของงาน X ₃	0.32	0.10	0.33	3.28**	0.00
ความเป็นอิสระในงาน X ₄	0.10	0.08	0.11	1.28	0.20
ข้อมูลผลการปฏิบัติงาน X ₅	0.33	0.08	0.35	4.14**	0.00

R² = 0.468

ปัจจัยด้านลักษณะงานส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานธนาคารออมสินภาค 4 ประกอบด้วย ความชำนาญในหลายๆทาง (b= .12) เอกลักษณ์ของงาน (b= -.06) ความสำคัญของงาน (b= 0.32) ความเป็นอิสระในงาน (b= 0.10) ข้อมูลผลการปฏิบัติงาน (b= .33) ตามลำดับ สมการมีอำนาจการพยากรณ์ร้อยละ 46.80 สามารถเขียนสมการได้ดังนี้

$$Y_{tot} = 0.82 + 0.12X_1 + 0.06X_2 + 0.32X_3 + 0.10X_4 + 0.33X_5$$

5. อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

5.1 อภิปรายผล

ความผูกพันของพนักงานธนาคารออมสินภาค 4 เมื่อจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา และรายได้ พบว่าไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผลการวิจัยดังกล่าวจะสอดคล้องกับ งานวิจัยของ อิงอร ต้นพันธ์. [9] ที่พบว่า พนักงานระดับหัวหน้างานต่อองค์การ จำแนกตามปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ พบว่าเพศ อายุ การศึกษา สถานภาพสมรส และอายุงานที่แตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์การไม่แตกต่างกัน แต่จะขัดแย้งกับผลงานวิจัยในบางส่วน ของ กิ่งแก้ว ทรัพย์พระวงศ์ ณภัทร วุฒิวงศา ภรภัทร ชูแซ และปิยวุฒิ ศิริมงคล [10] พนักงานโรงแรมมีระดับความผูกพันต่อองค์การแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเมื่อจำแนกตามอายุ สถานภาพสมรส ระยะเวลาทำงานและรายได้ แต่ไม่แตกต่างกันเมื่อจำแนกตามเพศและระดับการศึกษา

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานธนาคารออมสินภาค 4 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ ความสำคัญของงาน และ ข้อมูลผลการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของ บุษกร คำโฮม และ ชวรินทร์ เครือโฮม [11] ซึ่งเสนอว่า เมื่อองค์กรมีระดับการบริหารผลการปฏิบัติงานมากขึ้นจะส่งผลทำให้บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์การ และยังสอดคล้องกับงานวิจัย Kim, Han, & Park [12] แสดงผลกระทบโดยตรงของงาน และทรัพยากรส่วนบุคคลต่อความผูกพันในการทำงาน เช่นเดียวกับผลกระทบโดยตรงของความผูกพันในการทำงาน และผลการวิจัยที่เสนอว่า ความผูกพันในการทำงานจะได้รับอิทธิพลมาจาก ประสิทธิภาพการทำงาน ด้าน ความสำคัญของงาน และ ข้อมูลผลการปฏิบัติงาน [13]

5.2 ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

จากผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านลักษณะงาน ส่งผลทางบวกต่อความสัมพันธ์ของพนักงานในธนาคารออมสินภาค 4 ดังนั้น ผู้บริหารทุกระดับในองค์กรสามารถนำผลการวิจัยนี้เป็นแนวทางการพัฒนาองค์กรให้พนักงานมีความสัมพันธ์กับลักษณะงานที่ดี การให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศที่ดี สร้างการทำงานที่เป็นกันเองและเชื่อมั่น ทำให้พนักงานรู้สึกอยู่ในสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการพัฒนาและเติบโตที่ส่วนตัวและอาจส่งผลต่อผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีคุณภาพดีขึ้นด้วยการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ส่งเสริมการทำงานร่วมกันและการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน ทำให้พนักงานรู้สึกเชื่อมโยงและมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการงานการเสริมสร้างทักษะและพัฒนาการ การให้โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาทักษะใหม่ๆ ทำให้พนักงานรู้สึกมั่นใจในการทำงานของตนเองและมีแรงจูงใจที่จะพัฒนาตนเองการให้คำปรึกษาและการสนับสนุนการมีผู้บริหารหรือพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญในการให้คำปรึกษาและสนับสนุนในการแก้ไขปัญหา และการพัฒนาทักษะในการทำงาน ช่วยเสริมสร้างความเชื่อมั่นและสมดุลในการทำงานการให้คำแนะนำและข้อติชม การให้คำแนะนำและข้อติชมเมื่อมีการประสบความสำเร็จหรือการประสานงานที่ดี เป็นปัจจัยที่สำคัญที่ช่วยเสริมสร้างความเชื่อมั่นและความสุขในการทำงานของพนักงานการเสนอโอกาสในการก้าวขึ้น การให้โอกาสในการพัฒนาตนเองและก้าวขึ้นในอนาคตในหน้าที่หรือตำแหน่งใหม่ ช่วยเสริมสร้างความรู้สึกก้าวหน้างานที่มีมูลค่าและเป็นประโยชน์ต่ออนาคตของพนักงานการสร้างรางวัลและการยกระดับ การให้รางวัลและการยกระดับตำแหน่งตามความสม่ำเสมอในการทำงานที่ดี เป็นการยืนยันความสำคัญของความพยายามและผลงานของพนักงานที่

สร้างผลลัพธ์ที่ดีในองค์กรการจัดการลักษณะงานที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานให้มีผลเชิงบวกนั้น เกี่ยวข้องกับการสร้างและส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการพัฒนาและความสุขของพนักงานโดยรวมในที่สุด

5.3 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. งานวิจัยดังกล่าวมุ่งเน้นศึกษาเพียงข้อมูลเชิงปริมาณจากพนักงานธนาคารออมสินด้วยการทำวิจัยเชิงปริมาณเท่านั้น ผู้สนใจอาจทำการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยเจาะลึกไปยังผู้บริหารธนาคารเพิ่มเติม
2. ตัวแปรเหตุของงานวิจัยชิ้นนี้ได้แก่ ปัจจัยด้านลักษณะงาน เท่านั้น ดังนั้นผู้สนใจอาจทำการศึกษาโดยเพิ่มตัวแปรเหตุที่น่าสนใจ เช่น องค์กรแห่งความสุข วัฒนธรรมองค์กร บรรยากาศองค์กร หรือ การเป็นสมาชิกที่ดี เพิ่มเติมในงานครั้งต่อไป
3. งานวิจัยดังกล่าวกำหนดขอบเขตไว้ที่ ธนาคารออมสินภาค 4 เท่านั้น ผู้ที่สนใจต่อยอดไปยังเขตอื่น หรือข้ามไปยังธนาคารอื่น ๆ เพื่อศึกษาในเชิงเปรียบเทียบได้

6.เอกสารอ้างอิง

- [1] Newenham-Kahindi, A. (2011). Human resource strategies for managing back-office employees in subsidiary operations: The case of two investment multinational banks in Tanzania. *Journal of World Business*, 46(1), 13-21.
- [2] Ratchadaphon Chanmuen. (2019). *Organizational commitment of Government Savings Bank employees. Head office*. Retrieved from <https://mmm.ru.ac.th/MMM/IS/twin-8/6114154044.pdf>. [inThai]
- [3] Phichit Thepwan. (2011). *Strategic human resource management*. Bangkok: Se-Education Public Company Limited. [inThai]
- [4] Narut Phonprasit (2011) *Relationship between job characteristics Satisfaction in satisfying basic psychological needs according to self-determination theory. and work engagement: a case study of a company in the real estate development business group*. Master of Arts thesis in Industrial and Organizational Psychology. Thammasat University. [inThai]
- [5] Thaweesak Rongkhawang. (2012). *Relationship of job characteristics and work motivation: A case study of the electronics industry. Nava Nakorn Industrial Estate. Independent Study*, Master of Business Administration. Rajamangala University of Technology Thanyaburi. [inThai]
- [6] Pramote Jitpairoj. (2005). *Organizational commitment of educational personnel in education service area offices. Government Inspection Area 7*. Master of Education Thesis Department of Educational Administration, Graduate School Silpakorn University. [inThai]
- [7] Allen, N.J. and Mayer, J.P. (1993). A three-component conceptualization of organizational commitment, *Human resource management review*, 61-89,
- [8] Yamane, T. (1973). *Statistics: an introductory analysis*. New York: Harper. & Row.
- [9] Ing-on Tanphan. (2016). Commitment of supervisor level employees to the organization of companies in the industrial estate. Bang Chan Industry. *KASEM BUNDIT JOURNAL*, 16(2), 125–139. [inThai]
- [10] Kingkaew Sapphrawong, Napat Wuttiwongsa, Phonphat Chukhae, and Piyawut Sirimongkol. (2015). Influence of preferences Work satisfaction and self-esteem related to engagement. to the organization when controlling and not Control personal factors of hotel employees. *Panyapiwat Journal*. 7(1). 99- 115. [inThai]
- [11] Busakorn Khamhome and Thawamin Kruasom. (2022). Influence of performance management and Organizational justice on organizational commitment of private hospital personnel. *Academic and Research Journal of Social Science*. 17(2). 121-136. [inThai]
- [12] Kim, W., Han, S. J., & Park, J. (2019). Is the role of work engagement essential to employee? performance or 'nice to have'?. *Sustainability*, 11(4), 1050.



- [13] Dalal, R. S., Baysinger, M., Brummel, B. J., & LeBreton, J. M. (2012). The relative importance of employee engagement, other job attitudes, and trait affect as predictors of job performance. *Journal of Applied Social Psychology, 42*, E295-E325.