



บุพปัจจัยที่ส่งผลต่อความภักดีต่อองค์กรของพนักงาน

ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

วรพงษ์ มีถม¹ จิตรลดา ตรีสาคร^{2*}

Antecedent Factors Affecting Organization Loyalty of Bank for Agriculture and Agricultural Cooperatives Employees

Voraphong Meethom¹ Chitralada Trisakhon^{2*}

Received 17/03/2025 Revised 20/04/2025 Accepted 21/04/2025

<https://doi.org/10.60101/jla.2025.6.1.7125>

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาบุพปัจจัยที่ส่งผลต่อความภักดีต่อองค์กรของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยนี้ คือ พนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จำนวน 400 คน ทำการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิตามสัดส่วนของพนักงานในสำนักงานใหญ่ และแต่ละสาขาในภูมิภาค โดยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบสมมติฐานด้วย แบบจำลองสมการโครงสร้างแบบเส้นทางกำลังสองน้อยที่สุดบางส่วน ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุ 31-40 ปี มีระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี มีสถานภาพสมรส และมีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 20,001 – 30,000 บาท ซึ่งมีความคิดเห็นต่อบุพปัจจัย และความภักดีต่อองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า โอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน ภาวะผู้นำ และความผูกพันต่อองค์กรส่งผลต่อความภักดีต่อองค์กรของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีอำนาจในการพยากรณ์ร้อยละ 92.7 ผลการวิจัยนี้สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการกำหนดแนวทางบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มความภักดีต่อองค์กรของพนักงาน โดยธนาคารควรพัฒนาสวัสดิการและผลประโยชน์ที่ครอบคลุมความต้องการของพนักงาน กำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพอย่างชัดเจน จัดโครงการฝึกอบรมพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่อง และส่งเสริมภาวะผู้นำที่เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วม ซึ่งจะช่วยลดอัตราการลาออกและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาว

คำสำคัญ: ความภักดีต่อองค์กร ความผูกพันต่อองค์กร ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

Abstract

This study aims to examine the antecedents that affect employee organizational loyalty at the Bank for Agriculture and Agricultural Cooperatives (BAAC). The sample used in this research consists of 400 employees of BAAC, selected through stratified random sampling based on the proportion of employees at the head office and regional branches. Data were collected using a questionnaire and analyzed using frequency, percentage, mean, standard deviation, and hypothesis testing through partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). The research findings revealed that the majority of respondents were female, aged between 31-40 years, had a bachelor's degree, were married, and earned an average

^{1,2*} คณะบริหารธุรกิจ วิทยาลัยทองสุข

Faculty of Business Administration, Thongsook College

E-mail: ¹voraphong.me@thongsook.ac.th ²ap.chitralada@thongsook.ac.th

* Corresponding author e-mail: ap.chitralada@thongsook.ac.th



monthly income of 20,001 – 30,000 baht. Overall, they rated the antecedents and organizational loyalty at the highest level. The hypothesis testing showed that career advancement opportunities, leadership, and organizational commitment significantly affected employees' organizational loyalty at BAAC, with a statistical significance level of .05. The model demonstrated a prediction power of 92.7%. The research findings can be utilized to establish human resource management guidelines for enhancing employee loyalty. The bank should develop comprehensive welfare and benefits that meet employee needs, establish clear career paths, organize continuous skill development training programs, and promote leadership styles that encourage employee participation. These measures will help reduce turnover rates and increase the organization's operational efficiency in the long term.

Keywords: organizational loyalty, organizational commitment, bank for agriculture and agricultural cooperatives

บทนำ

ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) เป็นธนาคารของรัฐที่ก่อตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร พ.ศ. 2509 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมพัฒนาการเกษตรของประเทศและให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่เกษตรกร เปิดทำการครั้งแรกเมื่อวันที่ 1 พฤศจิกายน พ.ศ. 2509 (ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร, 2567) ปัจจุบัน ธ.ก.ส. เป็นองค์กรภายใต้การกำกับดูแลของธนาคารแห่งประเทศไทย สังกัดกระทรวงมหาดไทย มีพนักงานระดับปฏิบัติการทั้งสิ้น 22,805 คน โดยพบว่าอัตราการลาออกอยู่ที่ร้อยละ 0.54 แต่ธนาคารกำลังเผชิญกับความท้าทายจากการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล ทำให้ต้องมีการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้รองรับการเปลี่ยนแปลง ทั้งด้านอัตราค่าจ้างและขีดความสามารถของบุคลากร แต่จำนวนพนักงานที่ได้รับการพัฒนาเพื่อเป็นผู้เชี่ยวชาญทางสายอาชีพยังมีน้อยกว่าเป้าหมาย อีกทั้งพนักงานมีภาระงานมากจนไม่มีเวลาเข้ารับการอบรมและเรียนรู้เพื่อเตรียมความพร้อมในการทดแทนตำแหน่ง (ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร, 2566)

ความภักดีต่อองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญในการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่มีค่า ช่วยให้พนักงานทำงานอยู่ในองค์กรอย่างมีความสุขและปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ ส่งผลประโยชน์ร่วมกันทั้งต่อพนักงานและองค์กร หากพนักงานมีความภักดีต่อองค์กรต่ำ อาจนำไปสู่การลาออกหรือการปฏิบัติงานอย่างไม่เต็มใจ ไม่มีความกระตือรือร้น ซึ่งจะส่งผลเสียต่อองค์กรในหลายด้าน ทั้งการสูญเสียทรัพยากรในรูปแบบค่าจ้าง เงินเดือน สวัสดิการ บรรยากาศในการทำงาน และเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้ (Meschke, 2021) การรักษาพนักงานที่มีคุณค่าไม่ควรมุ่งเน้นเพียงการให้ผลตอบแทนที่สูงขึ้นเท่านั้น แต่ควรพิจารณาปัจจัยอื่นๆ ที่ส่งเสริมความภักดี เช่น ความผูกพันต่อองค์กร การยอมรับเป้าหมายขององค์กร ความภูมิใจในการเป็นสมาชิก การปกครองบังคับบัญชา ภาวะผู้นำ โอกาสความก้าวหน้า การได้รับการยอมรับ และความมั่นคงในหน้าที่การงาน (Long et al., 2012)

ปัจจุบัน ธ.ก.ส. ต้องการเพิ่มผลตอบแทนจากการลงทุนและต้องการให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยต้องอาศัยความร่วมมือของพนักงานในการขับเคลื่อนองค์กร (ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร, 2566) ความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับความร่วมมือ ความรับผิดชอบ และความตั้งใจทำงานของพนักงานทุกคน ซึ่งล้วนอยู่บนพื้นฐานของความพึงพอใจในงาน เมื่อบุคคลมีความสุขก็จะทำให้องค์กรเกิดการพัฒนาได้อย่างยั่งยืน พนักงานที่มีความภักดีต่อองค์กรจะสมัครใจทำงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ ตั้งใจ และนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ (Antonic & Antonic, 2011)

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าการศึกษาเรื่องความภักดีต่อองค์กรในบริบทของรัฐวิสาหกิจจะมีความสำคัญและทันสมัย แต่ยังขาดการชี้ให้เห็นถึงช่องว่างขององค์ความรู้ที่ชัดเจน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อพิจารณาถึง ธ.ก.ส. ที่กำลังเผชิญกับความท้าทายเฉพาะ เช่น แรงกดดันจากการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล การขาดแคลนเวลาในการพัฒนาทักษะของพนักงาน และความซับซ้อนของบริบทแรงงานที่ประกอบด้วยพนักงานหลากหลายชั่ววัย (Generations). งานวิจัยที่มีอยู่ส่วนใหญ่อาจยังไม่ได้

ศึกษาปัจจัยทั้งหกของ Mehta et al. (2010) ร่วมกันในบริบทของธนาคารรัฐวิสาหกิจ หรือองค์กรขนาดใหญ่ในประเทศไทยอย่างครอบคลุม ดังนั้น การศึกษาบุปปัจจัยที่ส่งผลต่อความภักดีต่อองค์กรของพนักงาน ธ.ก.ส. จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพื่อนำไปสู่แนวทางในการป้องกันและแก้ไขปัญหาการลาออก ช่วยรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพให้คงอยู่กับองค์กรได้ยาวนาน และปฏิบัติงานให้องค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยเฉพาะในสถานการณ์ปัจจุบันที่มีการแข่งขันในอุตสาหกรรมทางการเงินที่สูง ซึ่งทุกธนาคารต้องสร้างความภักดีต่อองค์กรเพื่อให้พนักงานอยู่กับองค์กรอย่างยาวนาน

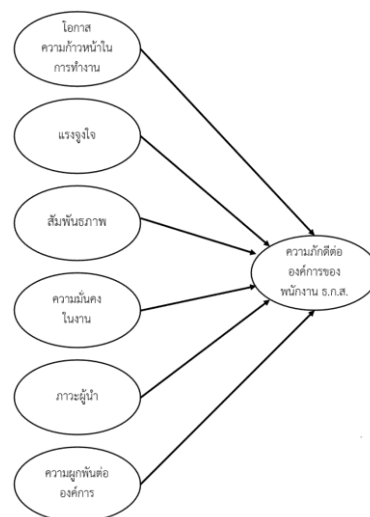
วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาบุปปัจจัยที่ส่งผลต่อความภักดีต่อองค์กรของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร
2. เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาบุปปัจจัยที่สำคัญในการเสริมสร้างความภักดีต่อองค์กรของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

กรอบแนวคิดการวิจัย

ภาพ 1

กรอบแนวคิดการวิจัย



สมมติฐานการวิจัย

1. โอกาสความก้าวหน้าในการทำงานส่งผลต่อความภักดีต่อองค์กรของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร
2. แรงจูงใจส่งผลต่อความภักดีต่อองค์กรของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร
3. สัมพันธภาพส่งผลต่อความภักดีต่อองค์กรของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร
4. ความมั่นคงในงานส่งผลต่อความภักดีต่อองค์กรของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร
5. ภาวะผู้นำส่งผลต่อความภักดีต่อองค์กรของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร
6. ความผูกพันต่อองค์กรส่งผลต่อความภักดีต่อองค์กรของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

การทบทวนวรรณกรรม

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับความภักดีต่อองค์กร

ความภักดีต่อองค์กรเป็นความมุ่งมั่นและความทุ่มเทของพนักงานที่มีต่อองค์กร ซึ่งแสดงออกผ่านพฤติกรรมและทัศนคติที่สนับสนุนองค์กร เช่น การเต็มใจทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด การรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับองค์กร และการ



ลดความตั้งใจที่จะลาออก (Meschke, 2021) โดยสามารถอธิบายได้ผ่านทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมที่ระบุว่าหากองค์กรมอบสิ่งที่เป็นประโยชน์ เช่น ค่าตอบแทนที่เหมาะสม โอกาสในการพัฒนาอาชีพ และสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี พนักงานก็จะตอบสนองต่อการด้วยความภักดี (Shahbazi et al., 2023) นอกจากนี้ ความภักดียังเป็นผลลัพธ์ของความพึงพอใจในงานและการได้รับประสบการณ์ที่ดีจากองค์กร (Dhir et al., 2020) รวมถึงระดับที่พนักงานยอมรับเป้าหมายขององค์กรและเต็มใจที่จะใช้ความพยายามเพื่อบรรลุเป้าหมายนั้น (Murali et al., 2017) และเกี่ยวข้องโดยตรงกับความรู้สึกของพนักงานที่ได้รับการสนับสนุนจากองค์กร (Kot-Radojewska & Timenko, 2018) ความภักดีต่อองค์กรมีความสำคัญอย่างมากเนื่องจากเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของพนักงาน ความมั่นคงขององค์กร และความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว (Meschke, 2021) ช่วยลดอัตราการลาออกของพนักงานและเพิ่มความมั่นคงขององค์กร (Harsono & Abdullah'Azzam, 2023) เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานเนื่องจากพนักงานที่ภักดีมักมีความกระตือรือร้น แสดงพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร และพยายามทำงานให้ได้ตามมาตรฐานหรือเกินกว่าความคาดหวัง (Nurzanah & Damaiyanti, 2023) นอกจากนี้ยังมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรหรือ OCB ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่พนักงานทำเพื่อสนับสนุนองค์กรแม้ว่าจะไม่ใช่ข้อกำหนดของงาน (Unaam et al., 2018) และช่วยสร้างวัฒนธรรมที่แข็งแกร่งและเสริมสร้างความเป็นเอกภาพภายในองค์กร (Yusuf & Saragih, 2020) โดยองค์ประกอบของความภักดีต่อองค์กรตามแนวคิดของ O'Reilly & Chatman (1986) แบ่งเป็น 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การยอมรับตามกฎเกณฑ์ การระบุตัวตนกับองค์กร และการยึดมั่นในคุณค่าและเป้าหมายขององค์กร ในขณะที่ Meyer and Allen (1991) แบ่งความภักดีต่อองค์กรจากองค์ประกอบของความผูกพันเป็น 3 ประเภท ได้แก่ ความผูกพันทางอารมณ์ ความผูกพันเชิงบรรทัดฐาน และความผูกพันเชิงต่อเนื้อ ส่วน Morrow (1993) แบ่งความภักดีเป็น 2 ด้าน คือ ด้านพฤติกรรมและด้านทัศนคติหรือความรู้สึก และ Reichheld & Teal (1996) แบ่งความภักดีเป็น 4 มิติ ได้แก่ ความภักดีทางพฤติกรรม ความภักดีทางทัศนคติ ความภักดีในการสนับสนุน และความภักดีผ่านการมีส่วนร่วม

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบุพปัจจัยที่ส่งผลต่อความภักดีต่อองค์กร

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับบุพปัจจัยที่ส่งผลต่อความภักดีต่อองค์กร พบว่ามี 6 ปัจจัยสำคัญตามแนวคิดของ Mehta et al. (2010) ได้แก่ โอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน ซึ่งเกี่ยวข้องกับการให้โอกาสพนักงานเรียนรู้และพัฒนาทักษะ เมื่อองค์กรสนับสนุนการฝึกอบรมและเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ พนักงานจะรู้สึกมั่นคงและผูกพันกับองค์กรมากขึ้น (Akkermans et al., 2021); แรงจูงใจ ทั้งภายในและภายนอก ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพัน โดย Kuvaas et al. (2017) พบว่าพนักงานที่มีแรงจูงใจภายในสูงมีความพึงพอใจและผลการปฏิบัติงานที่ดีกว่า; สัมพันธภาพ ซึ่งเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและองค์กร รวมถึงความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน การศึกษาของ Mikulincer & Shaver (2016) ชี้ว่าความสัมพันธ์ที่ดีช่วยเสริมสร้างความมั่นคงทางจิตใจและลดความวิตกกังวล; ความมั่นคงในงาน ที่ทำให้พนักงานรู้สึกปลอดภัยและมีความไว้วางใจต่อองค์กร โดย Hur & Perry (2020) พบว่าพนักงานที่รู้สึกมั่นคงในงานมีแนวโน้มที่จะมีความผูกพันทางอารมณ์สูงขึ้น; ภาวะผู้นำ ที่สื่อสารบทบาทหน้าที่ชัดเจนและสนับสนุนพนักงาน การศึกษาของ Bass & Riggio (2006) แสดงให้เห็นว่าผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานและทำให้พวกเขารู้สึกมีส่วนร่วมในความสำเร็จขององค์กร; และความผูกพันต่อองค์กร ซึ่ง Meyer and Allen (1991) อธิบายว่าประกอบด้วย 3 ด้าน คือ ความผูกพันด้านความรู้สึก ความผูกพันด้านการคงอยู่ และความผูกพันด้านบรรทัดฐาน โดยรวมแล้วปัจจัยเหล่านี้มีความสัมพันธ์กันและส่งผลให้พนักงานเกิดความภักดีต่อองค์กรในระยะยาว

การส่งเสริมโอกาสความก้าวหน้าในการทำงานเป็นกลยุทธ์สำคัญที่องค์กรสามารถใช้เพื่อเพิ่มความภักดีของพนักงาน เนื่องจากทฤษฎีการพัฒนาอาชีพของ Super (1990) ระบุว่ากระบวนการพัฒนาอาชีพต่อเนื่องได้รับอิทธิพลจากบุคลิกภาพ ประสบการณ์ และโอกาสทางสังคม องค์กรที่มีโครงการ ระบบพี่เลี้ยง (Mentorship) และ ที่ปรึกษา (Coaching) ตามที่ Balthazar et al. (2021) เสนอไว้ สามารถเพิ่มอัตราการเลื่อนตำแหน่งและความพึงพอใจในงานได้อย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะในองค์กรที่มีโครงสร้างแบบลำดับชั้น (Hierarchical Structure) ซึ่งมีช่องทางการเลื่อนตำแหน่งที่ชัดเจน หรือแม้แต่องค์กรแบบแบนราบ (Flat Structure) ที่เน้นการพัฒนาอาชีพแบบแนวราบ (Lateral Career Growth) ก็ยังสามารถออกแบบเส้นทางความก้าวหน้าให้พนักงานได้ (Maclean, 2019)

แรงจูงใจเป็นพลังขับเคลื่อนสำคัญของความภักดีต่อองค์กร โดยตามทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs) และทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two-Factor Theory) แสดงให้เห็นว่าการตอบสนองความต้องการของพนักงานทั้งในระดับพื้นฐานและระดับสูงส่งผลต่อแรงจูงใจและความพึงพอใจในงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ อีทัต ตรีศิริโชติ และอุมาพร ฉ่ำช่วง (2564) ที่ศึกษาปัจจัยแรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการสังกัดสำนักงานสรรพสามิตภาคที่ 2 พบว่า ปัจจัยด้านความสำเร็จของงานและการได้รับการยอมรับนับถือมีผลต่อการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยเฉพาะด้านการยอมรับนับถือมีความสำคัญสูงสุด รองลงมาคือด้านความรับผิดชอบ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าปัจจัยจูงใจภายในมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพการทำงาน ในขณะที่ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) ของ Vroom (1964) อธิบายว่าบุคคลจะถูกกระตุ้นให้ปฏิบัติงานหากเชื่อว่าความพยายามจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ นอกจากนี้ การตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและชัดเจนตามทฤษฎีการตั้งเป้าหมาย (Goal-Setting Theory) ของ Locke & Latham (1990) ช่วยเพิ่มแรงจูงใจให้กับพนักงาน สอดคล้องกับข้อเสนอแนะจากงานวิจัยของอีทัตและอุมาพรที่ระบุว่า องค์การควรมอบหมายงานที่มีลักษณะท้าทาย น่าสนใจ และส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งจะส่งผลให้ข้าราชการเร่งสร้างสมรรถนะและผลงานมากขึ้น ซึ่งองค์การที่ออกแบบระบบแรงจูงใจที่เหมาะสมทั้งปัจจัยภายในและภายนอกสามารถเสริมสร้างความภักดีของพนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังที่งานวิจัยดังกล่าวพบว่าการให้อิสระในการปฏิบัติงานและการเลือกวิธีการทำงานด้วยตนเองจะส่งผลให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามกำหนดเวลาและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

สัมพันธภาพในองค์การมีผลกระทบต่อพฤติกรรม อารมณ์ และประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร ตามทฤษฎีการยึดเหนี่ยว (Attachment Theory) ของ Bowlby (1969) และทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory) ของ Blau (1964) ชี้ให้เห็นว่าสัมพันธภาพในองค์การเกิดจากการแลกเปลี่ยนที่ผลประโยชน์ร่วมกันระหว่างพนักงานและองค์การ การศึกษาของ Salas et al. (2015) พบว่าพนักงานที่มีสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานมีความร่วมมือสูงขึ้นและแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่า องค์การที่ส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมและการสื่อสารแบบเปิด รวมถึงมีกิจกรรมสร้างทีม (Team-Building Activities) จะช่วยให้พนักงานพัฒนาความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์การในระยะยาว (Vannebo & Ljunggren, 2021)

ความมั่นคงในงานเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อสุขภาพจิต ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กร โดยเฉพาะในยุคที่เศรษฐกิจและตลาดแรงงานมีความไม่แน่นอนสูง ตามทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (2015) ระบุว่าความมั่นคงในงานเป็นหนึ่งในปัจจัยด้านสุขอนามัย (Hygiene Factors) ที่ช่วยลดความไม่พอใจของพนักงาน การศึกษาของ Imran et al. (2015) พบว่าพนักงานที่รู้สึกมั่นคงในงานมีระดับความเครียดลดลงและมีสมาธิกับงานมากขึ้น ส่งผลให้ประสิทธิภาพการทำงานดีขึ้น นอกจากนี้ องค์การที่สร้างระบบการจ้างงานที่มีเสถียรภาพและสื่อสารชัดเจนเกี่ยวกับนโยบายบริหารงานบุคคล รวมถึงเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Participative Management) จะช่วยให้พนักงานรู้สึกมั่นคงในงานมากขึ้น (Ibrahim & Bahyaye, 2019)

ภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงาน ตามทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงของ Bass & Avolio (1994) ผู้นำสามารถสร้างวิสัยทัศน์ชัดเจนและกระตุ้นแรงจูงใจของพนักงาน ขณะที่ภาวะผู้นำเชิงบริการที่เสนอโดย Greenleaf (1977) เน้นการสนับสนุนให้พนักงานประสบความสำเร็จซึ่งนำไปสู่ความสำเร็จขององค์การโดยรวม ผู้นำที่มีประสิทธิภาพสามารถกำหนดทิศทางองค์การ ส่งเสริมการมีส่วนร่วม และสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน การศึกษาของ Yukl (2013) แสดงว่าผู้นำที่แสดงความห่วงใยและให้การสนับสนุนทางอารมณ์แก่พนักงานสามารถเพิ่มความไว้วางใจและความพึงพอใจได้ ซึ่งส่งผลต่อความภักดีต่อองค์กรในระยะยาว

ความผูกพันต่อองค์กรเป็นปัจจัยที่เชื่อมโยงโดยตรงกับความภักดี โดย Fitrio et al. (2019) อธิบายว่าความผูกพันต่อองค์กรเป็นความผูกพันทางจิตใจ (Psychological Attachment) ความภักดี (Loyalty) และการระบุตัวตน (Identification) ของบุคคลที่มีต่อองค์กร ซึ่งตามแนวคิดของ Al-Jabari & Ghazzawi (2019) ส่งผลกระทบต่อทัศนคติของพนักงาน พฤติกรรม และผลลัพธ์เชิงบวกด้านผลผลิตและการรักษาพนักงาน แบบจำลองสามองค์ประกอบของ Meyer & Allen (1991) ช่วยให้เข้าใจความซับซ้อนของความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งการศึกษาของ Choi et al. (2015) พบว่าแรงจูงใจเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการกระตุ้นความผูกพันต่อองค์กร โดยเฉพาะเมื่อพนักงานรับรู้ถึงการสนับสนุนจากองค์การ (Al-Madi et al., 2017) และมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่สนับสนุนความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (Karrasch, 2017)



วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ใช้ประชากรซึ่งเป็นพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จำนวนทั้งสิ้น 22,805 คน (ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร, 2566) การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างใช้เกณฑ์ของ Hair Jr. et al. (2017) โดยกำหนดให้มีจำนวน 10 เท่าของตัวแปรสังเกต ซึ่งงานวิจัยนี้มีตัวแปรสังเกตรวม 40 ตัวแปร จึงกำหนดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน การวิจัยนี้ใช้วิธีการสุ่มแบบอาศัยความน่าจะเป็นด้วยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่กระจายตามสำนักงานใหญ่และสาขาในภูมิภาคต่างๆ ของประเทศไทย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้านี้เป็นแบบสอบถามที่สร้างขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรม แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แบ่งออกเป็น 3 ตอน ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคลหรือข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบ บุพปัจจัยที่ส่งผลต่อความภักดีต่อองค์กรจำนวน 30 ข้อ ซึ่งดัดแปลงมาจากงานวิจัยของ Mehta et al. (2010) ประกอบด้วยโอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน แรงจูงใจ สัมพันธภาพ ความมั่นคงในงาน ภาวะผู้นำ และความผูกพันต่อองค์กร ด้านละ 5 ข้อ และความภักดีต่อองค์กรจำนวน 10 ข้อ ซึ่งดัดแปลงมาจากงานวิจัยของปริณพพรณ ทัทมาลี (2563) แบ่งเป็นด้านพฤติกรรมที่แสดงออกและด้านความรู้สึกรักและศรัทธาต่อองค์กร ด้านละ 5 ข้อ โดยตอนที่ 2 และ 3 เป็นมาตรวัดแบบลิเคิร์ท 5 ระดับ ตั้งแต่ระดับน้อยที่สุด (1 คะแนน) ถึงมากที่สุด (5 คะแนน) และใช้การแปลผลตามช่วงคะแนนที่แบ่งเป็น 5 ระดับ โดยใช้ช่วงการแปลผลตามหลักการแบ่งอันตรภาคชั้น

แบบสอบถามได้รับการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน ซึ่งพิจารณาความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (IOC) โดยเกณฑ์คะแนน IOC ตั้งแต่ 0.60-1.00 ถือว่ามีค่าความเที่ยงตรงใช้ได้ (ไพฑูรย์ โพธิ์สว่าง, 2554) หลังจากปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญแล้ว แบบสอบถามได้ถูกนำไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 ชุด เพื่อตรวจสอบความน่าเชื่อถือด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค ผลการทดสอบพบว่าค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ .989 โดยตัวแปรแต่ละด้านมีค่าความเชื่อมั่นระหว่าง .906-.930 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ 0.70 แสดงว่าแบบสอบถามมีความน่าเชื่อถือสูง

การเก็บรวบรวมข้อมูลในงานวิจัยนี้มาจาก 2 แหล่ง คือ ข้อมูลปฐมภูมิจากการแจกแบบสอบถามให้กับพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรจำนวน 400 คน โดยก่อนการเก็บข้อมูลจริงได้มีการทดสอบแบบสอบถาม (Pretest) กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน เพื่อตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม และข้อมูลทุติยภูมิจากการศึกษาเอกสารทางวิชาการ บทความ วิทยานิพนธ์ รายงานการวิจัย หนังสือ วารสาร สิ่งพิมพ์ และข้อมูลทางอินเทอร์เน็ตที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยนี้แบ่งเป็นสถิติเชิงพรรณนาและสถิติเชิงอนุมาน โดยสถิติเชิงพรรณนาใช้วิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนสถิติเชิงอนุมานใช้ทดสอบสมมติฐานด้วยแบบจำลองสมการโครงสร้างแบบเส้นทางกำลังสองน้อยที่สุดบางส่วน (PLS-SEM) โดยใช้โปรแกรม ADANCO 2.3 ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ได้รับการยอมรับว่ามีความแม่นยำในการวิเคราะห์โมเดลเชิงซ้อนและเหมาะสมสำหรับโมเดลที่มีตัวแปรแฝงหลายมิติ เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลระหว่างบุพปัจจัยที่ส่งผลต่อความภักดีต่อองค์กร PLS-SEM เป็นเทคนิคที่เหมาะสมสำหรับการวิจัยที่มีตัวแปรแฝงและตัวบ่งชี้ที่มีความซับซ้อน โดยงานวิจัยนี้พิจารณาความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างจากค่า Dijkstra-Henseler's rho (ρ_A), Jöreskog's rho (ρ_C) และ Cronbach's alpha (α) ความเที่ยงตรงเชิงจำแนกจากการทดสอบของ Fornell-Larcker และขนาดของผลกระทบจากค่า Cohen's f^2

ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง "บุพปัจจัยที่ส่งผลต่อความภักดีต่อองค์กรของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร" ผลการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะประชากรศาสตร์จากแบบสอบถามจำนวน 400 ชุด พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 56.50) มีอายุระหว่าง 31-40 ปี (ร้อยละ 40.00) มีการศึกษาระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 60.50) สถานภาพสมรส/อยู่ด้วยกัน (ร้อยละ 49.00) และมีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 20,001-30,000 บาท (ร้อยละ 41.00)

ตาราง 1

แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของบุพปัจจัยที่ส่งผลต่อความภักดีต่อการบริการของพนักงาน

บุพปัจจัยที่ส่งผลต่อความภักดีต่อการบริการของพนักงาน	$\bar{X}$	SD	ระดับความคิดเห็น
ด้านโอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน	4.82	.42	มากที่สุด
ด้านแรงจูงใจ	4.83	.42	มากที่สุด
ด้านสัมพันธภาพ	4.85	.38	มากที่สุด
ด้านความมั่นคงในงาน	4.83	.41	มากที่สุด
ด้านภาวะผู้นำ	4.84	.40	มากที่สุด
ด้านความผูกพันต่อการบริการ	4.84	.39	มากที่สุด
ภาพรวม	4.83	.38	มากที่สุด

จากตารางที่ 1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อบุพปัจจัยที่ส่งผลต่อความภักดีต่อการบริการของพนักงานในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.83, S.D. = 0.38) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือด้านสัมพันธภาพ (ค่าเฉลี่ย 4.85, S.D. = 0.38) รองลงมาคือด้านภาวะผู้นำและด้านความผูกพันต่อการบริการ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน (ค่าเฉลี่ย 4.84, S.D. = 0.40 และ 0.39 ตามลำดับ) ด้านแรงจูงใจและด้านความมั่นคงในงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน (ค่าเฉลี่ย 4.83, S.D. = 0.42 และ 0.41 ตามลำดับ) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือด้านโอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน (ค่าเฉลี่ย 4.82, S.D. = 0.42)

ตาราง 2

แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความภักดีต่อการบริการของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

ความภักดีต่อการบริการของพนักงาน	$\bar{X}$	SD	ระดับความคิดเห็น
ด้านพฤติกรรมที่แสดงออก	4.82	.43	มากที่สุด
ด้านความรู้สึกรักและศรัทธาต่อการบริการ	4.82	.44	มากที่สุด
ภาพรวม	4.82	.42	มากที่สุด

จากตารางที่ 2 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อความภักดีต่อการบริการของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.82, S.D. = 0.42) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทั้งด้านพฤติกรรมที่แสดงออกและด้านความรู้สึกรักและศรัทธาต่อการบริการมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน โดยอยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.82) โดยด้านพฤติกรรมที่แสดงออกมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.43 และด้านความรู้สึกรักและศรัทธาต่อการบริการมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.44

ผลการทดสอบสมมติฐาน

ตาราง 3

แสดงผลการทดสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างและน้ำหนักองค์ประกอบ

Factors	Loading	AVE	Dijkstra-Henseler's rho (ρ_A)	Jöreskog's rho (ρ_c)	Cronbach's alpha (α)
โอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน (X1)		.79	.94	.95	.93
- X11	.89				
- X12	.87				
- X13	.90				
- X14	.88				
- X15	.90				



ตาราง 3

แสดงผลการทดสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างและน้ำหนักองค์ประกอบ (ต่อ)

Factors	Loading	AVE	Dijkstra-Henseler's rho (ρ_A)	Jöreskog's rho (ρ_C)	Cronbach's alpha (α)
แรงจูงใจ (X2)		.77	.93	.94	.93
- X21	.92				
- X22	.87				
- X23	.90				
- X24	.84				
- X25	.86				
สัมพันธภาพ (X3)		.80	.94	.95	.93
- X31	.89				
- X32	.91				
- X33	.89				
- X34	.89				
- X35	.89				
ความมั่นคงในงาน (X4)		.75	.92	.94	.92
- X41	.88				
- X42	.90				
- X43	.86				
- X44	.81				
ภาวะผู้นำ (X5)		.79	.93	.95	.93
- X51	.85				
- X52	.88				
- X53	.89				
- X54	.91				
- X55	.90				
ความผูกพันต่อองค์กร (X6)		.76	.93	.94	.92
- X61	.89				
- X62	.92				
- X63	.79				
- X64	.87				
- X65	.89				
ความภักดีต่อการของพนักงาน					
ด้านพฤติกรรมที่แสดงออก (Y1)		.82	.95	.96	.95
- Y11	.92				
- Y12	.92				
- Y13	.90				
- Y14	.90				
- Y15	.90				
ด้านความรู้สึกรักและศรัทธาต่อองค์กร (Y2)		.81	.94	.96	.94
- Y21	.90				
- Y22	.91				
- Y23	.91				
- Y24	.89				
- Y25	.90				

จากตารางที่ 3 พบว่า ผลการทดสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างและน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรในการวิจัย แสดงให้เห็นว่า ทุกตัวแปรมีความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างที่ดี โดยค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ของตัวแปรสังเกต ทุกตัวมีค่าสูงกว่า 0.70 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) ของทุกตัวแปรแฝงมีค่าระหว่าง 0.75-0.82 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ขั้นต่ำที่ 0.50 ค่า Dijkstra-Henseler's rho (ρ_A) มีค่าระหว่าง 0.92-0.95 ค่า Jöreskog's rho (ρ_c) มีค่าระหว่าง 0.94-0.96 และค่า Cronbach's alpha (α) มีค่าระหว่าง 0.92-0.95 ซึ่งทุกค่ามีค่าสูงกว่า 0.70 ตามเกณฑ์ที่กำหนด แสดงให้เห็นว่าเครื่องมือวัดมีความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างและความเชื่อมั่นในระดับสูง ทำให้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีความน่าเชื่อถือ

ตาราง 4

แสดงการเปรียบเทียบความเที่ยงตรงเชิงจำแนก ตามเกณฑ์ของ Fornell-Larcker

Construct	X1	X2	X3	X4	X5	X6	Y
X1	.89						
X2	.87	.88					
X3	.70	.72	.89				
X4	.76	.73	.74	.87			
X5	.77	.73	.73	.83	.89		
X6	.81	.74	.75	.80	.87	.87	
Y	.83	.76	.78	.82	.87	.87	.89

หมายเหตุ: ตัวเลขในแนวทแยงมุม คือ ค่ารากที่สองของค่า AVE ส่วนค่าที่เหลือคือค่าสหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบ

จากตารางที่ 4 พบว่า ผลการทดสอบความเที่ยงตรงเชิงจำแนกตามเกณฑ์ของ Fornell-Larcker แสดงให้เห็นว่าค่ารากที่สองของ AVE (Average Variance Extracted) ของแต่ละตัวแปรแฝง (ค่าในแนวทแยงมุม) มีค่าสูงกว่าค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงนั้นกับตัวแปรแฝงอื่นๆ (ค่าในแถวและคอลัมน์เดียวกัน) โดยค่า AVE ของตัวแปร X1 (โอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน) มีค่า 0.89, X2 (แรงจูงใจ) มีค่า 0.88, X3 (สัมพันธภาพ) มีค่า 0.89, X4 (ความมั่นคงในงาน) มีค่า 0.87, X5 (ภาวะผู้นำ) มีค่า 0.89, X6 (ความผูกพันต่อองค์กร) มีค่า 0.87 และ Y (ความภักดีต่อองค์กร) มีค่า 0.89 ซึ่งทุกตัวแปรมีค่าผ่านเกณฑ์ที่กำหนด แสดงว่าตัวแปรแฝงแต่ละตัวมีความแตกต่างกันอย่างชัดเจน จึงมีความเที่ยงตรงเชิงจำแนกที่ดี

ตาราง 5

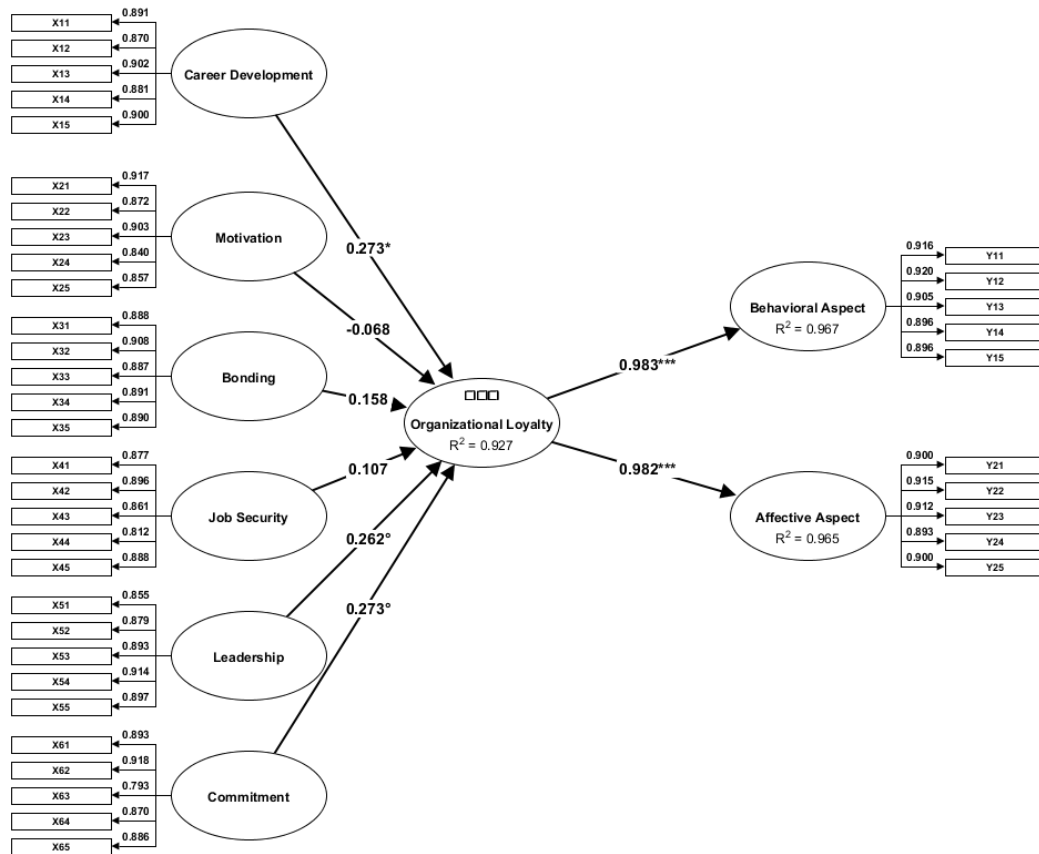
แสดงการทดสอบสมมติฐานที่ส่งผลต่อความภักดีต่อองค์กรของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

Effect	β	t-value	p-value	Cohen's F^2
Career Development > Organizational Loyalty	.273	2.038*	.021	.094
Motivation > Organizational Loyalty	-.068	-0.465	.321	.007
Bonding > Organizational Loyalty	.158	1.479	.070	.064
Job Security > Organizational Loyalty	.107	1.117	.132	.020
Leadership > Organizational Loyalty	.262	1.878*	.030	.094
Commitment > Organizational Loyalty	.273	1.912*	.028	.097

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ภาพ 2

แสดงผลการทดสอบสมมติฐาน



จากภาพที่ 2 และตารางที่ 5 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับบุพปัจจัยที่ส่งผลต่อความภักดีต่อองค์กรของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร พบว่ามีปัจจัยที่ส่งผลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 3 ปัจจัย ได้แก่ โอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน (Career Development) มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง $\beta = .273$ ($t = 2.038$, $p = .021$) ด้วยขนาดอิทธิพลเล็ก (Cohen's $F^2 = .094$) ภาวะผู้นำ (Leadership) มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง $\beta = .262$ ($t = 1.878$, $p = .030$) ด้วยขนาดอิทธิพลเล็ก (Cohen's $F^2 = .094$) และความผูกพันต่อองค์กร (Commitment) มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง $\beta = .273$ ($t = 1.912$, $p = .028$) ด้วยขนาดอิทธิพลเล็ก (Cohen's $F^2 = .097$) ในขณะที่ปัจจัยด้านแรงจูงใจ (Motivation) สัมพันธภาพ (Bonding) และความมั่นคงในงาน (Job Security) ไม่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อความภักดีต่อองค์กร

สรุปผลการวิจัยและอภิปรายผล

การวิจัยเรื่อง "บุพปัจจัยที่ส่งผลต่อความภักดีต่อองค์กรของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร" พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 56.50) มีอายุ 31-40 ปี (ร้อยละ 40.00) จบการศึกษาระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 60.50) มีสถานภาพสมรส (ร้อยละ 49.00) และมีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 20,001-30,000 บาท (ร้อยละ 41.00) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าระดับความคิดเห็นต่อบุพปัจจัยทั้ง 6 ด้านอยู่ในระดับมากที่สุด โดยด้านสัมพันธภาพมีค่าเฉลี่ยสูงสุด (4.85) รองลงมาคือด้านความผูกพันต่อองค์กรและด้านภาวะผู้นำ (4.84) ด้านความมั่นคงในงานและด้านแรงจูงใจ (4.83) และด้านโอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน (4.82) ส่วนความภักดีต่อองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (4.82) โดยทั้งด้านพฤติกรรมที่แสดงออกและด้านความรู้สึกรักและศรัทธาต่อองค์กรมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า มีเพียง 3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความภักดีต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ โอกาส

ความก้าวหน้าในการทำงาน ($\beta = .273$) ภาวะผู้นำ ($\beta = .262$) และความผูกพันต่อองค์กร ($\beta = .273$) ส่วนปัจจัยด้านแรงจูงใจ สัมพันธภาพ และความมั่นคงในงานไม่ส่งผลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยแบบจำลองสามารถอธิบายความแปรปรวนของความภักดีต่อองค์กรได้ร้อยละ 92.7 ($R^2 = 0.927$) ซึ่งความภักดีต่อองค์กรส่งผลต่อทั้งด้านพฤติกรรมที่แสดงออกและด้านความรู้สึกรักและศรัทธาต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ

จากวัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อศึกษาบุพปัจจัยที่ส่งผลต่อความภักดีต่อองค์กรของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัย พบว่า โอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน ภาวะผู้นำ และความผูกพันต่อองค์กรส่งผลต่อความภักดีต่อองค์กรของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีอำนาจในการพยากรณ์ร้อยละ 92.7 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยด้านความผูกพันต่อองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความภักดีต่อองค์กร มากที่สุด รองลงมา คือ โอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน และน้อยที่สุด คือ ภาวะผู้นำ ซึ่งสามารถอธิบายผลตามค่าน้ำหนักได้ดังนี้

1. ความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อความภักดีต่อองค์กรของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรมากที่สุด โดยในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสวัสดิการและผลประโยชน์ที่องค์กรจัดให้ ซึ่งเป็นข้อคำถามที่มีระดับของค่าเฉลี่ยสูงสุด สะท้อนให้เห็นว่าพนักงานให้ความสำคัญกับความมั่นคงและการสนับสนุนที่องค์กรมอบให้ อันเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความรู้สึกผูกพันและความภักดีต่อองค์กร (เศรษฐรัฐ พัฒนมาศ และธิตัต ตรีศิริโชติ, 2562) หากพนักงานรับรู้ว่าการให้ผลตอบแทนที่คุ้มค่าไม่ว่าจะเป็นด้านสวัสดิการ ค่าตอบแทน หรือสภาพแวดล้อมการทำงาน พนักงานจะตอบสนองด้วยความจงรักภักดีและความเต็มใจที่จะอยู่กับองค์กรต่อไป ในอันดับต่อมา พนักงานให้ความสำคัญกับแนวทางการดำเนินงานขององค์กรที่คำนึงถึงพนักงานมากกว่าผลกำไรขององค์กร ที่มีค่าเฉลี่ยรองลงมา ดังนั้นหากพนักงานรับรู้ว่าการให้ความสำคัญกับมากกว่าผลประโยชน์ของธุรกิจ จะช่วยเสริมสร้างความภาคภูมิใจในองค์กรและทำให้เกิดความจงรักภักดีมากขึ้น (Hausknecht et al., 2009) อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยยังพบอีกว่า พนักงานมีระดับความพร้อมในการทุ่มเทความสามารถเพื่อสนับสนุนเป้าหมายขององค์กรในระดับสุดท้าย ซึ่งอาจสะท้อนให้เห็นว่าความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานอาจเป็นไปในลักษณะของการรักษาผลประโยชน์ที่ได้รับมากกว่าการมีแรงจูงใจจากภายในในการทำงานเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เศรษฐรัฐ พัฒนมาศ และธิตัต ตรีศิริโชติ (2562) ที่พบว่า การสร้างความผูกพันต่อเนื่องโดยการจัดสวัสดิการและค่าตอบแทนที่เหมาะสมมีผลต่อการคงอยู่ของพนักงาน ดังนั้น สวัสดิการและผลประโยชน์ของพนักงานมีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างความภักดีของพนักงานต่อองค์กร ในขณะที่แรงจูงใจในการทุ่มเทเพื่อเป้าหมายขององค์กรมีส่วนในการขับเคลื่อนถึงความรู้สึกผูกพันที่แท้จริง อย่างไรก็ตาม การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการมีส่วนร่วมของพนักงานมากขึ้น ซึ่งอาจช่วยให้พนักงานเกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรอย่างแท้จริง และเพิ่มระดับความภักดีที่มีต่อองค์กรในระยะยาว (Hausknecht et al., 2009) ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ บงกช ตั้งจิระศิลป์ (2564) ที่พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรส่งผลกระทบเชิงบวกต่อความจงรักภักดีต่อองค์กร อีกทั้ง ความผูกพันต่อองค์กรและความจงรักภักดีต่อองค์กรยังส่งผลกระทบเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของนักบัญชีในจังหวัดระยอง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ัญญธรณ์ อมรภิภิโย และคณะ (2565) ที่พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์กับความภักดีต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ รวมถึงผลการวิจัยของ Anitha (2016) ที่ระบุว่าวัฒนธรรมองค์กรและความผูกพันต่อองค์กรมีบทบาทสำคัญต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรในระยะยาว

2. โอกาสความก้าวหน้าในการทำงานส่งผลต่อความภักดีต่อองค์กรของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรในอันดับรองลงมา ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าพนักงานให้ความสำคัญกับการพัฒนาตนเองและโอกาสในการเติบโตทางอาชีพภายในองค์กร การที่องค์กรมีการส่งเสริมให้พนักงานสามารถพัฒนาทักษะและความรู้ที่จำเป็นต่อความก้าวหน้าในสายงาน มีระดับค่าเฉลี่ยสูงสุด ซึ่งชี้ให้เห็นว่าพนักงานรับรู้ว่าการได้รับโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยสร้างความผูกพันและความภักดีต่อองค์กร ซึ่งหากองค์กรมอบโอกาสให้พนักงานสามารถเรียนรู้และเติบโต พวกเขาจะรู้สึกมีคุณค่าและมีความภักดีต่อองค์กรมากขึ้น นอกจากนี้ การประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความเป็นธรรมและช่วยสนับสนุนความก้าวหน้าในสายงาน มีค่าเฉลี่ยรองลงมา แสดงให้เห็นว่าหากพนักงานรับรู้ว่าการมีความเป็นธรรมในการพิจารณา

ความก้าวหน้าในอาชีพ เช่น มีระบบการประเมินผลที่โปร่งใสและให้โอกาสพนักงานทุกคนอย่างเท่าเทียม พนักงานจะรู้สึกไว้วางใจและมีความภักดีต่อองค์กรมากขึ้น อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาผลการวิจัยพบว่าความรู้สึกว่าตนเองได้รับการสนับสนุนจากองค์การในการสร้างเส้นทางการเติบโตในอาชีพมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ซึ่งแสดงให้เห็นว่าแม้้องค์การจะมีโครงการหรือมาตรการส่งเสริมการเติบโตในสายอาชีพ แต่พนักงานอาจไม่ได้รับการสนับสนุนอย่างเป็นรูปธรรม หรือยังขาดโครงสร้างที่ชัดเจนในด้านการพัฒนาเส้นทางอาชีพของตนเอง ซึ่งอาจทำให้พนักงานบางกลุ่มไม่มั่นใจว่าพวกเขาจะสามารถเติบโตในองค์กรได้จริง ดังนั้น โอกาสความก้าวหน้าในการทำงานเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความภักดีต่อองค์กรของพนักงาน ธารณาการเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร อย่างไรก็ตาม เพื่อให้พนักงานมีความภักดีต่อองค์กรในระยะยาว ควรมีการสนับสนุนที่ชัดเจนในด้านเส้นทางอาชีพ ไม่เพียงแต่ให้โอกาสในการเรียนรู้และการประเมินผลที่เป็นธรรมเท่านั้น แต่ควรเสริมสร้างระบบที่ช่วยให้พนักงานเห็นภาพที่ชัดเจนเกี่ยวกับการเติบโตในอาชีพของตนเอง ซึ่งจะช่วยลดความไม่แน่นอนและเพิ่มระดับความผูกพันที่พนักงานมีต่อองค์กร ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ วิชุลดา มั่งสัน และกฤษฎา มุฮัมหมัด (2563) ที่พบว่า ปัจจัยจุดใจ ในด้านความก้าวหน้าในงานมีผลต่อความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (สำนักงานใหญ่) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ จิตรลดา ตรีสาร และคณะ (2564) ที่พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ในด้านความต้องการความเจริญก้าวหน้ามีความสัมพันธ์กับความภักดีต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท โซนี่ ดีไวซ์ เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด ในทิศทางเดียว โดยอยู่ในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ภาวะผู้นำส่งผลต่อความภักดีต่อองค์กรของพนักงานธารณาการเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรในอันดับสุดท้าย ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าพนักงานอาจไม่ได้มองว่าภาวะผู้นำเป็นปัจจัยหลักที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อความภักดีต่อองค์กรเมื่อเทียบกับปัจจัยอื่น ๆ เช่น โอกาสความก้าวหน้าในการทำงานหรือสวัสดิการที่องค์กรจัดให้ อย่างไรก็ตาม ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยยังแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำที่มีคุณภาพยังคงเป็นองค์ประกอบสำคัญในการสร้างความไว้วางใจและความพึงพอใจในการทำงาน โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยในรายข้อพบว่าพนักงานให้ความสำคัญกับการที่ผู้บังคับบัญชาสามารถสื่อสารเป้าหมายและบทบาทหน้าที่ได้อย่างชัดเจนมากที่สุด สอดคล้องกับแนวคิดของ Yukl (2013) สนับสนุนว่าผู้นำที่สามารถถ่ายทอดเป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจน มีผลต่อการเพิ่มความไว้วางใจของพนักงานและสร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร นอกจากนี้ การที่ผู้บังคับบัญชารับฟังความคิดเห็นเสมอมีค่าเฉลี่ยในอันดับรองลงมา ซึ่งแสดงให้เห็นว่าพนักงานให้ความสำคัญกับการที่ตนเองได้รับโอกาสในการแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในระดับหนึ่ง ซึ่งชี้ให้เห็นว่าผู้นำที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จะช่วยเสริมสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ และเพิ่มระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร อย่างไรก็ตาม การที่ผู้บังคับบัญชาสนับสนุนให้พนักงานพัฒนาความสามารถและบรรลุเป้าหมายส่วนบุคคล มีค่าเฉลี่ยในอันดับสุดท้าย ซึ่งอาจสะท้อนให้เห็นว่าผู้บังคับบัญชาอาจเน้นไปที่การบริหารงานมากกว่าการให้การสนับสนุนด้านการพัฒนาตนเองของพนักงาน หรือพนักงานอาจรู้สึกว่าจะยังไม่ได้มีโอกาสที่เพียงพอในการพัฒนาทักษะและความก้าวหน้าในอาชีพผ่านการสนับสนุนจากผู้บริหารโดยตรง ดังนั้นการที่ผู้นำที่สนับสนุนให้พนักงานมีการเรียนรู้และเติบโตจะช่วยสร้างแรงจูงใจภายในและเพิ่มความผูกพันต่อองค์กร ดังนั้น ภาวะผู้นำมีบทบาทในการส่งเสริมความภักดีต่อองค์กรของพนักงาน โดยพนักงานให้ความสำคัญกับการสื่อสารที่ชัดเจนของผู้บังคับบัญชา และการเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในกระบวนการทำงาน อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารอาจต้องให้ความสำคัญเพิ่มเติมกับการสนับสนุนพนักงานในด้านการพัฒนาความสามารถและเส้นทางอาชีพ ซึ่งจะช่วยให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์กรในระยะยาวมากขึ้น ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชูชิต ขายทวีป และธนัชฐา สมัย (2563) ที่พบว่ารูปแบบภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อการรักษานักงานให้คงอยู่ในองค์กรของพนักงาน และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Zhang et al. (2022) ที่พบว่า ภาวะผู้นำมีผลกระทบเชิงบวกต่อความภักดีต่อองค์กรและความภักดีต่อหัวหน้างาน

3. แม้ปัจจัยบางอย่างอาจไม่ได้ส่งผลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อความภักดีต่อองค์กรของพนักงานธารณาการเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร แต่ก็ยังมีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างความรู้สึกผูกพันและความเต็มใจที่จะอยู่กับองค์กรในระยะยาว โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของ แรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งเป็นปัจจัยพื้นฐานที่ส่งผลต่อความตั้งใจในการทำงาน และพฤติกรรมของพนักงานต่อองค์กร (Meyer & Allen, 1991) นอกจากนี้ ความมั่นคงในงาน เป็นอีกปัจจัยที่แม้ว่าจะไม่ได้มีผลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ก็ยังมีอิทธิพลต่อระดับความภักดีต่อองค์กรในระดับหนึ่ง (Porter et al., 2004) เนื่องจากพนักงานในภาคธุรกิจธารณาการมักให้ความสำคัญกับความมั่นคงของตำแหน่งงานและโอกาสในการรักษาสถานะทางเศรษฐกิจ

ของตนเอง (Hausknecht et al., 2009) ซึ่งหากพนักงานรู้สึกว่ามีโอกาสถูกเลิกจ้างน้อยหรือมีความมั่นคงในตำแหน่งงาน พวกเขาจะมีแนวโน้มที่จะยังคงอยู่กับองค์กร อีกปัจจัยที่แม้ไม่ได้แสดงผลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติแต่ยังคงมีบทบาทสำคัญต่อความภักดีต่อองค์กรของพนักงานคือ สัมพันธภาพในที่ทำงาน ซึ่งรวมถึงความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ซึ่งพนักงานที่มีความสัมพันธ์ที่ดีในที่ทำงานจะมีแนวโน้มที่จะมีความภักดีต่อองค์กรมากขึ้น เพราะพวกเขารู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มและมีแรงจูงใจในการทำงานเพื่อองค์กร ดังนั้น แม้ว่าปัจจัยบางอย่างจะไม่ได้มีผลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อความภักดีของพนักงานต่อองค์กร แต่ก็ยังเป็นปัจจัยที่มีบทบาทสำคัญในการสร้างความผูกพันของพนักงานกับองค์กร

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

1. ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาสวัสดิการและผลประโยชน์ของพนักงานให้มีความครอบคลุมและเหมาะสมกับความต้องการของพนักงานในปัจจุบัน โดยอาจพิจารณาเพิ่มสิทธิประโยชน์ด้านสุขภาพ การประกันชีวิต และสวัสดิการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพชีวิต เช่น การสนับสนุนค่าเล่าเรียนสำหรับบุตรของพนักงาน หรือโปรแกรมช่วยเหลือด้านการเงิน นอกจากนี้ ควรมีการสื่อสารอย่างชัดเจนเกี่ยวกับสิทธิประโยชน์ที่พนักงานสามารถเข้าถึงได้ เพื่อลดความคลาดเคลื่อนในการรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับสวัสดิการขององค์กร ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างความพึงพอใจและความภักดีต่อองค์กรในระยะยาว

2. ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรควรกำหนดแนวทางการพัฒนาอาชีพที่เป็นรูปธรรม โดยระบุเส้นทางความก้าวหน้าในแต่ละตำแหน่งงานอย่างชัดเจน เพื่อให้พนักงานมีเป้าหมายและแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง ควรจัดให้มีโครงการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่องที่ตอบโจทย์เกี่ยวกับการเติบโตในอาชีพ รวมถึงระบบพี่เลี้ยง (Mentorship) หรือที่ปรึกษาอาชีพ (Career Coaching) ที่ช่วยให้พนักงานสามารถพัฒนาตนเองได้ตามศักยภาพ นอกจากนี้ การประเมินผลการปฏิบัติงานควรมีความโปร่งใสและสอดคล้องกับแนวทางการเลื่อนตำแหน่ง เพื่อให้พนักงานรับรู้ถึงโอกาสในการเติบโตภายในองค์กร ซึ่งจะช่วยลดอัตราการลาออกและเพิ่มความภักดีต่อองค์กร

3. ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรควรพัฒนาแนวทางการบริหารที่ส่งเสริมให้ผู้บังคับบัญชามีบทบาทในการสนับสนุนพนักงานมากขึ้น โดยเฉพาะในด้านการพัฒนาความสามารถและการสร้างเส้นทางเติบโตในอาชีพของพนักงาน ผู้บริหารควรได้รับการฝึกอบรมด้านภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Participative Leadership) และภาวะผู้นำแบบส่งเสริมศักยภาพ (Empowering Leadership) เพื่อให้พนักงานรู้สึกว่าตนเองได้รับการสนับสนุนจากองค์กร นอกจากนี้ ควรเปิดช่องทางให้พนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการดำเนินงานขององค์กรมากขึ้น เพื่อเพิ่มความรู้สึกเป็นเจ้าของและเสริมสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรในระยะยาว

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. การวิจัยในอนาคตควรศึกษาปัจจัยอื่น ๆ ที่อาจส่งผลต่อความภักดีต่อองค์กร เช่น วัฒนธรรมองค์กร ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน หรือสภาพแวดล้อมในการทำงาน เพื่อให้เข้าใจปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความภักดีของพนักงานอย่างครอบคลุมมากขึ้น

2. การวิจัยในอนาคตควรใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพหรือการศึกษาแบบผสม (Mixed Methods) เช่น การสัมภาษณ์เชิงลึกหรือการสนทนากลุ่ม เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับมุมมองและเหตุผลของพนักงานต่อความภักดีต่อองค์กร

3. การวิจัยในอนาคตควรเปรียบเทียบปัจจัยที่มีผลต่อความภักดีของพนักงานระหว่างอุตสาหกรรมต่าง ๆ หรือศึกษาความแตกต่างของพนักงานในเจเนอเรชันที่ต่างกัน เพื่อให้องค์กรสามารถพัฒนาแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เหมาะสมกับแต่ละกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ



รายการอ้างอิง

- จิตรลดา ตรีสาคร, นิกร ลิขาคำ และอนุรักษ์ บุตรดาช. (2564). ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจของพนักงานกับความภักดีต่อองค์กรในอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ กรณีศึกษาบริษัท โซนี่ ดีไวซ์ เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด. *วารสารเครือข่ายส่งเสริมการวิจัยทางมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 4(1), 46-55.
- ชูจิต ขายทวีป และธนัชฐา สมัย. (2563). การวิเคราะห์รูปแบบภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กร. *Journal of Administrative and Management Innovation*, 8(3), 94-105.
- ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร. (2566). *รายงานผลการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ประจำปีบัญชี 2566*. <https://www.baac.or.th/th/cg/O19%20-%20รายงานผลการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลประจำปี%20แก้ไข.pdf>
- ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร. (2567). *ประวัติการก่อตั้ง*. https://www.baac.or.th/th/content-about.php?content_group_sub=0001
- ัญญธรณ์ อมรกิจกัญญา, สันติ โสภประดิษฐ์, พิมพ์ประภา อมรกิจกัญญา, สถาพร อยู่สมบูรณ์, ขวกิจ ทองนุ้ยพราหมณ์, สมสมร วงศ์จิต, และนเรศ สถิตยพงษ์. (2565). ปัจจัยที่มีผลต่อความภักดีต่อองค์กรของครูในสถานศึกษาเอกชนของประเทศไทย. *Journal of Modern Learning Development*, 7(11), 435-446.
- ธิตต์ ตรีศิริโชติ และอุมาพร ฉ่ำช่วง. (2564). ปัจจัยแรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการสังกัดสำนักงานสรรพสามิตภาคที่ 2. *วารสารวิชาการสังคมศาสตร์เครือข่ายวิจัยประชาชน*, 3(1), 15-23.
- บงกช ตั้งจิระศิลป์. (2564). ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กร ความจงรักภักดีต่อองค์กรและผลการปฏิบัติงานของนักบัญชีในจังหวัดระยอง. *วารสารบริหารธุรกิจอุตสาหกรรม*, 3(2), 55-70.
- ปรีณพวรรณ ทัทมาลี. (2563). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อความจงรักภักดีต่อองค์กรของครูและบุคลากรทางการศึกษาโรงเรียนในเครือข่าย* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- ไพฑูรย์ โพธิ์สว่าง. (2554). *หลักและวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์*. มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วิชชุดา มั่งสั่น และกฤษฎา มูฮัมหมัด. (2563). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (สำนักงานใหญ่). *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์*, 6(2), 151-164.
- เศรษฐ์ พัฒนมาศ และธิตต์ ตรีศิริโชติ. (2562). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของพนักงาน สปป.ลาว ที่ทำงานในบริษัทข้ามชาติในประเทศ สปป.ลาว. *วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์บูรพาปริทัศน์*, 14(1), 74-89.
- Akkermans, J., Spurk, D. & Fouad, N. (2021). Careers and career development. In *Oxford Research Encyclopedia of Psychology*. (pp.1-40). Oxford University Press.
- Al-Jabari, B. & Ghazzawi, I. (2019). Organizational commitment: A review of the conceptual and empirical literature and a research agenda. *International Leadership Journal*, 11(1), 78-119.
- Al-Madi, F. N., Assal, H., Shrafat, F. & Zeglat, D. (2017). The impact of employee motivation on organizational commitment. *European Journal of Business and Management*, 9(15), 134-145.
- Anitha, J. (2016). Role of Organisational Culture and Employee Commitment in Employee Retention. *ASBM Journal of Management*, 9, 17-28. <https://www.asbm.ac.in/asbmjournal/>
- Antonicic, J. A. & Antonicic, B. (2011). Employee loyalty and its impact on firm growth. *International Journal of Management & Information Systems (IJMIS)*, 15(1). <https://doi.org/10.19030/ijmis.v15i1.1598>
- Balthazar, P., Murphy, A. & Tan, N. (2021). Mentorship, sponsorship, and coaching for trainee career advancement. *Radiographics*, 41(4), E100-E102. <https://doi.org/10.1148/rg.2021210085>
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd Ed.). Psychology Press.

- Blau, P. M. (1964). Justice in social exchange. *Sociological Inquiry*, **34**, 193-206.
- Bowlby, J. (1969). *Attachment and loss, Vol. 1: Attachment*. Basic Books.
- Choi, D., Oh, I. S. & Colbert, A. E. (2015). Understanding organizational commitment: A meta-analytic examination of the roles of the five-factor model of personality and culture. *Journal of Applied Psychology*, **100**(5), 1542-1567. <https://doi.org/10.1037/apl0000014>
- Dhir, S., Dutta, T. & Ghosh, P. (2020). Linking employee loyalty with job satisfaction using PLS-SEM modelling. *Personnel Review*, **49**(8), 1695-1711. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2019-0107>
- Fitrio, T., Apriansyah, R., Utami, S. & Yaspita, H. (2019). The effect of job satisfaction to organizational citizenship behavior (OCB) mediated by organizational commitment. *International Journal of Scientific Research and Management*, **7**(9), 1300-1310. <https://doi.org/10.18535/ijssrm/v7i9.em01>
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Hair Jr., J. F., Matthews, L. M., Matthews, R. L. & Sarstedt, M. (2017). PLS-SEM or CB-SEM: Updated guidelines on which method to use. *International Journal of Multivariate Data Analysis*, **1**(2), 107-123. <https://doi.org/10.1504/IJMDA.2017.087624>
- Harsono, M. & Abdullah'Azzam, M. (2023). Millennial generation organizational commitment and employee loyalty study in Indonesia: A review. *The Eastasouth Management and Business*, **2**(01), 11-24.
- Hausknecht, J. P., Rodda, J. & Howard, M. J. (2009). Targeted employee retention: Performance-based and job-related differences in reported reasons for staying. *Human Resource Management*, **48**(2), 269-288. <https://doi.org/10.1002/hrm.20279>
- Herzberg, F. (2015). Motivation-hygiene theory. *Organizational Behavior*, **1**, 61-74.
- Hur, H. & Perry, J. L. (2020). Job security rule changes and employee organizational commitment. *Review of Public Personnel Administration*, **40**(4), 641-668. <https://doi.org/10.1177/0734371X19842622>
- Ibrahim, L. & Bahyaye, H. A. (2019). Participative management and employee perspective: Its impact on decision making and productivity in Nigeria. *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management*, **19**(7), 0975-585.
- Imran, R., Majeed, M. & Ayub, A. (2015). Impact of organizational justice, job security and job satisfaction on organizational productivity. *Journal of Economics, Business and Management*, **3**(9), 840-845. <https://doi.org/10.7763/JOEBM.2015.V3.295>
- Karrasch, A. I. (2017). Antecedents and Consequences of Organizational Commitment. In *Organizational Commitment in the Military*. (pp. 225-236). Psychology Press.
- Kot-Radojewska, M. & Timenko, I. V. (2018). Employee loyalty to the organization in the context of the form of employment. *Oeconomia Copernicana*, **9**(3), 511-527. <https://doi.org/10.24136/oc.2018.026>
- Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A. & Nerstad, C. G. (2017). Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes?. *Journal of Economic Psychology*, **61**, 244-258. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2017.05.004>
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Prentice-Hall.



- Long, C. S., Ajagbe, M. A., Nor, K. M. & Suleiman, E. S. (2012). The approaches to increase employees' loyalty: A review on employees' turnover models. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 6(10), 282-291.
- Macleane, R. (2019). *Teachers' career and promotion patterns: A sociological analysis*. Routledge.
- Mehta, S., Singh, T., Bhakar, S. S. & Sinha, B. (2010). Employee loyalty towards organization-a study of academicians. *International Journal of Business Management and Economic Research*, 1(1), 98-108.
- Meschke, S. (2021). *Employee loyalty*. Springer International Publishing.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Mikulincer, M. & Shaver, P. R. (2016). *Attachment in adulthood: Structure, dynamics, and change* (2nd Ed.). Guilford Press.
- Morrow, P. (1993). *The theory and measurement of work commitment*. JAI Press.
- Murali, S., Poddar, A. & Seema, A. (2017). Employee loyalty, organizational performance & performance evaluation—a critical survey. *IOSR Journal of Business and Management*, 19(8), 62-74.
- Nurzanah, E. & Damaiyanti, A. (2023). Literature review: The influence of motivation, work discipline, job satisfaction, and employee loyalty on employee performance. *Nusantara Journal of Behavioral and Social Science*, 2(4), 111-116. <https://doi.org/10.47679/202341>
- O'Reilly, C. A. & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.492>
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. & Boulian, P. V. (2004). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609. <https://doi.org/10.1037/h0037335>
- Reichheld, F. F. & Teal, T. (1996). *The loyalty effect the hidden force behind growth, profits, and lasting value*. Harvard Business School Press.
- Salas, E., Shuffler, M. L., Thayer, A. L., Bedwell, W. L. & Lazzara, E. H. (2015). Understanding and improving teamwork in organizations: A scientifically based practical guide. *Human Resource Management*, 54(4), 599-622. <https://doi.org/10.1002/hrm.21628>
- Shahbazi, M., Sohrabi, S. & Asadi, E. (2023). The antecedents of destructive organizational behaviors based on social exchange theory in metacombination method. *Journal of System Management (JSM)*, 9(4), 205-220. <https://doi.org/10.30495/jsm.2023.1983997.1808>
- Super, D. E. (1990). A Life-Span, Life-Space Approach to Career Development. In D. Brown & L. Brooks, (Eds.), *Career Choice and Development: Applying Contemporary Theories to Practice* (2nd Ed.). (pp. 197-261). Jossey-Bass.
- Unaam, A. O., Adim, C. V. & Adubasim, E. I. (2018). Employee loyalty and organizational citizenship behaviour in the Port Harcourt area command of the Nigeria police force. *International Journal of Business, Economics and Management*, 5(6), 135-145. <https://doi.org/10.18488/journal.62.2018.56.135.145>

- Vannebo, B. I. & Ljunggren, E. B. (2021). Bridging or bonding: An organizational framework for studying social capital in kindergartens. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, **18**(5), 2663. <https://doi.org/10.3390/ijerph18052663>
- Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. Wiley and Sons.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th Ed.). Pearson.
- Yusuf, Y. O. & Saragih, R. (2020). The effect of organizational culture on employee loyalty. *Almana: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, **4**(3), 380-387. <https://doi.org/10.36555/almana.v4i3.1476>
- Zhang, H., Du, L. & Jiang, Z. (2022). "Loyalty to organizations" or "loyalty to supervisors"? Research on differential leadership and employee loyalty behavior: A perspective of insiders and outsiders. *Frontiers in Psychology*, **13**, 1-16. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.971624>