

ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์การของบุคลากรในสำนักงานมติสินเชื่อ รายย่อย ธนาคารออมสิน

Causal Factors Affecting Organizational Commitment of Personnel in the
Retail Loan Approval Office, Government Savings Bank

ยุทธศักดิ์ รัตนวงศ์สนธิ¹ สิทธิพร เขาอูน² กฤษณะ ดาราเรือง³ และจินต์ วิภาตะกลัส⁴

Yuttasak Rattanawongsanit, Sitiporn Koa-un, Kritsana Dararuang and Jin Wipataklas

Received: April 28, 2023

Revised: June 15, 2023

Accepted: June 18, 2023

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความยุติธรรมในองค์การ บรรยากาศองค์การ ความพึงพอใจในการทำงาน และความผูกพันองค์การของบุคลากร 2) วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของปัจจัยเชิงเหตุผลที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์การของบุคลากร ตามแบบจำลองสมการและ 3) ศึกษาความสัมพันธ์เชิงเหตุผลตามแบบจำลองสมการโครงสร้างความผูกพันองค์การของบุคลากรในสำนักงานมติสินเชื่อรายย่อย ธนาคารออมสิน กลุ่มตัวอย่างคือ กลุ่มลูกจ้างและพนักงานในสังกัดหน่วยงานสำนักงานมติสินเชื่อรายย่อยธนาคารออมสิน 1-18 จำนวน 226 คน จากประชากรทั้งหมด 502 คน ผลการวิจัย พบว่า 1) ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความยุติธรรมในองค์การ บรรยากาศองค์การ ความพึงพอใจในการทำงาน และความผูกพันองค์การ อยู่ในระดับสูง เมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้ 2) ทุกตัวแปรสังเกตที่ใช้ในการศึกษาเป็นองค์ประกอบเชิงยืนยันตามแบบจำลองสมการโครงสร้างโดยเป็นไปตามข้อตกลงทางสถิติ คือ ค่า Chi-square = 228.96, df = 291, P-value = 0.99705, RMSEA = 0.000 และมีค่า น้ำหนักองค์ประกอบ > 0.50 ทุกตัวแปร และ 3) ความผูกพันองค์การของบุคลากร ได้รับอิทธิพล

¹⁻⁴ มหาวิทยาลัยเจ้าพระยา; Chao Phraya University, E-mail:

Corresponding author, e-mail: Oak140726@hotmail.com

ทางตรงเชิงบวกมาจาก 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยบรรยากาศองค์การ อยู่ในระดับต่ำ และ ปัจจัยความพึงพอใจในการทำงาน อยู่ในระดับปานกลาง และในขณะเดียวกันยังได้รับอิทธิพลทางอ้อมมาจาก 3 ปัจจัย คือ ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยส่งผ่านปัจจัยความยุติธรรมในองค์การ ปัจจัยบรรยากาศองค์การ และปัจจัยความพึงพอใจในการทำงาน อยู่ในระดับสูง และยังได้รับอิทธิพลทางอ้อม มาจากปัจจัยความยุติธรรมในองค์การ โดยส่งผ่านปัจจัยบรรยากาศองค์การ และปัจจัยความพึงพอใจในการทำงาน อยู่ในระดับต่ำ และยังได้รับอิทธิพลทางอ้อม มาจากปัจจัยบรรยากาศองค์การ โดยส่งผ่านปัจจัยความพึงพอใจในการทำงาน อยู่ในระดับต่ำ จากผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่า ทั้ง 4 ตัวแปรดังกล่าว สามารถทำนายตัวแปรตามคือ ปัจจัยความผูกพันองค์การ ได้ร้อยละ 80 อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, ความยุติธรรมในองค์การ, บรรยากาศองค์การ, ความพึงพอใจในการทำงาน, ความผูกพันองค์การ

Abstract

The objectives of this research article were 1) to study the conditions and factors of transformational leadership, justice in the organization, organizational atmosphere, job satisfaction, and organizational commitment of personnel; 2) to analyze the confirmatory elements of the causal factors that affected the organizational commitment of personnel according to the equation model; and 3) to study the causal relationship according to the structural equation model of organizational commitment of personnel in the Retail Loan Approval Office, Government Savings Bank. The sample group was a group of employees under the Department of Government Savings Bank's Retail Loan Approval Office 1-18, numbering 226 people from a total population of 502 people. The research results found that 1) transformational leadership factors, Justice in the organization, organizational atmosphere, job satisfaction, and organizational commitment, were at a high level compared with the set criteria; 2) all observed variables used in the study were confirmatory components based on structural equation modeling in accordance with statistical agreement, namely Chi-square value = 228.96, df = 291, P-value. =

0.99705, RMSEA = 0.000 and having component weights > 0.50 for every variable; and 3) organizational commitment of personnel was directly and positively influenced by two factors: organizational atmosphere factor was at a low level and the work satisfaction factor was at a moderate level. At the same time, it was also indirectly influenced by 3 factors: transformational leadership factors by passing on the justice factors in the organization, organizational atmosphere factors and work satisfaction factors were at a high level and also indirectly influenced derived from justice factors in the organization through organizational atmosphere factors and work satisfaction factors at a low level and also indirectly influenced derived from organizational atmosphere factors by passing on work satisfaction factors at a low level. From the results of this research, it was found that all 4 variables mentioned can predict the dependent variable, namely the organizational commitment factor was 80% significant at the .05 level.

Keywords: Transformational Leadership, Organizational Justice, Organizational Atmosphere, Job Satisfaction, Organizational Commitment

บทนำ

ความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การจะเกิดขึ้นได้นั้นอาจปฏิเสธไม่ได้เลยว่าขึ้นอยู่กับบุคลากรว่าจะมีความผูกพันต่อองค์การมากหรือน้อยเพียงใด ทั้งสองฝ่ายจะต้องมีความจริงจังต่อกันในหลากหลายด้าน เมื่อบุคคลใดบุคคลหนึ่งเข้ามาอยู่ในองค์การก็หวังที่จะได้พบกับสภาพแวดล้อมที่ดีขึ้นกว่าที่เดิมหรือสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยให้ตนเองสามารถใช้ความรู้ความสามารถได้อย่างเต็มที่และสามารถเป็นบันไดก้าวไปถึงเป้าหมายตามที่ตั้งใจไว้ อีกทั้งบุคลากรส่วนใหญ่ก็ยังคงมีความต้องการปัจจัยต่าง ๆ จากองค์การ ที่มอบคุณภาพชีวิตที่ดีต่อตนเองและครอบครัวได้ และปัจจัยเหล่านั้นก็มีอิทธิพลมากพอที่จะทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการทำงาน และสร้างความผูกพันระหว่างบุคลากรและองค์การ คุณภาพชีวิตในการทำงานเป็นเงื่อนไขสำคัญที่เข้ามามีบทบาทเสริมและมีอิทธิพลต่อการเพิ่มผลผลิตขององค์การและกลายเป็นมิติใหม่สำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คุณภาพชีวิตในการทำงานเป็นสภาพความพึงพอใจของคนที่มีต่องานที่จะ

ทำงานในองค์กรนั้นนาน ๆ แต่ถ้าบุคคลรู้สึกว่าคุณภาพในการทำงานต่ำลงบุคคลจะขาดงาน มีข้อเรียกร้อง หรือลาออก (สร้อยญา นวลละออง, 2544)

งานวิจัยจำนวนมากยืนยันว่าความผูกพันมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (Huselid, M.A. & Day, N.E., 1991) การปฏิบัติงานขององค์กร โดยส่วนรวมมีปัญหาหรืออุปสรรคหลายประการ เช่น ปัญหาที่เกิดจากความไม่เข้าใจในการถ่ายทอดคำสั่งของผู้บริหารหรือหัวหน้างาน ข้อจำกัดทางความคิดในการปฏิบัติงาน การขาดแคลนบุคลากรที่เหมาะสมตรงตามตำแหน่งงานที่รับผิดชอบหรือขาดประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน การขาดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในการให้คำปรึกษาหลังจากที่บุคลากรได้รับการฝึกอบรมไปแล้ว ปัญหาด้านความพร้อมของอุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงานที่ไม่เพียงพอหรือเหมาะสม แรงจูงใจหรือค่าตอบแทนไม่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริง รวมทั้งความไม่รู้หรือความไม่เข้าใจในการใช้เทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบันทำให้เกิดปัญหาการเบี่ยงเบนในการทำงาน ท้อแท้ เห็นเป็นสิ่งที่ยากหรือไม่อยากเรียนรู้เพิ่มเติมหรือเปิดใจรับสิ่งใหม่

ธนาคารออมสินเป็นองค์กรขนาดใหญ่ประกอบด้วยหน่วยปฏิบัติงานแยกย่อยที่มีความซับซ้อน แต่ในปัจจุบันมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรโดยมีหน่วยงานย่อยที่ตั้งขึ้นใหม่เพื่อให้การประกอบกิจการหรือการทำธุรกรรมของธนาคารนั้นมีความเป็นระบบและเกิดความคล่องตัวมากขึ้นในการอนุมัติธุรกรรมทางด้านสินเชื่อเพื่อลดอคติในรูปแบบเดิม ๆ ที่บุคลากรนั้นมีต่อลูกค้า และให้การพิจารณา การวิเคราะห์ การตรวจสอบเป็นระบบที่มีมาตรฐานที่ดีขึ้น จึงเกิดหน่วยงานใหม่ขึ้นเป็น สำนักอนุมัติสินเชื่อรายย่อย มีทั้งหมด 18 แห่ง ทั่วประเทศ โดยในแต่ละสำนัก ๆ จะมีหน่วยงานย่อย 4 หน่วยงาน ประกอบด้วย 1) หน่วยธุรการ 2) หน่วยตรวจสอบและบันทึกข้อมูลสินเชื่อรายย่อย 3) หน่วยวิเคราะห์สินเชื่อลูกค้าบุคคล 4) หน่วยวิเคราะห์สินเชื่อลูกค้าฐานราก 5) หน่วยย่อยตรวจสอบธุรกรรม (ธนาคารออมสิน, 2564)

จากความสำคัญดังกล่าวมาข้างต้นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษา “ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของบุคลากรในสำนักอนุมัติสินเชื่อรายย่อย ธนาคารออมสิน” ซึ่งผลการวิจัยนี้จะเป็นอีกหนึ่งแนวทางที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนาเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กร อันเป็นแนวทางสำคัญประการหนึ่งต่อการพัฒนาธนาคารออมสินในระดับต่อ ๆ ไปหรือในหน่วยงานย่อยอื่น ๆ ของธนาคารออมสินให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อองค์กรในอนาคตอันใกล้นี้ ธนาคารออมสินเป็นองค์กรรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่งที่มีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ ในยุคปัจจุบันนอกจากแพลตฟอร์ม แอปพลิเคชัน เทคโนโลยีล้ำสมัย และอุปกรณ์หรือเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพแล้วนั้น บุคลากรยังคงเป็นทรัพยากรที่มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรและมี

ส่วนร่วมในการปฏิบัติงานขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ แต่ในปัจจุบันธนาคารออมสินมีบุคลากรจำนวนไม่น้อยที่มีความประสงค์เกษียณอายุก่อนกำหนดหรือมีความต้องการอยากออกจากงานเนื่องจากเหตุผลหลายประการ อาทิเช่น ภาวะผู้นำของผู้บริหาร บรรยากาศองค์กร ความพึงพอใจในการทำงาน คุณภาพชีวิตในการทำงาน และเทคโนโลยีภายในองค์กร เป็นต้น

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความยุติธรรมในองค์กร บรรยากาศองค์กร ความพึงพอใจในการทำงาน และความผูกพันองค์กรของบุคลากรในสำนักงานมัติสินเชียงรายย่อย ธนาคารออมสิน
2. เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของปัจจัยเชิงเหตุผลที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กรของบุคลากรในสำนักงานมัติสินเชียงรายย่อย ธนาคารออมสิน ตามแบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model)
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงเหตุผล ตามแบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model) ของความผูกพันองค์กรของบุคลากรในสำนักงานมัติสินเชียงรายย่อย ธนาคารออมสิน

วิธีดำเนินการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ กลุ่มลูกจ้างและพนักงานในสังกัดหน่วยงานสำนักงานมัติสินเชียงรายย่อยธนาคารออมสิน 1-18 จำนวน 226 คน จากประชากรทั้งหมด 502 คนทั่วประเทศ กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางสุ่มของเครสซี และมอร์แกน ที่ระดับความคลาดเคลื่อนไม่เกินร้อยละ 5 (Krejcie, R.V. & Morgan, D.W., 1970) โดยวิธีการเลือกสุ่มแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างและพัฒนาขึ้นโดยผ่านการทดสอบความตรง (Validity) ของเครื่องมือ (IOC) ได้ค่า IOC ระหว่าง 0.6-1.0 โดยการประเมินของผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 คน และได้ค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงแบบอัลฟา (Alpha-reliability Coefficient) ทั้งฉบับเป็น 0.994

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เปรียบเทียบความมีนัยสำคัญระหว่างค่าเฉลี่ยกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้ โดยใช้การทดสอบค่าทีแบบ One-sample t-test การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันตามโครงสร้าง (Confirmatory Structural Factor Analysis) โดยใช้โปรแกรม LISREL Version 8.72 และ

รายงานผลโดยใช้ค่าน้ำหนักองค์ประกอบแบบ Completely Standardized Solution โดยพิจารณา 1) ค่าไคสแควร์ (Chi-Square Value) ต้องไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 หรือ $P > .05$ 2) ค่าไคสแควร์ (Chi-Square Value)หารด้วยระดับขั้นแห่งความอิสระ (Degree of Freedom หรือ df) ต้องไม่เกิน 2 และ 3) ค่า Root Mean Square Error of Approximation หรือ RMSEA ต้องมีค่าน้อยกว่า 0.05 และการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis)

สรุปผลการวิจัย

1. สภาพของปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความยุติธรรมในองค์การ บรรยากาศองค์การ ความพึงพอใจในการทำงาน และความผูกพันองค์การ ของบุคลากรในสำนักอนามัยตีสินเชื้อราย่อย ธนาคารอมสิน โดยภาพรวมทั้ง 5 ด้าน อยู่ในระดับสูงเมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์

2. องค์ประกอบเชิงยืนยันของปัจจัยเชิงเหตุผลที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์การของบุคลากรภายในสำนักอนามัยตีสินเชื้อราย่อย ธนาคารอมสิน พบว่า

2.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่าทั้ง 4 องค์ประกอบที่ใช้ในการศึกษารั้งนี้ เป็นองค์ประกอบสำคัญเชิงยืนยัน ได้แก่ 1) อิทธิพลเชิงอุดมการณ์ 2) การมุ่งใจเพื่อสร้างแรงดลใจ 3) การกระตุ้นสติปัญญา และ 4) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบแบบ Completely Standardized Solution เป็น 0.89, 0.96, 0.96 และ 0.92 ตามลำดับ

2.2 ความยุติธรรมในองค์การ พบว่าทั้ง 3 องค์ประกอบที่ใช้ในการศึกษารั้งนี้เป็นองค์ประกอบสำคัญเชิงยืนยัน ได้แก่ 1) ผลตอบแทน 2) กระบวนการขององค์การ และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การ โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบแบบ Completely Standardized Solution เป็น 0.97, 0.97 และ 0.82 ตามลำดับ

2.3 บรรยากาศองค์การ พบว่าทั้ง 6 องค์ประกอบเป็นองค์ประกอบสำคัญเชิงยืนยัน ได้แก่ 1) โครงสร้างองค์การ 2) มาตรฐานในการทำงาน 3) ความรับผิดชอบในการทำงาน 4) การได้รับการยอมรับ 5) การสนับสนุน และ 6) ความยึดมั่นความผูกพัน โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบแบบ Completely Standardized Solution เป็น 0.87, 0.92, 0.90, 0.94, 0.96 และ 0.89 ตามลำดับ

2.4 ความพึงพอใจในการทำงาน พบว่า ทั้ง 10 องค์ประกอบเป็นองค์ประกอบสำคัญเชิงยืนยัน ได้แก่ 1) ความมั่นคงปลอดภัย 2) โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน 3) สถานที่ทำงาน และการดำเนินการ 4) ค่าจ้างและผลตอบแทน 5) ลักษณะงานที่ทำ 6) การบังคับบัญชา 7) ลักษณะทางสังคม 8) การติดต่อสื่อสาร 9) สภาพการทำงาน และ 10) ประโยชน์เกื้อกูล โดยมีค่าน้ำหนัก

องค์ประกอบแบบ Completely Standardized Solution เป็น 0.91, 0.92, 0.93, 0.86, 0.92, 0.80, 0.91, 0.92, 0.88 และ 0.82 ตามลำดับ

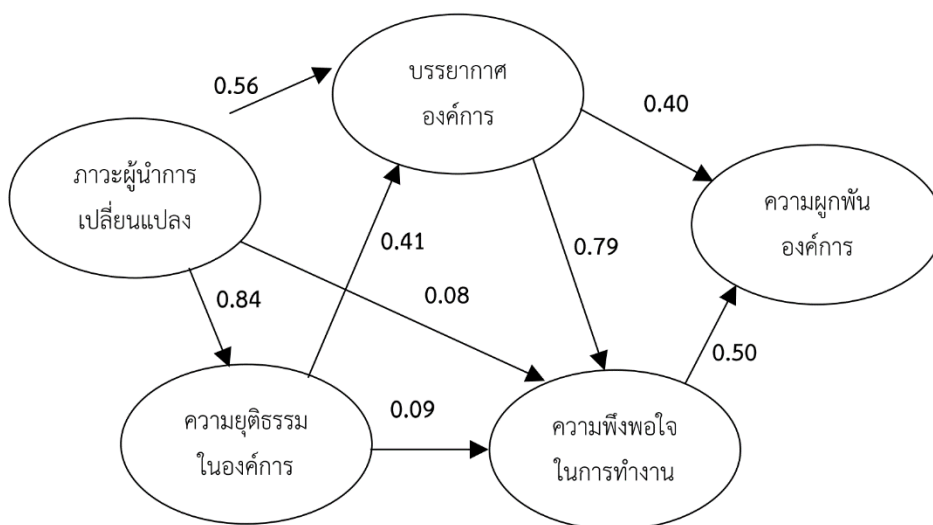
2.5 ความผูกพันองค์การ พบว่าทั้ง 3 องค์ประกอบเป็นองค์ประกอบสำคัญเชิงยืนยัน ได้แก่ 1) ความรู้สึก 2) การคงอยู่กับองค์การ และ 3) บรรทัดฐาน โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบแบบ Completely Standardized Solution เป็น 0.93, 0.96 และ 0.97 ตามลำดับ

3. ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์การของบุคลากรภายในสำนักอนามัย สันเขียรายย่อย ธนาคารอมสิน พบว่า มีค่าสถิติเป็นไปตามข้อตกลงทางสถิติ คือ Chi-square = 228.96, df = 291, P-value = 0.99705, RMSEA = 0.000 ดังตารางที่ 1 และภาพที่ 2

ตารางที่ 1 สัมประสิทธิ์เส้นทาง ทางตรง (Direct Effect) ทางอ้อม (Indirect Effect) และ รวม (Total) ระหว่างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลตามแบบจำลองสมการโครงสร้างปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์การของบุคลากรในสำนักอนามัยสันเขียรายย่อย ธนาคารอมสิน

Dep.V.	Indep.V	R-square	F	Path Coefficients		
				DE	IE	TT
ความยุติธรรมในองค์การ	● ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	0.70	5.29*	0.84*	0.00	0.84
บรรยากาศองค์การ	● ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	0.87	2.60*	0.56*	0.35	0.91
	● ความยุติธรรมในองค์การ			0.41*	0.00	0.81
ความพึงพอใจในการทำงาน	● ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	0.88	0.48*	0.08*	0.78	0.86
	● ความยุติธรรมในองค์การ			0.09*	0.32	0.41
	● บรรยากาศองค์การ			0.79*	0.00	0.79
ความผูกพันองค์การ	● ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	0.80	1.33*	0.00	0.80	0.80
	● ความยุติธรรมในองค์การ			0.00	0.37	0.37
	● บรรยากาศองค์การ			0.40*	0.40	0.80
	● ความพึงพอใจในการทำงาน			0.50*	0.00	0.50

*P < .05



ภาพที่ 2 Over identified Model ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์การของบุคลากรในสำนักกอนุมัติสินเชื่อย่อย ธนาคารออมสิน

จากตารางที่ 1 และภาพที่ 2 พบว่า ความผูกพันองค์การได้รับอิทธิพลทางตรงเชิงบวกมาจาก บรรยากาศองค์การในระดับต่ำ และความพึงพอใจในการทำงานในระดับปานกลาง ในขณะที่เดียวกันยังได้รับอิทธิพลทางอ้อมมาจาก 3 ปัจจัย คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยส่งผ่านความยุติธรรมในองค์การ บรรยากาศองค์การ และความพึงพอใจในการทำงานในระดับสูง และความยุติธรรมในองค์การ โดยส่งผ่านบรรยากาศองค์การ และความพึงพอใจในการทำงานในระดับต่ำ อีกทั้งบรรยากาศองค์การ โดยส่งผ่านความพึงพอใจในการทำงานในระดับต่ำ โดยปัจจัยทั้งหมดสามารถทำนายตัวแปรตามคือ ความผูกพันองค์การ ได้ร้อยละ 80 อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

อภิปรายผลการวิจัย

สภาพปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความยุติธรรมในองค์การ บรรยากาศองค์การ ความพึงพอใจในการทำงาน และความผูกพันองค์การของบุคลากรในสำนักกอนุมัติสินเชื่อย่อย ธนาคารออมสิน พบว่าสภาพปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับสูง โดยอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดซึ่งผู้บริหารของสำนักกอนุมัติสินเชื่อย่อย ธนาคารออมสิน ที่มีการแสดงออกที่ดีถึงพฤติกรรมทั้งด้านคุณธรรม ความรับผิดชอบ ความซื่อสัตย์ ความยุติธรรมต่อผู้ได้บังคับบัญชา และยังสร้างความภาคภูมิใจให้แก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน รวมถึงการสร้างควมไว้วางใจ ความเชื่อมั่น ด้วยการเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากรผู้ได้บังคับบัญชา มีวิธีการประเมินการ

ปฏิบัติงานด้วยความเป็นธรรม โดยวัดคะแนนตามแบบการประเมินของธนาคาร (KPI) มีการมอบผลตอบแทนหรือจัดกิจกรรมตามวาระโอกาสจากผลงานที่มีร่วมกัน และมีการชักชวนความเข้าใจในประเด็นปัญหา ข้อถกเถียงในเรื่องของการปฏิบัติงานอยู่เสมอด้วยกิจกรรม Morning Talk เพื่อลดช่องว่างของการทำงานให้เกิดเป็นความสัมพันธ์ที่ดีในการปฏิบัติงานสอดคล้องกับบุญชนะ เมตโต (2560) พบว่า การรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทุกองค์ประกอบ ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา รวมทั้งการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การทุกองค์ประกอบ

สภาพปัจจัยความยุติธรรมในองค์การ อยู่ในระดับสูง โดยความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ผู้บริหารของสำนักกอนุมัติสินเชื่อรายย่อย ธนาคารออมสินมีการแสดงออกด้านคุณธรรม ความมีเหตุผล มีความเหมาะสมในการบริหารงานและบุคคลภายในองค์การ โดยเฉพาะการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรในองค์การในการปฏิบัติงาน มีการให้โอกาสบุคลากรได้แสดงออกทั้งความคิดและการปฏิบัติอย่างเท่าเทียม รวมถึงการเป็นที่ปรึกษาที่ดีและการแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยความจริงใจและเป็นกันเอง โดยไม่ปิดกั้นความคิดเห็นของบุคลากรในทุกระดับ และมีการมอบหมายงานที่ตรงตามความรู้ความสามารถพร้อมทั้งยังเปิดโอกาสให้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถได้ปฏิบัติงานในหน้าที่อื่น ๆ ที่มีความท้าทายและตรงตามความสามารถของบุคคลนั้น อีกทั้งยังมีการส่งเสริมโดยแนะนำบุคลากรที่ประสบความสำเร็จในด้านต่าง ๆ มาเป็นแบบอย่างให้บุคลากรภายในสำนักกอนุมัติสินเชื่อรายย่อยได้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งสอดคล้องกับสงบ ขุนศรีหวาน (2563) พบว่า ระดับธรรมาภิบาลและระดับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การของบุคลากรในสำนักงานเทศบาลนครหาดใหญ่นั้นมีภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับจริงมาก

สภาพปัจจัยบรรยากาศองค์การ อยู่ในระดับสูง โดยความยึดมั่นความผูกพันมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ผู้บริหารของสำนักกอนุมัติสินเชื่อรายย่อย ธนาคารออมสินมีการจัดสรรสิ่งแวดล้อมภายในองค์การให้เกิดความสอดคล้องในการบริหารจัดการขององค์การให้บุคลากรมีความรู้สึกผูกพันและมีทัศนคติที่ดีต่อองค์การ โดยการสร้างความรับรู้ถึงความรู้สึกภูมิใจของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ชื่นชมและชมเชยบุคลากรที่ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้บุคคลอื่นภายในองค์การได้รับรู้ และสร้างความรู้สึกลำบากกับผิวดอกในความสำเร็จขององค์การ แสดงให้บุคลากรเห็นว่าองค์การมีความพยายามที่จะปลูกจิตสำนึกในการทำงานร่วมกันแบบเป็นทีม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงานให้ดียิ่งขึ้น และบรรลุเป้าหมายขององค์การ ซึ่งสอดคล้องกับชัชวาล ดวงบุบผา

(2563) พบว่า ระดับของบรรยากาศองค์กร ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเจนเนอเรชันวายของธนาคารออมสินอยู่ในระดับมาก

สภาพปัจจัยความพึงพอใจในการทำงานอยู่ในระดับสูง โดยการติดต่อสื่อสารมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ผู้บริหารของสำนักอนุมัติสินเชื่อย่อย ธนาคารออมสิน และบุคลากรมีความรู้สึกที่ดีต่อการปฏิบัติงานในเชิงบวก บุคลากรในองค์กรนั้นรู้สึกเต็มใจในการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหารอย่างเต็มกำลังความรู้ความสามารถ และเกิดความภาคภูมิใจในขอบเขตงานของตนเอง มีกระบวนการสื่อสารที่ดี ชัดเจน และถูกต้องเหมาะสม โดยการสื่อสาร มีการสั่งการ แจ้งหรืออธิบาย ข้อมูลด้วยความชัดเจน การแลกเปลี่ยนหรือปรึกษาหารือ และรับรู้ข้อมูลที่ถูกต้อง สามารถนำไปแก้ไขปัญหาหรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ขององค์กรได้เป็นอย่างดี ซึ่งสอดคล้องกับจิราภา ชีพวรรณ และจรัชวรรณ จันทรรัตน์ (2559) พบว่า พนักงานธนาคารออมสินมีความพึงพอใจในการทำงาน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) ด้านนโยบายและการบริหาร พนักงานธนาคารออมสินมีความพึงพอใจในการทำงานในระดับมาก 2) ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน มีการจัดสัมมนา และทำกิจกรรมร่วมกัน เพื่อเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน ให้เกิดความรักใคร่กลมเกลียวมีความสัมพันธ์ที่จะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และ 3) ด้านลักษณะงานและปริมาณงาน มีการแบ่งงานตามตำแหน่งหน้าที่อย่างชัดเจน มีปริมาณงานที่เหมาะสม

สภาพปัจจัยความผูกพันองค์กร อยู่ในระดับสูง โดยการคงอยู่กับองค์กร มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ผู้บริหารของสำนักอนุมัติสินเชื่อย่อย ธนาคารออมสิน มีการสร้างความผูกพันของบุคลากรในองค์กรที่มีต่อองค์กรด้วยความรู้สึก ความคิด ทศนคติ และจิตสำนึก โดยให้ความสำคัญกับผลตอบแทนขององค์กรในด้านต่าง ๆ เพื่อให้สามารถดึงดูดให้บุคลากรเกิดความผูกพันและมีความต้องการที่จะปฏิบัติงานอยู่กับองค์กรนานขึ้น เกิดเป็นความหวังใจหรือความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งในองค์กรจนกลายเป็นความจงรักภักดีต่อองค์กรและทำให้บุคลากรเกิดความผูกพันจนรู้สึกว่ายากปฏิบัติงานในองค์กรต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับ Asrar-ul-Haq & Muhammad et al (2020) พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามทฤษฎีของ Bass and Avolio มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรตามทฤษฎีของ Meyer and Allen และ 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามทฤษฎีของ Bass and Avolio และความผูกพันต่อองค์กรตามทฤษฎีของ Meyer and Allen มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของปัจจัยเชิงเหตุผลที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กรของบุคลากรในสำนักอนุมัติสินเชื่อย่อย ธนาคารออมสิน ตามแบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model) พบว่า องค์ประกอบของปัจจัยความผูกพันองค์กร ทั้ง

3 องค์ประกอบนั้นมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า ความผูกพันองค์การของบุคลากรในสำนักอนามัยสินเชื่อย่อย ธนาคารอมสิน เกิดจากความรู้สึกที่เกิดขึ้นกับบุคลากรขององค์การในการปฏิบัติงาน โดยมีระดับความผูกพันของการแสดงออก เช่น ความยินดี ความภูมิใจ ความรู้สึกในเชิงบวก ความสุข ความรัก ความรู้สึกเป็นเจ้าของ และความรู้สึกมีส่วนร่วมในองค์การ การให้ความสำคัญกับผลตอบแทนขององค์การในด้านต่าง ๆ ที่สามารถดึงดูดให้บุคลากรเกิดความผูกพันและมีความต้องการที่จะปฏิบัติงานอยู่กับองค์การนานขึ้น เกิดเป็นความห่วงใยหรือความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งในองค์การจนกลายเป็นความจงรักภักดีต่อองค์การและทำให้บุคลากรเกิดความผูกพันจนรู้สึกว่ายากปฏิบัติงานในองค์การตลอดไป รวมทั้ง ความคิด ทัศนคติ จิตสำนึกของบุคลากรที่มีต่อความรับผิดชอบในหน้าที่ที่ตนมี โดยนึกถึงประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับองค์การมากกว่าประโยชน์ที่ตนเองจะได้รับจากองค์การ และปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การด้วยหลักคุณธรรมเพื่อความสำเร็จขององค์การเป็นหลักซึ่งสอดคล้องกับธนัญพร สุวรรณคาม (2560) พบว่า ความพึงพอใจในด้านลักษณะงานมีความสัมพันธ์ ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรมากที่สุด รองลงมาคือ ความพึงพอใจในงานด้านโอกาสและความก้าวหน้า ความพึงพอใจในงานด้านค่าตอบแทน ความพึงพอใจในงาน ด้านผู้บังคับบัญชา และความพึงพอใจในงานด้านเพื่อนร่วมงาน ตามลำดับ และสอดคล้องกับ Saksida, T., (2014) พบว่า 1) ระดับความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรขึ้นอยู่กับความยุติธรรมที่บุคลากรได้รับจากองค์การ และ 2) ความผูกพันต่อองค์การมีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร และสอดคล้องกับ Eda, K., (2013) พบว่า ความผูกพันต่อองค์การด้านความรู้สึก ด้านการคงอยู่กับองค์การและด้านบรรทัดฐานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

การศึกษาความสัมพันธ์เชิงเหตุผล ตามแบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model) ของความผูกพันองค์การของบุคลากรในสำนักอนามัยสินเชื่อย่อย ธนาคารอมสิน พบว่าความผูกพันองค์การไม่ได้รับอิทธิพลทางตรงจากปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งแตกต่างจากการศึกษาของทิวพร รักษ์งาม (2559) พบว่า หากสามารถส่งเสริมให้บุคลากรรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำแบบทีมงานเพิ่มขึ้นได้ย่อมส่งผลให้บุคลากรมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การเพิ่มมากขึ้นด้วย และเมื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์การเพิ่มขึ้นร่วมด้วย โดยเฉพาะในด้านความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะดำรงความเป็นสมาชิกขององค์การนั้นต่อไป ซึ่งจากผลการศึกษาพบว่ายังอยู่ในระดับปานกลาง แม้ว่าความผูกพันต่อองค์การโดยรวมจะในระดับสูงก็ตาม การส่งเสริมให้บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กรนั้นจะช่วยลดอัตราการขาดงาน การมาสาย การลาออกและความไม่พึงพอใจของบุคลากร นอกจากนี้ยังช่วยส่งเสริมความสามัคคีและเพิ่ม

ประสิทธิภาพของการทำงานร่วมกันของกลุ่มบุคลากรและช่วยเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร แก่สายตาบุคคลภายนอก ทำให้มีบุคคลจำนวนมากที่อยากจะเข้ามาทำงานกับองค์กรจึงช่วยให้ องค์กรสามารถค้นหาบุคคลที่มีคุณภาพตรงตามความต้องการได้ง่ายขึ้น ซึ่งนั่นจะยิ่งทำให้องค์กรมี บุคลากรที่มีพฤติกรรมการทำงานเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรเพิ่มมากขึ้นไปอีกด้วยเป็นผลให้เกิด ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงานที่ดียิ่งขึ้นของบุคลากร ในท้ายที่สุดก็จะส่งผลให้เกิดการ พัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จต่อไปได้อย่างยั่งยืน (Sustainable Organization Development) ตามจุดมุ่งหมายขององค์กร

แต่ในขณะเดียวกันนั้นพบว่า ความผูกพันองค์กร ได้รับอิทธิพลทางอ้อม มาจากปัจจัย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยส่งผ่านปัจจัยความยุติธรรมในองค์กร ปัจจัยบรรยากาศองค์กร และปัจจัยความพึงพอใจในการทำงาน อยู่ในระดับสูง (Indirect Effect or IE = 0.80) เมื่อเทียบกับ เกณฑ์ที่ตั้งไว้ สอดคล้องกับสิราวิชญ์ ยะมัง (2562) พบว่า ผู้รับการตรวจมีระดับความคิดเห็น เกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ตรวจสอบภายในโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเริ่มจากด้าน การรายงานผลการปฏิบัติงานตรวจสอบ ด้านการติดตามผลการตรวจสอบ ด้านการปฏิบัติงาน ตรวจสอบ และด้านการวางแผนการตรวจสอบ ตามลำดับ และมีระดับความพึงพอใจในงาน ปัจจัย ด้านแรงกระตุ้นอยู่ในระดับมาก ปัจจัยด้านสุขอนามัยอยู่ในระดับมากที่สุด และประสิทธิภาพการ ปฏิบัติงานตรวจสอบภายในมี ความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของผู้รับตรวจในระดับค่อนข้าง สูงและมีทิศทางไปในทางเดียวกัน ในขณะเดียวกันพบว่า ความผูกพันองค์กรไม่ได้รับอิทธิพล ทางตรงจากปัจจัยความยุติธรรมองค์กร ซึ่งแตกต่างจากการศึกษาของนฤมล จิตรเอื้อ และวิโรจน์ เจษฎาลักษณ์ (2561) พบว่า การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร 3 ด้าน คือ ด้านกระบวนการ ด้าน ผลตอบแทน ด้านปฏิสัมพันธ์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ ใน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก พฤติกรรมการทำงานอย่างสร้างสรรค์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ผลการ ปฏิบัติงานเชิงนวัตกรรม ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรด้าน กระบวนการ ด้านผลตอบแทน ด้านปฏิสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร ด้านจิตใจ สำหรับความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการทำงาน อย่างสร้างสรรค์ และผลการปฏิบัติงานเชิงนวัตกรรม พฤติกรรมการทำงานอย่างสร้างสรรค์ มี ความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานเชิงนวัตกรรม ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ เป็นตัว แปรกลางในความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรและพฤติกรรมการทำงานอย่าง สร้างสรรค์ และผลการปฏิบัติงานเชิงนวัตกรรม

องค์ความรู้ใหม่

บรรยากาศองค์การมีอิทธิพลทางตรงกับความพึงพอใจในการทำงานและยังส่งอิทธิพลทางตรงกับความผูกพันองค์กรอีกด้วย นั่นหมายความว่า องค์การควรมีการสร้างภาพรวมบรรยากาศองค์การที่ดี ในหลากหลายมิติ หลายหลายด้าน การสร้างความสอดคล้องในการบริหารจัดการขององค์การให้บุคลากรมีความรู้สึกผูกพันและมีทัศนคติที่ดีต่อองค์การ และสร้างความรู้สึที่ดีต่อการปฏิบัติงานในเชิงบวกซึ่งจะทำให้บุคลากรในองค์กรนั้นรู้สึกเต็มใจในการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหารอย่างเต็มกำลังความรู้ความสามารถ และเกิดความภาคภูมิใจในขอบเขตงาน รวมถึงการพิจารณาความดีความชอบหรือผลตอบแทนในด้านต่าง ๆ อย่างเหมาะสมและเท่าเทียม

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. ผู้บริหารสมควรรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะโดยปราศจากความอคติจากบุคลากรทุกระดับ และสร้างวิธีการรับรู้ในระเบียบวิธีปฏิบัติที่ทันต่อสถานการณ์จากประกาศหรือคำสั่งของธนาคารที่มีในปัจจุบัน มีการให้คำแนะนำ มีการชื่นชม และให้รางวัลอย่างเท่าเทียมแก่บุคลากรทุกตำแหน่งตามโอกาสและวาระที่เหมาะสม
2. ผู้บริหารควรมีการสร้างบรรยากาศที่ดีให้เกิดขึ้นภายในองค์กรในหลากหลายมิติต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในองค์กรให้มีความสัมพันธ์ที่ดีในเชิงบวกทั้งหน่วยงานภายในและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

1. ผู้บริหารระดับต้นในองค์กรควรใช้ความเป็นภาวะผู้นำในการกระตุ้นทีมงานเชิงสร้างสรรค์โดยปราศจากอคติทั้งทางด้านสติปัญญาและสร้างแรงบันดาลใจ เพื่อเป็นการสร้างกำลังใจให้แก่ผู้ที่เป็นบุคลากรตัวอย่าง และสร้างแรงบันดาลใจต่อบุคลากรอื่น ๆ ในองค์กร ให้บุคลากรในหน่วยงานนั้นได้เพิ่มคุณค่าและประสิทธิภาพของตนเองและให้ตระหนักถึงความสำคัญของหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบว่าตนเองนั้นก็เป็นส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญต่อองค์การ
2. ผู้บริหารระดับต้นในองค์กรควรสร้างคุณธรรมในระบบการมอบหมายงานแก่ทีมงานด้วยปริมาณงานที่เท่าเทียมและตรงตามความถนัดหรือความรู้ความสามารถของบุคลากร

การวัดและประเมินผลงานทั้งจากหน้าที่หลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรและหน้าที่อื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย

3. ผู้บริหารระดับต้นควรมีการสร้างบรรยากาศที่ดีต่อการปฏิบัติงานทั้งในเวลางานและนอกเหนือจากเวลาในการทำงาน รวมถึงความปลอดภัยและสุขอนามัยของบุคลากร ให้คำปรึกษาและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างทีมงานหรือหน่วยงานอื่น ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายขององค์การ

เอกสารอ้างอิง

- จิราภา ชีพวรรณ และจรัชวรรณ จันทรัตน์. (2556) *ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานธนาคารออมสินในเขตจังหวัดกระบี่*. (วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). คณะบริหารธุรกิจ : มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- ชัชวาล ดวงบุผา. (2563). *บุปปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเจนเนอเรชันวาย ของธนาคารออมสิน*. *วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยวิทยาเชิงพุทธ*, 5(6), 421-441.
- ทิวาพร รักงาม. (2559). *ความสัมพันธ์ของรูปแบบภาวะผู้นำและการรับรู้บรรยากาศองค์การต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การโดยมีความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวแปรกำกับในบุคลากรทางการพยาบาลสังกัดโรงพยาบาล มหาวิทยาลัยของรัฐแห่งหนึ่ง*. (วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ). คณะศิลปศาสตร์ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ธัญพร สุวรรณคาม. (2560). *ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง*. (วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ). คณะศิลปศาสตร์ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ธนาคารออมสิน. (2564). *นโยบายดำเนินการ*. เข้าถึงได้จาก https://www.gsb.or.th/csr_gsb/esg/.
- นฤมล จิตรเอื้อ และวิโรจน์ เกษภูาลักษณ์. (2561). *การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานอย่างสร้างสรรค์และผลการปฏิบัติงานเชิงนวัตกรรมผ่านความผูกพันต่อองค์กรด้าน จิตใจของอาจารย์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี*. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต*, 14(2), 349-380.

- บุญชนะ เมฆโต. (2560). อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อความผูกพันองค์กร และการตั้งใจลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการ: กรณีศึกษาบริษัทผลิตรายการโทรทัศน์แห่งหนึ่ง. *Hrod journal*, 9(1), 36-59.
- สร้อยญา นวลลอ. (2544). คุณภาพชีวิตการทำงานของครูประถมศึกษา อำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี. (วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตร์). บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สงบ ขุนศรีหวาน. (2563). อิทธิพลของธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรของบุคลากรในสำนักงานเทศบาลนครหาดใหญ่. (วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยหาดใหญ่.
- สิริวิชัย ยะมิ่ง. (2562). ความสัมพันธ์ของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงาน บริษัทที่ธุรกิจศูนย์การค้า. (วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการตรวจสอบภายใน). บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- Asrar-ul-Haq & Muhammad et al. (2020). Congruence of perceptions between bank managers and subordinates about leadership style and performance in Pakistan. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1-12. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1796270>
- Eda, K. (2013). The relationship among organizational commitment and organizational citizenship behavior – a research study on call center employees. *Industrial Relations and Human Resources Journal*, 15, 83-93.
- Huselid, M.A., & Day, N.E. (1991). Organizational commitment, job involvement, and turnover: A substantive and methodological analysis. *Applied Psychology*, 76(3), 380-391.
- Krejcie, R.V. & Morgan, D.W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Saksida, T. (2014). Three essays on the individual, task, and context-related factors influencing the organizational behavior of volunteers. (Dissertations of Industrial Relations and Human Resources). University of Toronto.

