

อิทธิพลของความผูกพันของพนักงานในฐานะตัวแปรคั่นกลางที่เชื่อมโยงระหว่างการบริหาร  
ทรัพยากรมนุษย์และความพึงพอใจของพนักงานส่งผลต่อการดำรงรักษาพนักงาน  
ของบริษัทแห่งหนึ่ง ในอุตสาหกรรมผู้ผลิตบรรจุภัณฑ์พลาสติก จังหวัดระยอง  
Influence of Employee Engagement as the Mediator Between Human Resource  
Management and Employee Satisfaction Affecting the Employee Retention  
of A Company in The Plastic Packaging Industry Rayong Province.

วิทัศนีย์ ใจฉะ สุมาลี รามานุส และ ธัญนันท์ บุญอยู่\*

(Witadsanee Jaichawa, Sumalee Ramanust and Thanyanan Boonyoo)

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ความพึงพอใจของพนักงาน ความผูกพันของพนักงานและการดำรงรักษาพนักงาน 2) ความผูกพันของพนักงานในฐานะตัวแปรคั่นกลางที่เชื่อมโยงการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการดำรงรักษาพนักงาน และ 3) ความผูกพันของพนักงานในฐานะตัวแปรคั่นกลางที่เชื่อมโยงความพึงพอใจของพนักงานและการดำรงรักษาพนักงาน ของบริษัทแห่งหนึ่งในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตบรรจุภัณฑ์พลาสติก จังหวัดระยอง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม โดยทำการเก็บข้อมูลกับพนักงานของบริษัทแห่งหนึ่งในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตบรรจุภัณฑ์พลาสติก จังหวัดระยอง จำนวนทั้งสิ้น 100 คน ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง สถิติที่ใช้ เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบสอบถาม สถิติใช้ในการวิจัย คือค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์ด้วยแบบสมการโครงสร้าง (SEM) โดยใช้โปรแกรม Smart PLS 3.0

ผลการศึกษาพบว่า (1) พนักงานของบริษัทแห่งหนึ่ง ในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตบรรจุภัณฑ์พลาสติก จังหวัดระยอง มีระดับของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ความพึงพอใจของพนักงาน ความผูกพันของพนักงาน และการดำรงรักษาพนักงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.00, 3.81, 3.81 และ 3.25 ตามลำดับ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.751, 0.813, 0.813 และ 0.812 ตามลำดับ (2) ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อการดำรงรักษาบุคลากร (ER) พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM) ความพึงพอใจของพนักงาน (ES) และ ความผูกพันของพนักงาน (EE) มีค่าเท่ากับ 0.052, 0.635 และ 0.279 ตามลำดับ โดยที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM) และความพึงพอใจของพนักงาน (ES) มีอิทธิพลทางอ้อมต่อการดำรงรักษาพนักงาน (ER) มีค่าเท่ากับ 0.56 และ 0.153 ตามลำดับ (3) ปัจจัยที่มีผลโดยรวมต่อความผูกพันของพนักงาน (EE) พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM) และความพึงพอใจของพนักงาน (ES) มีค่าเท่ากับ 0.200 และ 0.547 ตามลำดับ

\* หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการ มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ 10160

Master of Business Administration, Program in Management, Southeast Asia University.10160

Corresponding Author; E-mail: S6241010002@sau.ac.th

ซึ่งจากผลการวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ส่งผลให้เกิดความผูกพันของพนักงาน และในทำนองเดียวกันความพึงพอใจในการปฏิบัติงานก็ส่งผลให้กับความผูกพันเช่นกัน ความผูกพันของพนักงานเป็นตัวแปรสำคัญ ที่ก่อให้เกิดประโยชน์โดยตรงกับการธำรงรักษาพนักงาน

**คำสำคัญ:** การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ความพึงพอใจของพนักงาน ความผูกพันของพนักงาน การธำรงรักษาพนักงาน

## Abstract

This objective of this research is to 1) study the level of human resource management, employee engagement, employee satisfaction and employee retention of a company in the plastic packaging industry, Rayong Province, 2) study the employee engagement as the mediator between the human resource management and the employee retention of a company in the plastic packaging industry, Rayong Province, and 3) study the employee engagement as the mediator between the employee satisfaction and the employee retention of a company in the plastic packaging industry, Rayong Province. The samples used in this research were 100 employees of a company in the plastic packaging industry, Rayong Province, by Purposive Sampling. The statistics used in this research consist of frequency, percentage, mean and standard deviation values. The structural equation model (SEM) was analyzed by using the Smart PLS 3.0 program.

As results, it was found that the (1) employees of a company in the plastic packaging industry, Rayong province, have the overall level of human resource management, employee satisfaction, employee engagement and employee retention at a high level with the mean values of 3.00, 3.81, 3.81 and 3.25, and the standard deviations of 0.751, 0.813, 0.813 and 0.812, respectively, (2) for the factors directly influencing employee retention (ER), it was found that human resource management (HRM), employee satisfaction (ES) and employee engagement (EE) were 0.052, 0.635 and 0.279, respectively. The human resource management (HRM) and employee satisfaction (ES) indirectly influenced employee retention (ER) with the values of 0.056 and 0.153, respectively, and (3) for the overall factors affecting employee engagement (EE), it was found that the human resource management (HRM) and employee satisfaction (ES) were 0.200 and 0.547, respectively. Results of this research show that the human resource management resulting in employee engagement. In the same way, the job satisfaction also affects the engagement. The employee engagement is a key variable which directly benefits the retention of employees.

**Keywords:** Human Resource Management, Employee Satisfaction, Employee Engagement, Employee Retention

## Article history:

Received 30 July 2021

Revised 1 October 2021

Accepted 4 October 2021

SIMILARITY INDEX = 2.66 %

## 1. บทนำ

ภาพรวมเศรษฐกิจในปี 2563 ที่ผ่านมา “ส่งสัญญาณเตือนไม่ปกติในระยะรุนแรง” ซึ่งคาดว่า ภาวะอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์พลาสติกในช่วงเดือนมิถุนายน 2563 มีแนวโน้มชะลอตัวต่ำจากผลของมาตรการการควบคุมการระบาดของไวรัส COVID-19 แม้ว่าสถานการณ์การควบคุมการระบาดภายในประเทศไทยจะมีแนวโน้มที่ดีขึ้น และเกือบทุกอุตสาหกรรมสามารถกลับมาดำเนินกิจการได้ แต่สถานการณ์การระบาดของไวรัส COVID-19 ในหลายประเทศทั่วโลกยังไม่ดีขึ้นส่งผลให้การส่งออก คำสั่งซื้อ และกิจกรรมทางเศรษฐกิจหดตัวลงต่อเนื่อง การผลักดันเศรษฐกิจหลักของไทยจะยังคงต้องมาจากกิจกรรมทางเศรษฐกิจในประเทศ แต่การผลักดันกิจกรรมทางเศรษฐกิจยังคงชะลอตัวทั้งภาคการผลิต ภาคเอกชน และผู้บริโภคได้รับผลกระทบจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น กำลังซื้อภายในประเทศยังไม่แข็งแกร่ง อย่างไรก็ตามการใช้บรรจุภัณฑ์พลาสติกได้รับผลกระทบเช่นกัน (สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม (สศอ.) กระทรวงอุตสาหกรรม, 2563)

จังหวัดระยอง ซึ่งเป็นพื้นที่อุตสาหกรรมการผลิตหลากหลายประเภท ส่งผลให้องค์กรหรือธุรกิจต่าง ๆ ต้องเผชิญกับภาวะการแข่งขันที่รุนแรง การจะทำให้องค์กรอยู่รอด และทันต่อสถานการณ์การแข่งขันได้นั้น องค์กรจะต้องเริ่มจากการพัฒนาประสิทธิภาพ และประสิทธิผลภายในองค์กร องค์กรเป็นหน่วยงานทางสังคมที่เกิดจากการรวมกลุ่มของมนุษย์ที่จัดตั้งขึ้นมาอย่างตั้งใจเพื่อบรรลุสู่จุดหมายที่มีอยู่ด้วยกันอย่างชัดเจน ด้วยวิธีการแบ่งงาน และหน้าที่ตามสายงานที่กำหนดตามลำดับขั้นของอำนาจ และหน้าที่พร้อมทั้งความรับผิดชอบร่วมกันทำกิจกรรมอย่างเป็นระบบ (ชูชัย สมितिไกร, 2557) นอกจากนี้ ปัญหาสำคัญอีกด้าน คือ ศักยภาพของแรงงานที่ต่ำลง โดยมาตรการหลักที่จะพัฒนาขีดความสามารถของแรงงาน จะต้องมุ่งยกระดับ (Upskill) และปรับทักษะ (Reskill) ให้พนักงาน มีความสามารถในการปรับตัวรับมือกับโครงสร้างเศรษฐกิจ และสังคมในโลกปัจจุบันใหม่ เริ่มตั้งแต่การวางแผนด้านบุคลากร กระบวนการสรรหาว่าจ้าง จนกระทั่งการพัฒนาฝึกอบรมเพื่อเพิ่มศักยภาพให้กับพนักงานเพื่อลดค่าใช้จ่าย และหลีกเลี่ยงปัญหาในด้านการสรรหาบุคลากรมาทดแทน ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนมีผลกระทบต่อองค์กร เนื่องด้วยประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานจะลดลง กระบวนการผลิตมีประสิทธิภาพต่ำ และความสามารถในการแข่งขันที่ลดลง

ถึงแม้ว่าการลาออกของพนักงานดูเหมือนจะเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ในโลกธุรกิจสมัยใหม่ ที่ตลาดแรงงานที่มีความยืดหยุ่นทำให้พนักงานสามารถย้ายจากงานหนึ่งไปยังอีกงานหนึ่งได้อย่างอิสระมากขึ้น การธำรงรักษานักงานที่มีความสามารถจะช่วยประหยัดทรัพยากร และเงินจำนวนมากของบริษัท ในกระบวนการสรรหา และพัฒนาฝึกอบรมพนักงาน นายจ้างควรกำหนดกระบวนการเพื่อให้พนักงานอยู่กับบริษัทได้นานขึ้นด้วยวิธีต่าง ๆ เช่น การจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสม การมีผู้บังคับบัญชาที่ดีสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าในอาชีพ การฝึกอบรมและพัฒนาความรู้ มีความสุข และมีความพึงพอใจในการทำงานเป็นต้น ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้มีความสนใจที่จะศึกษาเพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาดังกล่าว ปรับปรุง และหลีกเลี่ยงปัจจัยการสูญเสียบุคลากร และการหาแนวทางในการสร้างความพึงพอใจของพนักงานรวมถึงความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร ตลอดจนการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อการธำรงรักษาบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพให้คงอยู่กับองค์กรในระยะยาว เพื่อให้บุคลากรเหล่านั้นสามารถสร้างผลงานที่เกิดประสิทธิผล และผลลัพธ์ทางธุรกิจที่ดีขึ้น รวมถึงความสามารถใน

การทำการที่มากขึ้น คุณสมบัติของผลิตภัณฑ์สูง ต้นทุนการผลิตต่ำ ซึ่งช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้ และสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้องค์กร

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ความพึงพอใจของพนักงาน ความผูกพันของพนักงาน และการดำรงรักษาบุคลากรของพนักงานบริษัทแห่งหนึ่งในอุตสาหกรรมผู้ผลิตบรรจุภัณฑ์พลาสติก จังหวัดระยอง
2. เพื่อศึกษาความผูกพันของพนักงานในฐานะตัวแปรคั่นกลางที่เชื่อมโยงการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่การดำรงรักษาบุคลากรของพนักงานบริษัทแห่งหนึ่งในอุตสาหกรรมผู้ผลิตบรรจุภัณฑ์พลาสติก จังหวัดระยอง
3. เพื่อศึกษาความผูกพันของพนักงานในฐานะตัวแปรคั่นกลางที่เชื่อมโยงความพึงพอใจของพนักงานสู่การดำรงรักษาบุคลากรของพนักงานบริษัทแห่งหนึ่งในอุตสาหกรรมผู้ผลิตบรรจุภัณฑ์พลาสติก จังหวัดระยอง

## 2. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 2.1. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management-HRM)

เป็นการกำหนดบทบาทและการออกแบบนโยบายเพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร อย่างมีกลยุทธ์ ผ่านกิจกรรม การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ที่มีความรู้ความสามารถ รวมไปถึงการอบรมและพัฒนายกระดับความรู้ความสามารถ เสริมสร้างพฤติกรรมและทักษะ เพื่อให้บุคลากรเหล่านั้นสามารถสร้างผลงานที่เกิดประสิทธิผลและผลลัพธ์ทางธุรกิจที่ดีขึ้น ในขณะที่ เพ็ญภา จันทรบำรุง (2559) ได้กล่าวว่า เป็นการบริหารจัดการกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับพนักงานให้มีความเชื่อมโยงกัน ตั้งแต่การสรรหาพนักงานเข้ามาทำงาน การให้สวัสดิการต่าง ๆ และการพัฒนาพนักงานเพื่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร และเพื่อนร่วมงาน เมื่อพนักงานได้รับสิ่งตนเองต้องการหลังก้าวเข้ามาทำงานแล้วก็จะนำไปสู่การเกิดความพึงพอใจที่จะทำงานต่อองค์กร และมีความผูกพันคิดว่าองค์กรที่ตนทำงานอยู่นั้นเป็นเหมือนบ้านหลังที่สอง ในท้ายที่สุดพนักงานก็จะรักและอยากอยู่กับองค์กรไปอย่างยาวนาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้ไปสู่การดำรงรักษาพนักงานเพื่อให้อยู่กับองค์กรอย่างยั่งยืน

### 2.2. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee satisfaction-ES)

เป็นสภาวะของความคิด อารมณ์ และเจตคติของบุคคลที่มีต่องานที่เขาปฏิบัติอยู่ หรือสถานที่ที่ทำงานอยู่ โดยแสดงออกมาเป็นความสนใจ กระตือรือร้น เต็มใจและสนุก ร่าเริง มีความสุข เป็นต้น เมื่อเกิดความพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติอยู่ ก็มีความพยายามในการทำงาน แก้ไขปัญหาในสิ่งที่เกิดขึ้นตรงหน้า มีความสุขในการทำงาน และความมุ่งมั่นที่ปฏิบัติงานจนบรรลุตามวัตถุประสงค์ ในขณะที่ Aladwan (2017) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานนั้นเป็นผลมาจากสวัสดิการ และสิ่งแวดล้อมที่องค์กรมอบให้ ไม่ว่าจะเป็นการร่วมมือกันของเพื่อนร่วมงาน หรือการให้ความก้าวหน้าในอาชีพ เมื่อพนักงานได้รับสิ่งเหล่านี้ ก็จะทำให้เกิดความรู้สึกพึงพอใจ ความชอบ จนนำไปสู่ความต้องการที่จะทำงานให้กับองค์กรที่เพิ่มขึ้น มีความรักความผูกพัน ไม่ต้องการย้ายออกจากงาน

### 2.3. ความผูกพันของพนักงาน (Employee engagement-EE)

เป็นความสัมพันธ์ของพนักงานกับองค์กรแสดงออกด้วยความรู้ความเข้าใจ เป็นสภาวะทางพฤติกรรมที่แสดงออกต่อองค์กรของตนผ่านความพยายาม ความกระตือรือร้น ความหลงใหล จนนำไปสู่การเกิดความผูกพัน และมีแนวโน้มที่จะหลงใหลในองค์กรของตนเองที่ทำงานอยู่ในขณะที่ Kulsoom (2020)

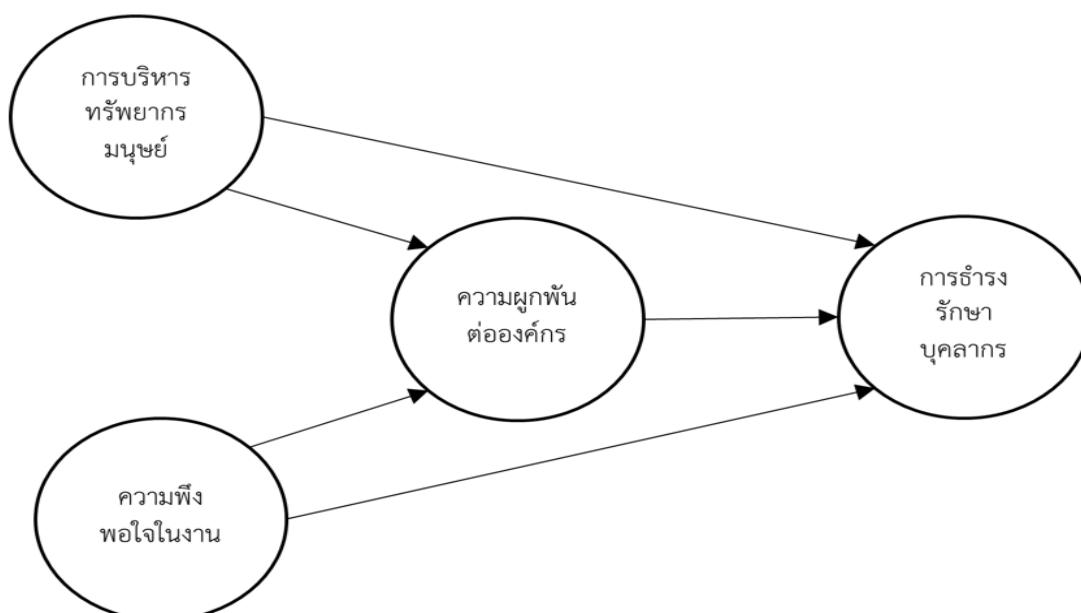
กล่าวว่า เป็นการที่พนักงานปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพตามความต้องการองค์กร เกิดความรู้สึกต้องการที่จะเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรมีความภาคภูมิใจ และเต็มใจที่จะอยู่ร่วมกับองค์กรต่อไปอีกยาวนาน อีกทั้งยังมีปฏิสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี พร้อมทั้งจะเสียสละประโยชน์ส่วนตัวเพื่อประโยชน์ขององค์กร และทำทุกวิธีที่จะพัฒนาองค์กรให้ดียิ่งขึ้น อีกทั้งการมีความผูกพันของพนักงานในองค์กรสามารถช่วยลดอัตราการย้ายงาน การขาดงาน และการลาออกจากงานลดน้อยลงด้วย Eseleni (2017).

#### 2.4. การธำรงรักษาบุคลากร (Employee Retention-ER)

เป็นการที่พนักงานมีความรู้สึกต้องการอยู่กับองค์กร มีความรัก ความต้องการเป็นหนึ่งในสมาชิก รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งและคิดว่าตนเองก็เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และต้องการอยู่กับองค์กรไปนาน ๆ ในขณะที่ จันทน์ อันเจริญ (2561) กล่าวว่า การธำรงรักษาพนักงาน คือ ความสัมพันธ์ต่อเนื่องระหว่างพนักงานและองค์กร ซึ่งการธำรงรักษาพนักงานเป็นบทบาทของผู้บริหารที่จะต้องคำนึงถึง และใส่ใจเพื่อที่จะรักษาพนักงานที่มีคุณภาพให้อยู่กับองค์กรได้อย่างยาวนาน ผ่านกลยุทธ์ต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของสวัสดิการ ค่าตอบแทน การให้อิสระในการทำงาน การเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็น หรือการให้ความก้าวหน้าในอาชีพการงาน

#### กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องข้างต้น ผู้วิจัยได้พัฒนากรอบแนวคิดในการ จากทฤษฎีและงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ “อิทธิพลของความผูกพันของพนักงานในฐานะตัวแปรต้นกลางที่เชื่อมโยงระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์และความพึงพอใจของพนักงานส่งผลต่อการธำรงรักษาพนักงานของบริษัทแห่งหนึ่ง ในอุตสาหกรรมผู้ผลิตบรรจุภัณฑ์พลาสติก จังหวัดระยอง” โดยผู้วิจัยได้ทำการพัฒนากรอบแนวคิดได้ดังแสดงในแผนภาพที่ 1



แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

### 3. วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาอิทธิพลของความผูกพันของพนักงานในฐานะตัวแปรต้นกลางที่เชื่อมโยงระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์และความพึงพอใจของพนักงานส่งผลต่อการดำรงรักษาพนักงานของบริษัทแห่งหนึ่ง ในอุตสาหกรรมผู้ผลิตบรรจุภัณฑ์พลาสติก จังหวัดระยอง ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานของบริษัทแห่งหนึ่ง ในอุตสาหกรรมผู้ผลิตบรรจุภัณฑ์พลาสติก จังหวัดระยอง ประชากรกลุ่มตัวอย่างจำนวน 100 คน (ข้อมูลจากฝ่ายบุคคล ณ เดือน มกราคม 2564) โดยผู้วิจัยได้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามแนวความคิดของ มนตรี พิริยะกุล (2553) ด้วยการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

#### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยโดยมีขั้นตอนดังนี้ (1) เก็บรวบรวมข้อมูล การเก็บรวบรวมข้อมูลกระทำในระหว่างเดือน มกราคม 2564 – พฤษภาคม 2564 ได้แจกแบบสอบถามจำนวน 100 ฉบับ มีอัตราการตอบกลับอยู่ที่ 100 เปอร์เซ็นต์ (2) ตรวจสอบความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถามลงรหัส และวิเคราะห์ข้อมูลตามวิธีทางสถิติต่อไป

#### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาประมวลผลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยใช้สถิติวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล ของพนักงานของบริษัทแห่งหนึ่ง ในอุตสาหกรรมผู้ผลิตบรรจุภัณฑ์พลาสติก จังหวัดระยอง ด้วยการแจกแจงค่าความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) ใช้อธิบายข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคล

2. การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อศึกษาระดับ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ความพึงพอใจของพนักงาน ความผูกพันของพนักงาน และการดำรงรักษาพนักงาน ด้วยค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้ในการแปลความหมายของข้อมูลต่าง ๆ เพื่อสรุปและอธิบายลักษณะของตัวแปร

3. สถิติอนุมานหรือสถิติอ้างอิง (Inferential Statistics) เป็นการนำวิธีทางสถิติมาใช้สำหรับทดสอบสมมติฐาน (Hypothesis Testing) เพื่อหาความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุและหาระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรทั้งทางตรงและทางอ้อม ด้วยตัวแบบสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling--SEM) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SmartPLS3 (Hair et al., 2017)

### 4. ผลการวิจัย

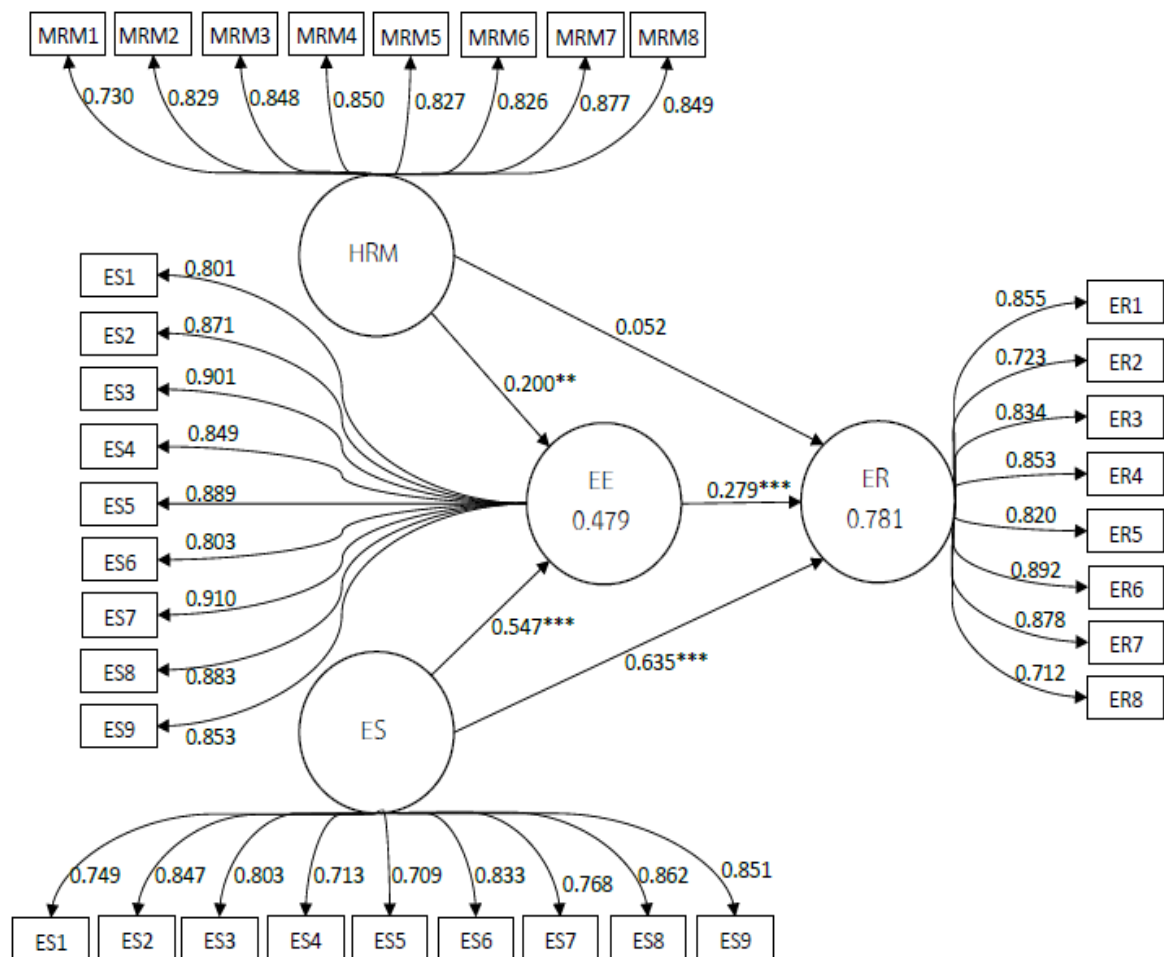
ผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามในครั้งนี้เป็นเพศหญิง จำนวน 65 คน (ร้อยละ 65.00) มีช่วงอายุ 31–40 ปี จำนวน 45 คน (ร้อยละ 45) มีระดับการศึกษาอยู่ในช่วงมัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่า จำนวน 31 คน (ร้อยละ 31) มีสถานภาพ สมรส จำนวน 52 คน (ร้อยละ 52) มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า 6 ปี จำนวน 41 คน (ร้อยละ 41)

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ระดับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของพนักงานของบริษัทแห่งหนึ่ง ในอุตสาหกรรมผู้ผลิตบรรจุภัณฑ์พลาสติก จังหวัดระยอง สามารถแสดงได้ดังตารางที่ 1

**ตารางที่ 1** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ความพึงพอใจของพนักงาน ความผูกพันของพนักงาน และการดำรงรักษาพนักงาน ของพนักงานของบริษัทแห่งหนึ่ง ในอุตสาหกรรมผู้ผลิตบรรจุภัณฑ์พลาสติก จังหวัดระยอง โดยรวม

|                                  | $\bar{X}$ | SD    | ระดับ   |
|----------------------------------|-----------|-------|---------|
| 1. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM) | 3.00      | 0.751 | ปานกลาง |
| 2. ความพึงพอใจของพนักงาน (ES)    | 3.81      | 0.813 | มาก     |
| 3. ความผูกพันของพนักงาน (EE)     | 3.81      | 0.813 | มาก     |
| 4. การดำรงรักษาพนักงาน (ER)      | 3.25      | 0.812 | ปานกลาง |

ผลการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้างในภาพรวม ซึ่งเป็นผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์โดยสัมประสิทธิ์ถดถอยทางตรงที่ส่งผลต่อความการดำรงรักษาพนักงานและผลการทดสอบสมมติฐาน โดยผลเป็นวิเคราะห์ได้ดังแผนภาพที่ 2



**แผนภาพที่ 2** ตัวแบบสมการโครงสร้างอิทธิพลเชิงโครงสร้างของอิทธิพลของความผูกพันของพนักงานในฐานะตัวแปรคั่นกลางที่เชื่อมโยงการบริหารทรัพยากรมนุษย์และความพึงพอใจของพนักงานสู่การดำรงรักษาพนักงานของบริษัทแห่งหนึ่งในอุตสาหกรรมผู้ผลิตบรรจุภัณฑ์พลาสติก จังหวัดระยอง

ตารางที่ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างอิทธิพลของตัวแปรที่มีต่อการดำรงรักษาพนักงาน (ER)

| ตัวแปร (LV)               | ค่าความผันแปร | อิทธิพล (Effect) | HRM     | ES       | EE       |
|---------------------------|---------------|------------------|---------|----------|----------|
| การดำรงรักษาบุคลากร (ER)  | 0.781         | DE               | 0.052   | 0.635*** | 0.279*** |
|                           |               | IE               | 0.056   | 0.153    | 0.000    |
|                           |               | TE               | 0.108   | 0.788    | 0.279    |
| ความผูกพันของพนักงาน (EE) | 0.479         | DE               | 0.200** | 0.547*** | N/A      |
|                           |               | IE               | 0.000   | 0.000    | N/A      |
|                           |               | TE               | 0.200   | 0.547    | N/A      |

หมายเหตุ: DE = Direct Effect, IE = Indirect Effect, TE = Total Effect, N/A = Not Applicable

หมายเหตุ: \* หมายถึง p-value  $\leq 0.10$  หรือ ค่า t  $\geq 1.65$

\*\* หมายถึง p-value  $\leq 0.05$  หรือ ค่า t  $\geq 1.96$

\*\*\* หมายถึง p-value  $\leq 0.01$  หรือ ค่า t  $\geq 2.58$

1 ปัจจัยที่มีผลโดยรวมต่อการดำรงรักษาบุคลากร (ER) พบว่า ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM) ความพึงพอใจของพนักงาน (ES) ความผูกพันของพนักงานส่งผลโดยรวม (EE) มีอิทธิพลทางตรงต่อการดำรงรักษาบุคลากร (ER) มีค่าเท่ากับ 0.052, 0.635\*\*\* และ 0.279\*\*\* ตามลำดับ และ ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM) และความพึงพอใจของพนักงาน (ES) มีอิทธิพลทางอ้อมต่อการดำรงรักษาบุคลากร (ER) มีค่าเท่ากับ 0.056 และ 0.153 ตามลำดับ

2. ปัจจัยความผูกพันของพนักงาน (EE) พบว่า ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM) และความพึงพอใจของพนักงาน (ES) มีอิทธิพลทางตรงต่อการดำรงรักษาบุคลากร (ER) มีค่าเท่ากับ 0.200\*\* และ 0.547\*\*\* ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์อิทธิพลคั่นกลางที่เป็นตัวแปรที่เข้ามาเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตามโดยที่มีตัวแปรคั่นกลางที่จะนำมาอธิบายอิทธิพลทางอ้อม ซึ่งผลการทดสอบอิทธิพลทางอ้อมจะปรากฏตามตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ผลการทดสอบอิทธิพลคั่นกลาง (Mediation Effect)

|                | สมมติฐานการวิจัย                                                                             | Effect | Boot SE | Boot LLCI | Boot ULCI |
|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|--------|---------|-----------|-----------|
| H <sub>6</sub> | ความผูกพันของพนักงานในฐานะตัวแปรคั่นกลางระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับการดำรงรักษาพนักงาน | 0.333  | 0.088   | 0.178     | 0.523     |
| H <sub>7</sub> | ความผูกพันของพนักงานในฐานะตัวแปรคั่นกลางระหว่างความพึงพอใจของพนักงานกับการดำรงรักษาพนักงาน   | 0.333  | 0.090   | 0.170     | 0.527     |

จากตารางที่ 3 แสดงให้เห็นว่า (1) ความผูกพันของพนักงานในฐานะตัวแปรคั่นกลาง การบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่การดำรงรักษาพนักงาน โดยมีค่าผลคูณของสัมประสิทธิ์ขอบเขตล่าง (Boot LLCI) และขอบเขตบน (Boot ULCL) ที่ช่วงของความเชื่อมั่นไม่คลุม 0 แสดงว่า ความผูกพันของพนักงานเป็นปัจจัย

คั่นกลางที่เชื่อมโยง การบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่การดำรงรักษาพนักงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ขอบเขตล่างเท่ากับ 0.178 และขอบเขตบนเท่ากับ 0.523 (2) ความผูกพันของพนักงานในฐานะตัวแปรคั่นกลาง ความพึงพอใจของพนักงานสู่การดำรงรักษาพนักงาน โดยมีค่าผลคูณของสัมประสิทธิ์ขอบเขตล่าง (Boot LLCI) และขอบเขตบน (Boot ULCL) ที่ช่วงของความเชื่อมั่นไม่คลุม 0 แสดงว่า ความผูกพันของพนักงานเป็นปัจจัยคั่นกลางระหว่าง ความพึงพอใจของพนักงานสู่การดำรงรักษาพนักงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ขอบเขตล่างเท่ากับ 0.170 และขอบเขตบนเท่ากับ 0.527

## 5. สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

### 5.1 สรุปและอภิปรายผล

การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อความผูกพันของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.10 เนื่องจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมีการกำหนดโครงสร้างค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับเศรษฐกิจ องค์กรดำเนินการตามกระบวนการฝึกอบรมการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง องค์กรมีการกำหนดหน้าที่ของแต่ละตำแหน่ง (job description) เพื่อเป็นการสำรวจและกำหนดความต้องการของแต่ละหน่วยงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปิยาพร ห่องแสง (2555) พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการคัดเลือก ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ส่งผลในทิศทางเดียวกับความผูกพันต่อองค์กรในเรื่องความผูกพันต่อองค์กรโดยรวม โดยสอดคล้องกับ Shi (2018) พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM) กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในแต่ละภาคส่วนในปากีสถาน มีพยายามอย่างหนักที่จะดึงดูดพนักงานที่มีความสามารถและรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรเพื่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน และการอยู่รอดในตลาดโลกที่ท้าทาย โดยในความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM) กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในแต่ละภาคส่วน ในปากีสถานส่งผลดีต่อความผูกพันขององค์กรของพนักงาน

ความพึงพอใจของพนักงานมีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 เนื่องจากความพึงพอใจของพนักงานเป็นความรู้สึกว่างานที่ทำอยู่ น่าสนใจ และใช้ทักษะตรงกับความรู้ความสามารถของตนเอง และได้ใช้ความรู้ความสามารถที่มีในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ มีความรู้สึกว่าตำแหน่งงานที่ทำอยู่มีความก้าวหน้าในสายงาน ส่งผลให้มีความทุ่มเท และเต็มใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อความสำเร็จขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Mohamed and Ali (2016) พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในรูปแบบการสนับสนุนจากผู้บริหาร ทำให้เกิดความมั่นใจในตัวเอง บังคับบัญชาว่าสนใจในการปฏิบัติงานและผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชาจนเปลี่ยนเป็นความพึงพอใจและก่อให้เกิดเป็นความผูกพันต่อองค์กร ในขณะที่ ดวงพร รุ่งเรืองศรี (2563) พบว่า ความพึงพอใจด้านเจ้าหน้าที่ ความพึงพอใจด้านคณาจารย์ และคุณลักษณะส่วนบุคคลด้านอาชีพพนักงานรัฐวิสาหกิจ / บริษัทเอกชน สามารถพยากรณ์ความผูกพันต่อสถาบันของนิสิตวิทยาลัยการบริหารรัฐกิจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ในขณะที่ เชิดพันธ์ พันธุ์สุข (2560) พบว่า ความพึงพอใจในงานด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน คุณค่าของงานที่ได้รับมอบหมาย สัมพันธภาพในงานที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานแผนกรักษาความปลอดภัยของโรงแรมได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในขณะที่ สิริวรรณ พวงสว่าง (2556) พบว่า ความผูกพันของพนักงานและความพึงพอใจในงานของพนักงานเมื่อนำมารวมกัน จะเป็นตัวทำนายที่สำคัญของความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ และการเปลี่ยนแปลงทางสังคมในเชิงบวก รวมถึงกลยุทธ์ที่มุ่งเพิ่มการมีส่วนร่วมและความพึงพอใจในงานของพนักงาน จะส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน และทำให้มีพนักงานมีการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงและส่งผลให้กำไรเพิ่มขึ้น

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่มีอิทธิพลต่อการดำรงรักษาพนักงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.052 นั้นหมายถึงว่าพนักงานยังคงต้องการให้บริษัทฯ เพิ่มเติมในประเด็นดังกล่าว โดยเฉพาะประเด็นที่องค์กรมีการอบรมเพื่อเตรียมความพร้อมเรื่องความสามารถของพนักงานสำหรับการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น เป็นประเด็นที่น่าสังเกตเพราะอยู่ในระดับที่น้อย ดังนั้นผู้วิจัยขอเสนอแนะให้บริษัทฯ ควรเพิ่มเติมการจัดการด้านการฝึกอบรมเพื่อเตรียมความพร้อมเรื่องความสามารถของพนักงานสำหรับพนักงานที่เป็นคนเก่งและมีความสามารถให้เหมาะสมกับตำแหน่งงานที่ทางบริษัทฯ วางไว้สำหรับพนักงานในการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น เพื่อให้พนักงานมีความรู้สึกเชื่อมั่น และให้พนักงานจะได้นำไปต่อยอดในงานที่สูงขึ้น ซึ่งเป็นองค์ประกอบส่วนหนึ่งในการทำงานของพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชัยกร เสริมศรี (2558) พบว่า แนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการออกแบบงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร ด้านการให้รางวัล และด้านการสื่อสารในองค์กร ส่งผลต่อความตั้งใจที่จะคงอยู่กับองค์กรของพนักงานในอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ แต่ด้านการฝึกอบรมไม่ได้เป็นปัจจัยที่จะทำให้พนักงานในองค์กรโลจิสติกส์เกิดการ ทำงานร่วมกันหรือมีปฏิสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกัน จึงไม่ส่งผลต่อการตัดสินใจที่จะคงอยู่กับองค์กรของพนักงาน

ความพึงพอใจของพนักงานมีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อการดำรงรักษาพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 เนื่องจากความพึงพอใจของพนักงานเป็นความรู้สึกว่างานที่ทำอยู่น่าสนใจ และใช้ทักษะตรงกับความรู้ความสามารถของตนเอง และได้ใช้ความรู้ความสามารถที่มีในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ท่านมีความรู้สึกว่าได้รับการยอมรับจากผู้อื่นและสังคมเนื่องจากการทำงานในองค์กร มีความรู้สึกว่าตำแหน่งงานที่ทำอยู่มีความก้าวหน้าในสายงานอาชีพตำแหน่งงานอย่างชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย อีรวัดน์ ศรีอนุชาติ (2556) พบว่า ความพึงพอใจในการทำงานและนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ดีมีความเชื่อมโยงในเชิงบวกกับการดำรงรักษาบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ความผูกพันของพนักงานมีอิทธิพลทางตรงต่อการดำรงรักษาพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 เนื่องจากความผูกพันของพนักงานคือความรู้สึกเต็มเปี่ยมไปด้วยพลังในการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในการบริหารงานภายในหน่วยงาน รู้สึกภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและจะทำงานกับองค์กรแห่งนี้ตลอดไป องค์กรมีนโยบายที่กำหนดไว้อย่างชัดเจนแน่นอนทุกฝ่ายยอมรับและเข้าใจตรงกัน ทำให้ท่านมีความรู้สึกว่าได้รับการยอมรับจากผู้อื่นและสังคมเนื่องจากการทำงานในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Xaba (2015) พบว่า การดำรงรักษาพนักงานสามารถปรับปรุงได้โดยการเพิ่มระดับความผูกพันของพนักงานผ่านการสานสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์กรด้วยการมีกิจกรรมร่วมกัน การเปิดโอกาสต่าง ๆ เพื่อให้พนักงานมีส่วนร่วมมากขึ้น

## 5.2 ข้อเสนอแนะในเชิงนโยบาย

1. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ องค์กรควรใช้การสอบคัดเลือกอย่างเหมาะสมเพื่อคัดเลือกพนักงาน ผลที่ได้จากการสำรวจแสดงให้เห็นว่ายังมีบางจุดโดยเฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องกับขั้นตอนการคัดสรรบุคลากรยังมีจุดที่ต้องปรับปรุงในขั้นตอนการจัดสรร ยกตัวอย่างเช่น ข้อสอบที่ใช้ อาจจะไม่ตรงกับสายงานที่ต้องการหรืออาจจะได้ไม่บังคับใช้อย่างจริงจัง ทางผู้วิจัยอยากเสนอแนะให้ทางองค์กรพิจารณาการทำการลงทะเบียนข้อสอบส่วนกลางและขบวนการทดสอบก่อนขั้นตอนการสัมภาษณ์ (Interview) กับหัวหน้างานในขั้นต่อไป

2. องค์กรจะต้องสร้างความเชื่อมั่นให้กับพนักงานว่าเรามีกิจกรรมหรือสร้างวัฒนธรรมในองค์กรให้บุคลากรมีโอกาสรับรู้ในความสำเร็จของตัวเอง ยกตัวอย่างเช่น จัดทำกิจกรรมแสดงความยินดีในวาระ

คล้ายวันเกิดของพนักงานในทุกๆปี รวมทั้งกิจกรรมร่วมกันระหว่างองค์กรกับครอบครัวพนักงาน หรือการมอบรางวัลเมื่อบุคลากรทำงานได้ตามเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ เพื่อเป็นการแสดงให้เพื่อนร่วมงานและหัวหน้ารับทราบในผลงานที่เกิดขึ้น

3. องค์กรจะต้องเพิ่มการปรับปรุงให้การทำงานร่วมกันในหน่วยงานเดียวกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดรวมทั้งความสามัคคีให้เกิดขึ้นไปในทิศทางเดียวกัน ยกตัวอย่างเช่นจัดให้มีกิจกรรมของแต่ละแผนกในแต่ละเดือนโดยพิจารณาด้านในหรือนอกสถานที่

4. สิทธิประโยชน์ต่างๆ ขององค์กร เช่น สิทธิสวัสดิการ โบนัส การลาหยุด การอ้างทุนการศึกษา ยังมีจุดที่บริษัทสามารถที่จะปรับปรุงให้ดีขึ้นเพื่อให้บริษัทสามารถเพิ่มการอ้างรักษาพนักงานในอนาคต เช่นทำการสำรวจสวัสดิการของบริษัทที่มีธุรกิจที่คล้ายคลึงกัน เพื่อจะได้นำมาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการพัฒนาปรับปรุงในองค์กรต่อไป

### 5.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป

1. เนื่องจากงานวิจัยครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ ผู้สนใจอาจทำการวิจัยเรื่องนี้ ในเชิงคุณภาพเพื่อเปรียบเทียบกับผลการวิจัยเชิงปริมาณว่ามีความสอดคล้องกันหรือไม่

2. การศึกษาตัวแปรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อทัศนคติในการทำงาน หรือแรงจูงใจในการทำงาน เพื่อช่วยให้ผู้บริหารทราบถึงสิ่งที่พนักงานต้องการในขณะปฏิบัติงาน

3. การขยายการวิจัยไปยังองค์กรอื่นๆ ในอุตสาหกรรมประเภทเดียวกัน เพื่อประโยชน์ในการเทียบเคียงและเปรียบเทียบผลการวิจัย เพื่อการเป็นแนวทางในการพัฒนากระบวนการภายในองค์กรในอนาคต

### เอกสารอ้างอิง

- จันทน์ ฮั่นเจริญ. (2561). การอ้างรักษาพนักงานของธุรกิจโรงแรมในอำเภอเกาะสมุย จังหวัดสุราษฎร์ธานี. การค้นคว้าอิสระ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.
- ชัยกร เสริมศรี. (2558). ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร บริษัทแห่งหนึ่ง ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี. งานนิพนธ์ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาวิชาการบริหารทั่วไป), วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชูชัย สมितिไกร. (2557). พฤติกรรมผู้บริโภค. กรุงเทพมหานคร: บริษัท วี พรินท์ (1991) จำกัด.
- เชิดพันธ์ พันธุ์สุข. (2560). ความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานรักษาความปลอดภัยของโรงแรมในกรุงเทพมหานคร. การค้นคว้าอิสระ ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการอุตสาหกรรมบริการและการท่องเที่ยว, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- ดวงพร รุ่งเรืองศรี. (2563). ความพึงพอใจและความผูกพันต่อสถาบันของนิสิตวิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา. วารสารด้านการบริหารรัฐกิจและการเมือง, 9(2), 125-147.
- ธีรวัฒน์ ศรีอนุชาติ. (2556). ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านความพึงพอใจของพนักงานกับปัจจัยด้านความจงรักภักดีต่อองค์กรรัฐวิสาหกิจกรณีศึกษา ธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่สายงานบริหารหนี้และกฎหมาย. ค้นคว้าอิสระ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต .สาขาวิชาการจัดการ, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.

- ปิยาพร ห่องแสง. (2555). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานสาขารณการออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร. ปรินญาณิพนธ์ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- เพ็ญภา จันทน์บำรุง. (2559). ปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของกิจกรรมไคเซ็น กรณีศึกษาโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนและประกอบรถยนต์ของญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง. การค้นคว้าอิสระ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต .สาขาพาณิชยศาสตร์และการบัญชี, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- มนตรี พิริยะกุล. (2553). ตัวแบบเส้นทางกำลังสองน้อยที่สุดบางส่วน. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สิริวรรณ พวงสว่าง. (2556). ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจของพนักงานกับความผูกพันที่มีต่อองค์กร กรณีศึกษากลุ่มบริษัท พีรพัฒน์ เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน). ค้นคว้าอิสระ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. สาขา การจัดการ. มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม (สศอ) กระทรวงอุตสาหกรรม. (2563). ภาพรวมเศรษฐกิจและการฟื้นตัวของปี 2563 ภายใต้สภาวะโควิด-19. [ออนไลน์] สืบค้นเมื่อ 15 มิถุนายน 2564, จาก <https://www.oie.go.th>.
- Aladwan, S. A. T. (2017). The impact of TQM and service employee satisfaction on government service quality: an empirical study in the Jordanian public sector. Ph.D. Thesis. The University of Birmingham.
- Eseleni, M. M. (2017). Developing a framework to improve employee engagement leveraging by organisational culture in banks for developing countries: a case study from Libya. Ph.D. Thesis. School of Aerospace Transport and Manufacturing.
- Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. P. (2017). Advanced issues in partial least squares structural equation modeling. saGe publications.
- Kulsoom, A. U. (2020). Employees' Engagement and Job Commitment in the Ministry of Youth and Sports, Maldives. The University of Liverpool (United Kingdom).
- Mohamed, S. A., & Ali, M. (2016). The importance of supervisor support for employees' affective commitment: An analysis of job satisfaction. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 6(2), 435-439.
- Shi, J. (2018). The Development of Strategic Human Resource Management in the Chinese Financial Services Sector: Understanding the Roles of External Economic Factors and the State. Ph.D. Thesis. The University of Leeds Leeds University Business School Work and Employment Relations Division.
- Xaba, T. N. (2015). The effects of corporate rebranding on employee engagement: evidence from the professional services industry of South Africa. Master's degree of Management in Strategic Marketing. The Faculty of Commerce, Law and Management, Wits Business School, University of the Witwatersrand, Johannesburg, South Africa.