

อิทธิพลของผลตอบแทนขององค์การ ต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ความผูกพันกับองค์การและผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ไทย

ชยาภรณ์ แสงเฟื่อง¹

ประยงค์ มีใจชื่อ²

วิรัช สงวนวงค์วาน³

นรพล จินันท์เดช⁴

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา อิทธิพลของผลตอบแทนขององค์การ ต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ความผูกพันกับองค์การ ผลการปฏิบัติงาน ของพนักงานธนาคารพาณิชย์ไทย การวิจัยเป็นแบบผสม คือ การวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก ด้านผลตอบแทนขององค์การ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ความผูกพันกับองค์การ และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้วยแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างกับพนักงานธนาคารระดับบริหาร จำนวน 9 ท่าน สำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ ศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างพนักงานธนาคาร จำนวน 9 แห่ง รวม 500 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ จากนั้นทำการสุ่มอย่างง่าย วิเคราะห์ด้วยตัวแบบสมการโครงสร้าง ผลการวิจัย พบว่า ผลการปฏิบัติงานได้รับอิทธิพลทางบวกโดยรวม จากผลตอบแทนขององค์การมากที่สุด รองลงมาคือ ความผูกพันกับองค์การ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การตามลำดับ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ มีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันกับองค์การ และมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงาน ส่วนความผูกพันกับองค์การ มีอิทธิพลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

คำสำคัญ: พฤติกรรม ความผูกพันกับองค์การ การปฏิบัติงานของพนักงาน

¹นักศึกษาลัทธิบริหารธุรกิจดุสิตบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง
2086 ถนนรามคำแหง แขวงหัวหมาก เขตบางกะปิ กรุงเทพฯ 10240
E-mail: eak_4323@hotmail.com

²ผู้ช่วยศาสตราจารย์, คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
2086 ถนนรามคำแหง แขวงหัวหมาก เขตบางกะปิ กรุงเทพฯ 10240
E-mail: p.meechaisue@gmail.com

³รองศาสตราจารย์, คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
2086 ถนนรามคำแหง แขวงหัวหมาก เขตบางกะปิ กรุงเทพฯ 10240
E-mail: wiratsang@gmail.com

⁴อาจารย์ประจำ, คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
2086 ถนนรามคำแหง แขวงหัวหมาก เขตบางกะปิ กรุงเทพฯ 10240
E-mail: morapol9@yahoo.com

The Influence of Organizational Rewards on Organizational Citizenship Behavior, Organizational Commitment and Performance of Employees in Thai Commercial Banks

Chayaporn Saengfueng¹

Prayong Meejaisue²

Wirat Sanguanwongwan³

Norapol Chinuntdej⁴

Abstract

The researcher investigated the Influence of organizational rewards on organizational citizenship behavior, organizational commitment, and employees' performance in Thai commercial banks. The researcher adopted a mixed-method research methodology. In the quantitative phase of the research, the researcher studied 500 subjects who were employees of Thai commercial banks. Data were collected using a questionnaire. A structural equation model (SEM) was used for analytical purposes. The results showed that employees' performance was positively influenced by organizational rewards, organizational commitment and organizational citizenship behavior respectively. The organizational citizenship behavior positively influenced organizational commitment and employees' performance. The organizational commitment positively influenced employees' performance. The said results were consistent with the qualitative approach.

Keywords: Behavior, organizational commitment, employee's performance

¹Student, Doctor of Business Administration Program, Ramkhamhaeng University
2086 Ramkhamhaeng Rd. Huamark, Bangkok, 10240
E-mail: eak_4323@hotmail.com

²Assistant Professor, Faculty of Business Administration, Ramkhamhaeng University
2086 Ramkhamhaeng Rd. Huamark, Bangkok, 10240
E-mail: p.meechaisue@gmail.com

³Associate Professor, Faculty of Business Administration, Ramkhamhaeng University
2086 Ramkhamhaeng Rd. Huamark, Bangkok, 10240
E-mail: wiratsang@gmail.com

⁴Lecturer, Faculty of Business Administration, Ramkhamhaeng University
2086 Ramkhamhaeng Rd. Huamark, Bangkok, 10240
E-mail: morapol9@yahoo.com

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในการบริหารองค์การสมัยใหม่ เป็นที่ยอมรับกันว่า ปัจจัยสำคัญที่กำหนดความสำเร็จขององค์การ คือ ทรัพยากรมนุษย์ เพราะเป็นผู้ที่นำทรัพยากรทางการบริหารทุกปัจจัย (input) เข้าสู่กระบวนการบริหาร (process) เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ (output) ที่มีประโยชน์ต่อองค์การโดยรวม องค์การจึงจำเป็นต้องมีการบริหารและการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารจัดการผลตอบแทนขององค์กรต่อบุคลากรซึ่งเป็นทรัพยากรมนุษย์ ที่องค์การได้ลงทุนไว้ เพราะต้องใช้ทั้งทุนทรัพย์และเวลาเป็นจำนวนมากในการสรรหา คัดเลือก ฝึกฝน และพัฒนาตัวบุคคล เพื่อให้ได้บุคลากรหรือพนักงานที่มีความรู้ความสามารถ มีสมรรถนะในการทำงานสูง เพื่อให้เป็นสมาชิกที่ดี ขององค์กร มีความผูกพันต่อองค์การจึงจะมี ผลให้การดำเนินงานขององค์กรมีประสิทธิภาพและบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

ธนาคารพาณิชย์ เป็นสถาบันการเงินที่ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับการเงิน ต้องเผชิญกับปัจจัยเสี่ยงด้านต่าง ๆ ทั้งปัจจัยภายในและภายนอกประเทศ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจการเงิน อัตราดอกเบี้ย การแข่งขัน ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจของธนาคาร ดังนั้น ธนาคารจึงให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการในทุกด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านบุคลากร

ดัชนีชี้วัดที่สะท้อนถึงการเติบโตของธุรกิจธนาคารพาณิชย์ได้ติดอันดับหนึ่ง คือ อัตราการจ้างงาน ในปี พ.ศ. 2556 กลุ่มธนาคารขนาดใหญ่มีการเปิดรับสมัครพนักงานใหม่ไม่ต่ำกว่า 2,000-3,000 คน โดย 2 ใน 3 เป็นการรับเข้ามาเพื่อ

ทดแทนคนที่เกษียณอายุหรือลาออก ซึ่งการลาออกของพนักงานนี้ เป็นปัญหาใหญ่ของธนาคาร โดยกลุ่มที่พบว่ามีอัตราการลาออกสูงคือ กลุ่มที่มีอายุงานต่ำกว่า 2 ปี (Mala, Dumrongkiat, 2556) นอกจากนี้ รายงานของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) (2559, หน้า 61) และธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) (2559, หน้า 74) พบว่า การลาออกของพนักงานตั้งแต่ปี พ.ศ. 2555-2558 เฉลี่ยร้อยละ 14.74 โดยกลุ่มพนักงานที่อายุน้อยกว่า 30 ปี มีอัตราการลาออก เฉลี่ยร้อยละ 23.62 ซึ่งสูงกว่าช่วงอายุอื่น ๆ

จากปัจจัยที่กล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษา เรื่อง “อิทธิพลของผลตอบแทน ขององค์การ ต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ความผูกพันกับองค์การ และผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ไทย” เพื่อศึกษาว่า ผลตอบแทนขององค์การ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การนั้น มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์การหรือไม่ ตลอดจนใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการให้ผลตอบแทนขององค์การ โดยมีวัตถุประสงค์ให้พนักงานเกิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ ส่งผลให้มีความผูกพันกับองค์การ และนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดียิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมของผลตอบแทนขององค์การ ต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ความผูกพันกับองค์การ และผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ไทย

2. เพื่อศึกษาอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของ

องค์การ ต่อความผูกพันกับองค์การ และผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ไทย

3. เพื่อศึกษาอิทธิพลของความผูกพันกับองค์การต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ไทย

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. ประโยชน์ทางด้านวิชาการ เป็นการเพิ่มองค์ความรู้ ที่เป็นข้อมูลเชิงประจักษ์ในด้านต่าง ๆ กล่าวคือ อิทธิพลของผลตอบแทนขององค์การ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ตลอดจนความผูกพันกับองค์การ มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ไทย

2. ประโยชน์ในทางปฏิบัติ คือ ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการให้ผลตอบแทนขององค์การ โดยมีวัตถุประสงค์ให้พนักงานเกิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ ส่งผลให้มีความผูกพันกับองค์การ และนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดียิ่งขึ้น

แนวความคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผลตอบแทนขององค์การ

หมายถึง รางวัลตอบแทนทั้งหมดที่พนักงานได้รับโดยแลกเปลี่ยนกับการทำงาน ได้แก่ ด้านการเงิน บริการ หรือผลประโยชน์อื่น ๆ ที่พนักงานได้รับ (Milkovich & Newman, 2002, p. 4)

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้แบ่ง ผลตอบแทนขององค์การออกเป็น 5 ด้าน ดังนี้

1. ด้านผลตอบแทนตรง (wage incentives) หมายถึง เงินเดือน หรือสวัสดิการ

ต่าง ๆ ที่องค์การมีให้ต่อบุคลากร เพื่อส่งเสริมให้มีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น

2. ด้านความรู้ในการทำงาน และโอกาสความก้าวหน้า (knowledge and opportunity for advancement) หมายถึง องค์การให้โอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง จัดอบรมให้ความรู้และทักษะที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาในสายงานอาชีพ

3. ด้านความมั่นคงในการทำงาน (job security) หมายถึง การที่พนักงานได้รับรู้ว่าจะมีโอกาสและยังคงจ้างให้ทำงานต่อไป ไม่มีการปลดออกหรือเลิกจ้าง

4. ด้านบรรยากาศในการทำงาน (emotional and social psychology) หมายถึง องค์การได้ให้การยอมรับ เห็นคุณค่า ให้ความสำคัญและยกย่องให้เกียรติเมื่อทำงานประสบความสำเร็จ รวมทั้งส่งเสริมให้มีส่วนร่วมในการทำงานภายในองค์การ

5. ด้านการปฏิบัติงาน (working condition) หมายถึง การที่ผู้บริหาร และหัวหน้างานให้การสนับสนุนและความไว้วางใจต่อการทำงานของพนักงาน รวมทั้งให้คำแนะนำและช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหาในการทำงาน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น

พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ หมายถึง การกระทำของพนักงานที่สนับสนุนให้เกิดประสิทธิผลต่อองค์การ กับการปฏิบัติงาน โดยที่พนักงานมีอิสระในการกระทำ ไม่ได้ถูกบังคับให้ปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวไม่มีผลต่อระบบการให้รางวัลโดยตรง

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้แบ่ง พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ เป็น 7 ด้าน ดังนี้

1. การเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ หรือการเห็นแก่ประโยชน์ผู้อื่นเป็นที่ตั้ง (altruism) หมายถึง การที่พนักงานอาสาให้การสนับสนุนและช่วยเหลืออย่างเต็มใจแก่ผู้อื่นในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับองค์กร มีความสุภาพอ่อนน้อมถ่อมตน (courtesy) และมีการกระทำที่พยายามช่วยเหลือ ปกป้องและยุติความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นระหว่างเพื่อนร่วมงานเพื่อความสงบเรียบร้อยภายในหน่วยงาน (peacemaking)

2. การเป็นผู้มีน้ำใจเป็นนักกีฬา (sportsmanship) หมายถึง พนักงานมีทัศนคติเชิงบวกและมีความเต็มใจที่จะอดทนต่อปัญหา ความยากลำบาก ความเครียด และความกดดันต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากผู้ร่วมงานหรือจากการปฏิบัติงานโดยไม่บ่นไม่คร่ำครวญและไม่ฟ้องร้อง

3. ความจงรักภักดีต่อองค์กร (organizational loyalty) เป็นการแสดงออกถึงการสนับสนุนและการสื่อสารองค์การต่อบุคคลที่สามในเชิงบวก เช่น พนักงานอาจพูดในเชิงบวกเกี่ยวกับองค์การให้บุคคลอื่น ๆ ได้ยินทั้งในและนอกองค์กร การร่วมรับผิดชอบและปกป้องทรัพย์สินและสิ่งต่าง ๆ ที่องค์การสร้างขึ้นและการมีความผูกพันกับองค์การ

4. การเป็นผู้มีสำนึกในหน้าที่ (consciousness) หมายถึง พฤติกรรมที่สมาชิกในองค์กรเต็มใจยอมรับเชื้อฟัง และปฏิบัติตามต่อกฎระเบียบข้อบังคับขององค์การ ทั้งต่อหน้าและลับหลัง ด้วยความซื่อสัตย์ โดยไม่จำเป็นต้องมีระบบควบคุม เช่น การปฏิบัติงานตรงต่อเวลา การดูแลรักษาทรัพย์สินขององค์การเสมือนหนึ่งทรัพย์สินของตน การบริหารเวลาทำงานอย่างมีคุณค่า

5. การมีความคิดสร้างสรรค์ (individual initiative) หมายถึง มีการคิดค้นวิธีการใหม่ ๆ

ในการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานของตน ให้ข้อเสนอแนะ/วิธีการใหม่แก่องค์การ เพื่อเสริมสร้างความสามารถขององค์การ

6. การรับผิดชอบต่อส่วนรวม (civic virtue) หมายถึง การที่พนักงานมีส่วนร่วมอย่างรับผิดชอบและมีความห่วงใยเกี่ยวกับความเป็นอยู่และความปลอดภัยขององค์การ เช่น การแสดงออกอย่างกระตือรือร้นในการให้ความร่วมมือ มีส่วนร่วมหรือเข้าร่วมในกระบวนการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ เช่น การเข้าร่วมประชุม การร่วมแสดงความคิดเห็น การสังเกตและติดตามข้อมูลข่าวสารภายนอกเกี่ยวกับอันตรายที่อาจเกิดขึ้นหรือแสวงหาโอกาสที่ดีสำหรับองค์การและการยอมรับหน้าที่ความรับผิดชอบที่ได้รับจากองค์การด้วยความสมัครใจ

7. การพัฒนาตนเอง (self-development) หมายถึง การที่พนักงานใฝ่รู้ ค้นคว้าและแสวงหาวิธีการเพื่อการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและความสามารถของตนอันเป็นประโยชน์โดยตรงต่อการปฏิบัติงาน

ความผูกพันกับองค์การ

หมายถึง ความรู้สึกในเชิงบวกของผู้ปฏิบัติงาน โดยจะปฏิบัติงานที่สอดคล้องและเป็นประโยชน์ต่อองค์การ

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยใช้ตัวแปรแฝงของความผูกพันกับองค์การตามแนวคิดของ Allen และ Meyer ดังนี้ (1) ความผูกพันด้านจิตใจ ได้แก่ มีความผูกพันกับทำงานในธนาคาร มีศักดิ์ศรี รู้สึกสนุกเพลิดเพลินกับการทำงานในธนาคาร เป็นต้น (2) ความผูกพันด้านการคงอยู่ ได้แก่ ยินดีที่จะทำงานในธนาคารไม่เปลี่ยนไปทำงานอื่น เห็นด้วยกับนโยบาย และวิธีปฏิบัติงานของธนาคาร

ฯลฯ และ (3) ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน ได้แก่ พยายามทำงานให้ดีกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ รู้สึกรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย การทุ่มเทอย่างเต็มที่ เพื่อให้ธนาคารเป็นที่ยอมรับของผู้ใช้บริการ เป็นต้น

ผลการปฏิบัติงาน

หมายถึง การที่พนักงานแต่ละรายสามารถทำงานในหน้าที่ที่ตนได้รับมอบหมายให้บรรลุเป้าหมายที่กิจการกำหนดไว้

โดยใช้ปัจจัยการทำงานหลาย ๆ ด้านเป็นตัวชี้วัด ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดตัวแปรเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อนำไปสร้างเป็นข้อคำถามไว้ จำนวน 7 ตัวแปร ได้แก่ (1) การประหยัดต้นทุน ทรัพยากร (2) งานสำเร็จทันระยะเวลาที่กำหนด (3) มีคุณภาพ (4) มีผลผลิตของงานสูงภายใต้ระยะเวลาจำกัด (5) งานบรรลุเป้าหมายเชิงปริมาณ (6) งานบรรลุวัตถุประสงค์ของธนาคาร และ (7) ได้รับความพึงพอใจ งานมีผลสัมฤทธิ์ตามที่ตั้งใจไว้

สมมติฐานของการวิจัย

1 ผลตอบแทนขององค์การ มีอิทธิพลทางบวกต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

2 ผลตอบแทนขององค์การ มีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันกับองค์การ

3 ผลตอบแทนขององค์การ มีอิทธิพลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ไทย

4 พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ มีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันกับองค์การ

5 พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ มีอิทธิพลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ไทย

6 ความผูกพันกับองค์การ มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ไทย

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมระหว่างเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ซึ่งการวิจัยเชิงปริมาณ ใช้ แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูลและวิจัยเชิงคุณภาพโดยใช้การสัมภาษณ์

ประชากร ได้แก่ พนักงานของธนาคารพาณิชย์ไทย ในกรุงเทพมหานคร ซึ่งไม่รวมสาขาของธนาคารต่างประเทศที่ได้รับอนุญาตให้ประกอบกิจการพาณิชย์ และธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อย จำนวน 9 แห่ง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในเชิงปริมาณ ได้แก่ พนักงานระดับปฏิบัติการและระดับบริหารของธนาคารพาณิชย์ไทย ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ จากนั้นใช้การสุ่มอย่างง่าย สำหรับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ ได้แก่ พนักงานระดับบริหารของธนาคารพาณิชย์ไทย

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล การวิจัยในเชิงปริมาณเป็นแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 6 ตอน คือ ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 แบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับผลตอบแทนขององค์การ ตอนที่ 3 แบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ตอนที่ 4 แบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับความผูกพันกับองค์การ ตอนที่ 5 แบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน ตอนที่ 6 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ ที่มี

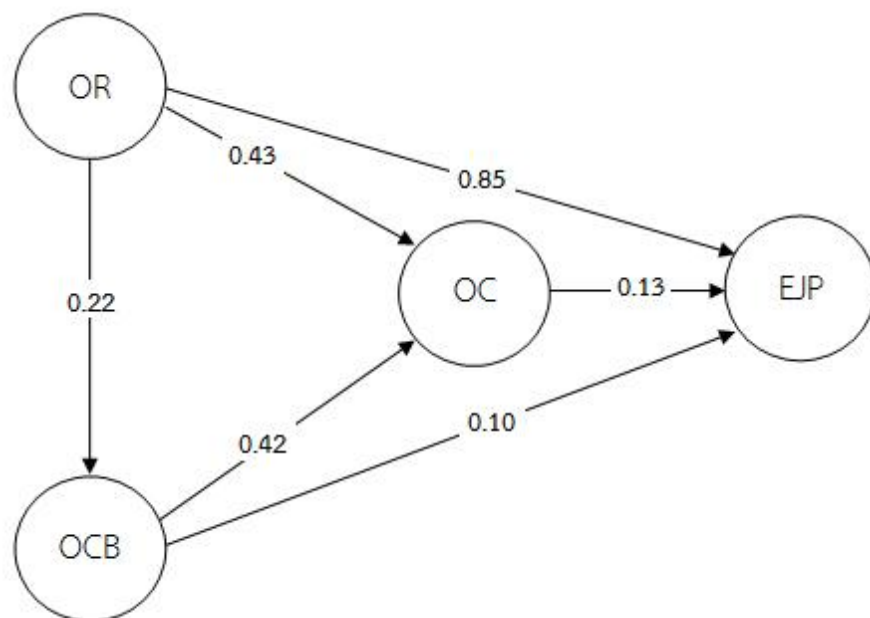
ผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร ข้อคำถามตอนที่ 2-5 เป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (rating scale) 5 ระดับ ส่วนในเชิงคุณภาพใช้แบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์ ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา และการวิเคราะห์สถิติ พหุตัวแปรโดยใช้โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model--SEM) เพื่อทำการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

กรอบแนวความคิดในการวิจัย

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา ตัวแปรต้น คือ ผลตอบแทนขององค์กร พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ตัวแปรส่งผ่าน คือ ความผูกพันกับองค์กร ตัวแปรตาม คือ ผลการปฏิบัติงาน

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยพบว่า ผลตอบแทนขององค์กร (OR) เป็นลำดับสุดท้าย โดยอิทธิพลของผลตอบแทนขององค์กรมีอิทธิพลทางตรงที่เป็นบวกต่อตัวแปร 3 ตัวแปรคือ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (OCB) ความผูกพันกับองค์กร (OC) และผลการปฏิบัติงาน (EIP) โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.22, 0.43 และ 0.85 ตามลำดับ ในขณะที่พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมีค่าอิทธิพลทางตรงที่เป็นบวกต่อตัวแปร 2 ตัวแปร คือ ความผูกพันกับองค์กร และผลการปฏิบัติงาน โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.42 และ 0.10 ตามลำดับ นอกจากนี้ ความผูกพันกับองค์กร มีค่าอิทธิพลทางตรงที่เป็นบวกต่อผลการปฏิบัติงาน โดยมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.13 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่กำหนดไว้



$\chi^2 = 76.70$, $df = 97$, $\chi^2 / df = 0.79$, $p\text{-value} = 0.936$, $CFI = 1.000$, $GFI = 0.985$, $AGFI = 0.967$,
 $RMSEA = 0.000$

ตัวแบบจำลองมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดี โดยมีค่าไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 76.70 องศาอิสระ (df) มีค่าเท่ากับ 97 ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/df) มีค่าเท่ากับ 0.79 ค่าความน่าจะเป็น (p value) มีค่าเท่ากับ 0.936 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ 0.985 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้ (AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.967 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI) มีค่าเท่ากับ 1.00 ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนที่เหลือมาตรฐาน (SRMR) เท่ากับ 0.026 และค่าดัชนีค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณพารามิเตอร์ (RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.000 แสดงว่าตัวแบบจำลองสมการโครงสร้างมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

การอภิปรายผล

1. ผลตอบแทนขององค์การ จากผลการวิจัยเชิงปริมาณ พบว่า ตัวแปรที่อธิบายผลตอบแทนขององค์การได้ดีที่สุด คือ บรรยากาศในการทำงาน ความมั่นคงในการ

ทำงาน ความรู้ในการทำงาน การปฏิบัติงานของพนักงาน และผลตอบแทน เรียงตามลำดับจากมากไปน้อย พนักงานได้รับทราบในเชิงประจักษ์ว่า ธนากรได้ให้การตอบแทนในสิ่งเหล่านี้แก่พวกตนในระดับที่มากน้อยอย่างไร ขณะที่ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ ระบุว่า สิ่งที่ธนากรให้การสนับสนุนมากที่สุด คือ ความรู้ในการทำงาน บรรยากาศในการทำงาน การปฏิบัติงาน ความมั่นคงในการทำงาน และผลตอบแทน เป็นลำดับสุดท้าย เหตุที่บรรยากาศในการทำงานสามารถอธิบายผลตอบแทนขององค์การได้ดีที่สุด เพราะพนักงานรู้สึกว่าการทำงานไม่เป็นอุปสรรคในการดำเนินชีวิต รู้สึกสบายใจและมีความสุขได้รับการยอมรับ ยกย่อง ให้เกียรติเมื่อทำงานประสบความสำเร็จ ได้รับกำลังใจ และความช่วยเหลือเพื่อแก้ไขปัญหาในการทำงานจากเพื่อนร่วมงานเสมอ ๆ ซึ่งสอดคล้องกับ Rhoades and Eisenberger ที่มีแนวคิดว่างพนักงานที่มีความคาดหวัง

ตาราง 1 แสดงผลการทดสอบสมมติฐาน

	สมมติฐาน	ผลการทดสอบสมมติฐาน
H1	ผลตอบแทนขององค์การ มีอิทธิพลทางบวกต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ	สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้
H2	ผลตอบแทนขององค์การ มีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันกับองค์การ	สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้
H3	ผลตอบแทนขององค์การ มีอิทธิพลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนากรพาณิชย์ไทย	สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้
H4	พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ มีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันกับองค์การ	สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้
H5	พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ มีอิทธิพลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนากรพาณิชย์ไทย	สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้
H6	ความผูกพันกับองค์การ มีอิทธิพลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนากรพาณิชย์ไทย	สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ต่อผลรางวัล หรือผลตอบแทน จะตอบแทนองค์การด้วยการทุ่มเทในการทำงาน ทำให้องค์การประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น เช่นเดียวกับ George and Jones (2002) และ Lamastro (2002) ที่เห็นว่า องค์การต้องให้การสนับสนุน เอาใจใส่ดูแลพนักงาน ทั้งในด้านสวัสดิการ ความเป็นอยู่ ตลอดจนรางวัลหรือผลตอบแทนที่คุ้มค่าต่อการทุ่มเทในการทำงานของพนักงาน และควรจัดบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการทำงานด้วย

2. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ผลการวิจัย พบว่า ตัวแปรที่อธิบายพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การได้ดีที่สุด 3 ลำดับแรก คือ การเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ให้ความช่วยเหลือ การพัฒนาตนเอง และการสำนึกในหน้าที่ และพบว่า ผลตอบแทนขององค์การ มีอิทธิพลทางบวกโดยตรงต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ซึ่งประเด็นนี้ไม่เป็นที่น่าประหลาดใจ เพราะการที่ธนาครได้ให้การสนับสนุนเร่งพัฒนาพนักงานของตนเองด้วยการจัดฝึกอบรมเป็นประจำ และปรับนโยบายให้พนักงานต้องมียอดขาย เมื่อยอดขายมีผลต่อความมั่นคงในการทำงาน ย่อมส่งผลให้พฤติกรรมของพนักงานเปลี่ยนไป แม้พนักงานระดับปฏิบัติการส่วนใหญ่จะไม่เห็นด้วยกับนโยบายการออกหาลูกค้า แต่ก็ไม่มีทางเลือกเป็นอย่างอื่นได้ นอกจากทำตามนโยบายที่ธนาครกำหนด พนักงานในแต่ละสาขาต่าง ๆ จึงมักให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ทำงานกันเป็นทีม หัวหน้าทีมต้องลงมาช่วยเหลือแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ให้แก่ลูกน้องโดยปริยาย เพราะเหล่านั้หมายถึงรายได้และสถานภาพของลูกน้องและของตนเองด้วย สำหรับพฤติกรรมด้านการพัฒนาตนเองเป็นพฤติกรรมที่พนักงานแสดงออกเนื่องจาก

ได้รับการกระตุ้นจากธนาครด้วยเช่นกัน พนักงานที่พัฒนาตนเองไม่ทันอาจมีผลเสียต่อตนเอง ทั้งในด้านรายได้และความมั่นคงในการทำงาน ส่วนพฤติกรรมการสำนึกในหน้าที่นั้น ส่วนใหญ่เกิดจากการบังคับใช้ระเบียบกฎเกณฑ์หรือข้อบังคับในการปฏิบัติงานอย่างเข้มงวดของทางธนาคร และการปลูกฝังจิตสำนึกผ่านกระบวนการฝึกอบรมที่ธนาครจัดขึ้น

3. ความผูกพันกับองค์การ ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรที่อธิบายความผูกพันกับองค์การได้ดีที่สุด คือ ความผูกพันด้านจิตใจ ด้านบรรทัดฐาน และด้านการคงอยู่ ตามลำดับ จากการพิจารณา พบว่า ความผูกพันกับองค์การนี้ ได้รับอิทธิพลโดยตรงไม่มากนักจากผลตอบแทนขององค์การ หมายความว่า ธนาครได้ให้ผลตอบแทนด้านต่าง ๆ แก่พนักงาน เพื่อมุ่งหวังให้พนักงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานสูงขึ้น ก่อให้เกิดความผูกพันไม่มากระหว่างตัวองค์การและพนักงาน สิ่งนี้เกี่ยวพันสะท้อนไปยังความจงรักภักดีในองค์การของพนักงานที่มีแนวโน้มลดลง ขณะที่พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การกลับส่งอิทธิพลอย่างสูงต่อความผูกพันกับองค์การ เพราะพนักงานมีความผูกพันระหว่างพนักงานด้วยกันเอง ผูกพันกับเพื่อนร่วมงาน กับหัวหน้า หรือกับสาขาที่ตนทำงานอยู่ สอดคล้องกับวิจัยของ Mehrabi, Alemzadeh, Jadidi และ Mahdevar (2013) ที่พบว่า ความผูกพันกับองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อพฤติกรรมการเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และการสำนึกในหน้าที่ นอกจากนี้ ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ พบประเด็นสำคัญคือบุคลิกลักษณะเฉพาะโดยรวมของพนักงานที่ส่วนใหญ่ร้อยละ 70 อยู่ในกลุ่มที่เรียกว่า เจนวาย และหลายคนก็ดำรงตำแหน่งในระดับบริหารด้วย ลักษณะเด่น

ประการหนึ่งของกลุ่มคนเจนวาย คือ มีความเป็นอิสระ ไม่ชอบอยู่ในกรอบข้อบังคับ ไม่ชอบการผูกมัด ไม่ให้ความสำคัญผูกพันต่อองค์กรหรือหน่วยงานใดอย่างลึกซึ้ง ชอบจับกลุ่มเฉพาะกับคนที่มีความคิดคล้ายกัน เปลี่ยนแปลงได้รวดเร็ว เมื่อเห็นสิ่งที่สามารถเป็นประโยชน์ได้มากกว่า ไม่ว่าจะเป็นประโยชน์ต่อตนเองหรือต่อสังคมส่วนรวม ลักษณะเฉพาะรุ่นเหล่านี้ได้ลดทอนพฤติกรรมด้านความจงรักภักดีในองค์กรลงไปโดยปริยาย เมื่อพิจารณาร่วมกับสมการโครงสร้างการวิจัย สรุปได้ว่าความผูกพันกับองค์กร มีอิทธิพลโดยตรงต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Paruntu (2016) ที่พบว่า ความผูกพันกับองค์กรและมีส่วนร่วมในการทำงานของพนักงาน มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงานอย่างมีนัยสำคัญ ส่วน Memari, Mahdieh, และ Marnani (2013) พบว่า ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกและมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญ รวมทั้งการศึกษาของ Rafieia, Aminib และ Foroozandehc (2014) พบว่า ความผูกพันกับองค์กรมีผลกระทบในเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการทำงาน of พนักงานอย่างมีนัยสำคัญ ด้วยเช่นเดียวกัน

4. ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ผลการวิจัย พบว่า ตัวแปรที่อธิบายผลการปฏิบัติงานได้ดีที่สุด 3 ลำดับแรก คือ ผลการปฏิบัติงานเป็นที่พึงพอใจแก่ตนเอง เพื่อนร่วมงานและผู้บริหาร การทำงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ของธนาคาร และการที่พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่ธนาคารกำหนดให้ทุกเดือน ซึ่งทั้ง 3 ประการนี้ สะท้อนให้เห็นว่าผลการปฏิบัติงานของพนักงานนั้นมี

ประสิทธิผลในระดับมาก ทั้งนี้เพราะพนักงานส่วนใหญ่ ต้องการผลตอบแทนมากขึ้น ขณะเดียวกันก็ต้องการความมั่นคงในงานไปพร้อมกันด้วย เพราะหากไม่สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมาย อาจทำให้ถูกย้ายหน้าที่ ย้ายตำแหน่ง หรืออาจเป็นเหตุให้ถูกออกจากการงานได้ และจากสมการโครงสร้างการวิจัย พบว่า ผลตอบแทนขององค์การมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน มีค่าอิทธิพลสูงมาก เมื่อพิจารณาร่วมกับ ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งพบว่า สิ่งที่ธนาคารได้ให้การสนับสนุนมากที่สุด เป็นเรื่องความรู้ในการทำงาน เพื่อให้พนักงานสามารถทำงานได้บรรลุเป้าหมาย อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามที่ธนาคารต้องการ สอดคล้องกับ Yu Shan Liu และ Hailin Qu (2011) ที่พบว่า พนักงานแสดงพฤติกรรมความผูกพันกับองค์กรและพฤติกรรม การเป็นสมาชิกขององค์กรในเชิงบวก เมื่อรับรู้ว่าจะได้รับการสนับสนุนในเชิงบวกจากองค์กร นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับ Li-Yueh Lee and Emmelia (2012) ที่ศึกษาถึงผลกระทบของการสนับสนุนขององค์การว่า สามารถส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงานหรือไม่ ผลการศึกษาพบว่า การสนับสนุนขององค์กร มีผลต่อพฤติกรรมความคิดสร้างสรรค์และมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน of พนักงาน รวมถึง Azzam Abou-Moghli (2015) ที่พบว่า บทบาทการสนับสนุนขององค์การมีผลต่อการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน of พนักงานในบริษัท ด้วยเช่นกัน

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในเชิงบริหารจัดการ

จากผลการวิจัย มีข้อเสนอแนะเชิงบริหารจัดการดังนี้

1. ธนาคารควรปรับฐานเงินเดือนของพนักงาน ให้เหมาะสมแก่ค่าครองชีพและเศรษฐกิจ ด้วยพนักงานเป็นผู้ปฏิบัติงานหารายได้ โดยมีธนาคารเป็นผู้ให้การสนับสนุนอำนวยความสะดวก เพื่อนำมาซึ่งผลประโยชน์ร่วมกัน หากพนักงานมีรายได้ที่ไม่พอเพียงกับการดำเนินชีวิต ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานย่อมลดลง

2. ธนาคารควรปรับลักษณะผลตอบแทนจากการขายกองทุน หรือขายผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ให้มีความสมดุลมากขึ้น อาจใช้วิธีการเปลี่ยนผลตอบแทนให้ไปอยู่ในรูปแบบของสวัสดิการ หรือรางวัลพิเศษอื่นที่เป็นผลตอบแทนทางอ้อม เพื่อสร้างแรงจูงใจให้มากยิ่งขึ้น

3. ธนาคารควรจัดอบรมให้แก่พนักงานเพิ่มขึ้นใน 2 ประการ คือ (1) อบรมเพื่อหาทางให้พนักงานเกิดความคิดสร้างสรรค์ให้มากขึ้น เพราะจากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า พนักงานยังมีความคิดสร้างสรรค์ไม่มากนัก การมีความคิดสร้างสรรค์มากขึ้นจะช่วยให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น (2) อบรมเพื่อปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรม สร้างจิตสำนึกที่ดี มีความตระหนักในสังคมส่วนรวมให้แก่พนักงาน เมื่อธนาคารได้สร้างเสริมให้พนักงานได้เป็นผู้ที่มีคุณธรรมในตนเอง รู้จักหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติในฐานะที่เป็นสมาชิกหนึ่งของธนาคารแล้ว ย่อมส่งผลดีให้แก่

ตัวพนักงานเอง ให้แก่ธนาคาร และให้แก่สังคมส่วนรวม

4. ธนาคารควรมีการอำนวยความสะดวกด้านสนทนากลุ่มและอื่น ๆ จัดกิจกรรมหรือสร้างบรรยากาศที่จะช่วยลดความตึงเครียดของพนักงาน

ข้อเสนอแนะในเชิงวิชาการ

สำหรับในการวิจัยครั้งต่อไป ควรศึกษาเกี่ยวกับประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

1. ศึกษาถึงความคุ้มค่าของผลตอบแทนในการทำงานระหว่างผู้ประกอบการและพนักงาน ว่าจุดสมดุลของทั้ง 2 ฝ่ายนั้น อยู่ที่จุดใด มีตัวแปรสำคัญใดบ้างที่เกี่ยวข้อง แต่ละตัวแปรมีอิทธิพลมากน้อยต่างกันอย่างไร และสามารถสร้างเป็นตัวแบบ (pattern) ขึ้นได้หรือไม่

2. นำกรอบแนวคิดของการวิจัยนี้ ไปศึกษาในธุรกิจประเภทอื่นที่มีลักษณะการดำเนินธุรกิจคล้ายกับธนาคารในปัจจุบัน เพื่อศึกษาว่ามีความสอดคล้องกับผลการศึกษาที่ได้รับจากงานวิจัยฉบับนี้หรือไม่

3. นำกรอบแนวคิดของการวิจัยนี้ ไปศึกษากับธุรกิจธนาคารอีกครั้ง โดยศึกษาธนาคารที่เป็นรัฐวิสาหกิจ ธนาคารเอกชนของไทย ธนาคารที่ถูกควบรวมกิจการกับต่างประเทศ และแบ่งขนาดของธนาคารออกเป็นขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก เพื่อให้ได้ผลการศึกษาที่ละเอียดชัดเจน นำไปสู่การปฏิบัติได้สะดวกรวดเร็วขึ้น



References

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedent of affective, continuance and normative commitment to the organization. **Journal of Occupational Psychology**, 63, 1-18.
- Azzam Abou-Moghli. (2015). The role of organizational support in improving employees performance. **International Business Research**. 8(2), 198-203.
- Baum, J. R., Locke, E. A., & Smith, K. G. (2001). A multidimensional model of venture growth. **Academy of Management Journal**, 44(2), 292-303.
- Bolon, D. S. (1997). Organizational citizenship behavior among hospital employees: A multidimensional analysis involving job satisfaction and organizational commitment. **Hospital and Health Services Administration**, 42(2), 221-241.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. **Administrative Science Quarterly**. 19, 533-546.
- George, J. M., & Jones, G. R. (1999). **Understanding and managing: Organizational behavior** (2nd ed). Massachusetts: Addison.
- George, J. M., & Jones, G. R. (2002). **Organizational behavior** (3rd ed). New Jersey: Prentice - Hall.
- Greenberg, Jerald, & Baron. (2000). **Behavior in organizations** (7th ed). United States: Prentice-Hall, Inc.
- Kanter, R. M. (1972). **Commitment and community: Communes and utopias in Sociological perspective**. Harvard University Press. Massachusetts.
- Kasikornbank Public Company Limited. (2559). **Sustainable Development Report 2558**: Bangkok.
- Kotabe, M., Srinivasan, S., & Aulakh, P. (2002), Multinationality and firm and marketing capabilities. **Journal of International Business Studies**. 33, 79-97.
- Lamastro, V. (2002). **Commitment and perceived organizational support**. Retrieved May 27, 2015, from <http://nationalforum.Com/13lama~1.html>
- Li-Yueh Lee; Emmelia, Tan. (2012). The influences of antecedents on employee creativity and employee performance: A meta-analytic review. **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**, 4(2), 984 -996.
- Mala, Dumrongkiat. (2556). **"brain drain" Big problem of Thai Banks**. Retrieved February 11, 2013, from <https://www.posttoday.com/economy/finance/243169>
- Mehrabi, J., Alemzadeh, M., Jadidi, M., & Mahdevar, N. (2013). Explaining the relation between organizational culture and dimensions of the learning organization case

- study: Telecommunications company in Borujerd County. **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business**, 5(8), 133-147.
- Memari, N., Mahdieh, O., & Marnani, A. (2013). The impact of organizational commitment on employees job performance." A study of Meli bank. **Interdisciplinary journal of contemporary research in business**, 5(5), 164-171.
- Milkovich, G.T. & Newman, J.M. (2002). **Compensation**. Boston, MA: McGraw-Hill.
- Organ, D. W., Podsakoff, M. P. & Mackenzie, B. S. (2006). **Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences**. California: Sage Publications.
- Paruntu, G. S. (2016). The influence of perceived organizational support on job performance (study at the main office of PT. Bank SulutGo Manado). **Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi**, 4(2), 77-85.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulin, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. **Journal of Applied Psychology**, 59 (5), 603-609.
- Rafiei, M., Aminib, M & Foroozandeh, N. (2014). Studying the impact of the organizational commitment on the job performance. **Management Science Letters**, 4(8), 1841-1848.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. **Journal of Applied Psychology**, 87, 698-714.
- Robbins, S. P. (2000). **Managing today**. London: Prentice-Hall.
- Sheldon, M. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. **Administrative Science Quarterly**, 16, 143-150.
- The Siam Commercial Bank Public Company Limited. (2559) **Sustainable Development Report 2558**: Bangkok.
- Van Dyne, L., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. (1994). Organizational citizenship behavior construct redefinition, measurement, and validation. **Academy of Management Journey**, 37, 765-802.
- Yu Shan Liu, & Hailin Qu. (2011) "The relationships among work support, organizational commitment, and organizational citizenship behavior of part-time employees in the restaurant industry". International CHRIE Conference-Refereed Track. Retrieved May 27, 2015, from http://scholarworks.umass.edu/refereed/ICHRIE_2011/ Wednesday/19