

ความผูกพันในองค์กร แรงจูงใจในการทำงาน และความสุขในการทำงานที่ส่งผลต่อการคงอยู่
ของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่กรุงเทพมหานคร
THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT, WORK MOTIVATION, AND JOB
SATISFACTION ON EMPLOYEE RETENTION OF SIAM COMMERCIAL BANK
PUBLIC COMPANY LIMITED

วิยะดา ลือคำหาญ¹ และอนุฉัตร ชำช่อง²

Wiyada Luekhamhan¹ and Anuchat Chamchong²

สาขาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย¹

อาจารย์ประจำสาขาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย²

Management Major, Business School, University of the Thai Chamber of Commerce¹

Lecturer in the Management Department, Business School, University of the Thai Chamber of Commerce²

Corresponding Author e-mail: wiyadawee98@gmail.com

วันที่รับบทความ 16 พฤษภาคม 2568; วันที่แก้ไข 10 มิถุนายน 2568; วันที่ตอบรับ 4 กรกฎาคม 2568

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันในองค์กรที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของพนักงาน ธนาคารไทยพาณิชย์จำกัด (มหาชน) 2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของพนักงาน ธนาคารไทยพาณิชย์จำกัด (มหาชน) และ 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความสุขในการทำงานที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของพนักงาน ธนาคารไทยพาณิชย์จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่กรุงเทพมหานคร การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ กรุงเทพมหานคร จำนวน 420 คน ใช้วิธีคัดเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสมการถดถอยพหุคูณ

ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยความผูกพันต่อองค์กร ส่งผลต่อการคงอยู่ของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่กรุงเทพมหานครระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 2) ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน ส่งผลต่อการคงอยู่ของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่กรุงเทพมหานครระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 3) ปัจจัยความสุขในการทำงาน ส่งผลต่อการคงอยู่ของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่กรุงเทพมหานครระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ข้อเสนอแนะ คือ ผู้บริหารจึงควรนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการความผูกพันต่อองค์กร แรงจูงใจในการทำงาน และความสุขในการทำงาน และการกำหนดนโยบายการบริหารงานที่จะทำให้พนักงานเกิดการคงอยู่ของพนักงานต่อไป
คำสำคัญ: การคงอยู่; ความผูกพันต่อองค์กร; ความสุขในการทำงาน; แรงจูงใจในการทำงาน

Abstract

This research article aims to 1) examine the relationship between organizational commitment and employee retention at Siam Commercial Bank Public Company Limited (Head Office) 2) investigate the relationship between work motivation and employee retention; and 3) explore the relationship between workplace happiness and employee retention. This study adopts a quantitative research approach, drawing upon key theoretical constructs including organizational commitment, work motivation, workplace happiness, and employee retention to form the research framework. The sample group consisted of 420 employees working at the head office of Siam Commercial Bank in Bangkok, selected through purposive sampling. The research instrument used was a structured questionnaire. Data were analyzed using descriptive statistics frequency, percentage, mean, and standard deviation as well as inferential statistics including correlation coefficients and multiple regression analysis. The findings revealed that 1) organizational commitment is significantly affected to employee retention at the statistical level of 0.01. 2) work motivation is significantly affected to employee retention at the statistical level of 0.01. 3) workplace happiness is significantly affected to employee retention at the statistical level of 0.01. The findings suggest that organizational leaders should utilize this information as a guideline for managing and enhancing organizational commitment, work motivation, and workplace happiness. Moreover, such insights can inform policy development aimed at fostering employee retention within the organization.

Keywords: Retention; Organizational Commitment; Workplace Happiness; Work Motivation

บทนำ

องค์กรทั้งหน่วยงานภาครัฐและเอกชนจะประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมายนั้นจำเป็นต้องอาศัยพื้นฐานที่สำคัญในการบริหาร คือ “ทุนมนุษย์” ดังนั้นเพื่อเป็นการดูแลรักษาคนซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร ปัจจัยที่จะนำมาซึ่งความสำเร็จและความมีประสิทธิภาพนั้น ขึ้นอยู่กับความร่วมมือร่วมใจ เสียสละ ความรับผิดชอบและความเต็มใจในการทำงานของบุคลากรในองค์กร ทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญยิ่งต่อทุกองค์กร เนื่องจากเป็นองค์ประกอบสำคัญเพราะมนุษย์มีชีวิตจิตใจ อย่างไรก็ตามการที่บุคลากรจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างดีและมีคุณภาพเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรนั้น บุคลากรจำเป็นต้องได้รับขวัญและกำลังใจเพื่อให้เกิดความต้องการที่จะปฏิบัติงานนั้นด้วยขวัญและกำลังใจเป็นสิ่งจูงใจอย่างหนึ่งที่ทำให้บุคลากรมีพลังความต้องการที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้ (ค่านาย อภิปรัชญาสกุล, 2560)

ความผูกพันของบุคลากร (Employee engagement) เป็นทัศนคติของบุคลากรทั้งที่แสดงออกถึงความคิด ความรู้สึก การรับรู้ และการเรียนรู้ของพนักงานที่ส่งผลต่อความสัมพันธ์และความพึงพอใจของ

บุคลากรที่มีต่อองค์กร บุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะมีพฤติกรรมที่ตระหนักถึงความสำคัญและมีแรงบันดาลใจต่อบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตนที่มีต่อพฤติกรรมการทำงานในเชิงพัฒนาและจะมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลซึ่งช่วยทำให้เกิดความร่วมมือ ร่วมมือซึ่งกันและกันร่วมแรง ร่วมใจ เพื่อการสร้างสรรค์ ปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานโดยส่งผลต่อผลิตภาพและคุณภาพขององค์กร (ณัช อุษาคณาภิรักษ์, 2554) อีกทั้งแรงจูงใจในการทำงานเป็นปัจจัยที่จะมีอิทธิพลต่อความสุขในการทำงานของบุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร “แรงจูงใจ” ถือเป็นปัญหาใหญ่ต่อการดำเนินงานของทุกองค์กร องค์กรทุกองค์กรต่างพยายามหาวิธีการที่จะสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานเพื่อให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้ (ณัฐฉินันท์ ศรีนุกูล, 2565) นอกจากนี้ความสุขเป็นสิ่งที่ทุกคนปรารถนาโดยเฉพาะความสุขในการทำงานเนื่องจากในเวลาหนึ่งของคนส่วนใหญ่จะอยู่กับการทำงานมากที่สุด หากบุคคลหนึ่งในองค์กรทำงานอย่างมีความสุขก็จะส่งผลต่อบรรยากาศในที่ทำงานได้ ผลการดำเนินงานย่อมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เกิดความผูกพันในงาน ลดอัตราการออกจากงานทรัพยากรบุคคลเป็นทรัพยากรที่ทรงคุณค่าที่สุดในองค์กร ดังนั้น บุคลากรที่มีความสุขย่อมจะส่งผลให้การทำงานเป็นไปในทิศทางที่ดีหากบุคลากรทำงานอย่างมีความสุข ผลงานที่ออกมาจะย่อมจะมีปัญหา (ภัทรดนัย ฉลองบุญ, 2561) จากประเด็นดังกล่าวข้างจะเห็นว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้คงอยู่กับองค์กรอย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลานานซึ่งก็จะทำให้พนักงานเกิดความตั้งใจอยู่ในองค์กร ไม่คิดที่จะลาออกอีกทั้งยังวางแผนอนาคตในการทำงานกับองค์กร นั้น ๆ ให้ได้เป็นระยะเวลานานที่สุด (Taunton, Krampitz, and Wood, 1989) ซึ่งการที่พนักงานคงอยู่กับองค์กรเป็นระยะเวลานานนั้นจะส่งผลให้องค์กรได้รับประโยชน์หลายด้าน เช่น ประสิทธิภาพในการทำงานที่เพิ่มมากขึ้น ผลผลิตที่เพิ่มมากขึ้นการประหยัดต้นทุนการผลิต การประหยัดเวลาที่จะสรรหาพนักงานใหม่มาทดแทนพนักงานที่ลาออกไปรวมถึงลดต้นทุนของการฝึกอบรมพนักงานใหม่และมีการผลิตสินค้าหรือทำการบริการได้อย่างต่อเนื่องจะเห็นได้ว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะก่อให้เกิดความตั้งใจในการคงอยู่ของพนักงานที่ดีขึ้นและลดอัตราการลาออก ทำให้เกิดผลกระทบต่อพนักงานที่ยังคงอยู่ในองค์กร เพราะภาระงานที่เพิ่มขึ้น ประสิทธิภาพในการทำงานก็จะลดลงทำให้ไม่มีความสุขในการทำงานและอาจทำให้เกิดโอกาสที่จะลาออกเพิ่มมากขึ้นสำหรับบุคลากรที่ยังทำงานอยู่ (Mowday, Porter, & Steer, 1982)

ธนาคารไทยพาณิชย์ (Siam Commercial Bank of Thailand) ได้นำการใช้กลยุทธ์ทางการตลาดและเทคโนโลยีต่าง ๆ เพื่อเรียกลูกค้ามาใช้บริการแล้ว พนักงานก็ถือเป็นอีกเครื่องมือหนึ่งในการเพิ่มยอดขายให้กับธนาคาร เช่น ประกัน บัตรเครดิต หรือแม้กระทั่งการเปิดบัญชี ซึ่งในแต่ละเดือนพนักงานจำเป็นต้องทำยอดขายตามที่ธนาคารกำหนดไว้ หากยอดขายไม่ถึงที่ธนาคารกำหนด พนักงานจำเป็นต้องถูกสอบถามจากหัวหน้างาน หากผู้บริหารขาดความเอาใจใส่และเห็นลูกค้าสำคัญกว่าพนักงานจะส่งผลให้พนักงานเกิดแรงกดดันถูกกดดันและความเครียดในการทำงานมีทัศนคติต่อหัวหน้างานที่ไม่ดีหรือเกิดความรู้สึกที่ตนเองเกิดความขัดแย้งในบทบาทหน้าที่ เกิดความอ่อนล้าทางอารมณ์และไม่พอใจในการทำงาน เสียกำลังใจในการทำงาน เกิดการลาออกเป็นประจำหรือแม้กระทั่งลาออกจากงานได้ ปัญหาเหล่านี้ก่อให้เกิดการสิ้นเปลือง เพราะการลาออกจาก

งานถือเป็นภาระและต้นทุนขององค์กรที่ได้ลงทุนเพื่อการพัฒนาบุคลากรนั้น ๆ เมื่อทำงานมาระยะหนึ่งแล้ว หากบุคคลนั้นลาออกจะก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายมากกว่าการได้รับผลงานเป็นการตอบแทน (Gilmer, 1971) นอกจากนี้ยังกระทบกับระบบและขั้นตอนการปฏิบัติงานเดิม เช่น งานชะงัก ขาดความต่อเนื่อง และเสียระบบตลอดจนขาดประสิทธิภาพในการทำงานบางส่วนจนกว่าจะมีพนักงานใหม่เข้ามาทดแทน และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในการทำงานบางส่วนจนกว่าจะมีพนักงานใหม่เข้ามาทดแทนและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จากที่กล่าวมาข้างต้น ทำให้ผู้ศึกษาสนใจที่จะศึกษาความผูกพันในองค์กร แรงจูงใจในการทำงานและความสุขในการทำงาน ที่มีผลต่อความคงอยู่ของพนักงาน ธนาคารไทยพาณิชย์จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่กรุงเทพมหานคร ซึ่งผลการวิจัยสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาระบบ และโครงสร้างขององค์กรในการสร้างความผูกพันในองค์กร แรงจูงใจในการทำงาน และความสุขในการทำงานที่มีผลต่อการคงอยู่ของพนักงาน อันจะช่วยให้ช่วยเพิ่มขีดความสามารถเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

- 1) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันในองค์กรที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของพนักงาน ธนาคารไทยพาณิชย์จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่กรุงเทพมหานคร
- 2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงาน ได้แก่ ปัจจัยจูงใจ ปัจจัยค้ำจุนที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของพนักงาน ธนาคารไทยพาณิชย์จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่กรุงเทพมหานคร
- 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความสุขในการทำงานที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของพนักงาน ธนาคารไทยพาณิชย์จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่กรุงเทพมหานคร

การทบทวนวรรณกรรม

1. แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันองค์กร

ความผูกพันองค์กรตามแนวคิดของ Mowday, Porter and Steers (1982) คือ ความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อองค์กรในลักษณะที่อยากมีส่วนร่วม รู้สึกเป็นหนึ่งเดียว และต้องการอยู่กับองค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยยึดมั่นในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร พร้อมทุ่มเทความสามารถเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ ความผูกพันนี้แบ่งออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ ความผูกพันด้านจิตใจ ซึ่งเกิดจากรู้สึกผูกพันทางอารมณ์ รู้สึกมีความสุขและอยากอยู่กับองค์กรต่อไป ความผูกพันด้านการคงอยู่ ซึ่งเกิดจากเหตุผลเชิงผลประโยชน์ เช่น ค่าตอบแทน หรือโอกาสก้าวหน้า ทำให้รู้สึกจำเป็นต้องอยู่กับองค์กร และความผูกพันด้านบรรทัดฐาน ซึ่งเกิดจากรู้สึกว่าการอยู่กับองค์กรเป็นสิ่งที่ถูกต้อง เหมาะสม และเป็นหน้าที่ที่ควรปฏิบัติ ทั้งสามลักษณะนี้สะท้อนให้เห็นถึงแรงจูงใจที่แตกต่างกันในการผูกพันและคงอยู่กับองค์กรของพนักงาน (อนุรักษ์ วัฒนธรรวรงค์, 2561)

2. แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน

แรงจูงใจในการทำงาน คือ พลังภายในที่กระตุ้นให้บุคคลปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยแรงจูงใจสามารถส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน การลดการขาดงาน การสร้าง

ความสัมพันธ์ที่ดีในที่ทำงาน รวมถึงการส่งเสริมขวัญและกำลังใจของพนักงาน ซึ่งแรงจูงใจแบ่งออกเป็นสองปัจจัยหลัก ได้แก่ 1) ปัจจัยจูงใจ เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับตัวงานโดยตรงและสามารถกระตุ้นให้บุคคลรู้สึกพึงพอใจในการทำงาน ประกอบด้วย ความสำเร็จของงานที่ทำให้เกิดความภาคภูมิใจ การได้รับการยอมรับจากหัวหน้างานหรือเพื่อนร่วมงาน ความก้าวหน้าในสายงานที่แสดงถึงโอกาสในการเติบโต ลักษณะของงานที่น่าสนใจและท้าทาย รวมถึงความรับผิดชอบที่ได้รับอย่างเต็มที่ซึ่งทำให้พนักงานรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า และ 2) ปัจจัยค้ำจุน หรือที่เรียกว่าปัจจัยสุขอนามัย เป็นสิ่งแวดล้อมหรือเงื่อนไขรอบตัวที่แม้ไม่ได้สร้างแรงจูงใจโดยตรง แต่หากขาดหรือละเลยจะทำให้เกิดความไม่พอใจในการทำงาน ได้แก่ นโยบายและการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ ความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน ความมั่นคงในหน้าที่การงาน ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เป็นธรรม ความเป็นอยู่ส่วนตัวที่ดี รวมไปถึงการควบคุมดูแลจากผู้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสมและยุติธรรม ดังนั้น แรงจูงใจในการทำงานเกิดจากการผสมผสานของปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกพึงพอใจในงาน และปัจจัยภายนอกที่สร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน หากองค์กรสามารถจัดการทั้งสองปัจจัยได้อย่างเหมาะสม จะสามารถส่งเสริมให้บุคลากรมีแรงจูงใจในการทำงานอย่างยั่งยืน(Hertzberg, 1959)

3. แนวคิดเกี่ยวกับความสุขในการทำงาน

ความสุขในการทำงาน หมายถึง ผลที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ซึ่งเป็นผลตอบสนองจากการกระทำสร้างสรรค์ของตนเอง มีความปลาบปลื้มใจนำไปสู่การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพโดยคำนึงถึงการรับรู้ การแสดงออก การปฏิบัติงานด้วย ความรู้สึกอยากที่จะทำงาน บุคลากรมีความผูกพันกันและมีความพึงพอใจที่ได้ปฏิบัติงานร่วมกัน สำหรับความสุขในการทำงานเป็นการแสดงอารมณ์ในทางบวกเกิดความสนุกสนานแสดงพฤติกรรมให้การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีความคิดสร้างสรรค์การตัดสินใจที่ดี สัมพันธภาพระหว่างบุคคล เกิดความรักในงานและความยึดมั่นในองค์กรสูง ประกอบไปด้วย 1) การติดต่อความสัมพันธ์ หมายถึง พื้นฐานที่ทำให้เกิดความสัมพันธ์ของบุคลากรในสถานที่ทำงานโดยที่บุคลากรมาร่วมกันทำงาน เกิดสังคมการทำงานขึ้นเกิดสัมพันธภาพที่ดีกับบุคลากรที่ตนปฏิบัติงาน ให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การสนทนาพูดคุยอย่างเป็นมิตร ให้การช่วยเหลือและได้รับการช่วยเหลือจากผู้ร่วมงานเกิดมิตรภาพระหว่างการปฏิบัติงานกับบุคลากรต่าง ๆ 2) ความรักในงาน หมายถึง การรับรู้ถึงความรู้สึกรักและผูกพันอย่างแน่นเหนียวกับงาน รับรู้ว่ามีพันธกิจในการปฏิบัติงานให้สำเร็จมีความยินดีในสิ่งที่เป็นองค์ประกอบของงานกระตือรือร้นในการที่จะปฏิบัติงาน เกิดความรู้สึกทางบวกที่ได้ปฏิบัติ มีความเพลิดเพลิน สนุกสนานเมื่อได้ปฏิบัติงาน และปรารถนาที่จะปฏิบัติงานรู้สึกเป็นสุขเมื่อได้ปฏิบัติงาน ภูมิใจที่ตนมีหน้าที่รับผิดชอบในงาน 3) ความสำเร็จในงาน หมายถึง การรับรู้ว่าได้ปฏิบัติงานได้ บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยได้รับความสำเร็จในการทำงาน ได้รับมอบหมายให้ทำงานที่ท้าทาย ให้สำเร็จเกิดผลลัพธ์การทำงานไปในทางบวก ทำให้รู้สึกมีคุณค่าในชีวิตเกิดความภาคภูมิใจในการปฏิบัติงานให้สำเร็จมีก้าวหน้าองค์กรเกิดการพัฒนา 4) การเป็นที่ยอมรับ หมายถึง การรับรู้ที่ตนเองได้รับความเชื่อถือจากผู้ร่วมงาน ผู้ร่วมงานได้รับรู้ถึงความพยายามของตนเกี่ยวกับเรื่องงาน ได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานได้รับความคาดหวังที่ดีในการปฏิบัติงานและความไว้วางใจจากผู้ร่วมงานร่วมแลกเปลี่ยนประสบการณ์จากผู้ร่วมงานใช้ความรู้อย่างต่อเนื่อง (Manion, 2003)

4. แนวคิดเกี่ยวกับการคงอยู่

การคงอยู่ในการทำงาน หมายถึง การที่พนักงานยังคงปฏิบัติหน้าที่ภายในองค์กรโดยไม่ลาออกหรือโยกย้ายไปที่อื่น ซึ่งสะท้อนถึงความมั่นคงและความผูกพันต่อองค์กร โดยประกอบด้วยสามด้านสำคัญ ได้แก่ 1) การมีส่วนร่วมในงาน ซึ่งหมายถึงบรรยากาศการทำงานที่พนักงานสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างราบรื่น มีการให้เกียรติและเคารพซึ่งกันและกัน เปิดกว้างต่อความแตกต่างทั้งในด้านความคิดและลักษณะเฉพาะตัว และไม่มีการแบ่งแยกหรือกีดกันในทีม 2) หน้าที่รับผิดชอบ ซึ่งแสดงถึงความสามารถของพนักงานในการรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมาย การทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการได้รับโอกาสแสดงความคิดเห็น ใช้อำนาจและทักษะอย่างเต็มที่ และมีแนวทางเติบโตในวิชาชีพ และ 3) ผลตอบแทน ซึ่งครอบคลุมทั้งเงินเดือนที่เพียงพอต่อการดำรงชีวิต ค่าตอบแทนพิเศษ เช่น โบนัส ค่าตำแหน่ง หรือความสามารถพิเศษ รวมถึงโอกาสในการพัฒนาทักษะและความรู้ที่ช่วยส่งเสริมความมั่นคงในระยะยาว (Taunton, Krampitz & wood, 1989)

แนวคิดเหล่านี้มีความสำคัญต่อการบริหารองค์กรในภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลง เช่น การควบรวมกิจการหรือการปรับโครงสร้างองค์กร โดยช่วยให้ผู้บริหารสามารถประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากความไม่พึงพอใจของพนักงาน พร้อมทั้งวางแผนกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างขวัญและกำลังใจภายในทีมงาน ผู้วิจัยสามารถนำไปใช้เพื่อสนับสนุนการบริหารงานบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมความผูกพันและความสุขของพนักงาน อันนำไปสู่ความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาวได้อย่างแท้จริง

กรอบแนวคิดการวิจัย

งานวิจัยนี้ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยตามแนวคิดความผูกพันในองค์กร แรงจูงใจในการทำงาน ความสุขในการทำงาน และการคงอยู่ โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตัวแปรอิสระ (Independent Variable)

ความผูกพันต่อองค์กร (Allen & Meyer, 1990)

- 1) ด้านจิตใจ 2) ด้านบรรทัดฐาน 3) ด้านการคงอยู่

ความสุขในการทำงาน (Manion, 2003)

- 1) ด้านการติดต่อสัมพันธ์ 2) ด้านการรักในงาน
- 3) ด้านความสำเร็จในงาน 4) ด้านการเป็นที่ยอมรับ

แรงจูงใจในการทำงาน (Herzberg, 1959)

ปัจจัยจูงใจ

- 1) ความสำเร็จในการทำงาน 2) การได้รับการยอมรับนับถือ
- 3) ลักษณะงาน 4) ความรับผิดชอบ
- 5) ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน

ปัจจัยค้ำจุ้น

- 1) นโยบายและการบริหารงาน
- 2) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน
- 3) ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน 4) ความมั่นคงในงาน
- 5) ความเป็นอยู่ส่วนตัว
- 6) การบังคับบัญชาและการควบคุมดูแล

ตัวแปรตาม (Dependent Variable)

การคงอยู่ของพนักงาน

ธนาคารไทยพาณิชย์จำกัด (มหาชน)
สำนักงานใหญ่กรุงเทพมหานคร

ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ พื้นที่วิจัย คือ ธนาкарไทยพาณิชย์จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ กรุงเทพมหานคร ประชากร คือ พนักงานธนาкарไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่กรุงเทพมหานคร ซึ่งไม่ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานธนาкарไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่กรุงเทพมหานคร จำนวน 420 คน ใช้วิธีการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม โดยผ่านการทดสอบคุณภาพด้วย โดยนำไปทดสอบ (Pre-test) จำนวน 30 คน จากนั้นนำแบบสอบถามมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น ซึ่งใช้การทดสอบความเชื่อมั่นของ Cronbach มีค่าเท่ากับ 0.946 จึงนำไปใช้รวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างจริงได้ (Bryman & Bell, 2015) รวบรวมข้อมูลโดยการส่งข้อมูลไปยัง Line และ Facebook ซึ่งผู้วิจัยมีกลุ่มไลน์ของพนักงานที่ทำงานใน ธนาкарไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่กรุงเทพมหานคร ระหว่างเดือน มีนาคม 2568 ถึงเดือน เมษายน 2568 จากนั้นนำข้อมูลเชิงปริมาณมาวิเคราะห์ด้วยสถิติความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) และการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

ผลการวิจัย

1. ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันในองค์กรที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของพนักงาน ธนาкарไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่กรุงเทพมหานคร

ตารางที่ 1 การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กรกับการคงอยู่ของพนักงาน ธนาкарไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่กรุงเทพมหานคร

ความผูกพันต่อองค์กร	การคงอยู่ของพนักงาน		
	r	Sig.	ระดับความสัมพันธ์
ด้านจิตใจ	.747**	.000	มีความสัมพันธ์กันสูง
ด้านบรรทัดฐาน	.675**	.000	มีความสัมพันธ์กันสูง
ด้านการคงอยู่	.667**	.000	มีความสัมพันธ์กันสูง
ภาพรวม	.771**	.000	มีความสัมพันธ์กันสูง

** นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 1 ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยความผูกพันต่อองค์กร ประกอบด้วย ความผูกพันด้านจิตใจ ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน ความผูกพันด้านการคงอยู่ ส่งผลต่อการคงอยู่ของพนักงานธนาкарไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่กรุงเทพมหานครระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 มีระดับความสัมพันธ์ ดังนี้ ความผูกพันด้านจิตใจ ($r = .747$, $\text{Sig.} = .000$) ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน ($r = .675$, $\text{Sig.} = .000$) และความผูกพันด้านการคงอยู่ ($r = .667$, $\text{Sig.} = .000$) เมื่อพิจารณาตัวแปรโดยรวม ($r = .771$, $\text{Sig.} = .000$)

2. ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน มีความสัมพันธ์ต่อการคงอยู่ของพนักงานธนาкарไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่กรุงเทพมหานคร

ตารางที่ 2 การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับการคงอยู่ของพนักงาน ธนาครไทย
พาณิชย์จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่กรุงเทพมหานคร

แรงจูงใจในการทำงาน	การคงอยู่ของพนักงาน		
	r	Sig.	ระดับความสัมพันธ์
ปัจจัยจูงใจ	.675**	.000	มีความสัมพันธ์กันสูง
ปัจจัยค้ำจุน	.685**	.000	มีความสัมพันธ์กันสูง
ภาพรวม	.721**	.000	มีความสัมพันธ์กันสูง

** นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 2 ผลการศึกษาพบว่า แรงจูงใจในการทำงาน ปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค้ำจุน ประกอบด้วย ส่งผลต่อการคงอยู่ของพนักงานธนาครไทยพาณิชย์จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่กรุงเทพมหานครระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 มีระดับความสัมพันธ์ ดังนี้ ปัจจัยจูงใจ ($r = .675$, $Sig. = .000$) และปัจจัยค้ำจุน ($r = .685$, $Sig. = .000$) เมื่อพิจารณาตัวแปรโดยรวม ($r = .771$, $Sig. = .000$)

3. ปัจจัยความสุขในการทำงาน มีความสัมพันธ์ต่อการคงอยู่ของพนักงานธนาครไทยพาณิชย์จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่กรุงเทพมหานคร

ตารางที่ 3 การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างความสุขในการทำงานกับการคงอยู่ของพนักงาน ธนาครไทย
พาณิชย์จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่กรุงเทพมหานคร

ความสุขในการทำงาน	การคงอยู่ของพนักงาน		
	r	Sig.	ระดับความสัมพันธ์
ด้านการติดต่อสัมพันธ์	.652**	.000	มีความสัมพันธ์กันสูง
ด้านความรักในงาน	.628**	.000	มีความสัมพันธ์กันสูง
ด้านความสำเร็จในงาน	.517**	.000	มีความสัมพันธ์กันสูง
ด้านการเป็นที่ยอมรับ	.623**	.000	มีความสัมพันธ์กันสูง
ภาพรวม	.702**	.000	มีความสัมพันธ์กันสูง

** นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 3 ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยความสุขในการทำงาน ประกอบด้วย ด้านการติดต่อสัมพันธ์ ด้านความรักในงาน ด้านความสำเร็จในงาน และด้านการเป็นที่ยอมรับ ส่งผลต่อการคงอยู่ของพนักงานธนาครไทยพาณิชย์จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่กรุงเทพมหานครระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 มีระดับความสัมพันธ์ ดังนี้ ด้านการติดต่อสัมพันธ์ ($r = 0.652$, $Sig. = .000$) ด้านความรักในงาน ($r = .628$, $Sig. = .000$) ด้านความสำเร็จในงาน ($r = .517$, $Sig. = .000$) และด้านการเป็นที่ยอมรับ ($r = .623$, $Sig. = .000$) เมื่อพิจารณาตัวแปรโดยรวม ($r = .702$, $Sig. = .000$)

อภิปรายผลการวิจัย

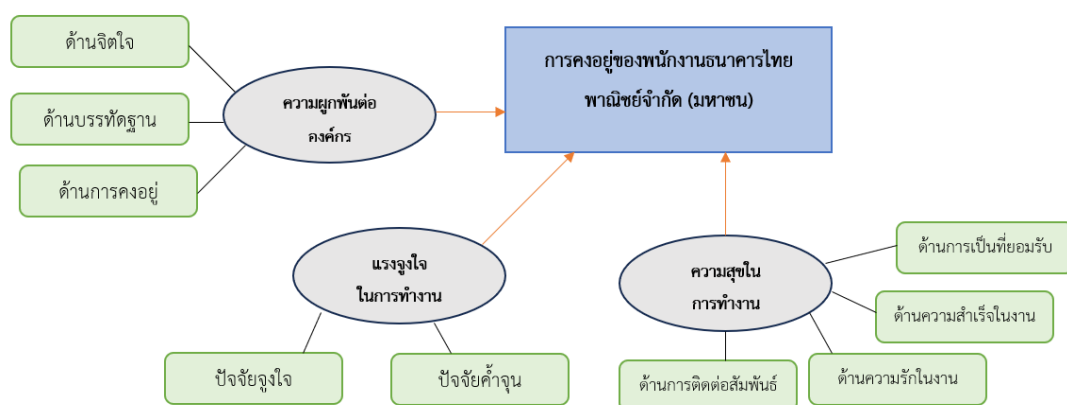
1. ความผูกพันต่อองค์กร ด้านความผูกพันด้านจิตใจ ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน และความผูกพันด้านการคงอยู่ ส่งผลต่อการคงอยู่ของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์จำกัด (มหาชน) ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าพนักงานมีความเต็มใจที่จะเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรเสมอ ยินดีและภาคภูมิใจที่ได้ทำงานกับองค์กรแห่งนี้ ตลอดจนยินดีที่จะช่วยเหลือส่วนรวมที่นำไปสู่การพัฒนาขององค์กรอย่างเต็มที่ และแม้ว่าจะได้รับข้อเสนองานที่ดีกว่าจากองค์กรอื่นพนักงานจะยังคิดว่ามันเป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้องหากจะลาออกจากองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของสิรินธร ชุ่มอินทรจักร (2566) ที่ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของพนักงานบริษัทสีซึ่งแห่งหนึ่งในประเทศไทย ปัจจัยความผูกพันด้านการคงอยู่ส่งผลต่อการคงอยู่ของพนักงาน ดังนั้นผู้บริหารจึงควรส่งเสริมปัจจัยต่าง ๆ ที่จะช่วยส่งเสริมให้พนักงานเกิดความพึงพอใจส่งผลให้พนักงานคงอยู่กับองค์กรอย่างยั่งยืนต่อไปในอนาคต การคงอยู่ของบุคลากรในองค์กรคือองค์กรต้องสร้างแรงจูงใจพนักงานให้พนักงาน สามารถคงอยู่กับองค์กรได้อย่างยาวนาน โดยที่องค์กรต้องหันมาใส่ใจในด้านบรรทัดฐาน ส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพรวมถึงการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับหัวหน้างานเพื่อนร่วมทำให้พนักงานมีความจงรักภักดีต่อองค์กร และองค์กรเองก็จะสามารถรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรต่อไปได้

2. ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน ประกอบด้วย ปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค้ำจุน มีความสัมพันธ์ต่อการคงอยู่ของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่กรุงเทพมหานคร ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าพนักงานสามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าในงานที่ทำได้เป็นอย่างดี ได้รับการยกย่อง ชมเชยจากหัวหน้างาน / หน่วยงานเมื่อปฏิบัติงานได้สำเร็จ ได้รับการยอมรับและการช่วยเหลือเกื้อกูลจากเพื่อนร่วมงาน มีอิสระในการทำงานตามบทบาทหน้าที่ ในงานที่พนักงานรับผิดชอบ และสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้นอกจากนี้ธนาคารไทยพาณิชย์จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่กรุงเทพมหานครมีอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ต่างๆ ในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอและพร้อมใช้งาน มีนโยบายการบริหารงานขององค์กรมีความชัดเจน ธนาคารไทยพาณิชย์จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่กรุงเทพมหานครมีการแบ่งพื้นที่เป็นสัดส่วนอย่างเหมาะสม รู้สึกมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงานที่กำลังปฏิบัติอยู่ และบริษัทชี้แจงนโยบายขององค์กรให้ทราบอย่างทั่วถึง สอดคล้องกับงานวิจัยของกัญญาพัชร อ้วนวิจิตร (2566) ศึกษาปัจจัยจูงใจและความสุขในการทำงานที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของผู้แทนเครื่องมือแพทย์ ปัจจัยด้านค่าตอบแทนการทำงาน ด้านการสนับสนุนจากหัวหน้างานด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และด้านความก้าวหน้าในการทำงานมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของผู้แทนเครื่องมือแพทย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 อีกทั้งยังสอดคล้องกับ Takawira, Coetzee, & Schreuder (2014) ที่ระบุว่าหากพนักงานคนใดมีความยึดมั่นในงานสูง และมีความผูกพันในองค์กรสูงก็จะส่งผลให้พนักงานอยู่กับองค์กรไม่ลาออกไปไหน โดยที่ความยึดมั่นในงานนั้นเกิดจากความรู้สึกของพนักงานที่มีความพึงพอใจในงานและที่ทำงานที่ตนทำอยู่และรวมไปถึงความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานการได้รับความช่วยเหลือสนับสนุนจากหัวหน้างาน และการทำงานกับลูกน้องโดยมีความไว้วางใจระหว่างกัน ส่วนด้านความผูกพันในองค์กรนั้น มาจากปัจจัยทางด้านการมอบหมายงานที่มีคุณค่าให้กับพนักงาน มีบรรยากาศการทำงานที่ยืดหยุ่น มีการพัฒนาสายอาชีพและโอกาสในการเติบโต รวมถึงมีค่าจ้างที่เหมาะสมอีกด้วย

3. ปัจจัยความสุขในการทำงาน ประกอบด้วย ด้านการติดต่อสัมพันธ์ ด้านความรักในงาน ด้านความสำเร็จในงาน และด้านการเป็นที่ยอมรับ ส่งผลต่อการคงอยู่ของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่กรุงเทพมหานคร ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าพนักงานเห็นว่าได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเสมอเมื่อเกิดปัญหาหรืออุปสรรคในการทำงาน หัวหน้างานพูดคุยกันอย่างเป็นมิตรในเวลาทำงาน และรู้สึกเป็นสุขเมื่อได้ทำงานกับเพื่อนร่วมงานในองค์กร นอกจากนี้ยังมีความยินดีที่จะเสียสละเวลาให้กับงานที่ทำ แม้จะต้องทำงานล่วงเวลา และมีความรักในงานที่ทำอยู่ รวมถึงพนักงานรู้สึกงานที่ทำมีส่วนช่วยให้องค์กรพัฒนา และได้รับความเชื่อถือจากเพื่อนร่วมงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของเพ็ญญา ทองคำ และคณะ (2567) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความสุขในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานพิเศษเงินรายได้ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ความสุขในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง

สรุปองค์ความรู้

ข้อค้นพบจากการศึกษาครั้งนี้พบว่าความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ ด้านความผูกพันด้านจิตใจ ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน และความผูกพันด้านการคงอยู่ ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน ได้แก่ ปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค้ำจุน ปัจจัยความสุขในการทำงาน ประกอบด้วย ด้านการติดต่อสัมพันธ์ ด้านความรักในงาน ด้านความสำเร็จในงาน และด้านการเป็นที่ยอมรับ ส่งผลต่อการคงอยู่ของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์จำกัด (มหาชน) ดังนั้น ผู้บริหาร หรือฝ่ายงานที่เกี่ยวข้อง ควรให้ความสำคัญกับการรักษาพนักงานไว้โดยการสร้างให้พนักงานรู้สึกผูกพันต่อองค์กร สร้างแรงจูงใจในการทำงาน ตลอดจนดูแลให้พนักงานมีความสุขในการทำงาน เพื่อให้พนักงานเกิดการคงอยู่ในกับธนาคารไทยพาณิชย์จำกัด (มหาชน) ต่อไป โดยผู้วิจัยสามารถสร้างเป็นภาพดังนี้



ภาพที่ 2 องค์ความรู้

ข้อเสนอแนะ

ปัจจัยความผูกพันในองค์กร แรงจูงใจในการทำงาน ความสุขในการทำงานส่งผลและมีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของพนักงาน ดังนั้นผู้บริหารควรให้ความสนใจอย่างยิ่งต่อปัจจัยต่าง ๆ เช่น ความผูกพันในองค์กร, แรงจูงใจในการทำงาน, และ ความสุขในการทำงาน เนื่องจากปัจจัยเหล่านี้มีอิทธิพลโดยตรงต่อการคงอยู่ของพนักงานในองค์กร ซึ่งสามารถส่งผลต่อความสำเร็จและการเติบโตขององค์กรในระยะยาวความผูกพันในองค์กร: พนักงานที่มีความผูกพันกับองค์กรจะรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของทีมและมีความภาคภูมิใจในงานที่ทำ ซึ่งทำให้พวกเขามีแนวโน้มที่จะอยู่ในองค์กรต่อไป การสร้างความผูกพันสามารถทำได้โดยการให้การสนับสนุนและรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน รวมถึงการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี

เอกสารอ้างอิง

- กัญญาพัชร อ้วนวิจิตร. (2566). ปัจจัยจูงใจและความสุขในการทำงาน ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของผู้แทนเครื่องมือแพทย์ [สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยมหิดล].
- ณัช อุษาคณารักษ์. (2554). เส้นทางสร้างความผูกพันของพนักงาน. Hrcenter. http://www.hrcenter.co.th/columm_detail.php?colum_id+9948page=1
- ณัฐฉินันท์ ศรีนุกุล. (2565). แรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของบุคลากร สังกัดกระทรวงแรงงานในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 2 [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์].
- เพ็ญภา ทองคำ และคณะ. (2567). ความสัมพันธ์ระหว่างความสุขในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานพิเศษเงินรายได้ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี. *Journal of Roi Kaensarn Academi*, 9(11), 1153–1170.
- ภัทรดนัย ฉลองบุญ. (2561). ความสุขในการปฏิบัติงานของบุคลากรภาครัฐ. *วารสารสันติศึกษาปริทรรศน์*, 6(1), 214-227.
- สิรินทร์ ชุมอินทรจักร. (2566). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของพนักงานบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในประเทศไทย [สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยมหิดล].
- อนรรักษ์ วัฒนธรรวรงค์. (2561). ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction). Public Administration. <http://anuruckwatanathawornwong.blogspot.com/2018/01/jobsatisfaction.html>
- Allen, N.J. and Meyer, J.P. (1990) The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Bryman, A. and Bell, E. (2015). *Business Research Methods*. Oxford University Press.
- Gilmer, B.V. (1971). *Applied Psychology*. McGraw-Hill.
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. John Wiley & Sons.

-
- Manion, J. (2003). Joy at work: Creating a positive workplace. *Journal of Nursing Administration*, 33(12), 652-655.
- Mowday, R., Porter, L. and Steers, R. (1982). *Employee—Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. Academic Press.
- Takawira, N., Coetzee, M. and Schreuder, D. (2014). Job Embeddedness, Work Engagement and Turnover Intention of Staff in a Higher Education Institution: An Exploratory Study. *SA Journal of Human Resource Management*, 12, 1-10.
- Taunton, R. L., Krampitz S.D., & Wood, J.H. (1989). Manager impact on retention of hospital staff: Part 1. *Journal of Nursing Admi*, 8, 1240-1265.