

## ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานและการรักษาพนักงานไว้ใน องค์กรของธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย

### Factors Influencing Job Satisfaction and Employee Retention at the Export-Import Bank of Thailand

ธนธรณ์ ฤกษ์พินัย<sup>1</sup>, ปรียานุช อภิบุญโยภาส<sup>2</sup>, สิริจินต์ วงศ์จารุพรรณ<sup>3</sup>

<sup>1</sup>คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, thanathorn46@gmail.com

<sup>2</sup>คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, preeyanucha@gmail.com

<sup>3</sup>คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, sirijin.w@ku.th

#### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาผลกระทบของความเป็นอิสระในการทำงาน ความ  
เชี่ยวชาญในการทำงาน และจุดมุ่งหมายในการทำงานต่อความพึงพอใจในการทำงาน 2) เพื่อศึกษาผลกระทบ  
ของความเป็นอิสระในการทำงาน ความเชี่ยวชาญในการทำงาน และจุดมุ่งหมายในการทำงานต่อการรักษาไว้  
ซึ่งพนักงาน ทั้งทางตรงและผ่านตัวแปรส่งผ่านคือความพึงพอใจในการทำงาน 3) เพื่อศึกษาผลกระทบของ  
ความพึงพอใจในการทำงานต่อการรักษาไว้ซึ่งพนักงาน และวิเคราะห์บทบาทของความพึงพอใจในฐานะ  
ตัวแปรส่งผ่าน การวิจัยมีรากฐานจากกรอบแนวคิดแรงจูงใจ 3.0 ของ Daniel Pink ใช้ระเบียบวิจัยเชิง  
ปริมาณด้วยแบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่างอย่างน้อย 220 คน คัดเลือกโดยวิธีสุ่มแบบตามความสะดวก  
วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนาและการวิเคราะห์สมการโครงสร้างแบบกำลังสองน้อยที่สุด (PLS-  
SEM) ค่าสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์  
อิทธิพลเส้นทาง (Path-Coefficient) ค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์ของตัวแปรแฝง ( $R^2$ ) และค่าสถิติ p

ผลการวิจัยพบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุมากกว่า 44 ปี มีประสบการณ์ทำงาน  
มากกว่า 20 ปี และมีรายได้ 20,001-40,000 บาทต่อเดือน ความเชี่ยวชาญในการทำงานเป็นปัจจัยเดียวที่  
มีอิทธิพลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อความพึงพอใจในการทำงาน ขณะที่จุดมุ่งหมายในการทำงานมี  
นัยสำคัญต่อการรักษาไว้ซึ่งพนักงาน และความเป็นอิสระไม่มีนัยสำคัญ และความพึงพอใจในการทำงานไม่  
สามารถทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านได้อย่างมีนัยสำคัญ ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าความเชี่ยวชาญในการ  
ทำงานเป็นปัจจัยสำคัญต่อทั้งความพึงพอใจและการรักษาไว้ซึ่งพนักงาน โดยเฉพาะในองค์กรที่มีโครงสร้าง  
การทำงานและขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน

**คำหลัก:** ความเป็นอิสระในการทำงาน, ความเชี่ยวชาญในการทำงาน, จุดมุ่งหมายในการทำงาน, ความ  
พึงพอใจในการทำงาน, การรักษาไว้ซึ่งพนักงาน, ตัวแปรส่งผ่าน

## Abstract

This study aims to 1) examine the effects of Job Autonomy, Job Mastery, and Job Purpose on Job Satisfaction; 2) investigate their effects on Employee Retention, both directly and through Job Satisfaction as a mediating variable; and 3) analyze the effect of Job Satisfaction on Employee Retention and evaluate its mediating role. The study is grounded in Daniel Pink's Motivation 3.0 framework, employing a quantitative survey design with a minimum sample of 220 respondents selected via convenience sampling. Data were analyzed using descriptive statistics and Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM), with path coefficients, coefficient of determination ( $R^2$ ), and p-values as key statistical measures.

Results indicate that most respondents were female, aged over 44, with more than 20 years of work experience and monthly income between 20,001–40,000 THB. Job Mastery was the only factor with a statistically significant positive effect on Job Satisfaction, while Job Purpose showed a significant effect on Employee Retention and Job Autonomy showed no significant effects. Job Satisfaction did not function as a significant mediator in any pathway. These findings suggest that Job Mastery is a critical driver of both Job Satisfaction and Employee Retention, particularly in organizations with highly structured workflows and standardized operational procedures.

**Keywords:** Job Autonomy, Job Mastery, Job Purpose, Job Satisfaction, Employee Retention, Mediation

## ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันโลกธุรกิจมีการแข่งขันที่มีความรุนแรง การให้ได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ สิ่งหนึ่งที่เป็นกุญแจสำคัญซึ่งนำมาซึ่งความได้เปรียบทางธุรกิจคือการจัดการทรัพยากรในองค์กร หนึ่งในทรัพยากรที่มีความสำคัญคือ ทรัพยากรมนุษย์ (Kazachenko, 2023) ทรัพยากรมนุษย์มีความต้องการที่หลากหลาย รวมถึงแรงจูงใจและเป้าหมาย ทำให้เป็นเรื่องยากต่อการบริหารและจัดการอย่างสมบูรณ์ ส่งผลให้ประเด็นปัญหาการลาออกของพนักงานมีความสำคัญ (Zhang & Yang, 2024) การลาออกของพนักงานไม่เพียงแต่ส่งผลให้เกิดการสูญเสียบุคลากรที่มีความสามารถ แต่ยังส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร (Suhairi et al., 2023) เกิดการสูญเสียองค์ความรู้ขององค์กร (Galan, 2023) และก่อให้เกิดต้นทุนที่ไม่จำเป็นในด้านการสรรหาและฝึกอบรมบุคลากร (Bresk, 2023) เพื่อลดปัญหาการลาออกของ

พนักงาน จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งที่องค์กรจะต้องเข้าใจปัจจัยที่ส่งผลให้พนักงานคงอยู่กับองค์กรอย่างยั่งยืน นอกเหนือจากปัจจัยจูงใจภายนอกที่ช่วยให้พนักงานยังคงอยู่กับองค์กร เช่น เงินเดือนและสวัสดิการแล้ว ปัจจัยจูงใจภายใน เช่น ความเป็นอิสระในการทำงาน การพัฒนาความเชี่ยวชาญ และการมีเป้าหมายในการทำงาน ยังถือเป็นองค์ประกอบสำคัญในการสร้างความพึงพอใจในการทำงานและการรักษาไว้ซึ่งพนักงาน (Pink, 2011) ของพนักงาน การเข้าใจบทบาทของปัจจัยจูงใจภายในเหล่านี้ไม่เพียงแต่ช่วยให้เกิดการรักษาไว้ซึ่งพนักงานในองค์กร แต่ยังช่วยให้องค์กรเข้าใจแนวทางการพัฒนาอย่างยั่งยืน

ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย (ธสน.) เป็นสถาบันการเงินเฉพาะกิจของรัฐที่จัดตั้งขึ้นเพื่อสนับสนุนการค้าระหว่างประเทศของไทย มีบทบาทสำคัญในการช่วยผู้ประกอบการไทยให้สามารถแข่งขันในตลาดโลก ทั้งด้านเงินทุน การบริหารความเสี่ยง และการขยายการลงทุนไปสู่ต่างประเทศ กล่าวได้ว่าธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย มีความสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศไทย (ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย (ธสน.), 2566) การมีธนาคารมีทรัพยากรมนุษย์ที่ดี คือ พนักงานที่มีทักษะความสามารถ มีองค์ความรู้ และมีประสิทธิภาพ (Kucharcikova; et al., 2024) จึงเป็นส่วนสำคัญทั้งต่อตัวองค์กรและเศรษฐกิจของประเทศไทย การสร้างบุคลากรที่มีเป้าหมาย แรงจูงใจและความผูกพันต่อองค์กร จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่จะส่งต่อไปสู่การรักษาไว้ซึ่งพนักงาน และการรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีความสามารถเหล่านี้จึงเป็นกุญแจสำคัญอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินการและแข่งขันทั้งในเวทีไทยและเวทีโลก

ดังนั้นงานวิจัยนี้จึงศึกษาว่าปัจจัยจูงใจภายในอันได้แก่ ความเป็นอิสระในการทำงาน ความเชี่ยวชาญในการทำงาน และจุดมุ่งหมายในการทำงาน ตามที่อธิบายโดย Daniel Pink ในทฤษฎี แรงจูงใจ 3.0 ส่งผลต่อการรักษาไว้ซึ่งพนักงานผ่านผลกระทบตัวแปรส่งผ่านของความพึงพอใจในการทำงานอย่างไร (Ali et al., 2023) โดยองค์ประกอบเหล่านี้ได้รับการยอมรับว่าเป็นปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญต่อความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งจะส่งผลต่อการลดอัตราการลาออกและส่งเสริมให้เกิดแรงงานที่มีความผูกพันและทุ่มเทต่อองค์กรมากขึ้น โดยการมุ่งเน้นที่ปัจจัยเหล่านี้ต่อผลกระทบที่มีต่อการรักษาไว้ซึ่งพนักงาน งานวิจัยนี้จึงมุ่งที่จะให้ข้อมูลเชิงลึกที่สามารถช่วยให้ ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย (ธสน.) และองค์กรอื่น ๆ สามารถสร้างแรงงาน บุคลากร ที่มีเป้าหมาย แรงจูงใจและความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น ภายใต้สภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการแข่งขันเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

## วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาผลกระทบของความเป็นอิสระในการทำงาน ความเชี่ยวชาญในการทำงานและจุดมุ่งหมายในการทำงานต่อความพึงพอใจในการทำงาน

2. เพื่อศึกษาผลกระทบของความเป็นอิสระในการทำงาน ความเชี่ยวชาญในการทำงานและจุดมุ่งหมายในการทำงานต่อการรักษาไว้ซึ่งพนักงาน ทั้งทางตรงและผ่านตัวแปรส่งผ่านคือความพึงพอใจในการทำงาน

3. เพื่อศึกษาผลกระทบของความพึงพอใจในการทำงานต่อการรักษาไว้ซึ่งพนักงานและวิเคราะห์บทบาทของความพึงพอใจในฐานะตัวแปรส่งผ่าน

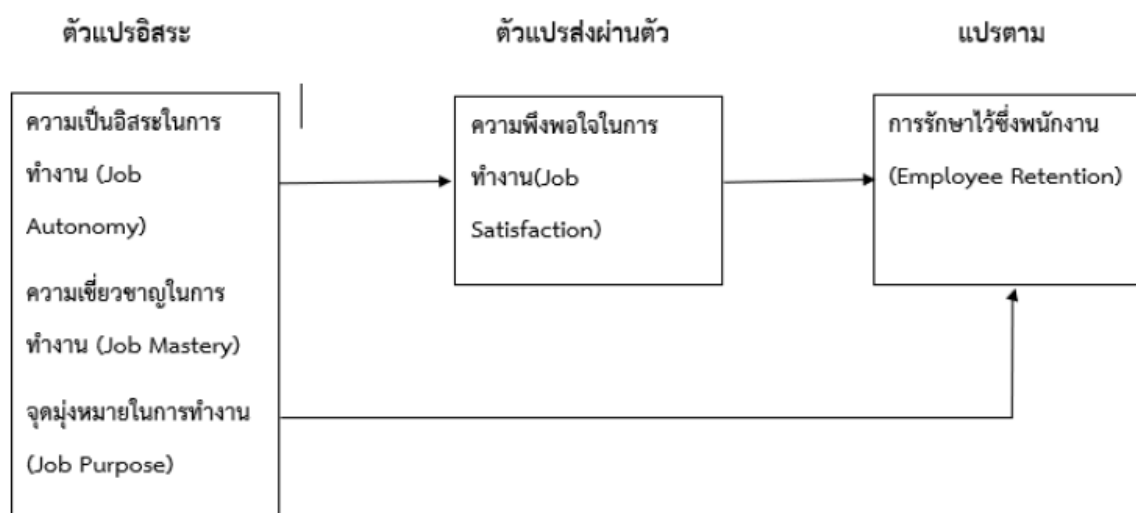
### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ผลการวิจัยจะช่วยเพิ่มองค์ความรู้เชิงวิชาการเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษาไว้ซึ่งพนักงาน โดยให้ข้อมูลเชิงประจักษ์เกี่ยวกับบทบาทของความเป็นอิสระในการทำงาน ความเชี่ยวชาญในการทำงานและจุดมุ่งหมายในการทำงานต่อความพึงพอใจและการรักษาพนักงานไว้ในองค์กร

2. ผลการวิจัยสามารถใช้เป็นข้อมูลประกอบการกำหนดแนวทางหรือนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อส่งเสริมสภาพแวดล้อมการทำงานที่สนับสนุนการพัฒนาความสามารถและความพึงพอใจของพนักงาน

3. ผลการวิจัยสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนากลยุทธ์และแนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ เช่น การออกแบบงาน การพัฒนาทักษะของพนักงาน และการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน เพื่อเพิ่มโอกาสในการรักษาพนักงานที่มีคุณค่าไว้กับองค์กร

### กรอบแนวคิด



### สมมติฐานในการวิจัย

1. H1: ความเป็นอิสระในการทำงานส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานธนาคารเพื่อการส่งออกแห่งประเทศไทย (ธสน.)

2. H2: ความเชี่ยวชาญในการทำงานส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานธนาคารเพื่อการส่งออกแห่งประเทศไทย (ธสน.)
3. H3: จุดมุ่งหมายในการทำงานส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานธนาคารเพื่อการส่งออกแห่งประเทศไทย (ธสน.)
4. H4: ความเป็นอิสระในการทำงานส่งผลต่อการรักษาไว้ซึ่งพนักงานของธนาคารเพื่อการส่งออกแห่งประเทศไทย (ธสน.)
5. H5: ความเชี่ยวชาญในการทำงานส่งผลต่อการรักษาไว้ซึ่งพนักงานของธนาคารเพื่อการส่งออกแห่งประเทศไทย (ธสน.)
6. H6: จุดมุ่งหมายในการทำงานส่งผลต่อการรักษาไว้ซึ่งพนักงานของธนาคารเพื่อการส่งออกแห่งประเทศไทย (ธสน.)
7. H7: ความพึงพอใจในการทำงานเป็นตัวแปรส่งผ่านในความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นอิสระในการทำงานและการรักษาไว้ซึ่งพนักงาน
8. H8: ความพึงพอใจในการทำงานเป็นตัวแปรส่งผ่านในความสัมพันธ์ระหว่างความเชี่ยวชาญในการทำงานและการรักษาไว้ซึ่งพนักงาน
9. H9: ความพึงพอใจในการทำงานเป็นตัวแปรส่งผ่านในความสัมพันธ์ระหว่างจุดมุ่งหมายในการทำงานและการรักษาไว้ซึ่งพนักงาน
10. H10: ความพึงพอใจในการทำงานส่งผลต่อการรักษาไว้ซึ่งพนักงาน

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง บทบาทของความเป็นอิสระ ความเชี่ยวชาญ และจุดมุ่งหมายต่อการรักษาไว้ซึ่งพนักงาน โดยมีความพึงพอใจในการทำงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน เป็นการวิจัยเชิงปริมาณด้วยวิธีการสำรวจผ่านแบบสอบถาม มีประชากรคือ บุคลากรระดับปฏิบัติการของธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย (ธสน.) จำนวน 820 คน (ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย (ธสน.), 2566) กำหนดกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำ 220 จากสูตรของ Hair (Hair et al., 2010) โดยใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบ การสุ่มตัวอย่างโดยไม่ใช้ความน่าจะเป็น (Nonprobability Sampling) ใช้วิธีการสุ่มแบบตามความสะดวก (Convenience Sampling) ได้รับการตอบกลับจำนวน 269 ฉบับ

ตัวแปรที่วิจัยประกอบด้วย ตัวแปรต้นได้แก่ ความเป็นอิสระในการทำงาน (Job Autonomy) ความเชี่ยวชาญในการทำงาน (Job Mastery) และจุดมุ่งหมายในการทำงาน (Job Purpose) ตัวแปรส่งผ่านได้แก่ ความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction) ตัวแปรตามได้แก่ การรักษาไว้ซึ่งพนักงาน (Employee Retention)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสอบถาม (Questionnaires) โดยลักษณะของคำถามเป็นคำถามปลายปิดมีค่าความเที่ยงตรง (Validity) อยู่ระหว่าง 0.6-1 มีค่าความน่าเชื่อถือ (Reliability) เท่ากับ 0.862 มีทั้งหมด 6 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพ รายได้ และประสบการณ์ในการทำงาน (ปี)

ส่วนที่ 2-6 แบบสอบถามความเห็นด้าน 2) ความเป็นอิสระในการทำงาน 3) ความเชี่ยวชาญในการทำงาน 4) จุดมุ่งหมายในการทำงาน 5) ความพึงพอใจในการทำงาน 6) การรักษาไว้ซึ่งพนักงาน เป็นแบบสอบถามแบบ Scale การให้คะแนนประเมินค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ตามรูปแบบของ Likert's Scale ซึ่งกำหนดค่าของระดับความคิดเห็น คะแนน และคะแนนการแปลความหมายหลังจากวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยเลขคณิต จากสูตรการคำนวณที่ระดับชั้น 0.8 (เจษฎา สุขทวี, 2558) มีดังนี้

ระดับความคิดเห็น	คะแนน	คะแนน
เห็นด้วยมากที่สุด	5	4.21-5.00
เห็นด้วยมาก	4	3.41-4.20
เห็นด้วยปานกลาง	3	2.61-3.40
เห็นด้วยน้อย	2	1.81-2.60
เห็นด้วยน้อยที่สุด	1	1.00-1.80

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ดำเนินการทางสถิติวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ดังนี้ การวิเคราะห์แบบสอบถาม ส่วนที่ 1) วิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) วิเคราะห์ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แปลความหมายของค่าเฉลี่ยเพื่ออธิบายลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง ส่วนที่ 2-6 การวิเคราะห์สมการโครงสร้างแบบกำลังสองน้อยที่สุด (PLS-SEM) โดยวิธีสร้างโมเดลและวิเคราะห์ผ่านโปรแกรม Smart PLS วิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเส้นทาง (Path-Coefficient) ค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์ของตัวแปรแฝง ( $R^2$ ) และค่าสถิติ p

### ผลการวิจัย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของพนักงานธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย

เพศ	ความถี่	ร้อยละ
ชาย	108	40.1
หญิง	161	59.9
รวม	269	100.0
อายุ	ความถี่	ร้อยละ
ต่ำกว่า 25 ปี	22	8.2
ระหว่าง 25 - 34 ปี	73	27.1
ระหว่าง 35 - 44 ปี	69	25.7
มากกว่า 44 ปี	105	39.0
รวม	269	100.0
สถานภาพ	ความถี่	ร้อยละ
ไม่ระบุ	1	.4
สมรส	122	45.4
โสด	142	52.8
หย่าร้าง	4	1.5
รวม	269	100.0
รายได้เฉลี่ยต่อเดือน	ความถี่	ร้อยละ
ไม่ระบุ	2	.7
ไม่เกิน 20,000 บาท	30	11.2
ระหว่าง 20,001 – 40,000	92	34.2
ระหว่าง 40,001 – 60,000	75	27.9
มากกว่า 60,000 บาท	70	26.0
รวม	269	100.0
ประสบการณ์ทำงาน	ความถี่	ร้อยละ
ไม่เกิน 5 ปี	41	15.2
ประสบการณ์ทำงาน	ความถี่	ร้อยละ
6 – 10 ปี	49	18.2
11 – 15 ปี	62	23.0
16 – 20 ปี	37	13.8
มากกว่า 20 ปี	80	29.7
รวม	269	100.0

ตารางแสดงถึงข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามทั้ง 269 คน พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีเพศหญิงเป็นส่วนใหญ่ โดยคิดเป็นร้อยละ 59.9 ในขณะที่เพศชายคิดเป็นร้อยละ 40.1 โดยถือได้ว่ามีความห่างกัน

น้อย สัดส่วนของอายุของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุมากกว่า 44 ปี คิดเป็นร้อยละ 39.0 รองลงมาเป็นผู้ที่มีอายุระหว่าง 25 ถึง 34 ปี คิดเป็นร้อยละ 27.1 ต่อมาคือผู้ที่มีอายุระหว่าง 35 ถึง 44 ปี คิดเป็นร้อยละ 25.7 และผู้ที่มีอายุต่ำกว่า 25 ปี คิดเป็นร้อยละ 8.2 ตามลำดับ สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นโสด โดยคิดเป็นร้อยละ 52.8 ต่อมาคือมีสถานภาพสมรสแล้ว คิดเป็นร้อยละ 45.4 หย่าร้าง คิดเป็นร้อยละ 1.5 และไม่ระบุ คิดเป็นร้อยละ 0.4 ตามลำดับ รายได้เฉลี่ยต่อเดือนของผู้ตอบแบบสอบถาม มีรายได้ส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 20,001 ถึง 40,000 บาท โดยคิดเป็นร้อยละ 34.2 ต่อมาคือมีรายได้อยู่ระหว่าง 40,001 ถึง 60,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 27.9 ลำดับต่อมาเป็นผู้ที่มีรายได้มากกว่า 60,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 26.0 อีกทั้งยังมีผู้ที่มีรายได้ไม่เกิน 20,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 11.2 และไม่ระบุ ร้อยละ 0.7 สัดส่วนของประสบการณ์ทำงานมีดังนี้ ส่วนใหญ่มีอายุการทำงานมากกว่า 20 ปี คิดเป็นร้อยละ 29.7 ต่อมาคือผู้ที่มีอายุงาน 11 ถึง 15 ปี คิดเป็นร้อยละ 23.0 ผู้ที่มีอายุงาน 6 ถึง 10 ปี ร้อยละ 18.2 ไม่เกิน 5 ปี ร้อยละ 15.2 และ อายุงาน 16 ถึง 20 ปี คิดเป็นร้อยละ 13.8 ตามลำดับ

ส่วนที่ 2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์ประกอบตัวแปรแฝง

ตัวแปรแฝง	$\bar{X}$	S.D
ความเป็นอิสระในการทำงาน (Job Autonomy)	3.57	0.977
ความเชี่ยวชาญในการทำงาน (Job Mastery)	3.86	0.700
จุดมุ่งหมายในการทำงาน (Job Purpose)	3.90	0.725
ความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction)	3.66	0.815
การรักษาไว้ซึ่งพนักงาน (Employee Retention)	3.73	0.875

จากตารางในส่วนที่ 2 อธิบายได้ว่าเมื่อนำผลคะแนนจากแบบสอบถามมาหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานจะได้ว่าพนักงานมีการรับรู้ถึงตัวแปรแฝง 1) จุดมุ่งหมายในการทำงานเฉลี่ย 3.90 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.725 2) ความเชี่ยวชาญในการทำงานเฉลี่ย 3.86 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.700 3) การรักษาไว้ซึ่งพนักงาน 3.73 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.875 4) ความพึงพอใจในการทำงาน 3.66 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.815 5) ความเป็นอิสระในการทำงาน 3.57 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.977 และเมื่อนำการแปลความหมายระดับคะแนนเฉลี่ยโดยใช้มาตราวัดแบบ Likert Scale และยึดเกณฑ์ตามค่าที่ได้มาจากสูตรการคำนวณมีระดับชั้น 0.8 มาเทียบ พบว่าทุกตัวแปรแฝงอยู่ในช่วง

ของค่าความเห็นที่แสดงว่าพนักงานธนาคารเห็นด้วยมากกับการรับรู้ในทั้ง 5 ด้าน คืออยู่ในเกณฑ์คะแนนระหว่าง 3.41 ถึง 4.20 โดยตัวแปรแฝง จุดมุ่งหมายในการทำงาน (Job Purpose) มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (Mean = 3.900, S.D = 0.725) แสดงว่าพนักงานมีการรับรู้ถึงจุดมุ่งหมายในการทำงานมากที่สุด แสดงว่าพนักงานมีการรับรู้ถึงเอกลักษณ์ของงาน (Task Identity) ความสำคัญของงาน (Task Significance) การมีความหมายของงาน (Positive Meaning) และการสร้างความหมาย (Meaning-Making Through Work) สูง ต่อมาคือการรับรู้ด้านความเชี่ยวชาญในการทำงาน (Job Mastery) ที่มีค่าเฉลี่ยรองลงมา (Mean = 3.864, S.D = 0.700) แสดงว่าพนักงานมีการรับรู้ว่าคุณภาพแวดล้อมในที่ทำงานส่งเสริมการพัฒนาทางทักษะและความสามารถของตัวพนักงาน รับรู้ถึงระดับความซับซ้อนของงานเมื่อเทียบกับความสามารถของตน แสดงให้เห็นว่าพนักงานเพลิดเพลินกับงานที่ทำหากงานนั้นมีความซับซ้อนสอดคล้องกับทักษะของตัวพนักงานและพนักงานมีความมั่นใจในการเผชิญกับความท้าทายในงานของตน เนื่องจากการรับรู้ถึงความสามารถของตน การรับรู้ด้านการรักษาไว้ซึ่งพนักงาน (Employee Retention) มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับสาม (Mean = 3.735, S.D = 0.875) แสดงว่าพนักงานมีการรับรู้ด้านความผูกพัน โดยมีความผูกพันทางอารมณ์ (Affective Commitment) ความผูกพันด้านความต่อเนื่อง (Continuance Commitment) และ ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Normative Commitment) สูง ความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction) เป็นอันดับที่สี่ (Mean = 3.663, S.D = 0.815) แสดงว่าพนักงานมีการรับรู้ถึงความพึงพอใจในการทำงานของตัวพนักงาน สื่อว่าพนักงานมีความรู้สึกเชิงบวกต่องานของตนผ่านคำตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง การกำกับดูแล สวัสดิการเพิ่มเติม รางวัลตามผลงาน สภาพการดำเนินงาน เพื่อนร่วมงาน ลักษณะงาน และการสื่อสาร สดุดท้าย ความเป็นอิสระในการทำงาน (Job Autonomy) ที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด (Mean = 3.570, S.D = 0.977) แสดงว่า พนักงานมีการรับรู้ด้านความเป็นอิสระในการทำงานน้อยที่สุด แต่ยังอยู่ในเกณฑ์ที่มีการรับรู้มาก โดยพนักงานมีการรับรู้ในด้านความเป็นอิสระในการทำงานที่ต่างกัน ทำให้ค่าเฉลี่ยน้อย โดยผ่านด้าน เสรีภาพในการกำหนดวิธีการทำงาน (Method Autonomy) เสรีภาพในการกำหนดช่วงเวลาการทำงาน (Scheduling Autonomy) เสรีภาพในการกำหนดเป้าหมายหรือตัวชี้วัดในชิ้นงาน (Criteria Autonomy) แสดงว่าพนักงานรับรู้ถึงอิสระในการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน อิสระในการกำหนดช่วงเวลาในการเข้าทำงาน เลิกงาน พักเที่ยง และ อิสระในการกำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 3 ค่าการวิเคราะห์เส้นทาง สัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรง (DE) อิทธิพลทางอ้อม (IE) และอิทธิพลรวม (TE)

ตัวแปร ตาม	อิทธิพล	ค่า สัมประสิทธิ์ อิทธิพล ( $\beta$ )	Standard deviation	ค่าสถิติ t (t - value)	ค่าสถิติ p (p - value)	$R^2$
<b>อิทธิพล ทางตรง</b>						
JS	A $\rightarrow$ JS	0.182	0.122	1.494	0.135	0.746
	M $\rightarrow$ JS	<b>0.806***</b>	0.274	2.939	0.003	
	P $\rightarrow$ JS	-0.107	0.219	0.490	0.624	
ER	A $\rightarrow$ ER	-0.053	0.162	0.329	0.742	0.705
	M $\rightarrow$ ER	0.152	0.725	0.209	0.834	
	P $\rightarrow$ ER	0.375	0.396	0.947	0.344	
	JS $\rightarrow$ ER	0.423	0.333	1.271	0.204	
<b>อิทธิพล ทางอ้อม</b>						
ER	A $\rightarrow$ ER	0.077	0.127	0.609	0.543	0.705
	M $\rightarrow$ ER	0.341	0.698	0.488	0.625	
	P $\rightarrow$ ER	-0.045	0.377	0.120	0.904	
<b>อิทธิพล รวม</b>						
JS	A $\rightarrow$ JS	0.182	0.122	1.494	0.135	0.746
	M $\rightarrow$ JS	<b>0.806***</b>	0.274	2.939	0.003	
	P $\rightarrow$ JS	-0.107	0.219	0.490	0.624	
ER	A $\rightarrow$ ER	0.024	0.133	0.180	0.857	0.705
	M $\rightarrow$ ER	<b>0.493**</b>	0.217	2.271	0.023	
	P $\rightarrow$ ER	<b>0.329*</b>	0.172	1.916	0.055	
	JS $\rightarrow$ ER	0.423	0.333	1.271	0.204	

พบว่า อิทธิพลทางตรงของตัวแปรต้นต่อความพึงพอใจในงานมีค่าความสามารถในการอธิบายความแปรปรวนเท่ากับ 0.746 แสดงว่าความเป็นอิสระในการทำงาน ความเชี่ยวชาญในการทำงาน จุดมุ่งหมายในการทำงานสามารถอธิบายความพึงพอใจในการทำงานได้ร้อยละ 74.6 อีกทั้งอิทธิพลทางตรงของตัวแปร

ต้นต่อการรักษาไว้ซึ่งพนักงาน มีค่าความสามารถในการอธิบายความแปรปรวนเท่ากับ 0.705 แสดงว่าความเป็นอิสระในการทำงาน ความเชี่ยวชาญในการทำงาน จุดมุ่งหมายในการทำงานและ ความพึงพอใจในการทำงาน สามารถอธิบายการรักษาไว้ซึ่งพนักงานได้ร้อยละ 70.5 และพบว่าที่นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 มีเพียงค่าความเชี่ยวชาญต่อความพึงพอใจในการทำงาน (0.003) เท่านั้นที่มีนัยสำคัญทางสถิติ

อิทธิพลทางอ้อมพบว่าความเป็นอิสระในการทำงานต่อการรักษาไว้ซึ่งพนักงาน มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.077 ความเชี่ยวชาญในการทำงาน มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.341 และ จุดมุ่งหมายในการทำงาน มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ -0.045 มีค่าความสามารถในการอธิบายความแปรปรวนเท่ากับ 0.705 แสดงว่าความเป็นอิสระในการทำงาน ความเชี่ยวชาญในการทำงาน จุดมุ่งหมายในการทำงาน สามารถอธิบายการรักษาไว้ซึ่งพนักงานได้ร้อยละ 70.5 ไม่พบว่ามีตัวแปรใดที่มีนัยสำคัญทางสถิติ

อิทธิพลรวมของความเป็นอิสระในการทำงานต่อความพึงพอใจในการทำงาน มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.182 ความเชี่ยวชาญในการทำงาน มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.806 และจุดมุ่งหมายในการทำงาน มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ -0.107 มีค่าความสามารถในการอธิบายความแปรปรวนเท่ากับ 0.746 แสดงว่าความเป็นอิสระในการทำงาน ความเชี่ยวชาญในการทำงาน จุดมุ่งหมายในการทำงาน สามารถอธิบายความพึงพอใจในการทำงานได้ร้อยละ 74.6 สัมประสิทธิ์อิทธิพลของความเป็นอิสระในการทำงานต่อการรักษาไว้ซึ่งพนักงานเท่ากับ 0.024 ความเชี่ยวชาญในการทำงานเท่ากับ 0.493 จุดมุ่งหมายในการทำงานเท่ากับ 0.329 และความพึงพอใจในการทำงานเท่ากับ 0.423 มีค่าความสามารถในการอธิบายความแปรปรวนเท่ากับ 0.705 แสดงว่าความเป็นอิสระในการทำงาน ความเชี่ยวชาญในการทำงาน จุดมุ่งหมายในการทำงานและความพึงพอใจในการทำงาน สามารถอธิบายการรักษาไว้ซึ่งพนักงานได้ร้อยละ 70.5 โดยที่นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.10 มีจุดมุ่งหมายในการทำงานต่อการรักษาไว้ซึ่งพนักงาน (0.055) มีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 มีความเชี่ยวชาญในการทำงานต่อการรักษาไว้ซึ่งพนักงาน (0.023) มีนัยสำคัญทางสถิติ และที่ระดับ 0.01 ความเชี่ยวชาญในการทำงานต่อความพึงพอใจในการทำงาน (0.003) มีนัยสำคัญทางสถิติ

### สรุปผลการวิจัย

การวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) พบว่ากลุ่มตัวอย่างจำนวน 269 มีกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง เป็นบุคคลที่มีอายุ และมีประสบการณ์ทำงานในองค์กรเป็นระยะเวลาาน ผลการวิเคราะห์ระดับการรับรู้ของพนักงานพบว่า พนักงานมีการรับรู้ในระดับมากต่อปัจจัยด้านจุดมุ่งหมายในการทำงาน ความเชี่ยวชาญในการทำงาน การรักษาไว้ซึ่งพนักงาน ความพึงพอใจในการทำงาน และความเป็นอิสระในการทำงาน โดยด้านจุดมุ่งหมายในการทำงานและความเชี่ยวชาญในการทำงานเป็นปัจจัยที่พนักงานรับรู้ในระดับสูงที่สุด ขณะที่ความเป็นอิสระในการทำงานเป็นปัจจัยที่มีระดับการรับรู้ต่ำที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับปัจจัยอื่น

การวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพล (Path Analysis) พบว่า ความเชี่ยวชาญในการทำงานเป็นปัจจัยเดียวที่มีอิทธิพลทางตรงอย่างมีนัยสำคัญต่อความพึงพอใจในการทำงาน ( $\beta = 0.806, p = 0.003$ ) ขณะที่ความเป็นอิสระ ( $\beta = 0.182, p = 0.135$ ) และจุดมุ่งหมายในการทำงาน ( $\beta = -0.107, p = 0.624$ ) ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ อีกทั้งเมื่อพิจารณาอิทธิพลทางตรงต่อการรักษาไว้ซึ่งพนักงาน ไม่พบตัวแปรใดที่มีนัยสำคัญ อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาอิทธิพลรวม พบว่าความเชี่ยวชาญ ( $\beta = 0.493, p = 0.023$ ) และจุดมุ่งหมายในการทำงาน ( $\beta = 0.329, p = 0.055$ ) มีนัยสำคัญต่อการรักษาพนักงาน ส่วนอิทธิพลทางอ้อมผ่านความพึงพอใจไม่พบนัยสำคัญในเส้นทางใดเลย แสดงให้เห็นว่าความพึงพอใจในการทำงานไม่ทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านที่มีประสิทธิภาพในโมเดลนี้ และความพึงพอใจในการทำงานมีอิทธิพลต่อการรักษาไว้ซึ่งพนักงาน ( $\beta = 0.423$ ) แต่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p = 0.204$ ) และไม่สามารถทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านได้อย่างมีนัยสำคัญในทุกเส้นทาง ซึ่งชี้ให้เห็นว่าการรักษาพนักงานเป็นผลลัพธ์ที่ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายมิติ ไม่สามารถอธิบายได้ด้วยความพึงพอใจเพียงตัวแปรเดียว

### อภิปรายผล

ผลการวิจัยพบว่าความเชี่ยวชาญในการทำงานเป็นตัวแปรเดียวที่มีอิทธิพลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อความพึงพอใจในการทำงานสอดคล้องกับทฤษฎีการกำหนดตนเอง (Ryan & Deci, 2000) ที่ระบุว่า การตอบสนองความต้องการด้านความสามารถเป็นกลไกสำคัญในการสร้างแรงจูงใจและความพึงพอใจภายใน ทั้งนี้สอดคล้องกับงาน Schaufeli และ Bakker ที่อธิบายผ่าน JD-R Model ว่าทรัพยากรงาน (Job Resources) อาทิ โอกาสในการพัฒนาทักษะ ช่วยส่งเสริมแรงจูงใจและความพึงพอใจ (Schaufeli & Bakker, 2004) รวมถึงงานของ Fullagar และ Kelloway ที่พบว่า การรับรู้ถึงสถานะลื่นไหล (Flow) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจในการทำงาน (Fullagar & Kelloway, 2009) ในทางกลับกัน ความเป็นอิสระในการทำงานและจุดมุ่งหมายในการทำงาน ไม่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งสามารถอธิบายได้ด้วยลักษณะเฉพาะของงานธนาคาร ที่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เป็นระบบและมาตรฐานสูง ทำให้ความเป็นอิสระในทางปฏิบัติถูกจำกัด สอดคล้องกับแบบจำลอง Job Demand-Control ของ Karasek ที่พบว่างานที่มีการควบคุมสูงและขั้นตอนเข้มงวดมักลดประสิทธิภาพของความเป็นอิสระต่อความพึงพอใจ นอกจากนี้ในบริบทธนาคาร พนักงานแต่ละคนปฏิบัติงานเป็นเพียงส่วนหนึ่งของกระบวนการทั้งหมด ทำให้การรับรู้ถึงเอกลักษณ์ของงาน (Task Identity) และความสำคัญของงาน (Task Significance) ที่เป็นองค์ประกอบของจุดมุ่งหมายมีน้ำหนักน้อย จึงไม่ส่งผลอย่างมีนัยสำคัญต่อความพึงพอใจ (Karasek, 1979)

อีกทั้งพบว่าความเป็นอิสระ ความเชี่ยวชาญ และจุดมุ่งหมายในการทำงานไม่มีอิทธิพลทางตรงอย่างมีนัยสำคัญต่อการรักษาพนักงาน แต่เมื่อพิจารณาอิทธิพลรวม ความเชี่ยวชาญและจุดมุ่งหมายในการทำงานมีนัยสำคัญ ต่อการรักษาพนักงานในระดับที่ต่างกัน ซึ่งบ่งชี้ว่าอิทธิพลดังกล่าวมีลักษณะเชิงสะสม

ผ่านตัวแปรกลางมากกว่าหนึ่งตัว ความไม่มีนัยสำคัญของความเป็นอิสระสอดคล้องกับงาน Myint et al. ที่ศึกษาในองค์กรที่มีโครงสร้างงานคล้ายธนาคาร โดยพบว่าแม้จะมีการมอบความเป็นอิสระในระดับหนึ่ง แต่ด้วยธรรมชาติของงานที่มีผลเป็นลูกโซ่ พนักงานไม่กล้าใช้ความเป็นอิสระนั้นอย่างเต็มที่ (Myint et al., 2023) สำหรับความเชี่ยวชาญและจุดมุ่งหมาย Hair et al. อธิบายปรากฏการณ์นี้ว่าเป็นผลจากการที่โมเดลมีตัวแปรกลางที่ตกหล่น (Omitted Mediator) (Hair et al., 2022) โดยมีงานวิจัยสนับสนุน เช่น Moreira et al. ที่พบว่าความเชี่ยวชาญส่งผลผ่านโอกาสการจ้างงานภายในองค์กร (Internal Employability) (Moreira et al., 2020) และ Sinisterra et al. ที่พบว่าจุดมุ่งหมายในงานส่งผลผ่านความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม (Organizational Engagement) (Sinisterra et al., 2025)

การวิจัยพบว่าความพึงพอใจในการทำงานไม่สามารถทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านได้อย่างมีนัยสำคัญในทุกเส้นทาง โดยอิทธิพลทางอ้อมของความเป็นอิสระ ความเชี่ยวชาญ และจุดมุ่งหมายในการทำงานผ่านความพึงพอใจต่อการรักษาพนักงานล้วนไม่มีนัยสำคัญสาเหตุที่ความพึงพอใจในการทำงานไม่ทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านเพียงตัวเดียวได้ เนื่องจากการตัดสินใจคงอยู่กับองค์กรเป็นผลลัพธ์ของปัจจัยหลายมิติที่ทำงานร่วมกัน มิใช่แค่ความพึงพอใจในมิติเดียว สอดคล้องกับงานของ Lee และ Kim ที่พบว่าอิทธิพลของความพึงพอใจต่อการลาออกแตกต่างกันตามอายุ ระดับการศึกษา และประเภทงาน (Lee & Kim, 2024) และงานของ Putri และ Wicaksana ที่ระบุว่าความพึงพอใจในการทำงานจะทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านได้อย่างมีประสิทธิภาพก็ต่อเมื่อมีความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) ร่วมในโมเดล (Putri & Wicaksana, 2026) นอกจากนี้ Novianti ยังชี้ว่าในบริษัทที่มีการควบคุมงานสูง ความเป็นอิสระจำเป็นต้องผ่านตัวกลางอย่างแรงจูงใจในงานก่อนจึงจะส่งผลต่อความพึงพอใจและการรักษาพนักงาน (Novianti, 2021) อีกทั้งผลการวิจัยพบว่าความพึงพอใจในการทำงานมีอิทธิพลอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติต่อการรักษาไว้ซึ่งพนักงาน ซึ่งหมายความว่าความพึงพอใจในการทำงานเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอต่อการรักษาพนักงานไว้กับองค์กร กล่าวคือ แม้พนักงานจะรับรู้และสัมผัสถึงความพึงพอใจในการทำงานของตน แต่มีมิติต่าง ๆ ของความพึงพอใจนั้นอาจไม่สอดคล้องกับแรงจูงใจเชิงลึกของแต่ละบุคคล ตัวอย่างเช่น พนักงานที่ยินดีกับค่าจ้างในปัจจุบันอาจยังไม่ประสงค์ที่จะคงอยู่กับองค์กรเนื่องจากสาเหตุอื่น เช่น ภาระหน้าที่ของงาน วัฒนธรรมองค์กร หรือเส้นทางในการเติบโตในสายอาชีพผลดังกล่าวสอดคล้องกับงานของ Lee และ Kim พบว่าอิทธิพลของความพึงพอใจในการทำงานต่อการลาออกของพนักงานมีความแตกต่างกันไปตามปัจจัยบุคคล ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ สภาพแวดล้อมการทำงาน และประเภทของงาน ทำให้สรุปได้ว่าถึงแม้พนักงานจะรับรู้ถึงความพึงพอใจในระดับสูง แต่ก็ไม่สามารถชี้แนะชัดได้ว่าจะส่งผลต่อการรักษาพนักงานโดยตรง เพราะมีปัจจัยอื่นที่มีอิทธิพลมากกว่าเข้ามาเกี่ยวข้อง (Lee & Kim, 2024) ผลการวิจัยยังพบว่าความพึงพอใจในการทำงานไม่สามารถทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างปัจจัยแรงจูงใจและการรักษาพนักงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในเส้นทางใดเลย ทั้งนี้เนื่องจากความพึงพอใจในการทำงานมีโครงสร้างที่ซับซ้อนและไม่อาจทำหน้าที่เป็นกลไกส่งผ่านเพียง

ตัวแปรเดียวได้ในทุกบริบท สอดคล้องกับงานของ Luo และ Zhao ที่ระบุว่าจำเป็นต้องมีตัวแปรส่งผ่านเพิ่มเติมเพื่อให้โมเดลมีพลังการอธิบายที่เพียงพอประเด็นสำคัญที่อธิบายผลนี้ได้ (Luo & Zhao, 2026) คือ ความพึงพอใจในการทำงานส่วนใหญ่ทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านบางส่วน (Partial Mediator) เท่านั้น (Crede et al., 2007) ดังนั้นการที่โมเดลนี้ใช้ความพึงพอใจเป็นตัวแปรส่งผ่านเพียงตัวเดียวจึงไม่เพียงพอ งาน Prasittisuk ยืนยันในทิศทางเดียวกันว่าความพึงพอใจไม่ใช่กลไกส่งผ่านที่ทำงานได้สม่ำเสมอในทุกบริบทองค์กร (Prasittisuk, 2023) นอกจากนี้งานของ Putri และ Wicaksana พบว่าความพึงพอใจในการทำงานจะมีประสิทธิภาพในฐานะตัวแปรส่งผ่านได้ก็ต่อเมื่อมีความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) เข้ามาร่วมในโมเดลด้วย (Putri & Wicaksana, 2026) สะท้อนให้เห็นว่าการรักษาพนักงานเป็นผลลัพธ์ที่ต้องการส่งผ่านกลไกหลายชั้น ไม่สามารถอธิบายได้ด้วยตัวแปรส่งผ่านเพียงตัวเดียว

### ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. ธนาคารควรกำหนดนโยบายพัฒนาทักษะพนักงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยบรรจุไว้ในแผนยุทธศาสตร์ทรัพยากรมนุษย์ระดับองค์กร ครอบคลุมทั้งการฝึกอบรมเนื้อหางานและการทำความเข้าใจกระบวนการทำงานในภาพรวม ควบคู่กับการประเมินสมรรถนะเป็นระยะ เพื่อให้การมอบหมายงานสอดคล้องกับระดับทักษะของพนักงานแต่ละคน และส่งเสริมให้เกิดสภาวะลื่นไหล (Flow State) ที่เพิ่มทั้งประสิทธิภาพและความพึงพอใจในการทำงาน
2. ธนาคารควรกำหนดให้การสื่อสารผลลัพธ์และผลกระทบของงานต่อองค์กรและผู้รับบริการเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารงานประจำ เพื่อให้พนักงานรับรู้ว่างานของตนมีความสำคัญ (Task Significance) และเชื่อมโยงกับภารกิจองค์กรในภาพรวม ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างจุดมุ่งหมายในการทำงานและแรงจูงใจระยะยาว
3. ธนาคารควรทบทวนนโยบายรักษาพนักงานให้ครอบคลุมปัจจัยที่หลากหลายกว่าความพึงพอใจในการทำงานเพียงด้านเดียว โดยผนวกมิติด้านความผูกพันต่อองค์กร เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ และโอกาสการจ้างงานภายในองค์กร (Internal Employability) เข้าในแผนบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้นโยบายสะท้อนแรงจูงใจเชิงลึกของพนักงานในแต่ละกลุ่มอายุและสายอาชีพได้อย่างแท้จริง

### ข้อเสนอแนะเชิงการวิจัย

1. การวิจัยในอนาคตควรเพิ่มตัวแปรส่งผ่านในโมเดล โดยเฉพาะโอกาสถูกจ้างในองค์กร (Internal Employability) และการมีส่วนร่วมในองค์กรในภาพรวม (Organizational Engagement) ซึ่งงานวิจัยที่ผ่านมาพบว่าสามารถอธิบายเส้นทางอิทธิพลจากปัจจัยแรงจูงใจภายในสู่การรักษาพนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2. การวิจัยในอนาคตควรขยายกลุ่มประชากรให้ครอบคลุมสถาบันการเงินเฉพาะกิจของรัฐหลายแห่ง เพื่อเพิ่มความสามารถในการอ้างอิงผลไปสู่บริบทองค์กรที่คล้ายคลึงกัน เนื่องจากการวิจัยในองค์กรเดียวอาจสะท้อนค่านิยมและวัฒนธรรมเฉพาะองค์กรนั้น

3. การวิจัยในอนาคตควรเพิ่มขนาดกลุ่มตัวอย่างและพิจารณาการเก็บข้อมูลแบบระยะยาว (Longitudinal Design) เนื่องจากนโยบายธนาคารและสภาพเศรษฐกิจมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การเก็บข้อมูลหลายรอบจะช่วยให้โมเดลมีความแม่นยำและสามารถรองรับโครงสร้างที่ซับซ้อนขึ้นได้ ควบคู่กับการเพิ่มความเข้มงวดในกระบวนการคัดกรองคุณภาพข้อมูลเพื่อลดความคลาดเคลื่อนจากการตอบแบบสอบถามด้วยตนเอง

### เอกสารอ้างอิง

- Ali, A. D., Narine, L. K., Hill, P. A., & Bria, D. C. (2023). Factors Affecting Remote Workers' Job Satisfaction in Utah: An Exploratory Study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(9), 5736. <https://www.mdpi.com/1660-4601/20/9/5736>.
- Bresk, A. (2023). The Impact of Human Resource Training on Employee Turnover in London. *Journal of Human Resource and Leadership*, 8(1), 36-45. <https://doi.org/10.47604/jhrl.1898>.
- Crede, M., Chernyshenko, O. S., Stark, S., Dalal, R. S., & Bashshur, M. (2007). Job satisfaction as mediator: An assessment of job satisfaction's position within the nomological network. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(3), 515-538. <https://doi.org/10.1348/096317906X136180>.
- Fullagar, C. J., & Kelloway, E. K. (2009). Flow at work: An experience sampling approach. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(3), 595-615. <https://doi.org/10.1348/096317908X357903>.
- Galan, N. (2023). Knowledge loss induced by organizational member turnover: a review of empirical literature, synthesis and future research directions (Part I). *The Learning Organization*, 30(2), 117-136. <https://doi.org/10.1108/TLO-09-2022-0107>.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2010). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*. (7th ed.). Pearson Education.

- Hair, J., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. (3rd ed.). SAGE Publications.
- Karasek, R. A. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285-308. <https://doi.org/10.2307/2392498>.
- Kazachenko, E. (2023). *Strategic role of human resources in successful operation and business development. Věda a perspektivy*. [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2023-10\(29\)-16-26](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2023-10(29)-16-26).
- Kucharcikova, A., Durisova, M., & Staffenova, N. (2024). Implementation of the human capital management concept: an empirical study of small trading company. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1), 1620. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-03946-x>.
- Lee, C., & Kim, K. (2024). Analysis of Job Satisfaction and Turnover Intention According to the Characteristics of Forest Industry Workers. *Forests*, 15, 1899. <https://doi.org/10.3390/f15111899>.
- Luo, Y., & Zhao, X. (2026). Beyond job satisfaction: a job embeddedness-based mediation model to explain turnover intention in Chinese social workers [Original Research]. *Frontiers in Psychology*, Volume 17-2026. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2026.1766949>.
- Moreira, A., Cesário, F., Chambel, M. J., & Castanheira, F. (2020). Competences development and turnover intentions: the serial mediation effect of perceived internal employability and affective commitment. *European Journal of Management Studies*, 25(1), 5-22. <https://doi.org/10.1108/EJMS-10-2020-001>.
- Myint, L., Akkadechanunt, T., Sirakamon, S., & Chitpakdee, B. (2023). Predictors of Intent to Stay among Nursing Faculty Members: A Cross-sectional Study. *Pacific Rim International Journal of Nursing Research*, 27, 230-243. <https://doi.org/10.60099/prijnr.2023.262009>.
- Novianti, K. R., & Fuadiputra, I. R. (2021). The Effect of Job Autonomy on Turnover Intention: Mediation Role of Work-Life Balance, and Job Satisfaction in the Banking Sector. *International Journal of Social Science and Business*, 5(4), 490-497. <https://doi.org/10.23887/ijssb.v5i4.38855>.

- Pink, D. H. (2011). *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. Penguin Publishing Group. <https://books.google.co.th/books?id=A-agLi2ldB4C>.
- Prasittisuk, S. (2023). Person-Organization Fit and Its Effects on Job Satisfaction and Turnover Intention: The Case of Hotel Employees in Bangkok, Thailand. *Journal of Innovation and Management*, 8(2), 146-156. <https://so3.tci-thaijo.org/index.php/journalcim/article/view/273221>.
- Putri, A., & Wicaksana, H. H. (2026). The Influence of Job Satisfaction, Perceived Organizational Support, And Work-Life Balance on Turnover Intention Through the Mediation of Organizational Commitment. *J-CEKI: Jurnal Cendekia Ilmiah*, 5(2), 450-470. <https://doi.org/10.56799/jceki.v5i2.12795>.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315. <https://doi.org/10.1002/job.248>.
- Sinisterra, L., Peñalver, J., & Salanova, M. (2025). Making their work mean something is step 1 ! Understanding the relation between meaningful work and turnover intention through the serial mediation of work and organizational engagement. *Journal of Management & Organization*, 31(5), 2404-2422. <https://doi.org/10.1017/jmo.2025.10014>.
- Suhairi, S., Purba, R. S., Lubis, Z. A., Sandi, M., & Iqbal, I. (2023). Human Resource Management Strategy in Maintaining and Improving Employee Performance. *Jurnal Akuntansi, Manajemen Dan Bisnis Digital*, 2(2), 459-466. <https://doi.org/10.37676/jambd.v2i2.4589>.
- Zhang, K., & Yang, N. (2024). A new theory of employee turnover: from the perspective of psychological goal system. *Nankai Business Review International*, 15(2), 224-247. <https://doi.org/10.1108/NBRI-09-2022-0092>.
- เจษฎา สุขทวี. (2558). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจใช้บริการอินเทอร์เน็ตแบงก์กิ้งของลูกค้าธนาคารออมสินในเขตอำเภอเมืองเชียงใหม่. *CMU Intellectual Repository (CMU IR)*, 87-92. (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่).

ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย (ธสน.). (2566). รายงานความยั่งยืน 2566. ธ. (ธสน.). <https://www.exim.go.th/getattachment/About-Exim-Thailand/Sustainable-Development/Sustainability-Report/SR2023-th/SR-2024-EXIM-Thailand-TH.pdf.aspx>.