

การศึกษาปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจในการทำงาน และวัฒนธรรมองค์กร
ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษาพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและ
สหกรณ์การเกษตรฝ่ายกิจการสาขาภาคเหนือตอนบน

A Study of Transformational Leadership, Work Motivation, and Organizational Culture
Factors Affecting Organizational Commitment: A Case Study of Employees at the Bank
for Agriculture and Agricultural Cooperatives, Northern Branch Division

ยงยุทธ มิ่งขวัญ¹ และ ชนาธิป เละกุล²
Yongyuth Mingkhwan¹ and Chanathip Lekhakul²

Received: September 5, 2026

Revised: September 11, 2026

Accepted: September 12, 2026

นักศึกษาลัทธิบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย¹

ดร., อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย²

Student, Master of Business Administration students, Faculty of Business Administration,
University of the Thai Chamber of Commerce¹

Dr., Independent Study Advisor, Faculty of Business Administration, University of the Thai Chamber of Commerce²

Corresponding Author E-mail: yongyuth.mi@baac.or.th¹

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็น ความสัมพันธ์และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อ
องค์กรของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ฝ่ายกิจการสาขาภาคเหนือตอนบน กลุ่ม
ตัวอย่างจำนวน 328 คน ใช้การสุ่มแบบมีความน่าจะเป็น โดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งกลุ่ม และใช้แบบสอบถามเป็น
เครื่องมือในการศึกษา ที่มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.985 วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา สหสัมพันธ์
เพียร์สัน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ

ผลการวิจัยพบว่า (1) พนักงานมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจในการทำงาน
วัฒนธรรมองค์กร และความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยวัฒนธรรมองค์กรมีค่าเฉลี่ยสูงสุด
รองลงมา คือ แรงจูงใจในการทำงาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และความผูกพันต่อองค์กร (2) ตัวแปรอิสระ
ทั้ง 3 มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (3) ตัวแปรอิสระ
สามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของความผูกพันต่อองค์กรได้ร้อยละ 38.7 โดยวัฒนธรรมองค์กรมี
อิทธิพลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ขณะที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและแรงจูงใจในการทำงานไม่มี
อิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญ ข้อเสนอแนะคือ ธ.ก.ส. ควรเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร ควบคู่กับการพัฒนาภาวะ
ผู้นำและระบบแรงจูงใจ เพื่อส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กรอย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง; แรงจูงใจในการทำงาน; วัฒนธรรมองค์กร; ความผูกพันต่อองค์กร

ประเภทบทความ: บทความวิจัย

Abstract

This research aimed to examine employees' perceptions, relationships, and factors influencing organizational commitment among staff of the Bank for Agriculture and Agricultural Cooperatives (BAAC), Upper Northern Branch Division. The sample consisted of 328 employees selected using probability sampling through cluster sampling. A questionnaire was used as the research instrument, with a reliability coefficient of 0.985. Data were analyzed using descriptive statistics, Pearson's correlation, and multiple regression analysis.

The findings are as follows: (1) employees reported the highest levels in all variables, namely transformational leadership, work motivation, organizational culture, and organizational commitment, with organizational culture having the highest mean, followed by work motivation, transformational leadership, and organizational commitment, respectively, (2) all three independent variables were positively correlated with organizational commitment at a statistical significance level of 0.01, and (3) the independent variables jointly explained 38.7% of the variance in organizational commitment. Among these, organizational culture had a statistically significant positive influence, whereas transformational leadership and work motivation did not show significant effects. The findings suggest that BAAC should strengthen organizational culture alongside enhancing leadership development and fair motivation systems to promote sustainable organizational commitment.

Keywords : transformational leadership; work motivation; organizational culture; organizational commitment

Type of Article: Research Article

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในยุคปัจจุบันที่ธุรกิจมีการแข่งขันสูง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานถือเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อประสิทธิภาพและความสำเร็จขององค์กร โดยเฉพาะในภาคการเงินและธนาคาร ซึ่งพนักงานเป็นทรัพยากรหลักที่ขับเคลื่อนองค์กร การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร เช่น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจในการทำงาน และวัฒนธรรมองค์กร จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในการช่วยให้องค์กรสามารถรักษากำลังคนที่มีศักยภาพและสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) เป็นสถาบันการเงินเฉพาะกิจที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงการคลัง มีบทบาทสำคัญในการเติมเต็มช่องว่างทางการเงินในภาวะที่กลไกตลาดไม่ทำงาน และเป็นเครื่องมือในการดำเนินนโยบายกึ่งการคลังของรัฐ ธ.ก.ส. มีวิสัยทัศน์ในการเป็น "ธนาคาร

พัฒนาชนบทที่ยั่งยืน" โดยเน้นการสร้างเสริมความแข็งแกร่งทั้งด้านการเงิน (Hard Side) และด้านทรัพยากรบุคคล (Soft Side) ซึ่งพนักงานถือเป็นทรัพยากรสำคัญที่จะทำให้ ธ.ก.ส. บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจที่วางไว้

จากข้อมูลล่าสุด ธ.ก.ส. มีบุคลากรทั้งสิ้น 22,293 คน แบ่งเป็นพนักงาน 19,728 คน และผู้ช่วยพนักงาน 2,565 คน โดยฝ่ายกิจการสาขาภาคเหนือตอนบนมีบุคลากรทั้งสิ้น 2,286 คน แบ่งเป็นพนักงาน 1,963 คน และผู้ช่วยพนักงาน 323 คน และแยกเป็นพนักงานระดับ 1-9 ซึ่งเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ 1,812 คน (แผนวิสาหกิจ ระยะ 5 ปี ปีบัญชี 2567 - 2571 (ทบทวนครั้งที่ 1) และแผนปฏิบัติการ ธ.ก.ส. ประจำปีบัญชี 2568) การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในฝ่ายกิจการสาขาภาคเหนือตอนบนจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในการช่วยให้องค์กรสามารถรักษากำลังคนที่มีศักยภาพและสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

นอกจากนี้ ยังพบแนวโน้มของปัญหาการลาออกของพนักงานใน ธ.ก.ส. ซึ่งอาจสะท้อนถึงระดับความผูกพันต่อองค์กรที่ลดลง โดยข้อมูลจากฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของ ธ.ก.ส. ระบุว่า ในช่วงเดือนมกราคม 2567 ถึง เมษายน 2568 มีจำนวนพนักงานที่ได้รับการอนุมัติให้ลาออกตามความสมัครใจของพนักงาน รวมทั้งสิ้น 161 คน หรือเฉลี่ยเดือนละประมาณ 11 คน ซึ่งส่วนมากเป็นพนักงานใหม่ที่ทำงานกับ ธ.ก.ส. ได้ไม่นาน และบางส่วนเป็นพนักงานที่ทำงานมานานแต่ขอลาออกเนื่องจากปัจจัยส่วนบุคคล

ข้อมูลดังกล่าวสะท้อนถึงความสำคัญของการสร้างความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งถือเป็นกลไกสำคัญในการลดอัตราการลาออก และสร้างความมั่นคงในทรัพยากรบุคคลขององค์กรอย่างยั่งยืน หาก ธ.ก.ส. สามารถบริหารจัดการและส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ย่อมจะช่วยลดต้นทุนที่เกิดจากการลาออกของพนักงานใหม่ เพิ่มประสิทธิภาพในเชิงการบริหารบุคลากร และส่งผลดีต่อประสิทธิภาพขององค์กรในระยะยาว

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจในการทำงาน วัฒนธรรมองค์กร และความผูกพันต่อองค์กร
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยดังกล่าวกับความผูกพันต่อองค์กร
3. เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

ประโยชน์ที่รับจากการวิจัย

1. ได้ทราบปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจในการทำงาน และวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ฝ่ายกิจการสาขาภาคเหนือตอนบน

2. เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ซึ่งสามารถนำไปใช้ในการวางแผน และพัฒนานโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร

3. ใช้เป็นข้อมูลเพื่อสนับสนุนการวิจัยในอนาคตที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กรในภาคการเงิน และธนาคาร

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรจำเป็นต้องอาศัยกรอบแนวคิดทางทฤษฎีและ ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างความเข้าใจเชิงลึกเกี่ยวกับตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจในการทำงาน วัฒนธรรมองค์กร และความผูกพันต่อองค์กร

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้รับการพัฒนาโดย Bass (1985) และ Bass & Avolio (1994) ซึ่งมองว่าผู้นำลักษณะนี้สามารถสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นผู้ตามให้ทำงานเกินกว่าที่คาดหวัง โดยมีองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ 1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) 2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) 3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) 4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) งานของ Northouse (2018) และ Yukl (2006) ยังย้ำว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีบทบาทต่อการสร้างพลังร่วมและการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกภายในองค์กร

แรงจูงใจในการทำงาน (Work Motivation) ทฤษฎีแรงจูงใจที่ใช้กันอย่างแพร่หลายคือทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) ของ Vroom (1964) ซึ่งอธิบายว่าพฤติกรรมของบุคคลขึ้นอยู่กับ การคาดการณ์ผลลัพธ์และคุณค่าที่มอบให้ผลลัพธ์นั้น โดยมีองค์ประกอบ 3 ประการคือ Expectancy, Instrumentality และ Valence ทั้งสามส่วนนี้เป็นตัวกำหนดความพยายามในการทำงานของบุคลากร

วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) Cameron และ Quinn (2011) ได้พัฒนา Competing Values Framework ซึ่งแบ่งวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture), วัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Adhocracy Culture), วัฒนธรรมแบบมุ่งผลลัพธ์และการแข่งขัน (Market Culture), และวัฒนธรรมแบบลำดับชั้นและควบคุม (Hierarchy Culture) โดยวัฒนธรรมมีบทบาทสำคัญต่อพฤติกรรมบุคลากร การยึดถือค่านิยมร่วม บรรทัดฐาน และการมีส่วนร่วม ล้วนเป็นกลไกที่ช่วยสร้างความผูกพันภายในองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) Meyer และ Allen (1991) เสนอโมเดล ความผูกพัน 3 มิติ ได้แก่ 1. ความผูกพันเชิงอารมณ์ (Affective Commitment) 2. ความผูกพันเชิงบรรทัดฐาน (Normative Commitment) 3. ความผูกพันเชิงต่อเนื่อง (Continuance Commitment) ซึ่งล้วนเป็นตัวแปรสำคัญที่สะท้อนความตั้งใจของพนักงานในการคงอยู่กับองค์กร

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจในการทำงาน วัฒนธรรมองค์กร และความผูกพันต่อองค์กร ได้รับความสนใจหลากหลายทั้งภาคธุรกิจและภาครัฐ โดยผลการศึกษาสามารถสังเคราะห์ออกเป็น 3 ประเด็นสำคัญ ได้แก่ 1. บทบาทของวัฒนธรรมองค์กร 2. อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ 3. ผลของแรงจูงใจในการทำงานต่อความผูกพันต่อองค์กร สามารถสรุปได้ดังนี้

1. งานวิจัยที่ชี้ให้เห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและความผูกพันของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะในบริบทองค์กรที่มีลักษณะเฉพาะ เช่น อุตสาหกรรมเครื่องสำอางและธุรกิจพลังงาน ซึ่งพบว่าวัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อการคงอยู่ของพนักงานและความตั้งใจลาออกมากกว่าปัจจัยด้านอื่น (ลลิตา พลเชื้อ, 2560 และ จันทรเพ็ญ ชูเพชร, 2563) แสดงให้เห็นว่าค่านิยมร่วมและบรรทัดฐานภายในองค์กรเป็นกลไกหลักในการสร้างความผูกพันในระยะยาว

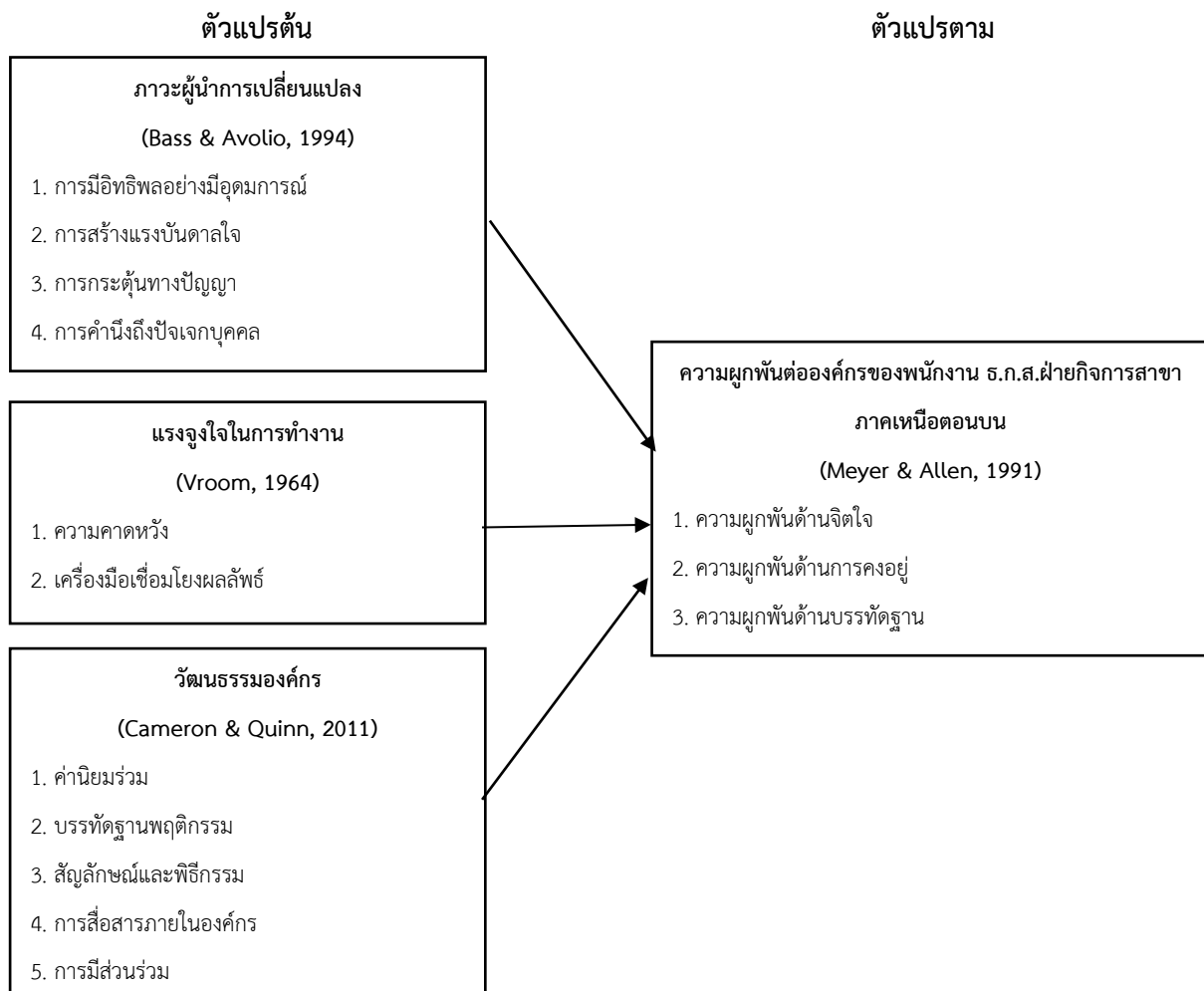
2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลต่อความผูกพันและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยเฉพาะในองค์กรที่เน้นนวัตกรรมหรือการเปลี่ยนแปลง พบว่า ผู้นำสามารถสร้างแรงบันดาลใจและความเชื่อมั่น ซึ่งนำไปสู่ความสำเร็จในการทำงาน (มัทธนา บวรภิกษารัง, 2560 และ ปุณณวิช แก้วล้อม, 2562) อย่างไรก็ตามงานวิจัยบางส่วนพบผลที่แตกต่าง เช่น การศึกษาในบริบทพนักงานข้ามชาติที่พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจมีความสัมพันธ์เชิงลบกับความผูกพัน (วรุตม์ พัทธโนทัย, 2562) รวมถึงบางกรณีที่ไม่พบอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญ (มัทรินทร์ ชาญเลขา, 2563) แสดงให้เห็นว่าบทบาทของผู้นำขึ้นอยู่กับบริบททางวัฒนธรรมองค์กรและลักษณะงาน

3. แรงจูงใจในการทำงานถือเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร โดยเฉพาะแรงจูงใจด้านความก้าวหน้า ความมั่นคง และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งสามารถทำนายระดับความผูกพันได้ในระดับสูง (จุฑามาส พจน์สมพงษ์, 2561 และ จินห์จุฑา นิมนวล, 2561) นอกจากนี้ยังพบว่า แรงจูงใจร่วมกับคุณภาพชีวิตการทำงานและภาวะผู้นำ สามารถเสริมสร้างความผูกพันในองค์กร SME และองค์กรยุคใหม่ได้ (ลีเหมิง, 2567) แต่การศึกษาบางเรื่อง พบว่า แรงจูงใจบางด้าน เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล อาจไม่มีอิทธิพลอย่างชัดเจน (ปุณณวิช แก้วล้อม, 2562)

จากผลการศึกษาข้างต้น แสดงให้เห็นว่างานวิจัยส่วนใหญ่ทั้งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจในการทำงาน และวัฒนธรรมองค์กร มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร แต่ผลการศึกษาเกี่ยวกับอิทธิพลโดยตรงยังมีความไม่สอดคล้องกันในแต่ละบริบท โดยเฉพาะบทบาทของภาวะผู้นำและแรงจูงใจที่อาจแตกต่างกันตามลักษณะองค์กร วัฒนธรรม และกลุ่มตัวอย่าง ขณะที่วัฒนธรรมองค์กรมีแนวโน้มเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลมากกว่า ดังนั้น ช่องว่างของงานวิจัยจึงอยู่ที่การศึกษาความสัมพันธ์เชิงบูรณาการของทั้งสามปัจจัยในบริบทเฉพาะขององค์กรภาครัฐหรือสถาบันการเงิน ซึ่งมีโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างจากภาคเอกชน การศึกษาครั้งนี้จึงมุ่งเติมเต็มช่องว่างดังกล่าว โดยวิเคราะห์อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจในการทำงาน และวัฒนธรรมองค์กรที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในบริบทธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจในการทำงาน และวัฒนธรรมองค์กร เป็นปัจจัยสำคัญที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โดยแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass และ Avolio (1994) ชี้ให้เห็นถึงบทบาทของผู้นำในการสร้างแรงบันดาลใจและพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ขณะที่ทฤษฎีแรงจูงใจของ Vroom (1964) อธิบายถึงความคาดหวังและคุณค่าของผลลัพธ์ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงาน ส่วนแนวคิดวัฒนธรรมองค์กรของ Cameron และ Quinn (2011) เน้นบทบาทของค่านิยมร่วมและบรรทัดฐานที่กำหนดพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร โดยทั้งหมดมีความเชื่อมโยงกับความผูกพันต่อองค์กรตามแนวคิดของ Meyer และ Allen (1991) ดังนั้น ผู้วิจัยจึงบูรณาการแนวคิดและผลการศึกษาดังกล่าว เพื่อพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย ดังแสดงในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย

H1: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

H2: แรงจูงใจในการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

H3: วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็น ความสัมพันธ์ และอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจในการทำงาน และวัฒนธรรมองค์กรที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ฝ่ายกิจการสาขาภาคเหนือตอนบน โดยมีระเบียบวิธีวิจัยดังนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานระดับปฏิบัติการ (ระดับ 1-9) ของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ฝ่ายกิจการสาขาภาคเหนือตอนบน) จำนวน 1,812 คน กลุ่มตัวอย่างคำนวณจากสูตร Yamane (1973) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และค่าความคลาดเคลื่อน $\pm 5\%$ ได้ 328 คน โดยวิธีการสุ่มตัวอย่าง ใช้การสุ่มแบบมีความน่าจะเป็น (Probability Sampling) โดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งกลุ่ม (Cluster Sampling) แบ่งตามพื้นที่จังหวัดและหน่วยงานย่อยในฝ่ายกิจการสาขาภาคเหนือตอนบน ครอบคลุม 8 จังหวัด ได้แก่ เชียงราย เชียงใหม่ น่าน พะเยา แพร่ แม่ฮ่องสอน ลำปาง และลำพูน รวมถึงหน่วยงานส่วนกลาง เพื่อให้ได้สัดส่วนตัวแทนประชากรที่เหมาะสมและครอบคลุมทุกพื้นที่

เครื่องมือการวิจัย ใช้แบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (IOC) และทดสอบความเชื่อมั่นกับกลุ่มนำร่อง 30 คน ผลการคำนวณค่า Cronbach's Alpha เท่ากับ 0.985 แสดงถึงความเชื่อมั่นในระดับสูง และมีความเหมาะสมสำหรับใช้เก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล เก็บข้อมูลจริงด้วยแบบสอบถามออนไลน์ (Google Form) โดยชี้แจงวัตถุประสงค์และขอความยินยอมจากผู้ตอบก่อนกรอกข้อมูล พร้อมรักษาความลับของข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรม SPSS for Windows โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics): ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics): การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Linear Regression Analysis) เพื่อตรวจสอบสมมติฐานและอิทธิพลของตัวแปรอิสระต่อความผูกพันต่อองค์กร โดยพิจารณาที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ผลการวิจัย

ลักษณะประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างในการศึกษานี้มีจำนวน 328 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย โดยมีอายุเฉลี่ยอยู่ในช่วงวัยกลางคนเป็นหลัก กล่าวคือ อายุ 40–49 ปีเป็นกลุ่มใหญ่ที่สุด รองลงมาคืออายุตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไป ด้านการศึกษา ส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี มีประสบการณ์ทำงาน 11–20 ปี รองลงมาคือกลุ่มที่มีอายุงาน 21–30 ปี โดยรวมแล้วลักษณะประชากรกลุ่มตัวอย่างแสดงถึงกำลังคนที่มีประสบการณ์ทำงานยาวนานและอยู่ในวัยทำงานที่มั่นคง

ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจในการทำงาน วัฒนธรรมองค์กร และความผูกพันต่อองค์กร แสดงดังตารางที่ 1-4

ตารางที่ 1 ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบข้อป้จจัยการวิจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

องค์ประกอบภาวะผู้นำ	ค่าเฉลี่ย (M)	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)	ระดับความคิดเห็น
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	4.69	0.51	มากที่สุด
การสร้างแรงบันดาลใจ	4.69	0.50	มากที่สุด
การกระตุ้นทางปัญญา	4.65	0.53	มากที่สุด
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	4.61	0.58	มากที่สุด
รวม	4.66	0.50	มากที่สุด

ตารางที่ 2 ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบข้อป้จจัยการวิจัยด้านแรงจูงใจในการทำงาน

ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ค่าเฉลี่ย (M)	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)	ระดับความคิดเห็น
ความคาดหวัง	4.74	0.38	มากที่สุด
เครื่องมือเชื่อมโยงผลลัพธ์	4.67	0.50	มากที่สุด
คุณค่าของผลลัพธ์	4.78	0.38	มากที่สุด
รวม	4.73	0.38	มากที่สุด

ตารางที่ 3 ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบข้อป้จจัยการวิจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร

ด้านความสุขในการทำงาน	ค่าเฉลี่ย (M)	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)	ระดับความคิดเห็น
ค่านิยมร่วม	4.73	0.44	มากที่สุด
บรรทัดฐานพฤติกรรม	4.73	0.44	มากที่สุด
สัญลักษณ์และพิธีกรรม	4.72	0.48	มากที่สุด
การสื่อสารภายในองค์กร	4.66	0.53	มากที่สุด
การมีส่วนร่วม	4.65	0.56	มากที่สุด
รวม	4.70	0.45	มากที่สุด

ตารางที่ 4

ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบต่อปัจจัยการวิจัยด้านด้านความผูกพันต่อองค์กร

ด้านความผูกพันต่อองค์กร	ค่าเฉลี่ย (M)	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD)	ระดับความคิดเห็น
ความผูกพันด้านจิตใจ	4.81	0.39	มากที่สุด
ความผูกพันด้านการคงอยู่	4.53	0.73	มากที่สุด
ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน	4.59	0.60	มากที่สุด
รวม	4.64	0.50	มากที่สุด

หมายเหตุ: เกณฑ์การแปลผลค่าเฉลี่ย 4.21–5.00 = มากที่สุด, 3.41–4.20 = มาก, 2.61–3.40 = ปานกลาง, 1.81–2.60 = น้อย, 1.00–1.80 = น้อยที่สุด

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์โดยวิธีสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Correlation) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจในการทำงาน และวัฒนธรรมองค์กร มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

นอกจากนี้ การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) พบว่า แบบจำลองมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) เท่ากับ 0.622 และค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ (R^2) เท่ากับ 0.387 แสดงว่าตัวแปรอิสระทั้งสาม ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจในการทำงาน และวัฒนธรรมองค์กร สามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของความผูกพันต่อองค์กรได้ร้อยละ 38.7 อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวแปร พบว่า มีเพียงวัฒนธรรมองค์กรเท่านั้นที่ส่งผลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta = 0.508$, $p < .001$) ในขณะที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ($\beta = -0.037$, $p = .565$) และแรงจูงใจในการทำงาน ($\beta = 0.157$, $p = .059$) ไม่ปรากฏอิทธิพลเชิงนัยสำคัญ

ผลลัพธ์ดังกล่าวแสดงว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยที่มีผลที่สุดต่อความผูกพันของพนักงาน โดยเฉพาะการปลูกฝังค่านิยมร่วมและบรรทัดฐานที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ขณะที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและแรงจูงใจ แม้จะมีความสัมพันธ์เชิงบวก แต่ไม่เพียงพอที่จะอธิบายความผูกพันต่อองค์กรได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยสามารถสรุปผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเพื่อตอบสนองมติฐานการวิจัยของตัวแปรอิสระ 3 ปัจจัย แสดงดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ

ตัวแปรอิสระ	ค่า R	ค่า R^2	Adjusted R^2	Sig. (p-value)
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	0.452	0.204	0.194	0.565
แรงจูงใจในการทำงาน	0.570	0.325	0.319	0.059
วัฒนธรรมองค์กร	0.622	0.387	0.378	0.000

*นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

โดยสรุป จากตัวแปรอิสระ 3 ปัจจัย พบว่า มีเพียงวัฒนธรรมองค์กรเท่านั้นที่มีผลเชิงสถิติที่ชัดเจนต่อความผูกพันต่อองค์กร ขณะที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและแรงจูงใจ แม้จะมีความสัมพันธ์เชิงบวก แต่ไม่สามารถอธิบายผลลัพธ์ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจในการทำงาน และวัฒนธรรมองค์กรที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ธ.ก.ส. ฝ่ายกิจการสาขาภาคเหนือตอนบน โดยผลการวิเคราะห์สามารถอภิปรายได้ดังนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กรในระดับปานกลาง แต่ไม่พบอิทธิพลเชิงนัยสำคัญจากการวิเคราะห์ถดถอย แสดงให้เห็นว่าปัจจัยด้านนี้ไม่ใช่ตัวชี้ขาดในบริบทของ ธ.ก.ส. ผลดังกล่าว ไม่สอดคล้อง กับแนวคิดของ Bass (1985) และ Bass & Avolio (1994) ที่ชี้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถสร้างแรงบันดาลใจและเพิ่มความผูกพัน อีกทั้ง แตกต่าง จากงานของ มัณฑนา บวรกิจธารง (2560) และ จันทรเพ็ญ ชูเพชร (2563) ที่ยืนยันว่าภาวะผู้นำมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความเชื่อมั่นและความผูกพัน อย่างไรก็ตาม ผลลัพธ์นี้กลับ สอดคล้อง กับ วรตม์ พันธ์โนทัย (2562) ที่พบว่าในบางบริบท โดยเฉพาะต่างชาติ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจไม่ก่อให้เกิดความผูกพัน และอาจมีความสัมพันธ์เชิงลบ เหตุผลหนึ่งคือ ธ.ก.ส. มีระบบงานที่มีความมั่นคงและกฎระเบียบค่อนข้างชัดเจน ทำให้บทบาทของผู้นำอาจไม่ใช่ปัจจัยหลักที่กำหนดความผูกพันของพนักงาน

แรงจูงใจในการทำงาน แม้ระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อแรงจูงใจอยู่ในระดับสูง แต่ไม่พบอิทธิพลเชิงนัยสำคัญต่อความผูกพันต่อองค์กร ผลนี้ ไม่สอดคล้อง กับทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom (1964) ที่อธิบายว่าความพยายาม ผลลัพธ์ และคุณค่าของรางวัลมีผลต่อแรงจูงใจและผลการทำงาน อีกทั้งยัง แตกต่าง จากงานของ จุฑามาส พจน์สมพงษ์ (2561), จินห์จุฑา นิมนวล (2561) และ ปุณณวิช แก้วล้อม (2562) ที่พบว่าแรงจูงใจด้านความก้าวหน้า ความมั่นคง และผลตอบแทน มีอิทธิพลต่อความผูกพัน เหตุผลอาจเป็นเพราะ ธ.ก.ส. มีระบบผลตอบแทนและสวัสดิการที่มั่นคงเพียงพออยู่แล้ว ทำให้แรงจูงใจไม่ปรากฏอิทธิพลเพิ่มเติมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

วัฒนธรรมองค์กร ผลการวิจัยชี้ว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวแปรเดียวที่มีอิทธิพลเชิงบวกและมีนัยสำคัญสูงสุดต่อความผูกพัน โดยเฉพาะค่านิยมร่วม ผลนี้ สอดคล้อง กับแนวคิดของ Cameron & Quinn (2011) ที่เน้นบทบาทของค่านิยมและบรรทัดฐานร่วมในการสร้างความสอดคล้องทางพฤติกรรม และสนับสนุน งานวิจัยของ ลลิตา พลเชื้อ (2560) และ จันทรเพ็ญ ชูเพชร (2563) ที่พบว่าวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อการรักษาบุคลากรและความเต็มใจที่จะอยู่กับองค์กร นอกจากนี้ยัง สอดคล้อง กับ ลี เหมิง (2567) ที่ยืนยันว่าใน SME วัฒนธรรมและคุณภาพชีวิตในการทำงานเป็นปัจจัยหลักที่สร้างความผูกพัน สะท้อนว่าค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งเป็นกลไกสำคัญในทุกประเภทขององค์กร

ความผูกพันต่อองค์กร พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูงทุกมิติ โดยเฉพาะเชิงอารมณ์ ซึ่งสอดคล้อง กับทฤษฎีของ Meyer & Allen (1991) ที่เสนอว่าความผูกพันเชิงอารมณ์เป็นหัวใจของการคงอยู่ในองค์กร และความผูกพันทั้งสามมิติ (อารมณ์ ต่อเนื่อง บรรทัดฐาน) ช่วยลดการลาออก ผลนี้ยัง สอดคล้อง กับงานของ มัณฑนา บวรกิจธารง (2560), มัทรินทร์ ชาญเลขา (2563) และ วิริยา อริยกุลไชยศิลป์ (2567) ที่ยืนยันว่าความผูกพันส่งผลต่อความเชื่อมั่น การทำงาน และประสิทธิภาพโดยรวมของพนักงาน

สรุป โดยรวมแล้ว การวิจัยนี้ยืนยันว่าปัจจัยเชิงวัฒนธรรมองค์กรมีบทบาทสูงสุดในการสร้างความผูกพันต่อองค์กร ขณะที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและแรงจูงใจ แม้มีความสัมพันธ์เชิงบวก แต่ไม่ใช่ปัจจัยหลักในเชิงสถิติ ซึ่งแตกต่างหรือสอดคล้องกับงานวิจัยก่อนหน้านี้ตามแต่ละบริบท ทั้งนี้ผลลัพธ์ยังสอดคล้องกับทฤษฎีของ Meyer & Allen (1991) และ Cameron & Quinn (2011) ที่ยืนยันว่าค่านิยมและวัฒนธรรมร่วมคือกลไกสำคัญที่สร้างความจงรักภักดีและความผูกพันของบุคลากรในระยะยาว

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. พัฒนาภาวะผู้นำ จัดอบรมเชิงปฏิบัติที่เน้นการสร้างแรงบันดาลใจ การสื่อสารวิสัยทัศน์ และการเป็นต้นแบบที่ชัดเจน
2. ปรับระบบแรงจูงใจและผลตอบแทน สร้างระบบประเมินผลงานที่โปร่งใส เชื่อมโยงรางวัลกับผลงานอย่างเป็นธรรม และสื่อสารกับพนักงานสม่ำเสมอ
3. เสริมสร้างค่านิยมร่วม จัดกิจกรรมภายใน เช่น workshop หรือ CSR ที่สอดคล้องกับบริบทองค์กร เพื่อสร้างอัตลักษณ์และความผูกพันร่วม

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

1. ศึกษาเพิ่มเติมตัวแปรใหม่ เช่น ความพึงพอใจในงาน การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร และรู้พนักงาน เพื่อขยายความเข้าใจเชิงลึก
2. ออกแบบการวิจัยระยะยาวและใช้สถิติขั้นสูง เช่น Longitudinal Study, SEM หรือ Path Analysis เพื่อยืนยันแบบจำลองเชิงทฤษฎีและตรวจสอบความสัมพันธ์ซับซ้อน
3. วิจัยเชิงเปรียบเทียบและผสมผสาน ศึกษาในบริบทต่างภูมิภาคหรือสถาบันการเงินอื่น และใช้ Mixed Methods เพื่อเพิ่มความครอบคลุมและความแข็งแกร่งของผลวิจัย

เอกสารอ้างอิง

- จันทร์เพ็ญ ชูเพชร. (2563). ภาวะผู้นำและความผูกพันต่อองค์กรในธุรกิจพลังงาน. *วารสารมหาวิทยาลัยศิลปากร*, 17(1), 77–95.
- จิณห์จุฑา นิ่มนวล. (2561). แรงจูงใจและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จังหวัดตรัง. *วารสารเศรษฐศาสตร์และบริหารธุรกิจ*, 12(3), 89–104.

- จุฑามาส พจน์สมพงษ์. (2561). ภาวะผู้นำและแรงจูงใจในการทำงานที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข. *วารสารวิชาการการจัดการ*, 8(2), 101–115.
- ลลิตา พลเชื้อ. (2560). วัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำ และความผูกพันต่อองค์กรที่มีผลต่อการตั้งใจลาออกของพนักงานในกลุ่มอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง. *วารสารนิเทศศาสตร์ธุรกิจ*, 6(2), 55–72.
- ลี, เหมิง. (2567). แรงจูงใจ คุณภาพชีวิตการทำงาน และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน SME ในกรุงเทพมหานคร. *วารสารการจัดการธุรกิจสมัยใหม่*, 14(1), 15–30.
- มณฑนา บวรภิกษารัง. (2560). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันต่อองค์กร และความเชื่อมั่นของพนักงาน. *วารสารวิจัยธุรกิจ*, 9(1), 25–41.
- มัทรินทร์ ชาญเลขา. (2563). ความผูกพันต่อองค์กรกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย. *วารสารบริหารธุรกิจ*, 11(2), 55–70.
- ปณณวิช แก้วล้อม. (2562). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและแรงจูงใจที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสถานีโทรทัศน์. *วารสารการจัดการ*, 10(2), 67–82.
- วิรัตน์ พันธ์นัย. (2562). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความผูกพันของพนักงานข้ามชาติในธุรกิจผู้ผลิตสินค้า. *วารสารวิชาการการจัดการ*, 9(2), 45–59.
- วิริยา อริยกุลไชยศิลป์. (2567). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมการสื่อสาร และแรงจูงใจในการทำงานเป็นทีมที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานองค์กรเอกชน. *วารสารการจัดการร่วมสมัย* 13(1), 21–36.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
[https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Sage.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.
- Yamane, T. (1973). *Statistics: An introductory analysis* (3rd ed.). Harper & Row.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations* (6th ed.). Pearson Education.