

การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความพึงพอใจในงาน และสภาพแวดล้อม ที่ส่งผลต่อ
ความผูกพันองค์กรของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ สำนักงานใหญ่

A Study of Transformational Leadership, Job Satisfaction, and Work
Environment Affecting Organizational Commitment of Government Housing
Bank Employees at Headquarters

สุพัตรา สวัสดิ์กลิ่น¹

Suphattra Sawasklin¹

หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย¹

Master of Business Administration students, Faculty of Business Administration,

University of the Thai Chamber of Commerce¹

E-mail: ¹skikkik2555@gmail.com

Tel 064-2245947

Retrieved 06-08-2025; Revised 25-08-2025; Accepted 30-08-2025

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มีต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ สำนักงานใหญ่ 2) เพื่อศึกษาผลของความพึงพอใจในงาน ที่มีต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ สำนักงานใหญ่ และ 3) เพื่อศึกษาผลของสภาพแวดล้อม ที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ สำนักงานใหญ่ รูปแบบการวิจัยเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ พนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ สำนักงานใหญ่ จำนวน 367 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย การแจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถรวมกันพยากรณ์ความผูกพันองค์กรของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ สำนักงานใหญ่ ในภาพรวมได้ร้อยละ 20.8 ($R^2 = 0.208$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 1) ปัจจัยความพึงพอใจในงานสามารถรวมกันพยากรณ์ความผูกพันองค์กรของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ สำนักงานใหญ่ ในภาพรวมได้ร้อยละ 30.7 ($R^2 = 0.307$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และ 3) ปัจจัยสภาพแวดล้อม สามารถรวมกันพยากรณ์ความผูกพันองค์กรของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ สำนักงานใหญ่ ในภาพรวมได้ร้อยละ 38.6 ($R^2 = 0.386$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผลที่ได้มีประโยชน์ต่อการกำหนดนโยบายและแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของธนาคาร โดยผู้บริหารสามารถใช้ข้อมูลนี้เพื่อนำมาใช้ในการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อประสิทธิภาพ การเพิ่มระดับความพึงพอใจในงาน และการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อันจะช่วยเสริมสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรอย่างยั่งยืน ทั้งยังสามารถใช้เป็นแนวทางให้กับสถาบันการเงินหรือหน่วยงานอื่น ๆ ที่ต้องการเสริมสร้างความผูกพันองค์กรในลักษณะเดียวกัน

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความพึงพอใจในงาน สภาพแวดล้อมการทำงาน ความผูกพัน ธนาคารอาคารสงเคราะห์สำนักงานใหญ่

Abstract

This article aims to 1) study the effect of transformational leadership on organizational commitment of employees at the Government Housing Bank Head Office, 2) study the effect of job satisfaction on organizational commitment of employees at the Government Housing Bank Head Office, and 3) study the effect of environment on organizational commitment of employees at the Government Housing Bank Head Office. The research design is quantitative research. The sample consists of 367 employees at the Government Housing Bank Head Office. The data collection tool is a questionnaire. The statistics used for data analysis include frequency distribution, percentage, mean, standard deviation, and multiple regression analysis. The results of the research found that 1) transformational leadership factors can be combined to predict organizational commitment of employees at the Government Housing Bank Head Office by 20.8 percent ($R^2 = 0.208$) with statistical significance at the 0.05 level, 1) job satisfaction factors can be combined to predict organizational commitment of employees at the Government Housing Bank Head Office by 30.7 percent ($R^2 = 0.307$) with statistical significance at the 0.05 level, and 3) environmental factors The results were able to predict overall organizational commitment of 38.6 percent ($R^2 = 0.386$) of the Government Housing Bank Head Office employees, with statistical significance at the 0.05 level. The results are useful for determining the bank's human resource management policies and guidelines. Executives can use this information to emphasize creating a work environment conducive to efficiency, increasing job satisfaction, and developing transformational leadership, which will help strengthen employee commitment to the organization sustainably. It can also be used as a guideline for other financial institutions or agencies that wish to strengthen organizational commitment in a similar manner.

Keywords: Transformational Leadership, Job Satisfaction, Work Environment, Organizational Commitment, Government Housing Bank Headquarters

บทนำ

ธนาคารอาคารสงเคราะห์ (ธอส.) เป็นสถาบันการเงินเฉพาะกิจมีฐานะเป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงการคลัง จัดตั้งขึ้นโดยกฎหมาย เมื่อวันที่ 9 มกราคม พ.ศ. 2496 เมื่อพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดชได้ทรงมีพระบรมราชโองการโปรดเกล้าฯ ให้ประกาศโดยที่เป็นการสมควรให้มีธนาคารอาคารสงเคราะห์ขึ้นเพื่อช่วยเหลือทางการเงินให้ประชาชนได้มีที่อยู่อาศัยตามควรแก่สภาพ จึงทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้ตราพระราชบัญญัติธนาคารอาคารสงเคราะห์ พ.ศ. 2496 ขึ้นไว้โดยคำแนะนำและยินยอมของสภาผู้แทนราษฎรและได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 20 มกราคม พ.ศ. 2496 โดยมีพันธกิจ คือ ทำให้คนไทยมีบ้าน วิสัยทัศน์ คือ ธนาคารที่ดีที่สุดสำหรับการมีบ้าน (The Best Housing Solution Bank) และค่านิยมองค์กร

โดยธนาคารอาคารสงเคราะห์ (ธอส.) ซึ่งเป็นองค์กรที่มีบทบาทสำคัญในการให้บริการด้านสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัยแก่ประชาชน จึงจำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีความสามารถ มุ่งมั่นในการทำงาน และมีความผูกพัน

กับองค์กรเพื่อให้สามารถส่งมอบบริการที่มีคุณภาพและสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าได้ ขับเคลื่อนองค์กรให้เป็น “ธนาคารที่ดีที่สุด สำหรับการมีบ้าน” และเนื่องจากสภาพแวดล้อมของธุรกิจธนาคารที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ธอส.จึงให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการบริหารบุคลากร ด้วยการเชื่อมโยง กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์กับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยกำหนดให้ “การเป็นองค์กรที่คนอยากเข้าทำงาน 10 อันดับแรกของรัฐวิสาหกิจ” เป็นส่วนหนึ่งของเป้าหมายองค์กร (SMART Goals) และกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยมุ่งเน้นการเพิ่มทักษะและพัฒนาบุคลากรด้าน Digital Literacy เพื่อรองรับ Digital Service Banking ให้มีการดำเนินการตามมาตรฐาน OHSAS18001 มีการดูแลสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ของพนักงานให้ทัดเทียมกับหน่วยงานอื่น และดำเนินการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรอย่างเป็นระบบ โดยมุ่งเน้นส่งเสริมค่านิยม “GIVE+4” ผ่าน 3 กลยุทธ์หลัก คือ (1) สร้างความตระหนักและการรับรู้ (2) สร้างสภาพแวดล้อมที่ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมตามค่านิยมที่พึงประสงค์ (3) กระตุ้นและส่งเสริมการสร้างบรรยากาศให้เกิดวัฒนธรรมการทำงานตามค่านิยม GIVE+4 รวมถึงมีกระบวนการสร้างความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร ซึ่งครอบคลุมถึงระบบการพัฒนาบุคลากรและผู้นำ และการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพการงาน เพื่อช่วยยกระดับความได้เปรียบ เชิงกลยุทธ์ด้านบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญสินเชื่อที่อยู่อาศัยรายย่อย ให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงจากการแข่งขัน ซึ่ง ธอส.มีการสรรหาว่าจ้างบุคลากรที่มีทักษะและประสบการณ์ที่ตรงกับลักษณะและความต้องการของธนาคาร โดยให้ผลตอบแทนที่เป็นธรรมแก่พนักงาน มีการแต่งตั้ง โยเกีย ย เลื่อนขั้น เลื่อนเกรด รวมถึงการให้รางวัล และการลงโทษพนักงาน ด้วยความสุจริตและยุติธรรม สนับสนุนให้พนักงานมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานตามความรู้ความสามารถและความเหมาะสมของพนักงานนั้น ธอส. ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาความรู้ความสามารถพนักงาน พร้อมทั้งดูแลรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงานให้มีความปลอดภัยต่อชีวิตและทรัพย์สินของพนักงานอยู่เสมอ ตลอดจนรับฟังข้อคิดเห็นและ ข้อเสนอแนะซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานความรู้ทางวิชาชีพของพนักงาน และส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมที่อยู่ในกรอบของจรรยาบรรณอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร (ธนาคารอาคารสงเคราะห์, 2567)

ภาวะผู้นำถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร โดยเฉพาะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งประกอบด้วยคามมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ที่ช่วยผลักดันให้พนักงานพัฒนาตนเองและมุ่งมั่นปรับปรุงคุณภาพงานอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ สภาพแวดล้อมการทำงานที่เหมาะสมยังส่งผลเชิงบวกต่อความรู้สึกและการปฏิบัติงาน ขณะที่การรับรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญของตนสอดคล้องกับงานที่ทำ ช่วยเสริมสร้างคุณค่าและความพึงพอใจในการทำงาน อีกทั้งความผูกพันในองค์กรยังมีบทบาทสำคัญในการจูงใจและผลักดันให้บุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและอยู่กับองค์กรอย่างยาวนาน ซึ่งสะท้อนถึงความมั่นคงและความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร (ปรกรณ์เกียรติ นิจุสุข, 2566)

จากที่กล่าวมาผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาการสร้าง ความผูกพันองค์กรในกลุ่มพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ สำนักงานใหญ่ โดยปัจจัยที่จะศึกษาประกอบด้วยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความพึงพอใจในงานและสภาพแวดล้อม เนื่องจากอาจมีแนวโน้มความน่าจะเป็นที่จะส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ สำนักงานใหญ่ และเพื่อให้ ธอส. สามารถนำผลการวิจัยไปเป็นแนวทางในการจัดทำนโยบายการจัดการส่งเสริมภาวะผู้นำในระดับหัวหน้างาน ส่งเสริมความมุ่งมั่นในงาน รวมถึงการพัฒนาสภาพแวดล้อม เพื่อส่งเสริมความผูกพันองค์กรของพนักงาน รักษาและจูงใจพนักงานในการปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ นำพา ธอส. สู่ความยั่งยืนต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มีต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ สำนักงานใหญ่
2. เพื่อศึกษาผลของความพึงพอใจในงาน ที่มีต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ สำนักงานใหญ่
3. เพื่อศึกษาผลของสภาพแวดล้อม ที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ สำนักงานใหญ่

สมมติฐานการวิจัย

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ สำนักงานใหญ่
2. ความพึงพอใจในงาน ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ สำนักงานใหญ่
3. สภาพแวดล้อม ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ สำนักงานใหญ่

การทบทวนวรรณกรรม

การวิจัยครั้งนี้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความพึงพอใจในงาน และสภาพแวดล้อม ที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ สำนักงานใหญ่ ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าและทบทวนวรรณกรรม จากเอกสารที่เกี่ยวข้อง บทความทางวิชาการ รวมไปถึงงานวิจัย เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการศึกษาวิจัย กำหนดกรอบแนวคิด และตัวแปรสำหรับการวิจัย ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้เสนอแนวความคิด ทฤษฎี การทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยได้นำแนวคิดของ Bass and Avolio, 1994 มาใช้เป็นกรอบแนวคิดการศึกษาวิจัย เนื่องจากแนวคิดของ Bass and Avolio, 1994 ได้นำเสนอเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพล ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงรายบุคคล ที่ครอบคลุมการบริหารทั้งในเชิงจิตวิทยาและการบริหารคน ซึ่งมีแนวโน้มที่อาจจะทำให้ได้ข้อมูลที่สามารถนำไปปรับปรุงพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อให้เกิดความผูกพันองค์กรให้กับพนักงาน ธอส.ได้

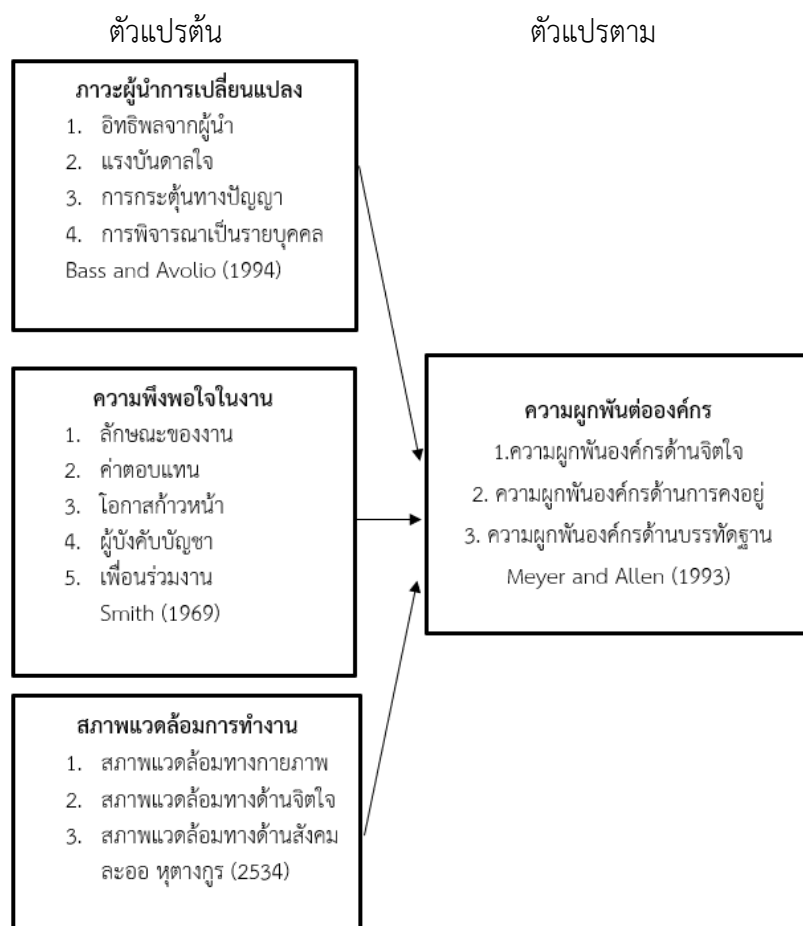
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานประยุกต์ใช้ทฤษฎีของ Smith (1969) 1) ลักษณะของงาน 2) ค่าตอบแทน 3) โอกาสก้าวหน้า 4) ผู้บังคับบัญชา 5) เพื่อนร่วมงาน คือ ความรู้สึกด้านบวกของบุคคลที่มีต่องาน ซึ่งมีผลมาจากปัจจัยหลายด้านเช่น ลักษณะงาน ค่าตอบแทน ความมั่นคงและโอกาสในการเติบโตก้าวหน้าในอาชีพ การบริหารจัดการของผู้นำ และความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน หากบุคคลมีความพึงพอใจในงาน ก็จะทำให้มีกำลังใจในการทำงาน มีความกระตือรือร้นตั้งใจทำงาน มีความมุ่งมั่นทุ่มเทเพื่อความสำเร็จขององค์กร

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการทำงานประยุกต์ใช้ทฤษฎีของละออ หุตางกูร (2534) มาใช้เป็นกรอบแนวคิดการศึกษาวิจัย เนื่องจากกรอบแนวคิดนี้ประกอบด้วยปัจจัยสภาพแวดล้อมการทำงานออกเป็น 3 ประเภท คือ สภาพแวดล้อมทางกายภาพ สภาพแวดล้อมทางสังคม และสภาพแวดล้อมทางด้านจิตใจ ที่น่าจะมีแนวโน้มที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของนำไปสู่การได้มาซึ่งข้อมูลที่จะสามารถปรับปรุงพัฒนา

สภาพแวดล้อมในองค์กร เพื่อสร้างความผูกพันองค์กรให้กับพนักงาน ธนาคารอาคารสงเคราะห์ สำนักงานใหญ่ ได้

ความผูกพันต่อองค์กรตามแนวคิดของ Meyer and Allen (1993) เนื่องจากเป็นแนวคิดที่ครอบคลุมด้านพฤติกรรมและเจตคติไว้ด้วยกัน โดยแบ่งองค์ประกอบออกเป็น 3 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านจิตใจ (Affective) ซึ่งหมายถึง ความรู้สึกผูกพันที่เกิดจากอารมณ์ความรู้สึกของพนักงานที่ต้องการเป็นหนึ่งเดียวกับองค์กรและมีส่วนร่วมในการดำเนินงานขององค์กร พนักงานที่มีความผูกพันในด้านนี้จะแสดงออกถึงความต้องการที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไปเพราะมีใจรักในองค์กรอย่างแท้จริง 2) ด้านการคงอยู่กับองค์กร (Continuance) ซึ่งเป็นความผูกพันที่เกิดจากการพิจารณาผลได้ผลเสีย โดยพนักงานเลือกที่จะอยู่ในองค์กรเพราะได้รับผลประโยชน์หรือผลตอบแทนที่มากกว่าการสูญเสียหากลาออก 3) ด้านบรรทัดฐาน (Normative) ซึ่งหมายถึง ความรู้สึกผูกพันที่เกิดจากหน้าที่ ความรับผิดชอบ หรือภาระผูกพันที่พนักงานรู้สึกต่อองค์กร อันเนื่องมาจากการถูกปลูกฝังให้รู้สึกว่าเป็นหนี้บุญคุณและควรตอบแทนองค์กร โดยการคงอยู่ในองค์กรถือเป็นสิ่งที่เหมาะสมและควรกระทำตามบรรทัดฐานทางสังคม

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัย

ประชากรที่ทำการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ ที่มีตำแหน่งเป็นลูกจ้าง พนักงานสัญญาจ้าง และพนักงานปฏิบัติการเกรด 2 – 10 จำนวน 4,335 คน (ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล ธนาคารอาคารสงเคราะห์, 2568)

กลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ ที่มีตำแหน่งลูกจ้าง พนักงานสัญญาจ้าง และพนักงานปฏิบัติการเกรด 2 – 10 โดยคำนวณมาจากการใช้สูตรของ Taro Yamane (1973) ซึ่งกำหนดระดับค่าความเชื่อมั่นที่ร้อยละ 95 ค่าความคลาดเคลื่อนที่ร้อยละ 5 จำนวน 367 คน สุ่มตัวอย่างแบบ Snowball

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูล โดยแบ่งคำถามออกเป็น 6 ส่วน ดังนี้ ส่วนที่ 1 คำถามเพื่อคัดกรองผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน ส่วนที่ 5 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน และส่วนที่ 6 แบบสอบถามเกี่ยวกับความผูกพันองค์กร การหาความเที่ยงตรง (Validity) เท่ากับ 1.00 และค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบัค (Cronbach's Alpha Coefficient) เท่ากับ 0.979

การเก็บข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บข้อมูลจากพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบลูกโซ่ (Snowball Sampling) ซึ่งเป็นวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบไม่มีโอกาส (Non-Probability Sampling) ที่อาศัยการแนะนำหรือบอกต่อกลุ่มตัวอย่างจากบุคคลที่เป็นจุดเริ่มต้น (Key Informants) ไปยังกลุ่มเป้าหมายอื่นที่มีลักษณะตรงตามเกณฑ์ที่กำหนด

การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) ด้วยสถิติค่าแจกแจงความถี่ ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistic) โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression)

ผลการวิจัย

วัตถุประสงค์ที่ 1. ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยจำแนกเป็นรายด้านที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ สำนักงานใหญ่ พบว่า ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถอธิบายความแปรปรวนของความผูกพันองค์กรของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ สำนักงานใหญ่ ได้ร้อยละ 20.8 (R^2 เท่ากับ 0.208)

ตารางที่ 1 ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยจำแนกเป็นรายด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ สำนักงานใหญ่

Coefficients					
ตัวแปร	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	b	Std. Error	Beta	t	Sig
ค่าคงที่	3.558	0.152		23.350	0.000
อิทธิพลจากผู้นำ	-0.114	0.077	-0.166	-1.478	0.140
แรงบันดาลใจ	0.148	0.084	0.238	1.766	0.078
การกระตุ้นทางปัญญา	0.213	0.088	0.369	2.429	0.016*
การพิจารณาเป็นรายบุคคล	0.003	0.066	0.005	0.048	0.962

$R = 0.456$, $R^2 = 0.208$, Adjusted $R^2 = 0.199$, Std. Error of the Estimate = 0.36654
 $F = 23.740$, p-value <0.05

วัตถุประสงค์ที่ 2. ผลการวิจัยพบว่าความพึงพอใจในงาน โดยจำแนกเป็นรายด้านที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ สำนักงานใหญ่ พบว่า ปัจจัยความพึงพอใจในงานสามารถอธิบายความแปรปรวนของความผูกพันองค์กรของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ สำนักงานใหญ่ ได้ร้อยละ 30.7 (R^2 เท่ากับ 0.307)

ตารางที่ 2 ปัจจัยความพึงพอใจในงานโดยจำแนกเป็นรายด้านความพึงพอใจในงาน ที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ สำนักงานใหญ่

Coefficients					
ตัวแปร	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	b	Std. Error	Beta	t	Sig
ค่าคงที่	2.505	0.181		13.802	0.000
ลักษณะของงาน	0.266	0.054	0.320	4.938	0.000*
ค่าตอบแทน	0.130	0.042	0.204	3.074	0.002*
โอกาสก้าวหน้า	0.020	0.051	0.033	0.396	0.692
ผู้บังคับบัญชา	-0.023	0.040	-0.042	-0.586	0.558
เพื่อนร่วมงาน	0.091	0.048	0.135	1.898	0.058

$R = 0.554$, $R^2 = 0.307$, Adjusted $R^2 = 0.297$, Std. Error of the Estimate = 0.34331,
 $F = 31.977$, p-value <0.05

วัตถุประสงค์ที่ 3. ผลการวิจัยพบว่าสภาพแวดล้อมการทำงาน โดยจำแนกเป็นรายด้านที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ สำนักงานใหญ่ พบว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมการทำงานสามารถอธิบายความแปรปรวนของความผูกพันองค์กรของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ สำนักงานใหญ่ ได้ร้อยละ 38.6 (R^2 เท่ากับ 0.386)

ตารางที่ 3 ปัจจัยสภาพแวดล้อมการทำงาน โดยจำแนกเป็นรายด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน ที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ สำนักงานใหญ่

Coefficients					
ตัวแปร	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	b	Std. Error	Beta	t	Sig
ค่าคงที่	2.169	0.167		12.949	0.000
สภาพแวดล้อมทางกายภาพ	0.166	0.039	0.220	4.244	0.000*
สภาพแวดล้อมทางด้านจิตใจ	0.155	0.049	0.196	3.161	0.002*
สภาพแวดล้อมทางด้านสังคม	0.237	0.048	0.302	4.913	0.000*

$R = 0.622$, $R^2 = 0.386$, Adjusted $R^2 = 0.381$, Std. Error of the Estimate = 0.32217,
 $F = 76.166$, p-value <0.05

อภิปรายผลการวิจัย

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 1 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ สำนักงานใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เนื่องจากผู้นำที่มีพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงจะสามารถสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นทางปัญญา แสดงอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ซึ่งช่วยให้พนักงานเกิดความรู้สึกมีคุณค่า ได้รับการสนับสนุนและชี้แนะในการทำงาน ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจ ความมุ่งมั่น และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จนนำไปสู่ความผูกพันและความภักดีต่อองค์กรในระยะยาว สอดคล้องกับแนวคิดของ Bass and Avolio (1994) ที่ระบุว่าผู้นำควรมีบทบาทในการสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นทางปัญญา และให้ความสำคัญต่อความเป็นรายบุคคล และรัตนพล อุปฐานา (2559) ที่ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารทิสโก้ จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัยพบความสัมพันธ์เชิงอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานต่อความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารทิสโก้ จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ แต่แตกต่างกับลิต ฌโนมสิงห์ (2559) ได้ศึกษา อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในมูลนิธิชัยพัฒนา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่มีอิทธิพลโดยตรงต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 2 พบว่า ความพึงพอใจในงาน ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ สำนักงานใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เนื่องจากเมื่อพนักงานรู้สึกในงานที่ปฏิบัติมีคุณค่า เหมาะสมกับความสามารถ ได้รับค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ที่เป็นธรรม รวมถึงมีโอกาสเติบโตและพัฒนาในสายอาชีพ จะก่อให้เกิดความสุขและแรงจูงใจในการทำงาน ส่งผลให้เกิดความไว้วางใจ ความภักดี และความมุ่งมั่นที่จะทำงานร่วมกับองค์กรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสะท้อนเป็นความผูกพันต่อองค์กรในที่สุด ซึ่งยืนยันแนวคิดของ Smith et al. (1969) ที่กล่าวว่า ความพึงพอใจในงานส่งผลต่อพฤติกรรมและความผูกพันของพนักงาน สอดคล้องกับณัฐชา จันทวงษ์ (2559) ที่ศึกษาความพึงพอใจในงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร: กรณีศึกษา พนักงานธนาคาร ABC ฝ่ายอนุมัติสินเชื่อลูกค้าผู้ประกอบการและสินเชื่อที่อยู่อาศัย สาขาแจ้งวัฒนะ พบว่า ความพึงพอใจในงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมในเชิงบวกมากที่สุด มีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.001

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 3 พบว่า สภาพแวดล้อมการทำงาน ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ สำนักงานใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เนื่องจากสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน ทั้งด้านสถานที่ทำงานที่สะดวกปลอดภัย บรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกัน ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา รวมถึงการได้รับการสนับสนุนด้านเครื่องมือและทรัพยากรที่เพียงพอ ช่วยสร้างความพึงพอใจและความมั่นใจในการปฏิบัติงาน ทำให้พนักงานรู้สึกมีคุณค่า ได้รับการดูแล และพร้อมที่จะทุ่มเทให้แก่องค์กร ส่งผลต่อการเกิดความผูกพันและความภักดีต่อองค์กรในระยะยาว สอดคล้องกับผลการศึกษาของ ศาริณี นิติธรรม (2566) ที่ศึกษาปัจจัยภายในองค์กรที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร ผลการวิจัยพบว่า สภาพแวดล้อมในการทำงานมีอิทธิพลต่อความเชื่อมั่นในองค์กรสูงที่สุด ซึ่งความเชื่อมั่นในองค์กรนี้ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูงสุด และกังวาน ยอดวิศิษฐ์ศักดิ์ (2566) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มเจนเอเรชั่นซีที่ปฏิบัติงานในภูมิภาคของประเทศไทย พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มเดียวกันมากที่สุด คือ สภาพแวดล้อมในการทำงาน

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 1 พบว่า ควรให้ความสำคัญในด้านการกระตุ้นทางปัญญา เนื่องจากส่งผลต่อความผูกพันของกลุ่มตัวอย่าง โดยกำหนดนโยบายที่เปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็น เสนอแนวคิดใหม่ และมีส่วนร่วมในการวางแผนหรือพัฒนากระบวนการทำงาน เช่น การจัดเวทีนำเสนอไอเดียภายในแผนก (Idea Pitching) รายเดือนในแต่ละฝ่าย โดยมีหัวหน้าเป็นผู้ฟังและให้ความคิดเห็น การมอบหมายโครงการที่เปิดโอกาสให้ทดลองแนวทางใหม่ๆ หรือการตั้งโจทย์ให้พนักงานแก้ปัญหาเชิงระบบร่วมกัน ซึ่งช่วยให้พนักงานรู้สึกมีคุณค่าและเชื่อมโยงตนเองกับความสำเร็จขององค์กร

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 2 พบว่า ควรให้ความสำคัญในด้านลักษณะของงานและค่าตอบแทน เนื่องจากส่งผลต่อความผูกพันของกลุ่มตัวอย่าง โดยองค์กรควรออกแบบงานให้มีความชัดเจน ท้าทาย และสอดคล้องกับทักษะของผู้ปฏิบัติงาน โดยสามารถใช้แนวทาง การหมุนเวียนงานหรือการขยายขอบเขตของงาน เพื่อเพิ่มความหลากหลายและโอกาสในการเรียนรู้ ซึ่งช่วยให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่าตนเองมีบทบาทสำคัญและไม่จำเจกับงานประจำ ตลอดจนควรพัฒนาแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ที่ชัดเจน โปร่งใส และสื่อสารถึงพนักงานทุกคนอย่างทั่วถึง โดยควรกำหนดเกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่งอย่างเป็นระบบ เช่น ผ่านเกณฑ์ผลการประเมิน การเข้าร่วมฝึกอบรม หรือผลงานเฉพาะทาง พร้อมทั้งมีช่องทางที่เปิดเผยให้พนักงานติดตามความคืบหน้าของตนเอง เพื่อสร้างความหวังและแรงจูงใจระยะยาว

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 3 พบว่า ควรให้ความสำคัญในทุกด้านของสภาพแวดล้อมในการทำงาน เนื่องจากส่งผลต่อความผูกพันของกลุ่มตัวอย่าง โดยเริ่มจากสภาพแวดล้อมทางด้านจิตใจควรสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อสุขภาพจิตของพนักงาน เช่น การจัดให้มีพื้นที่ผ่อนคลายภายในสำนักงาน การส่งเสริมวัฒนธรรมที่เปิดรับความคิดเห็น และการมีช่องทางให้พนักงานปรึกษาปัญหา ทั้งนี้ควรจัดกิจกรรมฝึกสมาธิ ด้านสภาพแวดล้อมด้านสังคมองค์กรควรส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีในที่ทำงานผ่านกิจกรรมสร้างทีมหรือโครงการร่วมมือข้ามสายงาน เช่น โครงการอาสาเพื่อสังคมที่พนักงานร่วมกันออกแบบเองรวมถึงการจัดกิจกรรมสนทนาการในระดับแผนกหรือองค์กรอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งช่วยสร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งและลดระยะห่างระหว่างบุคคลในองค์กร และด้านสภาพแวดล้อมด้านกายภาพ ปรับปรุงพื้นที่ทำงานให้เหมาะสมกับลักษณะงานและพฤติกรรมของพนักงาน เช่น จัดสรรพื้นที่ให้มีทั้งโซนสงบสำหรับงานที่ต้องใช้สมาธิ และโซนเปิดสำหรับการระดมความคิดหรือทำงานร่วมกัน ประเมินและปรับปรุงปัจจัยด้านสุขภาวะในสถานที่ทำงาน เช่น คุณภาพอากาศ ระบบแสงสว่างที่เหมาะสม เสียงรบกวน และการระบายอากาศ ตลอดจนเพิ่มมุมออกกำลังกายขนาดเล็ก

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรขยายกลุ่มตัวอย่างให้ครอบคลุมพนักงานจากสาขาภูมิภาคหรือพนักงานในหน่วยงานอื่นของธนาคาร การศึกษาครั้งนี้มุ่งเน้นเฉพาะพนักงานสำนักงานใหญ่ ซึ่งอาจมีความแตกต่างจากพนักงานที่ปฏิบัติงานในพื้นที่สาขา ดังนั้นควรเปรียบเทียบระหว่างสำนักงานใหญ่กับภูมิภาค เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลแตกต่างกันในเชิงพื้นที่และวัฒนธรรมองค์กรย่อย

2. ควรเพิ่มตัวแปรต้นในแบบจำลองการวิจัย เช่น ความสมดุลระหว่างชีวิตกับงาน (Work-Life Balance) ความเครียดในการทำงาน หรือ ความยุติธรรมในองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยที่สามารถส่งผลต่อความผูกพันองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ

3. แนะนำให้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสม (Mixed Methods) โดยการใช้ทั้งแบบสอบถาม (Quantitative) และการสัมภาษณ์เชิงลึก (Qualitative) เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานได้สะท้อนประสบการณ์ ความคิดเห็น หรือความรู้สึกต่อองค์กรอย่างเป็นธรรมชาติ ข้อมูลเชิงคุณภาพจะช่วยเติมเต็มข้อมูลเชิงปริมาณ และอธิบายปรากฏการณ์ทางพฤติกรรมที่อาจไม่สามารถวัดได้จากตัวเลขเพียงอย่างเดียว

4. ควรมีการศึกษาในเชิงเปรียบเทียบระหว่างองค์กร เช่น เปรียบเทียบความผูกพันขององค์กร ระหว่างรัฐวิสาหกิจกับเอกชน หรือองค์กรขนาดใหญ่กับองค์กรขนาดกลางและขนาดย่อม เพื่อให้ได้ข้อสรุปที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้กว้างขึ้นในระดับนโยบาย

เอกสารอ้างอิง

- กั้ววาน ยอดวิเศษศักดิ์ และรัตนติญา อยู่เย็น. (2566). การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของ พนักงานกลุ่มเจนเอเรชั่นซีทีที่ปฏิบัติงานในภูมิภาคของประเทศไทย. *วารสารมหาวิทยาลัยพายัพ*, 33(2), 109–125.
- จันทนา แสนสุข. (2557). ปัจจัยที่เป็นเหตุและผลของความสามารถภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ของ สถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย. *วารสารสมาคมนักวิจัย*. (19)1: 34-46.
- ณัฐชา จันทพงษ์. (2559). *การศึกษาความพึงพอใจในงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร: กรณีศึกษา พนักงานธนาคาร ABC ฝ่ายอนุมัติสินเชื่อลูกค้าผู้ประกอบการและสินเชื่อที่อยู่อาศัย สาขาแจ้งวัฒนะ*. กรุงเทพฯ: การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- ธนาคารอาคารสงเคราะห์. (2567). *รายงานหลักการและกำกับดูแลกิจการที่ดีและจรรยาบรรณธนาคารอาคารสงเคราะห์*. สืบค้น 21 มีนาคม 2568 จาก <https://www.ghbank.co.th/information/corporate-governance/cg-handbook/>
- ปกรณ์เกียรติ นิจุสุข. (2566). ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรกรมการท่องเที่ยว. *วารสารการวิจัยสหสาขาวิชา*, 1(7), 37. *การประชุมวิชาการบัณฑิตศึกษาระดับชาติ ครั้งที่ 25*, มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- พรศิริ พิพัฒน์พานิช. (2550). *การศึกษาความสัมพันธ์ของลักษณะนิสัย 7 ประการของบุคคลที่มีประสิทธิภาพในการทำงานตามแนวคิดของโควี ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อรูปแบบความคิด สร้างสรรค์ตามทฤษฎีของ ไมเคิล เจ เคอร์ตันของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลรามาธิบดี*. กรุงเทพฯ: ปริญญานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยา อุตสาหกรรมและองค์การ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- รัตนพล อุปฐานา, มาเรียม นะมิ และอัมพล ชูสนุก. (2559). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคาร ทิสโก้จำกัด (มหาชน). *วารสารปัญญาภิวัฒน์*, 8(ฉบับพิเศษ), 39–51.
- ลลิต ถนอมสิงห์. (2559). อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในมูลนิธิชัยพัฒนา. *วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยกรุงเทพ*, 13(6), 1–12.
- ศาริณี นิตธรรม. (2566). *ปัจจัยภายในองค์กรที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร*. กรุงเทพฯ: สารนิพนธ์ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต วิทยาลัยการจัดการ, มหาวิทยาลัยมหิดล.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (Eds.). (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage.

- Hackman, J.R., & Oldham, G.R., (1975). 'Development of the Job Diagnostic Survey', *Journal of Applied Psychology*. 60, 1975, pp. 161.
- Smith, P. C., L. M. Kendall, and C. L. Hulin (1969). *The Measurement of Satisfaction in Work Retirement*. Chicago: Rand McNally.
- Steers, R. M. (1977). *Organizational effectiveness: A behavioral view*. Goodyear Publishing Company.