

ปัจจัยภาวะผู้นำ ปัจจัยแรงจูงใจ และปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงาน ที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กร ของพนักงานด้านดิจิทัลและเทคโนโลยี

สารสนเทศ ธนาการเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

Leadership Factors Motivation Factors and Working Environment Factors that
Affect Organizational Engagement of Digital and Information Technology
Employees at the Bank for Agriculture and Agricultural Cooperatives

พีระพัฒน์ จินพุด^{1*} และ อริสรา เสยานนท์²

Pheeraphat Chinput^{1*}, and Arisara Seyanont²

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย^{1*}

Business School, University of The Thai Chamber of Commerce, Thailand^{1*}

คณะการท่องเที่ยวและอุตสาหกรรมบริการ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย²

School of Tourism and Services, University of The Thai Chamber of Commerce, Thailand²

Corresponding author. E-mail: a.pheeraphat@gmail.com^{1}, arisara_sey@utcc.ac.th²

Received September 9, 2025; Revised September 25, 2025; Accepted October 11, 2025

Abstract

This research investigates leadership, motivational, and work environment factors influencing the organizational engagement of digital and information technology employees at the Bank for Agriculture and Agricultural Cooperatives. The primary objective of this quantitative study was to examine how leadership, motivation, and work environment impact organizational engagement. Data were collected through questionnaires administered to employees in the Bank for Agriculture and Agricultural Cooperatives' digital and information technology department. Descriptive statistics, including frequency, percentage, mean, and standard deviation, were employed for data analysis. Inferential statistics were also utilized for hypothesis testing. The findings indicate that, overall, leadership, motivational, and work environment factors significantly influence the organizational engagement of digital and information technology employees at the Bank for Agriculture and Agricultural Cooperatives.

Keywords: organizational engagement; leadership; motivation; work environment

บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยภาวะผู้นำ ปัจจัยแรงจูงใจ และปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงาน ที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กร ของพนักงานด้านดิจิทัลและเทคโนโลยีสารสนเทศ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำ ปัจจัยแรงจูงใจและปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงาน ที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กร โดยการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ ซึ่งผู้ศึกษาวิจัยได้ใช้แบบสอบถามในการจัดเก็บข้อมูลกับพนักงานในสังกัดด้านดิจิทัลและเทคโนโลยีสารสนเทศ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร มีการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนาในการแจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน รวมถึงการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงอนุมานในการทดสอบสมมติฐาน ซึ่งผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมของปัจจัยที่ได้ทำการศึกษาวิจัย ได้แก่ ปัจจัยภาวะผู้นำ ปัจจัยแรงจูงใจ และปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงาน ล้วนส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานด้านดิจิทัลและเทคโนโลยีสารสนเทศ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ซึ่งผลการศึกษาครั้งนี้ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาปัจจัยในแต่ละด้านเพื่อสร้างความผูกพันองค์กรของพนักงานให้เพิ่มมากขึ้น

คำสำคัญ: ความผูกพันองค์กร; ภาวะผู้นำ; แรงจูงใจ; สภาพแวดล้อมในการทำงาน

บทนำ

ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) เป็นธนาคารของรัฐ มีภารกิจหลักในการช่วยเหลือทางการเงินให้กับเกษตรกร กลุ่มเกษตรกร รวมถึงสหกรณ์การเกษตร มุ่งเน้นการจ่ายเงินเชื่อให้กับเกษตรกรรายคนเป็นหลัก เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตสินค้าเกษตร รวมถึงสนับสนุนเงินกู้ให้กับสหกรณ์การเกษตร เพื่อเป็นเงินทุนในการรับและจ่ายเงินเชื่อให้กับสมาชิก อีกทั้งยังมีการส่งเสริมเกษตรกรให้สามารถเพิ่มผลผลิตและเพิ่มรายได้ทางการเกษตร ซึ่ง ธ.ก.ส. ได้กำหนดเป้าหมายในการขับเคลื่อนภารกิจโดยการนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลดิจิทัลมาใช้ในการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดเพื่อมุ่งสู่การเป็น Modern Agriculture Bank โดยการเป็นธนาคารภาคการเงินชนบทที่ทันสมัย ด้วยการพัฒนา Digital Service และยกระดับกระบวนการทำงานทั้งระบบสู่การทำงานบนระบบดิจิทัล (Digital Operation) และการนำ AI มาสนับสนุนการทำงาน รวมถึงการยกระดับผู้ประกอบการภาคการเกษตรด้วยนวัตกรรม และตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าผู้ใช้บริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สร้างขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร (Bank for Agriculture and Agricultural Cooperatives, 2024)

ซึ่งในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการขับเคลื่อนการดำเนินการธุรกิจนั้น พนักงานเป็นส่วนสำคัญที่ต้องมีองค์ความรู้และความเข้าใจให้เท่าทันเกี่ยวกับระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่นำมาใช้ อีกทั้งภายใต้สถานการณ์ปัจจุบัน การแข่งขันในธุรกิจธนาคารมีการแข่งขันสูง ทั้งคู่แข่งจากภายในอุตสาหกรรมธนาคาร และคู่แข่งจากภายนอกอุตสาหกรรม ซึ่งการแข่งขันดังกล่าวส่งผลต่อการแย่งชิงตลาดแรงงาน โดยเฉพาะบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Bank of Thailand, 2023) และจากข้อมูลสถิติการลาออกของพนักงานสายอาชีพคอมพิวเตอร์ในสังกัดด้านดิจิทัลและเทคโนโลยีสารสนเทศ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ที่ผ่านมามีตั้งแต่ปีบัญชี 2564-2567 มีจำนวนพนักงานที่ลาออกทุก ๆ ปี ซึ่งเหตุผลที่แตกต่างกัน เช่น ประกอบอาชีพอื่น ได้งานใหม่ รวมถึงการกลับไปทำงานที่เดิม โดยพบสาเหตุที่เปลี่ยนที่ทำงานและ

กลับไปทำงานที่เดิม เนื่องจากปัจจัยด้านค่าตอบแทน สภาพแวดล้อมในการทำงาน รวมถึงความชัดเจนของนโยบายในการดำเนินงาน (Bank for Agriculture and Agricultural Cooperatives, 2024)

ตัวแปรที่สำคัญในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงาน ซึ่งมุมมองของพนักงานในแต่ละคนจะแตกต่างกัน โดยในการวิจัยครั้งนี้ มุ่งเน้นการศึกษาปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ประกอบด้วย การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ปัจจัยแรงจูงใจ ประกอบด้วย ปัจจัยจูงใจและปัจจัยด้าจูง และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ประกอบด้วย ด้านสัมพันธภาพ ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และด้านการคงไว้ซึ่งระบบ ซึ่งทั้ง 3 ปัจจัยนั้นล้วนแล้วแต่เป็นส่วนที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนองค์กร

การวิจัยครั้งนี้ มีความสำคัญอย่างยิ่งในการศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงาน ซึ่งธนาคารต้องสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรให้สูงขึ้นและต่อเนื่อง เพื่อรักษาพนักงานที่มีศักยภาพให้คงอยู่กับธนาคาร อีกทั้งการรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากการพัฒนาทักษะความรู้ความชำนาญของพนักงานต้องลงทุนจำนวนมาก ทั้งด้านการเงินและด้านที่ไม่ใช่การเงิน รวมไปถึงปัจจัยที่เกี่ยวกับระยะเวลาในการฝึกอบรม ประสบการณ์ในการทำงาน ซึ่งจากสาเหตุดังกล่าว จึงควรศึกษาวิจัยถึงปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความผูกพันองค์กรของพนักงาน ทั้งด้านภาวะผู้นำ ด้านแรงจูงใจและด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อระดับความผูกพันองค์กรของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญ เพื่อนำไปใช้ในการวางแผนในการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำในการทำงาน ที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงาน ด้านดิจิทัลและเทคโนโลยีสารสนเทศ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร
2. เพื่อศึกษาปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน ที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงาน ด้านดิจิทัลและเทคโนโลยีสารสนเทศ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร
3. เพื่อศึกษาปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงาน ที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงาน ด้านดิจิทัลและเทคโนโลยีสารสนเทศ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

ขอบเขตการวิจัย

ขอบเขตด้านเนื้อหา การวิจัยนี้เพื่อศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำ ปัจจัยแรงจูงใจ และปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงาน ที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานด้านดิจิทัลและเทคโนโลยีสารสนเทศ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประชากรในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ที่อยู่ในสังกัดด้านดิจิทัลและเทคโนโลยีสารสนเทศ จำนวน 484 คน (Bank for Agriculture and Agricultural Cooperatives, 2024) และเนื่องจากจำนวนประชากรที่กำหนดในการศึกษา มีจำนวนไม่มากเกินไป และเพื่อให้การรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามได้ไม่น้อยกว่าจำนวนที่ต้องการรวมถึงได้ข้อมูลความคิดเห็นที่ครอบคลุมมากยิ่งขึ้น ผู้ศึกษาวิจัยจึงกำหนดให้มีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างเท่ากับจำนวนประชากร คือ 484 คน

ขอบเขตด้านพื้นที่ การศึกษาในครั้งนี้ มุ่งที่จะศึกษาในกลุ่มเป้าหมายเฉพาะพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตร และสหกรณ์การเกษตร ที่อยู่ในสังกัดด้านดิจิทัลและเทคโนโลยีสารสนเทศ จำนวน 4 ส่วนงาน ประกอบด้วย ฝ่ายพัฒนาระบบงานและสารสนเทศ ฝ่ายปฏิบัติการบริการอิเล็กทรอนิกส์ ฝ่ายปฏิบัติการเทคโนโลยีและสารสนเทศ และสำนักแผนดิจิทัลเทคโนโลยีและสารสนเทศ

ขอบเขตด้านเวลา ระยะเวลาในการดำเนินการวิจัยรวม 6 เดือน ตั้งแต่เดือนมีนาคม ถึงเดือนสิงหาคม 2568 โดยครอบคลุมช่วงเวลาตั้งแต่การวางแผนการศึกษา การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และการสรุปผลการวิจัย ทั้งนี้การเก็บรวบรวมข้อมูลได้ดำเนินการในช่วงเดือนมิถุนายน พ.ศ. 2568

ทบทวนวรรณกรรม

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำในครั้งนี้ ผู้ศึกษาเลือกที่จะศึกษาเฉพาะภาวะผู้นำแบบ สร้างการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) ตามแนวคิดทฤษฎีของ Bass (1990) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มุ่งเน้นการที่ผู้นำเป็นแบบอย่างที่ดีและมีความน่าเชื่อถือ ทำให้ผู้ตามมีความเคารพและเชื่อมั่น 2) แรงบันดาลใจ มุ่งเน้นการสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้ผู้ตามมีความมุ่งมั่นในการบรรลุ เป้าหมาย มีการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน 3) การกระตุ้นทางปัญญา มุ่งเน้นการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิด การคิดอย่างสร้างสรรค์มีการวิพากษ์วิจารณ์ เพื่อให้เกิดการพัฒนาวิธีการแก้ปัญหาใหม่ ๆ ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ และนวัตกรรม 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มุ่งเน้นการให้ความสำคัญกับความต้องการและพัฒนาของผู้ตามที่แตกต่างกัน โดยมีการสนับสนุนและให้คำแนะนำที่เหมาะสมในแต่ละบุคคล (Choopun et al., 2020)

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน

ทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factor Theory) โดย Herzberg et al. (1959 Cited in Wetayanon, 2023) ได้ศึกษา พฤติกรรมที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร ดังนี้

ปัจจัยจูงใจ (Motivators Factor) เป็นปัจจัยภายใน เป็นตัวกระตุ้นให้บุคลากรมีความพึงพอใจในการทำงาน และเป็นแรงกระตุ้นให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยเป็นปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ 1) ความ สัมฤทธิ์ผล การได้รับการยอมรับและความสำเร็จในการทำงานได้ตามระยะเวลาและเป้าหมาย 2) การยอมรับนับถือ โดยการได้รับการยอมรับและได้รับความชื่นชมจากผู้อื่นในที่ทำงาน ทั้งในรูปแบบของการได้รับคำชมเชยด้วยคำพูด และการกระทำ 3) ความก้าวหน้าในอาชีพหน้าที่การงาน ได้รับโอกาสในการพัฒนางานสามารถเติบโตและ มีความก้าวหน้าในสายอาชีพ

ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factor หรือ Maintenance Factor) ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอก เป็นองค์ประกอบที่ช่วย ป้องกันและลดตัวกระตุ้นไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ 1) นโยบายการบริหารจัดการภายใน ขององค์กร โดยการมีระบบ กระบวนการที่ชัดเจน มีความเป็นธรรม การมอบหมายงานหน้าที่ความรับผิดชอบ ที่มีความชัดเจน มีความโปร่งใสที่สามารถตรวจสอบได้ 2) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยการมีความสัมพันธ์ ระหว่างกันที่ดีในระดับบุคคลกับผู้บังคับบัญชา การทำงานร่วมกันอย่างราบรื่นระหว่างบุคคลกับเพื่อนร่วมงาน 3) สภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยการที่มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีความสะดวก ปลอดภัย เหมาะสม รวมไปถึงเครื่องมือ อุปกรณ์ที่จำเป็นในการสนับสนุนการทำงาน 4) ค่าตอบแทน โดยการกำหนดสิทธิประโยชน์ ค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรม รวมไปถึงการเลื่อนค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน

Moos (1974) มีการแบ่งสภาพแวดล้อมในการทำงานออกเป็น 3 มิติหลัก ๆ ประกอบด้วย 1) มิติด้านสัมพันธภาพ โดยเป็นการแสดงถึงการมีส่วนร่วม การแสดงออกถึงความเป็นมิตรและการสนับสนุนซึ่งกันและกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน รวมถึงการสนับสนุนจากผู้บริหารที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา 2) มิติความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน โดยเป็นการประเมินปฏิสัมพันธ์ของงานบุคคลกับการจัดการด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน 3) มิติการคงไว้ซึ่งระบบ โดยเป็นการใช้เพื่อประเมินถึงความชัดเจนในการกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในงาน การกำหนดข้อบังคับขององค์กร รวมถึงการปรับรูปแบบและวิธีการทำงาน (Sayari et al., 2023)

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันขององค์กร

Mowday et al. (1979) ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันที่มีต่อองค์กร โดยเน้นที่อารมณ์และความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อองค์กร ซึ่งแนวคิดนี้ได้แบ่งองค์ประกอบออกเป็น 2 องค์ประกอบหลัก คือ 1) ความผูกพันด้านพฤติกรรม โดยเป็นความผูกพันที่มีต่อองค์กรและมีการแสดงออกผ่านพฤติกรรมอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ซึ่งเมื่อบุคคลมีความผูกพันต่อองค์กรแล้วจะมีความพยายามในการทำงาน และพยายามรักษาระดับความสม่ำเสมอในการปฏิบัติงานโดยไม่มีผลกระทบที่จะสลับเปลี่ยน โยกย้ายหรือเปลี่ยนแปลงที่ทำงาน 2) ความผูกพันด้านเจตคติ โดยเป็นความรู้สึกที่บุคคลมีความเป็นหนึ่งเดียวกันกับองค์กร ซึ่งมีลักษณะ 3 ประการ ได้แก่ ความเชื่อมั่นในการยอมรับเกี่ยวกับค่านิยมและเป้าหมายขององค์กร ความเต็มใจในการทุ่มเทรวมถึงความความพยายามที่จะรักษาผลประโยชน์ขององค์กร และความปรารถนาที่จะคงไว้ในความเป็นสมาชิกขององค์กร (Lertwuthiwongsa, 2021)

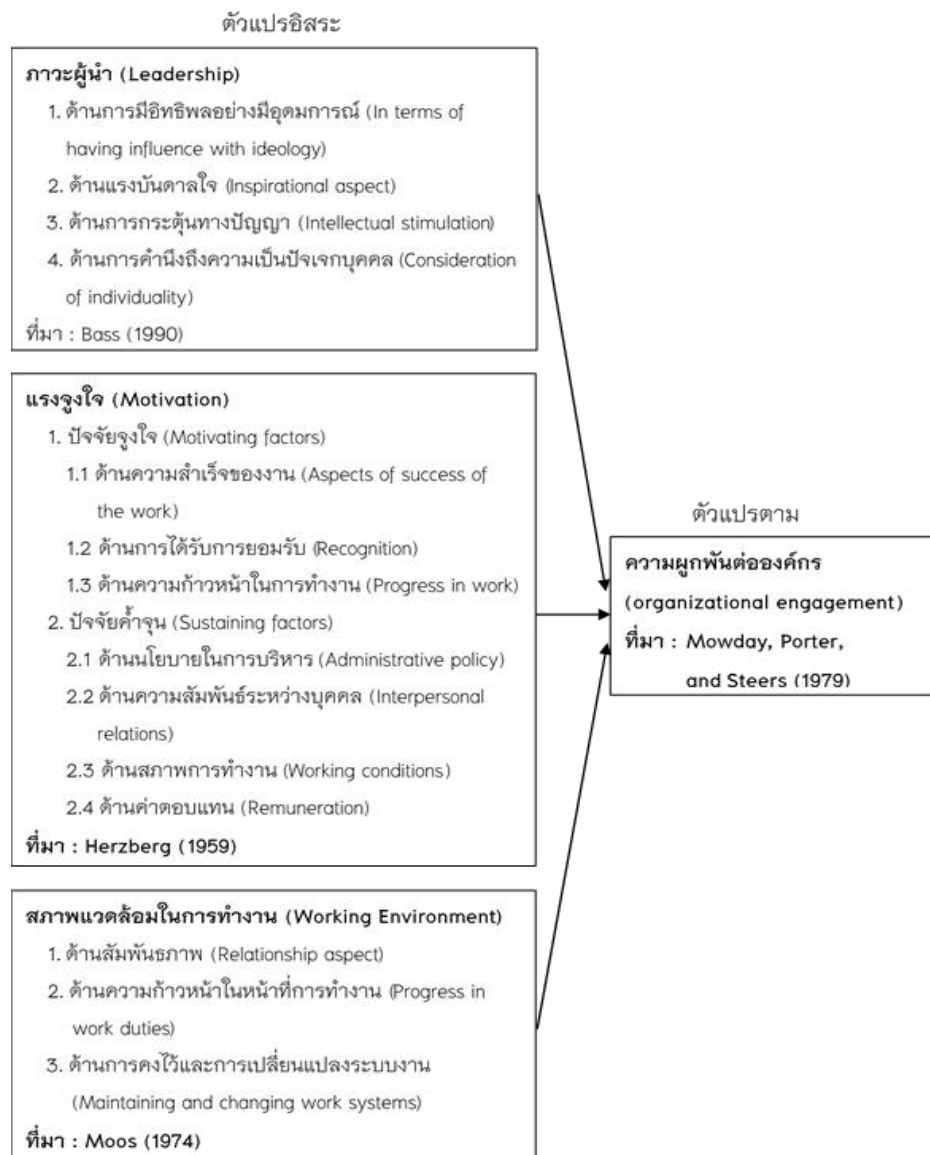
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานฝ่ายปฏิบัติการสินค้าไม่มีหลักประกัน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า ปัจจัยแรงจูงใจและปัจจัยค้ำจุนมีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงาน โดยหากพนักงานมีแรงจูงใจที่สูงสามารถสร้างความผูกพันของพนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยด้านปัจจัยจูงใจ ได้แก่ ด้านความรับผิดชอบด้านลักษณะของงาน และปัจจัยค้ำจุน ได้แก่ ด้านโอกาสก้าวหน้า ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา สภาพการทำงาน และความมั่นคงในงาน ซึ่งสะท้อนถึงความผูกพันขององค์กรของพนักงานทั้งด้านความเชื่อมั่นและยอมรับเป้าหมายรวมทั้งค่านิยมขององค์กร ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์กร และความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ในความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร (Suwannachot & Yeesoontes, 2025)

การศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความพึงพอใจในงานและความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ธนาคารไทยเครดิตเพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลมากที่สุดเกี่ยวกับด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ปัจจัยด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ รองลงมาคือด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ตามลำดับ เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีผลต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กร เพราะฉะนั้นผู้บริหารควรประพฤติปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดี น่าเชื่อถือ น่าเคารพยกย่อง เลื่อมใสแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา กระตุ้นให้กำลังใจเพื่อเกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานเป็นทีม ส่งเสริมให้มีความรู้ต่าง ๆ มาแก้ปัญหาในการทำงาน และสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีการพัฒนาตนเองโดยการอบรม ศึกษาต่อในระดับสูงขึ้น และนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงาน (Sanubol et al., 2021)

การศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรของธนาคารกสิกรไทยสำนักงานใหญ่ ราชบุรีบุรณะ พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันขององค์กรของพนักงานมากที่สุด คือ ด้านภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง รองลงมา คือสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งสะท้อนถึงความผูกพันของพนักงานทั้งด้าน ความเชื่อถือการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร รวมถึงด้านความปรารถนาที่จะพยายามรักษาความเป็น สมาชิกขององค์กร และความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามเพื่อประโยชน์ขององค์กร (Kaewkanhuk & Noppanatwongsakorn, 2020)

กรอบแนวคิดงานวิจัย ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเรื่อง ปัจจัยภาวะผู้นำ ปัจจัยแรงจูงใจ และปัจจัย สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กร ของพนักงานด้านดิจิทัลและเทคโนโลยีสารสนเทศ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จากการทบทวนวรรณกรรม แนวคิดและทฤษฎี ที่ผ่านมาสามารถ กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังภาพที่ 1 ดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

Figure 1 Conceptual Framework

วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เก็บรวบรวมข้อมูลผ่านเครื่องมือแบบสอบถาม (Questionnaire) ร่วมกับการใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติสำหรับการวิจัยสังคมศาสตร์สรุปผลการวิจัย เพื่อนำข้อมูลมาทำการวิเคราะห์ทางสถิติจากกลุ่มตัวอย่างที่ได้เก็บรวบรวมข้อมูลผ่านแบบสอบถาม ดังนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประชากร คือ พนักงาน ด้านดิจิทัลและเทคโนโลยีสารสนเทศ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จำนวน 4 ส่วนงาน รวม 484 คน (Bank for Agriculture and Agricultural Cooperatives, 2024) ประกอบด้วย ฝ่ายพัฒนาระบบงานและสารสนเทศ จำนวน 187 คน ฝ่ายปฏิบัติการบริการอิเล็กทรอนิกส์ จำนวน 91 คน ฝ่ายปฏิบัติการเทคโนโลยีและสารสนเทศ จำนวน 140 คน และสำนักแผนดิจิทัลเทคโนโลยีและสารสนเทศ จำนวน 66 คน และเนื่องจากจำนวนประชากรที่กำหนดในการศึกษามีจำนวนไม่มากเกินไป และเพื่อให้การรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามได้ไม่น้อยกว่าจำนวนที่ต้องการรวมถึงได้ข้อมูลความคิดเห็นที่ครอบคลุมมากยิ่งขึ้น ผู้ศึกษาวิจัยจึงกำหนดให้มีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างเท่ากับจำนวนประชากร คือ 484 คน

เครื่องมือการวิจัย ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถาม (Questionnaires) เป็นเครื่องมือในการเก็บและรวบรวมข้อมูล โดยมีการกำหนดรูปแบบของแบบสอบถามตามกรอบแนวคิดและวัตถุประสงค์ในการวิจัย ประกอบไปด้วย คำถาม 5 ส่วน ประกอบด้วย ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล จำนวน 6 ข้อ ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยภาวะผู้นำในการทำงาน จำนวน 20 ข้อ ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน จำนวน 34 ข้อ ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงาน จำนวน 26 ข้อ และ ส่วนที่ 5 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยความผูกพันองค์กร จำนวน 17 ข้อ และมีการทดสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity Test) (Bollen, 1989) จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน เพื่อประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม โดยการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC ซึ่งจากผลการทดสอบมีค่า IOC เฉลี่ยเท่ากับ 1 ซึ่งแสดงว่าข้อคำถามที่ใช้ในการประเมินนี้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการประเมินครั้งนี้ และผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปดำเนินการทดลอง (Pilot test) กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 44 คน โดยการขอความร่วมมือผู้บริหารส่วนงานกลุ่มตัวอย่างทั้ง 4 ส่วนงานให้มอบหมายพนักงานในส่วนงานเป็นผู้แทนในการทดลองตอบแบบสอบถาม เพื่อตรวจสอบข้อคำถามในแต่ละปัจจัยที่นำมาศึกษาวิจัยแต่ละข้อว่าสามารถสื่อความหมายตรงตามความต้องการและมีความเหมาะสมหรือไม่ โดยการใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (Coefficient) ของ Cronbach (1970) โดยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของแบบสอบถามในทุกปัจจัยหลักมีระดับความน่าเชื่อถืออยู่ในระดับมากกว่า 0.9 ซึ่งแปลความหมายระดับความเที่ยงในระดับดีมาก

การเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างผ่านเครื่องมือการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) โดยผู้ศึกษาวิจัยได้ขอความร่วมมือผู้บริหารของส่วนงานกลุ่มตัวอย่างทั้ง 4 ส่วนงาน และเครือข่ายความร่วมมือเพื่อกระจาย QR Code ผ่านช่องทางกลุ่มไลน์ของส่วนงานเพื่อให้ผู้บริหารส่วนงานมอบหมายให้พนักงานในสังกัดร่วมตอบแบบสอบถาม โดยในแบบสอบถามจะมีคำถามเพื่อคัดกรองกลุ่มตัวอย่างตามส่วนงานต้นสังกัด เพื่อให้มั่นใจว่าผู้ตอบแบบสอบถามเป็นพนักงานตามกลุ่มตัวอย่างที่กำหนด

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ซึ่งประกอบด้วย ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ประกอบด้วยข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ อายุการทำงาน สถานภาพ ระดับการศึกษาสูงสุด และรายได้ต่อเดือน โดยการวิเคราะห์

และประมวลผลเพื่อหาค่าร้อยละ และนำเสนอข้อมูลผลจากการวิเคราะห์ด้วยการแจกแจงความถี่ ส่วนข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภาวะผู้นำ ปัจจัยแรงจูงใจ ปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงาน และปัจจัยความผูกพันองค์กร เป็นข้อมูลที่ใช้มาตรวจวัดอันตรภาคจึงใช้สถิติหาค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) โดยการวิเคราะห์จากสมมติฐานที่กำหนดในการศึกษา การส่งผลต่อกันระหว่างตัวแปรต้นกับตัวแปรตาม โดยสถิติที่ผู้วิจัยเลือกใช้ คือการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ซึ่งกำหนดค่านัยสำคัญที่ระดับ 0.05 เพื่อเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาที่จะยอมรับหรือปฏิเสธสมมติฐาน

ผลการวิจัย

จากการกำหนดกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาวิจัยเท่ากับจำนวนประชากร คือ 484 คน โดยจากการรวบรวมข้อมูลจากผู้ตอบแบบสอบถามที่มีความครบถ้วนสมบูรณ์ พบว่า มีจำนวน 259 ชุด ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ เนื่องจากการกำหนดวิธีการกำหนดกลุ่มตัวอย่าง ตามแนวทางของ Yamane (1973) ด้วยระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 จำนวนไม่น้อยกว่า 220 คน ผู้ศึกษาวิจัยจึงได้นำข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามทั้งหมด จำนวน 259 ชุด มาวิเคราะห์ ดังนี้

1. ผลการศึกษสถิติเชิงพรรณนา

1.1 ลักษณะข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชายจำนวน 132 คน คิดเป็นร้อยละ 51 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในช่วง 41 - 50 ปี จำนวน 110 คน คิดเป็นร้อยละ 42.5 รองลงมาคือช่วงอายุ 31 - 40 ปี จำนวน 83 คน คิดเป็นร้อยละ 32.0 มีอายุการทำงานอยู่ในช่วง 11 - 15 ปี จำนวน 105 คน คิดเป็นร้อยละ 40.5 รองลงมาคือกลุ่มที่มีอายุการทำงานไม่เกิน 5 ปี จำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 22.4 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีสถานภาพโสด จำนวน 149 คน เป็นร้อยละ 57.5 และส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 157 คน คิดเป็นร้อยละ 60.6 ส่วนใหญ่ ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนอยู่ในช่วง 30,001 - 50,000 บาท จำนวน 116 คน คิดเป็นร้อยละ 44.8

1.2 ผลการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยด้านภาวะผู้นำ พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านภาวะผู้นำโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.45 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด เช่นกัน โดย ด้านแรงบันดาลใจ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่ 4.47 รองลงมาคือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการกระตุ้นทางปัญญา โดยมีค่าเฉลี่ยที่ 4.46 4.45 และ 4.40 ตามลำดับ

1.3 ผลการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงาน พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านแรงจูงใจโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.43 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด ยกเว้นด้านค่าตอบแทนอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยที่ 4.04 ซึ่งด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุดคือ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และด้านความก้าวหน้าในการทำงาน โดยมีค่าเฉลี่ยที่ 4.63, 4.59 และ 4.52 ตามลำดับ

1.4 ผลการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.45 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด โดยด้านสัมพันธภาพ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่ 4.50 รองลงมาคือ ด้านการคงไว้และการเปลี่ยนแปลงระบบงาน และด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การทำงาน โดยมีค่าเฉลี่ยที่ 4.46 และ 4.38 ตามลำดับ

1.5 ผลการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยด้านความผูกพันองค์กร พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านความผูกพันองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.62 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด โดยด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทเพื่อองค์กร มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่ 4.64 รองลงมาคือด้านความเชื่อและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมองค์กร และด้านความปรารถนาในการดำรงความเป็นสมาชิกองค์กร โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากันที่ 4.61

2. ผลการวิเคราะห์เชิงสถิติ ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เพื่อทดสอบสมมติฐานในการศึกษา ตามวัตถุประสงค์ในการวิจัย พบว่า

1) เพื่อศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำในการทำงาน ที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงาน ด้านดิจิทัลและเทคโนโลยีสารสนเทศ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

ตารางที่ 1 ตารางแสดงปัจจัยภาวะผู้นำ ที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กร

Table 1 Leadership factors that affect organizational engagement

ตัวแปร (Variable)	B	SE	Beta	t	p-value
ค่าคงที่ (Constant)	1.787	0.205		8.708	0.000*
1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (In terms of having influence with ideology)	0.017	0.087	0.019	0.197	0.844
2. ด้านแรงบันดาลใจ (Inspirational aspect)	0.197	0.094	0.224	2.107	0.036*
3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation)	0.063	0.097	0.075	0.651	0.516
4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Consideration of individuality)	0.358	0.090	0.389	3.994	0.000*

$R^2 = 0.445$, $F = 50.903$, $p\text{-value} \leq 0.05^*$

จากตารางที่ 1 พบว่า ปัจจัยภาวะผู้นำในการทำงานส่งผลต่อความผูกพันองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($p = 0.000$, $R^2 = 0.401$, $F = 172.375$) โดยเฉพาะด้านแรงบันดาลใจ และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ($p = 0.036$ และ 0.000 ตามลำดับ) ซึ่งมีอิทธิพลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2) เพื่อศึกษาปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน ที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงาน ด้านดิจิทัลและเทคโนโลยีสารสนเทศ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

ตารางที่ 2 ตารางแสดงปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กร

Table 2 Motivation factors that affect organizational engagement

ตัวแปร (Variable)	B	SE	Beta	t	p-value
ค่าคงที่ (Constant)	0.352	0.144		2.448	0.015*
1. ด้านความสำเร็จของงาน (Aspects of success of the work)	0.326	0.037	0.333	8.774	0.000*
2. ด้านการได้รับการยอมรับ (Recognition)	0.018	0.040	0.023	0.453	0.651
3. ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน (Progress in work)	0.190	0.046	0.210	4.127	0.000*
4. ด้านนโยบายในการบริหาร (Administrative policy)	-0.010	0.038	-0.012	-0.270	0.787
5. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal relations)	0.091	0.037	0.093	2.447	0.015*
6. ด้านสภาพการทำงาน (Working conditions)	0.313	0.035	0.401	9.030	0.000*
7. ด้านค่าตอบแทน (Remuneration)	0.010	0.022	0.018	0.456	0.649

$R^2 = 0.819$, $F = 161.829$, $p\text{-value} \leq 0.05^*$

จากตารางที่ 2 พบว่า ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานส่งผลต่อความผูกพันองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($p = 0.000$, $R^2 = 0.757$, $F = 802.574$) โดยเฉพาะด้านความสำเร็จของงานด้านความก้าวหน้าในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและด้านสภาพการทำงาน ($p = 0.000$, 0.000 , 0.015 และ 0.000 ตามลำดับ) ซึ่งมีอิทธิพลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3) เพื่อศึกษาปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงาน ที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงาน ด้านดิจิทัลและเทคโนโลยีสารสนเทศ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

ตารางที่ 3 ตารางแสดงปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กร

Table 3 Working environment factors that affect organizational engagement

ตัวแปร (Variable)	B	SE	Beta	t	p-value
ค่าคงที่ (Constant)	1.030	0.160		6.437	0.000*
1. ด้านสัมพันธภาพ (Relationship aspect)	0.367	0.055	0.393	6.684	0.000*
2. ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การทำงาน (Progress in work duties)	0.194	0.052	0.221	3.714	0.000*
3. ด้านการคงไว้และการเปลี่ยนแปลงระบบงาน (Maintaining and changing work systems)	0.244	0.054	0.280	4.552	0.000*

$R^2 = 0.667$, $F = 170.092$, $p\text{-value} \leq 0.05^*$

จากตารางที่ 3 พบว่าปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงานส่งผลต่อความผูกพันองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($p = 0.000$, $R^2 = 0.662$, $F = 502.506$) ซึ่งด้านที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กร ได้แก่ ด้านสัมพันธภาพ ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การทำงาน และด้านการคงไว้และการเปลี่ยนแปลงระบบงาน ($p = 0.000$, 0.000 และ 0.000 ตามลำดับ) ซึ่งมีอิทธิพลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

อภิปรายผล

1. ปัจจัยภาวะผู้นำในการทำงานที่แตกต่างส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงาน ด้านดิจิทัลและเทคโนโลยีสารสนเทศธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร พบว่า ภาวะผู้นำในการทำงานส่งผลต่อความผูกพันองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านแรงบันดาลใจและการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล สอดคล้องกับงานวิจัยของ Sanubol et al. (2021) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความพึงพอใจในงานและความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ธนาคารไทยเครดิต เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ได้แก่ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของภาวะผู้นำในลักษณะนี้ต่อความผูกพันองค์กรเช่นกัน

2. ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานที่แตกต่างส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงาน ด้านดิจิทัลและเทคโนโลยีสารสนเทศ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร พบว่า แรงจูงใจในการทำงานส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านความสำเร็จของงาน ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และด้านสภาพการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Suwannachot and Yeessoontes (2025) ที่ได้ทำการศึกษาแรงจูงใจที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน ฝ่ายปฏิบัติการสินเชื่อไม่มีหลักประกันธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) พบว่าปัจจัยแรงจูงใจ โดยเฉพาะด้าน

ความรับผิดชอบและด้านลักษณะของงานเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ได้แก่ โอกาสก้าวหน้า ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา รวมถึงปัจจัยที่ไม่ส่งผลต่อความผูกพันขององค์กร ได้แก่ ค่าตอบแทน เงินเดือน ซึ่งส่งผลอย่างไม่มีนัยสำคัญ โดยพบว่า ปัจจัยดังกล่าวเป็นปัจจัยที่สำคัญในการตัดสินใจเลือกที่จะเข้าทำงานในองค์กร แต่ไม่ส่งผลต่อความผูกพันขององค์กร

3. ปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงานที่แตกต่างกันส่งผลต่อความผูกพันขององค์กรของพนักงานด้านดิจิทัลและเทคโนโลยีสารสนเทศ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร พบว่าสภาพแวดล้อมในการทำงานส่งผลต่อความผูกพันขององค์กรของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทั้ง 3 ด้าน ประกอบด้วยด้านสัมพันธภาพ ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การทำงาน และด้านการคงไว้และการเปลี่ยนแปลงระบบงาน มีอิทธิพลต่อความปรารถนาในการดำรงความเป็นสมาชิกขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Kaewkanhuk and Noppanatwongsakorn (2020) ที่ได้ทำการศึกษาศักยภาพที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรของธนาคารกสิกรไทย สำนักงานใหญ่ ราษฎร์บูรณะ พบว่า ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานส่งผลต่อความผูกพันขององค์กรของพนักงาน โดยเฉพาะด้านสัมพันธภาพ ระหว่างเพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา

สรุปผล

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันขององค์กรของพนักงานของพนักงาน ด้านดิจิทัลและเทคโนโลยีสารสนเทศธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ประกอบด้วย

1. ปัจจัยภาวะผู้นำในการทำงาน พบว่า ภาวะผู้นำส่งผลต่อความผูกพันขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านแรงบันดาลใจ ได้แก่ ผู้นำได้แสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะทำงานหรือบริหารงาน ผู้นำเน้นให้เห็นว่าองค์กรจะประสบความสำเร็จหากทุกคนร่วมมือ รวมถึงผู้นำแสดงพฤติกรรมในการกระตุ้นให้ท่านเกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ได้แก่ ผู้นำส่งเสริมให้มีการพัฒนาตนเอง ผู้นำมีการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน และผู้นำมีความเข้าใจถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคลของทีมงาน

2. ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน พบว่า แรงจูงใจส่งผลต่อความผูกพันขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านความสำเร็จของงาน ได้แก่ ความภาคภูมิใจในผลงานที่ทำสำเร็จเป็นไปตามเป้าหมายที่วางแผนไว้ และการทำงานที่สามารถปฏิบัติงานให้เสร็จภายในเวลาที่กำหนด ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน ได้แก่ ความมั่นคงในการทำงานมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ได้แก่ การยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะกันและกัน การให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี และความสุขเมื่อปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมงานและด้านสภาพการทำงาน ได้แก่ สามารถเข้ากับหัวหน้าและเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี มีสถานที่ที่เป็นสัดส่วนเอื้อต่อการปฏิบัติงาน รวมถึงวัสดุอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานมีความเพียงพอ

3. ปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงาน พบว่า สภาพแวดล้อมในการทำงานส่งผลต่อความผูกพันขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านสัมพันธภาพ ได้แก่ ความทุ่มเทในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานและการได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาในการทำงาน ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การทำงาน ได้แก่ การให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ มีการวางแผนงานก่อนการปฏิบัติงานทุกครั้งเพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนด และด้านการคงไว้และการเปลี่ยนแปลงระบบงาน ได้แก่ การปฏิบัติตามกฎระเบียบและข้อบังคับของหน่วยงานอย่างเคร่งครัด มีการกำหนดกฎระเบียบการปฏิบัติงานที่ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร หน่วยงานของท่านมีโครงสร้างสายบังคับบัญชาที่ชัดเจน

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

ข้อเสนอแนะที่ได้จากงานวิจัย

1. ด้านภาวะผู้นำ องค์การควรให้ความสำคัญกับด้านแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เนื่องจากส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของกลุ่มตัวอย่าง โดยมุ่งเน้นให้เห็นถึงความสำเร็จขององค์กรเกิดจากทุกคนร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน การมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบโดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถ และความถนัดของพนักงานแต่ละคน มีความเข้าใจถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคลในองค์กร รวมถึงมีการส่งเสริมให้พนักงานมีการพัฒนาตนเองอย่างรอบด้าน

2. ด้านแรงจูงใจ องค์การควรให้ความสำคัญกับด้านความสำเร็จของงาน ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและด้านสภาพการทำงาน เนื่องจากส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของกลุ่มตัวอย่าง โดยการมอบหมายงานให้กับพนักงานที่ชัดเจน มีความท้าทายรวมถึงมีการกำหนดเป้าหมายและสามารถวัดผลสำเร็จของงานที่ชัดเจน เชื่อมโยงกับด้านความก้าวหน้าในการทำงาน การให้ผลตอบแทนที่เป็นธรรม

3. ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน องค์การควรให้ความสำคัญกับด้านสัมพันธภาพ ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การทำงาน และด้านการคงไว้และการเปลี่ยนแปลงระบบงาน เนื่องจากส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของกลุ่มตัวอย่าง โดยควรให้การสนับสนุนกิจกรรมที่ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การยกย่องชมเชยและการสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้างและเป็นมิตร เปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความสามารถในการปฏิบัติงานให้เต็มความสามารถ มีอำนาจตัดสินใจในการปฏิบัติงานด้วยตัวเองอย่างเต็มที่ การกำหนดโครงสร้างและสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน การกำหนดกฎระเบียบการปฏิบัติงานที่ชัดเจน รวมถึงการนำระบบเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน

ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาในบริบทของส่วนงานอื่น ๆ เพื่อเปรียบเทียบผลและสร้างองค์ความรู้ที่กว้างขวางขึ้นและเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมทั้งองค์กร

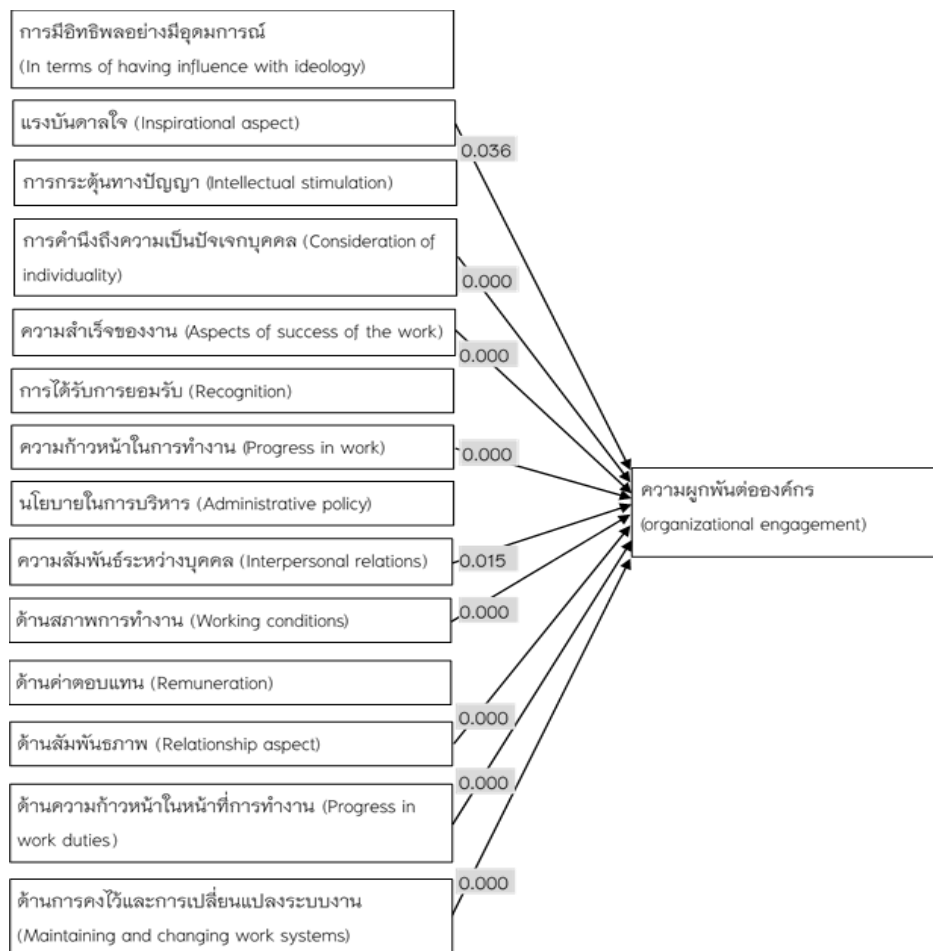
2. ควรพิจารณาเพิ่มตัวแปรอื่น ๆ ที่อาจจะส่งผลต่อความผูกพันองค์กร เช่น วัฒนธรรมองค์กร ความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวกับการทำงาน เพื่อให้ผลการศึกษามีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

3. ควรมีการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ เช่น การสัมภาษณ์เชิงลึกพนักงานและผู้บริหาร ซึ่งจะช่วยเสริมความเข้าใจจากข้อมูลเชิงปริมาณให้ลึกซึ้งยิ่งขึ้น

4. ควรมีการศึกษาแบบระยะยาว เพื่อติดตามการเปลี่ยนแปลงของความผูกพันองค์กรหลังจากการนำข้อเสนอแนะไปปรับใช้

องค์ความรู้ใหม่

ผลการศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำ ปัจจัยแรงจูงใจ และปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงาน ที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานด้านดิจิทัลและเทคโนโลยีสารสนเทศ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ผู้วิจัยได้ องค์ความรู้ใหม่ ดังนี้



ภาพที่ 2 แสดงองค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กร”

Figure 2 Presents new knowledge from the research on “Factors affecting organizational engagement”

จากภาพที่ 2 แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญ ส่วนใหญ่จะเป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับการสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานของผู้นำ รวมถึงการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การให้ความสำคัญกับความต้องการและพัฒนาการของพนักงานแต่ละคนที่แตกต่างกัน รวมถึงการสนับสนุนและให้คำแนะนำที่เหมาะสมในแต่ละบุคคล ในส่วนของแรงจูงใจในการทำงาน โดยเฉพาะความก้าวหน้าในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลทั้งเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน และผู้ใต้บังคับบัญชา ในการที่สามารถติดต่อสื่อสารระหว่างกันได้อย่างดี และสามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างมีความเข้าใจและไม่มีปัญหาหรือข้อขัดแย้งต่อกัน อีกทั้งในส่วนของคุณภาพแวดล้อมในการทำงาน ก็ยังส่งผลต่อความผูกพันองค์กรเช่นกัน โดยเฉพาะด้านความก้าวหน้า

ในหน้าที่การงาน ด้านสัมพันธภาพ ในการมีส่วนร่วมในการทำงาน ความสัมพันธ์อันดีในการทำงาน รวมถึงการที่องค์กรมีระบบในการทำงานที่ชัดเจน โปร่งใส สามารถทำงานได้อย่างสะดวกและราบรื่น

แต่อย่างไรก็ตาม ปัจจัยอื่นที่ส่งผลกับความผูกพันองค์กรอย่างไม่มีนัยสำคัญ เช่น ค่าตอบแทน ซึ่งจากการวิจัยครั้งนี้ พบว่า ค่าตอบแทนมีความสำคัญอย่างยิ่งในการทำงานของพนักงานในองค์กร แต่ส่งผลอย่างไม่มีนัยสำคัญต่อความผูกพันองค์กร เนื่องด้วยกลุ่มตัวอย่างเห็นว่ายังคงมีปัจจัยอื่นที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรมากกว่า เช่น ผู้นำสามารถสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้กับพนักงาน มีการดูแลสนับสนุนและให้คำแนะนำที่เหมาะสมในแต่ละบุคคลและการพัฒนาเพิ่มเติมองค์ความรู้ที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน รวมไปถึงด้านการมีความสัมพันธ์ที่ดี ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา การมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสม จะสามารถทำงานได้อย่างเต็มความสามารถ ส่งผลต่อการประสิทธิภาพการทำงาน เชื่อมโยงกับความก้าวหน้าในการทำงานที่เหมาะสมตามขีดความสามารถ ส่งผลต่อความสุขในการทำงานและเสริมสร้างความผูกพันที่มีต่อองค์กรต่อไป

จากผลการวิจัย องค์กรจึงควรกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ในการบริหารจัดการ โดยลำดับความสำคัญให้สอดคล้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรเป็นลำดับแรก ทั้งด้านภาวะผู้นำ ด้านแรงจูงใจและด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน เพื่อรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพให้คงอยู่กับองค์กรสามารถทำงานได้อย่างมีความสุข และขับเคลื่อนภารกิจขององค์กรให้บรรลุตามเป้าหมายต่อไป

References

- Bank for Agriculture and Agricultural Cooperatives. (2024). *5-year enterprise plan, fiscal year 2024-2028 (first review) and BAAC action plan for fiscal year 2025*.
https://www.baac.or.th/th/content-about.php?content_group_sub=16
- Bank of Thailand. (2023, June). *Permission guidelines Establish a branchless commercial bank (Virtual Bank)*. <https://www.bot.or.th/content/dam/bot/financial-innovation/digital-finance/virtual-bank/virtual-bank-th-2.pdf>
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18, 19-32. [http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Bollen, K. A. (1989). *Structural equations with latent variables*. John Wiley & Sons.
<https://doi.org/10.1002/9781118619179>
- Choopun, P., Chompoo, W., & Imsawas, P. (2020). Factors affecting transformational leadership of school administrators under Chonburi primary educational service area office 2. *Journal of Graduate School*, 17(78), 148-158. <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/SNGSJ/article/view/240127>

- Cronbach, L. J. (1970). *Essentials of psychological testing* (3rd ed.). Harper & Row.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). John Wiley & Sons.
- Kaewkanhuk, S., & Noppanatwongsakorn, R. (2020). Factors affecting organizational commitment of Kasikorn Bank employees, Rat Burana Head Office. *Dhammathit Academic Journal*, 20(1), 109–118. <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/dhammathas/article/view/238735>
- Lertwuthiwongsa, M. (2021). *Organizational commitment and the quality of working life related to the organizational loyalty of the employees: a case of a chemical trading company in Bangkok*[Master's Thesis, Srinakharinwirot University].
- Moos, R. H. (1974). *Work environment scale manual* (2nd ed.). Consulting Psychologist.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behaviour*, 14, 224–247.
[http://dx.doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](http://dx.doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Sayari, J., Aiyakorn, S., & Kittilerdpisane, J. (2023). Influence of work environment on work efficiency of government officials and staff in the department of provincial administration, Sakonnakhon province. *Journal of Nakhonratchasima College (Humanities and Social Sciences)*, 17(2), 136–151. <https://so03.tci-thaijo.org/index.php/hsjournalnmc/article/view/267780>
- Sanubol, N., Latthasaksiri, P., Na-nakorn, S., Sapkerd, P., & Sukchokenithipokhin, T. (2021). The relationship between transformational leadership of management to the job satisfaction and organizational engagement of employees of Thai credit retail bank public Company. *Rajapark Journal*, 15(43), 293–303. <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/RJPJ/article/view/254511>
- Suwannachot, P., & Yeesoontes, W. (2025). Motivational factors affecting the commitment of operational staff in unsecured loans at Kasikorn bank public company limited. *Journal of Administration and Social Science Review*, 8(1), 79–90. <https://so03.tci-thaijo.org/index.php/assr/article/view/282299>
- Wetayanon, N. (2023). *Factors affecting work motivation of Generation Y in Kanchanaburi* [Master's thesis, Mahidol University].
- Yamane, T. (1973). *Statistics: An introductory analysis* (3rd ed.). Harper & Row.