

การศึกษาวัฒนธรรมองค์กร สภาพแวดล้อมในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กร  
ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์  
A Study of Organizational Culture, Work Environment, and Organizational  
Commitment Affecting the Job Performance of Employees at the  
Government Housing Bank

ปิยะดา หาญพิทักษ์วงศ์<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup>มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

Piyada Hanpitakwong<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup>University of the Thai Chamber of Commerce

\*Corresponding author e-mail: mingy\_mingy@hotmail.com<sup>1</sup>

### บทคัดย่อ

งานวิจัยฉบับนี้มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ (2) เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ (3) เพื่อศึกษาความผูกพันต่อองค์กรที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม ผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาและทดสอบความเชื่อมั่น ได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา เท่ากับ 0.955 กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานของธนาคารอาคารสงเคราะห์ จำนวน 420 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณแบบปกติเพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัย

ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ (1) วัฒนธรรมที่เน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม วัฒนธรรมที่เน้นนวัตกรรม และการยอมรับความเสี่ยง วัฒนธรรมที่เน้นการแข่งขันและการเอาชนะคู่แข่งทางธุรกิจ และวัฒนธรรมที่เน้นรายละเอียด มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ มีอำนาจในการพยากรณ์ร้อยละ 35.5 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 (2) ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลเชิงบวก ได้แก่ ด้านโอกาส ความก้าวหน้า ด้านการพัฒนาความรู้ความสามารถ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านค่าตอบแทน ด้านการพัฒนา ศักยภาพ ขณะที่ปัจจัยด้านกายภาพส่งผลเชิงลบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ และ (3) ความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ ความต้องการรักษาความเป็นสมาชิกองค์กร และความเต็มใจและความพยายามอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ มีอำนาจในการพยากรณ์ร้อยละ 40.6 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01

**คำสำคัญ:** วัฒนธรรมองค์กร, สภาพแวดล้อมในการทำงาน, ความผูกพันต่อองค์กร, ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน, ธนาคารอาคารสงเคราะห์

## Abstract

This research aimed to (1) study the organizational culture that affects the performance efficiency of Government Housing Bank employees, (2) study the working environment that affects the performance efficiency of Government Housing Bank employees, and (3) study the organizational commitment that affects the performance efficiency of Government Housing Bank employees. Quantitative research methodology was used, collecting data with questionnaires. Content validity and reliability testing were performed, yielding a coefficient of alpha of 0.955. The sample consisted of 420 Government Housing Bank employees. Data was analyzed using normal multiple regression analysis to test the research hypotheses.

The research results found that organizational culture, namely (1) culture that emphasizes teamwork, culture that emphasizes innovation and risk acceptance, culture that emphasizes competition and overcoming business competitors, and culture that emphasizes detail, had an effect on the performance efficiency of Government Housing Bank employees, with a predictive power of 35.5 percent, statistically significant at 0.01; (2) factors related to the working environment, it was found that factors that had a positive effect included opportunities for advancement, knowledge and skill development, interpersonal relationships, compensation, and potential development, while physical factors had a negative effect on the performance efficiency of Government Housing Bank employees; and (3) organizational commitment, namely the desire to maintain membership in the organization and the willingness and effort to perform work, had an effect on the performance efficiency of Government Housing Bank employees, with a predictive power of 40.6 percent, statistically significant at 0.01.

**Keywords:** Organizational Culture, Work Environment, Organizational Commitment, Job Performance, Government Housing Bank

## บทนำ

ในยุคแห่งโลกาภิวัตน์และการปฏิวัติดิจิทัลที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศและปัญญาประดิษฐ์ องค์กรในทุกภาคส่วนต่างเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างอย่างไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน โดยเฉพาะองค์กรภาครัฐและรัฐวิสาหกิจ ซึ่งมีพันธกิจหลักในการให้บริการประชาชน แต่ก็จำเป็นต้องยกระดับประสิทธิภาพการดำเนินงานให้สอดคล้องกับความคาดหวังที่สูงขึ้นของสังคม (Davenport, 2018) ธนาคารอาคารสงเคราะห์ (ธอส.) ในฐานะรัฐวิสาหกิจภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงการคลัง มีพันธกิจหลักในการสนับสนุนให้ประชาชนในทุกระดับรายได้สามารถเข้าถึงที่อยู่อาศัยเป็นของตนเอง ด้วยการให้สินเชื่อดอกเบี้ยต่ำและบริการทางการเงินที่เหมาะสมกับรายได้ อย่างไรก็ตาม ธนาคารยังประสบกับข้อจำกัดในหลายมิติ ทั้งในด้านโครงสร้างองค์กรที่ซับซ้อน ระบบการทำงานที่ล่าช้า และความสามารถของบุคลากรในการปรับตัวเข้าสู่ยุคดิจิทัล (รักษ วรรกิจโกคาทร, 2566) ความท้าทายเหล่านี้ทำให้ประเด็นเรื่องการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานกลายเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาองค์กรในระยะยาว

จากรายงานผลการดำเนินงานของธนาคาร ในช่วงปี 2563–2565 พบว่าองค์กรมีความพยายามอย่างต่อเนื่องในการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น การเปิดตัวแอปพลิเคชัน All GEN GHB การให้บริการสินเชื่อผ่านระบบออนไลน์ ซึ่งล้วน

เป็นความก้าวหน้าที่สำคัญ แต่ในขณะที่เดียวกันกลับพบว่าความสามารถในการรองรับเทคโนโลยีใหม่ ๆ ของพนักงานยังมีข้อจำกัด ทั้งในเชิงทักษะ ความเข้าใจ และทัศนคติต่อการเปลี่ยนแปลง (ปิยนุช ประสาทธัมมาภรณ์, 2562) ปัญหาดังกล่าวนำไปสู่คำถามสำคัญว่า ปัจจัยใดภายในองค์กรที่สามารถช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานให้สามารถรองรับกับการเปลี่ยนผ่านนี้ได้อย่างแท้จริง

หนึ่งในปัจจัยสำคัญที่ได้รับความสนใจอย่างต่อเนื่องในงานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ คือ วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ และแบบแผนพฤติกรรมร่วมกันของสมาชิกในองค์กร ซึ่งมีอิทธิพลต่อวิธีการทำงาน การตัดสินใจ และการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง (Schein, 2010) วัฒนธรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ การกล้าทดลองสิ่งใหม่ และการยอมรับความผิดพลาด ย่อมเอื้อต่อการปรับตัวเข้าสู่ยุคดิจิทัลอย่างราบรื่น อย่างไรก็ตาม ในบริบทของรัฐวิสาหกิจไทยรวมถึง ธนาคารยังพบว่าวัฒนธรรมองค์กรในหลายหน่วยงานยังยึดถือระบบอาวุโส การสั่งการจากบนลงล่าง และขาดการเปิดพื้นที่ให้พนักงานแสดงความคิดเห็น (ณัฐรัตน์ สุขไชย, 2562) ส่งผลให้การเปลี่ยนแปลงเชิงนวัตกรรมมักเกิดขึ้นได้ช้า และไม่สามารถฝังรากในพฤติกรรมของบุคลากรได้อย่างยั่งยืน

จากการศึกษาที่ผ่านมา พบว่า สภาพแวดล้อมการทำงานที่ไม่เหมาะสม รวมถึงการบริหารจัดการงานในลักษณะที่ไม่ยืดหยุ่น มีแนวโน้มทำให้พนักงานเกิดความเครียด และส่งผลต่อสุขภาพจิตและสุขภาพกายของพนักงานในระยะยาว โดยเฉพาะในบริบทของภาคบริการที่ต้องเผชิญกับความหลากหลายของลูกค้าและแรงกดดันด้านเวลา จากการศึกษาพบว่าพนักงานที่ปฏิบัติงานในพื้นที่แออัด มีการระบายอากาศไม่ดี หรือมีเสียงรบกวนสูง มักมีแนวโน้มประสบภาวะความเครียดและอ่อนล้าสูงกว่าพนักงานในพื้นที่ทั่วไป ปัจจัยเหล่านี้หากไม่ได้รับการจัดการที่เหมาะสม อาจนำไปสู่การลดลงของคุณภาพการให้บริการ และความพึงพอใจของลูกค้าโดยตรง (Roozeboom et al., 2021) ทั้งยังเพิ่มความเสี่ยงต่อการเกิดปัญหาด้านสุขภาพจิตและทำให้เกิดอัตราการเปลี่ยนงานที่สูง ซึ่งส่งผลกระทบต่อเสถียรภาพและต้นทุน ด้านบุคลากรขององค์กรในระยะยาว

ขณะเดียวกัน ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ก็เป็นอีกหนึ่งตัวแปรสำคัญที่ไม่ควรมองข้าม โดยเฉพาะในช่วงที่องค์กรกำลังปรับเปลี่ยนโครงสร้างหรือระบบการทำงาน พนักงานที่มีความผูกพันสูงย่อมมีแนวโน้มที่จะให้ความร่วมมือปรับตัว และรักษาประสิทธิภาพการทำงานแม้ในสถานการณ์ที่ท้าทาย (Meyer & Allen, 1991) ในกรณีของธนาคารพบว่า มีช่องว่าง ด้านความผูกพันเกิดขึ้นระหว่างระดับบริหารกับพนักงานระดับปฏิบัติการ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการลูกค้า ซึ่งมักเผชิญแรงกดดันจากเป้าหมายเชิงปริมาณ แต่ขาดกลไกสนับสนุนด้านจิตวิทยาองค์กรและความมั่นคงในสายอาชีพ (ประพันธ์ ชัยกิจอุไรใจ, 2565) การขาดความผูกพันนี้อาจนำไปสู่ภาวะหมดไฟในการทำงาน (burnout) และอัตราการลาออก ที่เพิ่มขึ้น ซึ่งบั่นทอนทั้งประสิทธิภาพและต้นทุนขององค์กรในระยะยาว

ดังนั้น การศึกษาวัฒนธรรมองค์กร สภาพแวดล้อมในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กร ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ จึงมีความสำคัญทั้งในเชิงทฤษฎีและเชิงปฏิบัติ เพราะสามารถให้ข้อมูลเชิงลึกเพื่อออกแบบกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนผ่านขององค์กรรัฐวิสาหกิจไทย และสามารถต่อยอดไปสู่การเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรรัฐวิสาหกิจในระบบเศรษฐกิจดิจิทัลได้อย่างยั่งยืน

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน ธนาคารอาคารสงเคราะห์
2. เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมในการทำงาน ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์

3. เพื่อศึกษาความผูกพันต่อองค์กรที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์

### ประโยชน์ที่ได้รับ

1. สามารถใช้เป็นข้อมูลให้กับผู้บริหารระดับสูงของธนาคารอาคารสงเคราะห์ตระหนักถึงวัฒนธรรมองค์กร สภาพแวดล้อมในการทำงาน และความผูกพันของพนักงานในการส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงาน
2. สามารถเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายหรือกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เช่น การพัฒนา โปรแกรมฝึกอบรม การสร้างแรงจูงใจ หรือการปรับปรุงโครงสร้างการสื่อสารภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
3. สามารถเป็นข้อมูลเพื่อสร้างความเข้าใจที่ชัดเจนต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งระดับนโยบายและปฏิบัติการ เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในยุคที่เทคโนโลยีและแรงงานต้องเดินไปพร้อมกัน

### ทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรจากแนวคิดของ Robbins & Coulter (2002) ทั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกใช้เพียง 5 มิติ ได้แก่ (1) วัฒนธรรมที่เน้นรายละเอียด (2) วัฒนธรรมที่เน้นผลงาน (3) วัฒนธรรมที่เน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม (4) วัฒนธรรมที่เน้นการแข่งขันและการเอาชนะคู่แข่งทางธุรกิจ และ (5) วัฒนธรรมที่เน้นนวัตกรรมและการยอมรับความเสี่ยง โดยให้เหตุผลว่า ทั้ง 5 มิติข้างต้นมีความสอดคล้องโดยตรงกับบริบทการดำเนินงานของธนาคารอาคารสงเคราะห์ ซึ่งเป็นรัฐวิสาหกิจที่อยู่ระหว่างการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานสู่ยุคดิจิทัล และต้องเผชิญกับการแข่งขันที่เข้มข้นจากภาคเอกชน ทั้งในด้านผลิตภัณฑ์และคุณภาพการให้บริการ ในขณะที่มิติที่เหลืออีก 2 ด้าน ได้แก่ วัฒนธรรมที่เน้นความมั่นคง และวัฒนธรรมที่เน้นบุคลากร แม้จะมีความสำคัญในระดับหนึ่ง แต่ไม่ได้สะท้อนเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร ในช่วงเวลาที่เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเร่งด่วน ทั้งในด้านเทคโนโลยี การสื่อสาร และการตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนอย่างทันทั่วถึง ดังนั้น เพื่อให้การวิเคราะห์มีความเฉพาะเจาะจงและสามารถสะท้อนปัจจัยทางวัฒนธรรมที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในสถานการณ์ปัจจุบันได้อย่างแท้จริง ผู้วิจัยจึงเลือกใช้เฉพาะ 5 มิติดังกล่าวในกรอบแนวคิดของการวิจัย

สภาพแวดล้อมในการทำงานจากแนวคิดของ สุวรรณิ หงส์วิจิตร และคณะ (2564) เนื่องจากเป็นกรอบแนวคิดที่ทันสมัย สอดคล้องกับบริบทของการทำงานในองค์กรไทย และครอบคลุมทั้งปัจจัยกายภาพ จิตวิทยา และโอกาสในสายอาชีพ ซึ่งล้วนมีผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพของพนักงาน สอดคล้องกับการทำงานของกลุ่มตัวอย่าง

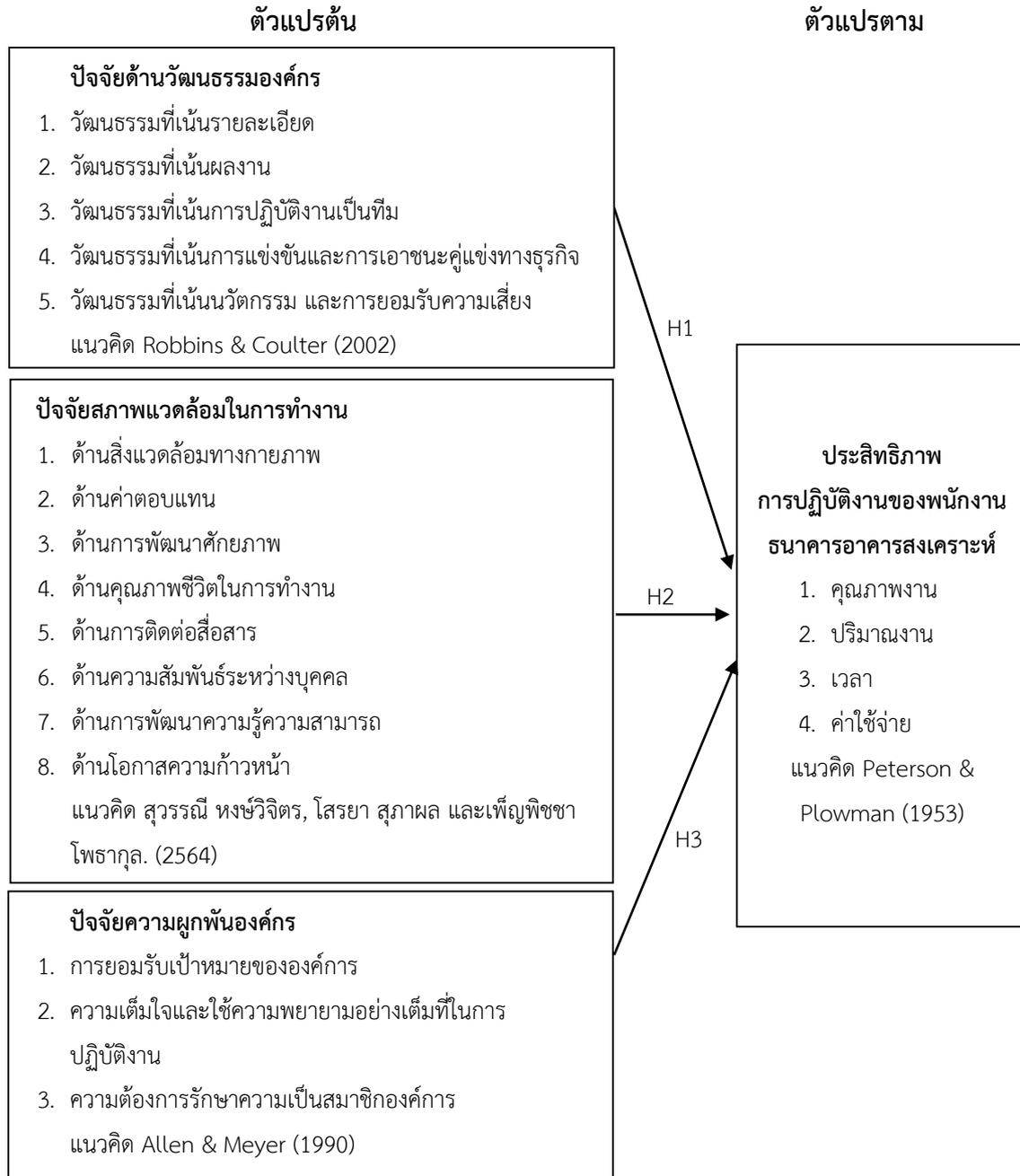
แนวคิดของ Allen & Meyer (1990) เป็นกรอบแนวคิดของงานวิจัยนี้ เนื่องจากเป็นทฤษฎีที่มีความครอบคลุมรอบด้าน ทั้งในเชิงทัศนคติ พฤติกรรม และจิตวิทยาการทำงาน ซึ่งสามารถสะท้อนถึงความรู้สึกภายในของพนักงานที่มีต่อองค์กรได้อย่างลึกซึ้ง ทั้งนี้ สามารถวัดและอธิบาย ความผูกพันของพนักงานได้อย่างเป็นระบบ และช่วยให้เข้าใจมิติของความผูกพันในมุมมองที่หลากหลาย ไม่จำกัดเพียงด้านใดด้านหนึ่ง อีกทั้งยังเป็นกรอบแนวคิดที่ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลายในระดับสากล และสามารถปรับใช้ได้กับบริบทของธุรกิจวิสาหกิจในประเทศไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ธนาคารอาคารสงเคราะห์ ซึ่งกำลังเผชิญกับความท้าทายในการรักษากำลังคน และเสริมสร้างความยั่งยืนของพนักงานในช่วงของการเปลี่ยนแปลงองค์กร ทฤษฎีนี้จึงเหมาะสมต่อการใช้เป็นตัวแปรอิสระในการศึกษาครั้งนี้ เนื่องจากสามารถสะท้อนผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ได้อย่างเป็น เหตุเป็นผล และตรงกับพฤติกรรมของพนักงานในบริบทจริง โดยจำแนกความผูกพันออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ (1) ความรู้สึกยอมรับและเห็นด้วยกับเป้าหมายขององค์กร (2) ความเต็มใจในการทุ่มเท ความพยายามเพื่อประโยชน์ขององค์กร และ (3) ความตั้งใจแน่วแน่ที่จะรักษาสถานภาพความเป็นสมาชิกขององค์กร

แนวคิดของ Peterson & Plowman (1953) เป็นกรอบแนวคิด ในการวัดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของ พนักงาน เนื่องจากเป็นกรอบแนวคิดที่ครอบคลุม ทั้งด้านคุณภาพ ผลลัพธ์ และการใช้ทรัพยากร ซึ่งสะท้อน “ผลลัพธ์ สุดท้าย” ของพฤติกรรมการทำงานที่ได้รับอิทธิพลจากปัจจัยภายในองค์กร แนวคิดนี้เหมาะสมในการประยุกต์ใช้ร่วมกับ ตัวแปรต้นทั้งสาม ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร, สภาพแวดล้อมในการทำงาน และ ความผูกพันต่อองค์กร เพราะสามารถ สะท้อนการเปลี่ยนแปลงของผลการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นรูปธรรม

### สมมติฐาน

- H1 ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์
- H2 ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารอาคาร สงเคราะห์
- H3 ความผูกพันต่อองค์กรมีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์

### กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดงานวิจัย

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยมุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กร สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง คือ กลุ่มพนักงาน พนักงานสัญญาจ้าง และลูกจ้างธนาคาร ธนาคารอาคารสงเคราะห์ ทั้งหมด จำนวน 4,932 คน (ธนาคารอาคารสงเคราะห์, 2568) กำหนดขนาดตัวอย่าง โดยใช้สูตรของ Yamane (1967) ค่าความคลาดเคลื่อนจากการสุ่มตัวอย่าง 5% ดังนั้นจะได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ต้องใช้ในการศึกษาจำนวน 400 คน

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือวัด คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งผู้ศึกษาได้สร้างขึ้นโดยการศึกษาและค้นคว้าจากแนวความคิดและทฤษฎีต่าง ๆ รวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องนำมาเป็นแนวคิดในการสร้างและออกแบบสอบถาม ซึ่งเป็นแบบสอบถามปลายปิด (Close Ended Question) โดยแบ่งออกได้เป็น 5 ส่วน ประกอบด้วย ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยความผูกพัน และส่วนที่ 5 แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลการปฏิบัติงาน

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

การศึกษางานวิจัยเรื่อง การศึกษาวัฒนธรรมองค์กร สภาพแวดล้อมในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กรที่มีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ ผลการวิเคราะห์ดังนี้

**ตารางที่ 1** การวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณเพื่อศึกษาอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ธนาคารอาคารสงเคราะห์

ตัวแปร		Std. Error	Beta	t	Sig.	
ค่าคงตัว (Constant)		1.346	0.265	5.083	0.000	
(1) วัฒนธรรมที่เน้นรายละเอียด	X1	0.137	0.041	0.136	3.358**	0.001*
(2) วัฒนธรรมที่เน้นผลงาน	X2	-0.063	0.043	-0.067	-1.46	0.145
(3) วัฒนธรรมที่เน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม	X3	0.244	0.041	0.279	5.904**	0.000*
(4) วัฒนธรรมที่เน้นการแข่งขัน	X4	0.178	0.038	0.220	4.631**	0.000*
(5) วัฒนธรรมที่เน้นนวัตกรรม	X5	0.220	0.039	0.266	5.657**	0.000*

R Square = 0.355, SEE = 0.25473 , Sig of F = 0.000 , \*P < .05 , \*\* P < .01

ตารางที่ 1 ผลการทดสอบสมมติฐาน ที่ 1 โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ Multiple Regression Analysis พบว่า ค่า F = 0.000, p-value = 0.000 ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐาน  $H_0$  แสดงว่ามีตัวแปรอิสระ ส่งผลต่อตัวแปรตาม เมื่อพิจารณาค่า p-value ของค่า t-value พบว่า ค่า p-value ของตัวแปร วัฒนธรรมองค์กร ด้านวัฒนธรรมที่เน้นรายละเอียด ด้านวัฒนธรรมที่เน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม ด้านวัฒนธรรมที่เน้นการแข่งขัน ด้านวัฒนธรรมที่เน้นนวัตกรรม เท่ากับ 0.000 และ 0.001 ซึ่งน้อยกว่าค่านัยสำคัญทางสถิติที่ยอมรับให้ ที่ 0.05 แสดงว่าวัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ธนาคารอาคารสงเคราะห์ คือด้านวัฒนธรรมที่เน้นรายละเอียด ( $\beta = 0.137$ , p-value = 0.001) วัฒนธรรมที่เน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม ( $\beta = 0.244$ , p-value = 0.000) วัฒนธรรมที่เน้นการแข่งขัน ( $\beta$

= 0.178, p-value = 0.000) วัฒนธรรมที่เน้นนวัตกรรม ( $\beta = 0.220$ , p-value = 0.000) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยสามารถพยากรณ์ว่า ร้อยละ 35.5 ( $R^2 = 0.355$ ) โดยสามารถเขียนสมการถดถอยได้ดังนี้

$$Y = 1.346 + 0.136 (X_1) + 0.279 (X_3) + 0.220 (X_4) + 0.266 (X_5)$$

จากสมการสรุปได้ว่าสมมติฐานข้อที่ 1 ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ โดยปัจจัยที่มีผลเชิงบวกประกอบด้วย วัฒนธรรมที่เน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม วัฒนธรรมที่เน้นนวัตกรรม และการยอมรับความเสี่ยง วัฒนธรรมที่เน้นการแข่งขันและการเอาชนะคู่แข่งทางธุรกิจ และวัฒนธรรมที่เน้นรายละเอียดตามลำดับ

**ตารางที่ 2** การวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณเพื่อศึกษาอิทธิพลของปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์

ตัวแปร		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
ค่าคงตัว (Constant)		1.875	0.194		9.655	0.000
(1) ด้านกายภาพ	X1	-0.079	0.035	-0.105	-2.275*	0.023*
(2) ด้านค่าตอบแทน	X2	0.092	0.034	0.130	2.665**	0.008*
(3) ด้านการพัฒนาศักยภาพ	X3	0.098	0.04	0.136	2.475*	0.014*
(4) ด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน	X4	0.068	0.049	0.089	1.4	0.162
(5) ด้านการติดต่อสื่อสาร	X5	0.061	0.046	0.076	1.326	0.186
(6) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	X6	0.121	0.043	0.141	2.83**	0.005*
(7) ด้านการพัฒนาความรู้ความสามารถ	X7	0.136	0.041	0.179	3.365**	0.001*
(8) ด้านโอกาสความก้าวหน้า	X8	0.110	0.029	0.180	3.786**	0.000*

R Square =0.411, SEE = 0.24435 , Sig of F = 0.000 , \*P < .05 , \*\* P < .01

ตารางที่ 2 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2 โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ Multiple Regression Analysis พบว่า ค่า F = 0.000, p-value = 0.000 ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐาน  $H_0$  แสดงว่ามีตัวแปรอิสระ ส่งผลต่อตัวแปรตาม เมื่อพิจารณาค่า p-value ของค่า t-value พบว่า ค่า p-value ของตัวแปร สภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านกายภาพ ด้านค่าตอบแทน ด้านการพัฒนาศักยภาพ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านการพัฒนาความรู้ความสามารถ และด้านโอกาสความก้าวหน้า เท่ากับ 0.000 และ 0.001 ซึ่งน้อยกว่าค่านัยสำคัญทางสถิติที่ยอมให้ที่ 0.05 แสดงว่าสภาพแวดล้อมในการทำงานส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน ธนาคารอาคารสงเคราะห์ คือ ด้านกายภาพ ( $\beta = -0.079$ , p-value = 0.023) ด้านค่าตอบแทน ( $\beta = 0.092$ , p-value = 0.008) ด้านการพัฒนาศักยภาพ ( $\beta = 0.098$ , p-value = 0.014) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ( $\beta = 0.121$ , p-value = 0.005) ด้านการพัฒนาความรู้ความสามารถ ( $\beta = 0.136$ , p-value = 0.001) ด้านโอกาสความก้าวหน้า ( $\beta = 0.110$ , p-value = 0.000) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยสามารถพยากรณ์ว่า ร้อยละ 41.1 ( $R^2 = 0.411$ ) โดยสามารถเขียนสมการถดถอยได้ดังนี้

$$Y = 1.875 - 0.105 (X_1) + 0.130 (X_2) + 0.136 (X_3) + 0.141 (X_6) + 0.179 (X_7) + 0.180 (X_8)$$

จากสมการสรุปได้ว่าสมมติฐานข้อที่ 2 ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ โดยปัจจัยที่มีผลเชิงบวกประกอบด้วย ด้านโอกาสความก้าวหน้า ด้านการพัฒนาความรู้ความสามารถ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านการพัฒนาศักยภาพ ด้านค่าตอบแทน ตามลำดับ และ ปัจจัยที่มีผลเชิงลบประกอบด้วย ด้านกายภาพ

**ตารางที่ 3** การวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณเพื่อศึกษาอิทธิพลของปัจจัยความผูกพันขององค์กรมีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์

ตัวแปร	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
ค่าคงตัว (Constant)	1.757	0.191		9.193	0.000
(1) การยอมรับเป้าหมายขององค์กร X1	0.068	0.047	0.068	1.45	0.148
(2) ความเต็มใจและใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน X2	0.213	0.04	0.261	5.273**	0.000
(3) ความต้องการรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กร X3	0.339	0.042	0.401	8.053**	0.000

R Square = 0.406, SEE = 0.24393, Sig of F = 0.000, \*P < .05, \*\* P < .01

ตารางที่ 3 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2 โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ Multiple Regression Analysis พบว่า ค่า F = 0.000, p-value = 0.000 ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐาน H<sub>0</sub> แสดงว่ามีตัวแปรอิสระ ส่งผลต่อตัวแปรตาม เมื่อพิจารณาค่า p-value ของค่า t-value พบว่า ค่า p-value ของตัวแปร ความผูกพันขององค์กร ความเต็มใจและใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน และความต้องการรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กร เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่าค่านัยสำคัญทางสถิติที่ยอมรับให้ที่ 0.05 แสดงว่าความผูกพันขององค์กรส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ คือ ความเต็มใจและใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน ( $\beta = 0.213$ , p-value = 0.000) ความต้องการรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กร ( $\beta = 0.339$ , p-value = 0.000) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยสามารถพยากรณ์ว่า ร้อยละ 40.6 ( $R^2 = 0.406$ ) โดยสามารถเขียนสมการถดถอยได้ดังนี้

$$Y = 1.757 + 0.261 (X_2) + 0.401 (X_3)$$

จากสมการสรุปได้ว่าสมมติฐานข้อที่ 3 ความผูกพันขององค์กรมีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ โดยปัจจัยที่มีผลเชิงบวกประกอบด้วย ความต้องการรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กร และความเต็มใจและใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน ตามลำดับ

### สรุปผลและอภิปรายผล

การศึกษาวิจัยเรื่อง “วัฒนธรรมองค์กร สภาพแวดล้อมในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กรที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์” มีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหาปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน of พนักงานในหน่วยงานรัฐวิสาหกิจภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงการคลัง จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า วัฒนธรรมองค์กร สภาพแวดล้อมในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กร เป็นปัจจัยที่ได้รับการศึกษาอย่างแพร่หลาย แม้จะมีข้อค้นพบที่แตกต่างกันไปในแต่ละบริบท แต่ทั้งสามปัจจัยนี้ ล้วนสอดคล้อง

กับนโยบายและยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารฯ ที่มุ่งยกระดับประสิทธิภาพการทำงานมาโดยตลอด

1. ผลการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ จากผลการศึกษาพบว่าวัฒนธรรมองค์กรในภาพรวมส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน กล่าวคือ การส่งเสริมการดำเนินงานด้านวัฒนธรรมองค์กรในภาพรวมที่เพิ่มขึ้นของธนาคาร มีผลให้ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะในบริบทขององค์กรธนาคาร ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ ณัฐรัตน์ สุขใจ (2562) ที่ได้ทำการศึกษาในกลุ่มตัวอย่างของพนักงานในสังกัดองค์กรธนาคารเช่นเดียวกันกับกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาวิจัยนี้ ทั้งนี้เมื่อพิจารณาแยกรายมิติด้านวัฒนธรรมองค์กร พบว่ารูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผล ได้แก่ วัฒนธรรมที่เน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม วัฒนธรรมที่เน้นนวัตกรรม และการยอมรับความเสี่ยง วัฒนธรรมที่เน้นการแข่งขันและการเอาชนะคู่แข่งทางธุรกิจ และวัฒนธรรมที่เน้นรายละเอียด มีผลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเรียงตามระดับการส่งผล

#### 1.1 วัฒนธรรมที่เน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม (Team-Oriented Culture)

วัฒนธรรมที่เน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม เป็นการส่งเสริมให้พนักงานร่วมมือร่วมใจในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน รูปแบบการทำงานเน้นการสื่อสารการแบ่งปันข้อมูล เพื่อประสิทธิภาพการทำงานที่ดีขึ้นของพนักงาน (Robbin & Coulter, 2002) เพราะทีมที่มีประสิทธิภาพสูงคือทีมที่มีเป้าหมายร่วม แบ่งปันพันธกิจ และมีการสื่อสารอย่างเปิดเผย (Katzenbach & Smith, 1993) และมีอิทธิพลเชิงบวกต่อสมรรถนะของพนักงาน ตามผลการศึกษาของทัศนีย์ จันทะนันท์ และคณะ (2564) และยังมีผลต่อความสำเร็จในการจัดตั้งบริษัทมหาชน ตามผลการศึกษาของ กัญญารัตน์ พองจันทร์ (2565) อีกด้วย

#### 1.2 วัฒนธรรมที่เน้นนวัตกรรม และการยอมรับความเสี่ยง (Innovative and Risk-Taking Culture)

วัฒนธรรมที่เน้นนวัตกรรม และการยอมรับความเสี่ยง วัฒนธรรมที่ส่งเสริมให้พนักงานกล้าคิด กล้าทำสิ่งใหม่ ๆ เปิดรับแนวคิดที่แตกต่าง และพร้อมทดลองวิธีการที่ไม่เคยมีมาก่อน แม้จะมีความเสี่ยงเกิดขึ้นก็ตาม (Robbin & Coulter, 2002) ด้วยวัฒนธรรมที่เปิดโอกาสให้ทดลอง-ล้มเหลว-เรียนรู้ (fail-safe culture) ช่วยให้เกิดการปรับปรุงพัฒนาผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและนวัตกรรมอย่างยั่งยืน (Sanders, 2024) สอดคล้องกับการศึกษาของ พระมหานวมินทร์ สิริเมธี (2562) ที่พบว่า วัฒนธรรมที่เน้นนวัตกรรม และการยอมรับความเสี่ยง มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน of พนักงานและบุคลากรในสังกัดขององค์กรบริหารส่วนท้องถิ่นแห่งหนึ่ง

#### 1.3 วัฒนธรรมที่เน้นการแข่งขันและการเอาชนะคู่แข่งทางธุรกิจ (Competitive Culture)

วัฒนธรรมที่เน้นการแข่งขันและการเอาชนะคู่แข่งทางธุรกิจ เป็นการกระตุ้นให้พนักงานมีความมุ่งมั่นต่อเป้าหมายการแข่งขัน การสร้างผลงานเหนือคู่แข่ง และการรักษาส่วนแบ่งทางการตลาด (Robbin & Coulter, 2002) เน้นการบรรลุเป้าหมายทางการตลาด ส่วนแบ่งในตลาด และกำไร ส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงานให้กับพนักงาน เน้นให้พนักงานเข้าใจว่าความสำเร็จวัดจากอะไร ส่งเสริมให้ขับเคลื่อนโดยผลลัพธ์ และมีสมาธิในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานในระดับองค์กร (Hakami, 2022) สอดคล้องกับการศึกษาของ พระมหานวมินทร์ สิริเมธี (2562) ที่พบว่า วัฒนธรรมที่เน้นการแข่งขันและการเอาชนะคู่แข่งทางธุรกิจ มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน of พนักงานและบุคลากรในสังกัดขององค์กรบริหารส่วนท้องถิ่นแห่งหนึ่ง

#### 1.4 วัฒนธรรมที่เน้นรายละเอียด (Detail-Oriented Culture)

วัฒนธรรมที่เน้นรายละเอียด เป็นการส่งเสริมให้บุคลากรองค์กรให้ความสำคัญกับการทำงานที่ให้ความสำคัญกับความถูกต้องแม่นยำ และการวิเคราะห์เชิงลึกในทุกกระบวนการทำงานของพนักงาน (Robbin & Coulter, 2002) เป็น

วัฒนธรรมความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการจัดตั้งบริษัทมหาชน ตามผลการศึกษาของ กัญญารัตน์ พงษ์จันทร์ (2565) และพนักงานที่มีความใส่ใจในรายละเอียดสูงจะทำงานได้แม่นยำ ลดการทำงานซ้ำ และช่วยลดต้นทุนจากข้อผิดพลาด โดยเฉพาะงานด้านการเงิน และงานด้านคุณภาพ ตามแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (O,Donnell, 2022)

2. ผลการศึกษาสภาพแวดล้อมในการทำงาน ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ จากผลการศึกษาพบว่าปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงานส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในภาพรวม กล่าวคือ การส่งเสริมการดำเนินงาน ด้านการปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงานของพนักงานในทุก ๆ ด้านของธนาคารมีผลให้ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานเพิ่มขึ้น ทั้งนี้เมื่อพิจารณาแยกรายมิติปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงาน พบปัจจัยที่ส่งผลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จำนวน 5 ปัจจัย ได้แก่ ด้านโอกาสความก้าวหน้า ด้านการพัฒนาความรู้ความสามารถ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านค่าตอบแทน ด้านการพัฒนาศักยภาพ เรียงตามระดับการส่งผล นอกจากนี้ยังพบปัจจัยที่มีอิทธิพลในเชิงลบ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จำนวน 1 ปัจจัย ได้แก่ ด้านกายภาพ

### 2.1 ด้านโอกาสความก้าวหน้า

ความชัดเจนในเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ การได้รับโอกาสเลื่อนตำแหน่ง หรือมอบหมายงานที่ท้าทาย ซึ่งช่วยส่งเสริมความมุ่งมั่นในการทำงาน และลดโอกาสในการลาออกหรือเปลี่ยนงาน (สุวรรณี หงษ์วิจิตร และคณะ, 2564) สอดคล้องกับงานวิจัยของ Zhou, Et al. (2020) พบว่าเมื่อพนักงานมีความชัดเจนว่าความก้าวหน้าในอาชีพของตนเองคืออะไร (career success criteria clarity) จะมีความพึงพอใจในหน้าที่ (career satisfaction) มีความสอดคล้องกับงาน (person-job fit) และสุขภาวะส่วนบุคคลสูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ ทำให้พนักงานมีจุดมุ่งหมายชัดเจน มุ่งมั่นต่อเป้าหมาย และมีแนวโน้มต่อการปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ และ Usman & Jangraiz (2015) พบว่า ชีวภาพโอกาสเลื่อนตำแหน่งเชื่อมโยงอย่างมีนัยทางสถิติกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานการเพิ่มผลผลิตภาพ (Productivity) และการทำงานเป็นทีม เช่นเดียวกับการศึกษาของ ภัทธลักษณ์ พรพิดา และภริดา ชัยรัตน์ (2560) ที่พบว่าสภาพแวดล้อม ด้านความก้าวหน้าในการทำงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด สาขาแห่งหนึ่ง

### 2.2 ด้านการพัฒนาความรู้ความสามารถ

การสนับสนุนให้พนักงานได้รับความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่อง ทั้งผ่านระบบฝึกอบรม การเรียนรู้ด้วยตนเอง หรือการเข้าร่วมกิจกรรมที่ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้ เพื่อให้สามารถปรับตัวและพัฒนาทักษะที่ทันสมัยต่อบทบาทหน้าที่ (สุวรรณี หงษ์วิจิตร และคณะ, 2564) สอดคล้องกับการศึกษาของ Association for Talent Development:ATD (2024) พบว่าองค์กรที่ลงทุนในการฝึกอบรมพัฒนาความรู้ความสามารถให้กับพนักงานจะมีอัตราค่าโหล่เพิ่มขึ้นเฉลี่ยร้อยละ 24 และพนักงานสามารถทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยลดเวลาและขั้นตอนงานที่ไม่จำเป็นลง

### 2.3 ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานกับเพื่อนร่วมงานหรือหัวหน้างาน อาทิ ความเคารพ ความไวใจ การช่วยเหลือเกื้อกูล และบรรยากาศที่ส่งเสริมการอยู่ร่วมกันอย่างสร้างสรรค์และไม่กดดันส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน (สุวรรณี หงษ์วิจิตร และคณะ, 2564) รวมไปถึงความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ตามการศึกษาของ ภัทธลักษณ์ พรพิดา และภริดา ชัยรัตน์ (2560) มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ตามผลการศึกษาของ พิชาพร ดิษฐ์ (2565) ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Houston (2019) ที่พบว่า การสนับสนุนซึ่งกันและกันและความเชื่อใจกันของพนักงานนำไปสู่การแชร์ข้อมูลและทักษะ ซึ่งช่วยสร้างแนวคิดใหม่ ๆ การแก้ปัญหา และการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

#### 2.4 ด้านค่าตอบแทน

ระบบผลตอบแทนที่เหมาะสมทั้งในรูปแบบค่าจ้าง เงินเดือน สวัสดิการ โบนัส หรือสิ่งจูงใจอื่น ๆ ที่พนักงานได้รับตอบแทนจากการปฏิบัติงาน ซึ่งมีผลโดยตรงต่อความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานระยะยาว (สุวรรณี หงษ์วีจิตร และคณะ, 2564) โดยเฉพาะระบบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน (Pay for Performance) มีผลโดยตรงต่อการปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานทั้งในด้าน มีผลบวกต่อทั้งในมิติผล การทำงานหลัก (Task Performance) และ มิติผลการทำงานในบริบทสนับสนุนองค์กร (Contextual performance) (Chen, Zhang, Zhou, Liu, Zhang, & Yu, 2022) สอดคล้องกับการศึกษาวิจัย ของรัตนภรณ์ ผิวนวล และดารณี พิมพ์ช่างทอง (2563) ที่พบว่า ค่าตอบแทนที่ยุติธรรม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเชิงบวกของพนักงาน

#### 2.5 ด้านการพัฒนาศักยภาพ

การส่งเสริมให้พนักงานได้พัฒนาตนเองผ่านกิจกรรมหรือโครงการต่าง ๆ เช่น การอบรมเชิงปฏิบัติการ การเวียนงาน หรือการให้โอกาสเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการทำงานและเติบโตในสายอาชีพ (สุวรรณี หงษ์วีจิตร และคณะ, 2564) เช่นเดียวกันการมอบหมายงานที่ท้าทาย การให้แสดงความคิดเห็น การมีส่วนร่วมในโครงการสำคัญ หรือการเป็นผู้นำย่อยในทีม ช่วยส่งเสริมให้พนักงาน รู้สึกมีคุณค่า (sense of value) ใช้ความสามารถที่แท้จริงได้เต็มที่ (maximize capability) มีแรงจูงใจภายใน (intrinsic motivation) และเกิดความผูกพันกับองค์กรมากขึ้น เหล่านี้ล้วนเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน (Bandura, A. ,1997; Baer, M., & Frese, M. ,2003; Seibert, S. E., Wang, G., & Courtright, S. H. 2011)

#### 2.6 ด้านกายภาพ (X1)

ปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านกายภาพ เป็นปัจจัยที่ส่งผลเชิงลบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานกล่าวคือ การปรับปรุงสภาพแวดล้อมทางกายภาพขององค์กรที่เพิ่มขึ้น มีผลให้ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานลดลง ซึ่งขัดแย้งกับผลการศึกษามากส่วนหนึ่งที่สภาพแวดล้อมการทำงานด้านกายภาพ เช่น การออกแบบและตกแต่งสถานที่ทำงาน แสงสว่าง อุณหภูมิ เสียง ระบบระบายอากาศ ความสะอาด และความปลอดภัยในสถานที่ทำงาน ปัจจัยเหล่านี้จะส่งผลโดยตรงต่อสุขภาพกายและสุขภาพจิตของพนักงาน (สุวรรณี หงษ์วีจิตร, ไสริยา สุภาพผล และเพ็ญพิชชา โพธากุล, 2564) และ ศักยภาพในการทำงานของพนักงานที่เพิ่มขึ้น (ทิวากาล ด่านแก้ว, 2566) ทั้งนี้จากการทบทวนวรรณกรรมเพิ่มเติมพบแนวคิดเกี่ยวกับ Yerkes–Dodson Law ที่กล่าวถึง ประสิทธิภาพจะเพิ่มขึ้นเมื่อความเครียดหรือแรงกดดันอยู่ในระดับพอดีแต่ถ้าน้อยเกินไป (comfort zone) หรือมากเกินไป (panic zone) การทำงานจะแย่ง หากพนักงานในสภาพแวดล้อมที่ตึงเกินไป (Comfort Zone Overload) มีผลให้พนักงานอาจสูญเสียแรงผลักดันภายใน (Internal drive) ทำให้พฤติกรรมการทำงานถดถอยได้ (Mautz, 2023)

3. ผลการศึกษาความผูกพันต่อองค์กรที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ จากผลการศึกษาพบว่าความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน กล่าวคือ การดำเนินงานเพื่อส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมที่เพิ่มขึ้นของธนาคาร มีผลให้ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานเพิ่มขึ้น สอดคล้องกับผลการศึกษาในบริบทที่แตกต่างกัน ได้แก่ จุฑาพร จูประจบ (2566) ที่ได้ทำการศึกษา ในกลุ่มคนทำงานในองค์กรธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ พัจนันท์ ศิริรัตน์มงคล (2566) ที่ได้ทำการศึกษาในกลุ่มคนทำงานเงินเนอเรชั่นวาย และ วิภา อ่ากลัด (2563) ในกลุ่มพนักงานสังกัดบริษัทสิ่งทอ ในเขตกรุงเทพมหานคร ทั้งนี้เมื่อพิจารณาแยกรายมิติพบว่า ปัจจัยความผูกพันต่อองค์กรที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จำนวน 2 ด้าน ได้แก่ ด้านความต้องการรักษาความเป็นสมาชิกองค์กร และความเต็มใจและใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน เรียงตามระดับการส่งผล

### 3.1 ความต้องการรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กร

ความตั้งใจของพนักงานในการคงอยู่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรในระยะยาว โดยไม่ประสงค์จะลาออกหรือย้ายไปยังองค์กรอื่น ซึ่งเกิดจากรู้สึกผูกพัน ความภาคภูมิใจ หรือผลประโยชน์ที่ได้รับจากการเป็นสมาชิกขององค์กร (Allen & Meyer, 1990) ส่งผลให้ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานเพิ่มขึ้น สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Saeed, Waseem, Sikander, & Rizwan (2014) พนักงานที่มีแนวโน้มจะลาออกต่ำ จะมีประสิทธิภาพในการทำงานสูงกว่า รวมถึงการศึกษาในกลุ่มพนักงานเจนเนอเรชั่น วาย ของ ธนกฤต สังข์เฉย (2565) พบว่า เมื่อพนักงาน Gen Y รู้สึกผูกพันและรับการสนับสนุน พวกเขาอยู่กับองค์กรนาน ส่งผลให้ประสิทธิภาพการทำงานสม่ำเสมอมากขึ้น และ สิริพิมพ์ ชูปาน และคณะ (2559) ทำการศึกษาในกลุ่มพยาบาลวิชาชีพพบว่าพยาบาลที่ผูกพันกับองค์กรและมีความสุขในการทำงาน มักมีแนวโน้มที่จะอยู่ต่อและมีประสิทธิภาพงานที่ดีกว่า

### 3.2 ความเต็มใจและใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน

ความตั้งใจและแรงจูงใจภายในของพนักงานที่พร้อมจะทุ่มเทร่างกาย แรงใจ และความสามารถ อย่างเต็มที่ในการทำงาน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่องค์กรมุ่งหวัง (Allen & Meyer, 1990) ส่งผลให้ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานเพิ่มขึ้น สอดคล้องกับการศึกษาของ Gagné (2022) พบว่า แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) มีผลต่อผลการปฏิบัติงาน (Performance) อย่างมีนัยสำคัญและโดยเฉพาะมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อคุณภาพงานมากกว่าปริมาณ และ Xue, Luo, Luan, & Wang (2022) พบว่า พนักงานที่มีแรงจูงใจภายในมักจะแสดง ถึงความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง มีความพึงพอใจในการทำงาน และมีพฤติกรรมเชิงรุก (proactivity) ลดอัตราการลาออก และมีแนวโน้มทำผิดน้อยลง สอดคล้องกับการศึกษาของ ธีรวัฒน์ จิรจิตติเกียรติ และณฐนนท ทวีสิน (2567) แรงจูงใจส่งผลโดยตรงต่อทั้งความผูกพันและประสิทธิภาพการทำงาน กล่าวคือ เมื่อพนักงานมีแรงจูงใจภายใน เขาจะรู้สึกผูกพันกับองค์กร และมีแนวโน้มทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะจากงานวิจัยครั้งนี้

1.1 งานวิจัยนี้ใช้กลุ่มตัวอย่างจากพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์จำนวน 420 คน ซึ่งอาจไม่สามารถสะท้อนมุมมองหรือประสบการณ์ของพนักงานในองค์กรอื่นที่มีลักษณะแตกต่างกันได้ เช่น องค์กรเอกชน ธนาคารพาณิชย์ หรือองค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบตะวันตก ส่งผลให้ ขอบเขตของการนำผลวิจัยไปอ้างอิงอาจจำกัดอยู่ในบริบทของธนาคารอาคารสงเคราะห์หรือองค์กรรัฐวิสาหกิจที่คล้ายคลึงกันเท่านั้น

1.2 แบบสอบถามจะผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่นแล้ว แต่การใช้เครื่องมือแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Likert scale) อาจไม่สามารถสะท้อนเจตคติหรือพฤติกรรมที่ลึกซึ้งได้อย่างครบถ้วน เช่น ความผูกพันทางอารมณ์ ความคิดสร้างสรรค์ หรือแรงจูงใจภายในในระดับลึกซึ่งอาจต้องใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพเข้าช่วย

1.3 งานวิจัยนี้มุ่งเน้นการศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปร 3 ด้านหลัก ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร สภาพแวดล้อมในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กร แต่ไม่ได้รวมปัจจัยอื่นที่อาจส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน เช่น ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความพึงพอใจในค่าตอบแทน หรือสภาพเศรษฐกิจโดยรวม ซึ่งอาจมีผลแทรกซ้อนและส่งผลกระทบต่อความแม่นยำของผลวิเคราะห์

### 2. ข้อเสนอแนะงานวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ขยายกลุ่มตัวอย่างให้ครอบคลุมหลายประเภทองค์กร เช่น ธนาคารพาณิชย์ เอกชนขนาดใหญ่ หรือองค์กรไม่แสวงหากำไร เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ

- 2.2 ศึกษาปัจจัยเพิ่มเติมที่อาจมีอิทธิพล เช่น ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กรในระดับจุลภาค (micro-culture) หรือสุขภาวะทางจิตของพนักงาน
- 2.3 ใช้วิธีวิจัยแบบผสม (Mixed Methods) เพื่อให้ได้มุมมองเชิงลึกมากขึ้น โดยเฉพาะในด้านแรงจูงใจ ความผูกพัน และพฤติกรรมเชิงบวกของพนักงาน
- 2.4 ติดตามผลระยะยาว (Longitudinal Study) เพื่อตรวจสอบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลในระยะสั้นส่งผลอย่างไรต่อประสิทธิภาพในระยะยาว
- 2.5 วิเคราะห์ปัจจัยเชิงปฏิสัมพันธ์ (Interaction Effects) เช่น การวิเคราะห์ว่าเมื่อมีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งร่วมกับแรงจูงใจภายในสูง จะส่งผลต่อประสิทธิภาพมากกว่าหรือไม่

### เอกสารอ้างอิง

- กัญญารัตน์ พองจันทร์. (2565). *ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและความสำเร็จในการจัดตั้งบริษัทมหาชน จำกัด ของบริษัท ศรีฟ้าโฟรเซนฟู้ด จำกัด* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ]. มหาวิทยาลัยมหิดล.
- จุฑาทพร จูประจบ. (2566). *การศึกษาปัจจัยความผูกพันที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในธุรกิจ อสังหาริมทรัพย์* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ]. มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ณัฐรัตน์ สุขไย. (2562). *การศึกษาปัจจัยส่วนบุคคล สภาพแวดล้อม และวัฒนธรรมองค์กร ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สังกัดกลุ่มเครือข่ายภาคกลาง* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ]. มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- ทัศนีย์ จันทะนันท์, สิทธิชัย แจ่มปั้นรัก, มีนา ตูลาพัฒน์, และอารีรัตน์ พุ่มชู. (2564). ปัจจัยจูงใจและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อสมรรถนะของพนักงานบริษัทผลิตภัณฑ์ตราเพชร จำกัด (มหาชน). *วารสารวิทยาการจัดการ วไลยอลงกรณ์ปริทัศน์*, 2(1), 55-66. <https://so03.tci-thaijo.org/index.php/MSVAR/article/view/247816>
- ทิวากาล ด่านแก้ว. (2566). *ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อศักยภาพในการทำงานของนักบัญชีองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครราชสีมา* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ]. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.
- ชนกฤต สังข์เฉย, พรหมมาตราชินดาโชติ, และสไบทิพย์ มงคลนิมิตร. (2565). เจเนอเรชันวาย: ความผูกพันเชิงความรู้สึกกับองค์กรและความตั้งใจคงอยู่ในงาน. *Silpakorn University e-Journal*, 41(3), 50-62. <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/sujthai/article/view/249962>
- ธัญรัตน์ จิรฐิติเกียรติ และณฐนนท ทวีสิน. (2567). ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในอุตสาหกรรมการผลิตน้ำดื่มประเทศไทย: กรณีศึกษาอิทธิพลคั่นกลางของตัวแปรความผูกพันต่อองค์กร. *วารสารเครือข่ายส่งเสริมการวิจัยทางมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 7(2), 26-46. <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/hsrnj/article/view/271749/184675>
- ธนาคารอาคารสงเคราะห์. (2568, 21 เมษายน). *รายงานประจำปี 2567*. ธนาคารอาคารสงเคราะห์. <https://www.ghbank.co.th/information/report/annual-report/>.
- ปิยนุช ประสาทธัมมาภรณ์. (2562). *ความท้าทายภาครัฐในยุคสังคมดิจิทัล*. กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ. <https://www.dtn.go.th/th/content/category/detail/id/1126/iid/6585>.
- ประพันธ์ ชัยกิจอุราใจ. (2565). ความผูกพันต่อองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่มอุตสาหกรรมไฟฟ้าอิเล็กทรอนิกส์และโทรคมนาคม. *วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์*, 5(4), 75-84. <https://so08.tci-thaijo.org/index.php/MSJournal/article/view/2351>

- พระมหานวมินทร์ สิริเมธี. (2562). วัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอเขกา จังหวัดบึงกาฬ. *วารสารพุทธนวัตกรรมการจัดการ*, 16(1), 99–110. <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/bim/article/download/253094/170825/>
- พิชชาพร ดีชู. (2565). สภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่พยาบาลโรงพยาบาลตำรวจ. *วารสารวิจัยสุขภาพและการพยาบาล*, 11(1), 40-52. <https://he01.tci-thaijo.org/index.php/journalojhr/article/view/257636>
- พัจนันท์ ศิริรัตน์มงคล. (2566). การศึกษาปัจจัยความผูกพันที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงานของคนทำงานรุ่นอายุเจนเอเรชั่นวายในองค์กรผลิตเนื้อสัตว์ (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ภัทรลักษณ์ พรบิดา และภริตา ชัยรัตน์. (2560). ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมในการทำงานกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน: กรณีศึกษาบริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด สาขาสำเหร่. *วารสารสหวิทยาการวิจัย*, 6(1), 79-86. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3283583](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3283583)
- สุวรรณณี หงษ์วิจิตร, โสรยา สุภาพผล, และเพ็ญพิชชา โพธากุล. (2564). ปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงานและปัจจัยการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานโรงพยาบาลศุภมิตร จังหวัดสุพรรณบุรี (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ.
- สิริพิมพ์ ชูปาน, อาริรัตน์ ขำอยู่, ศิริวัลท์ วัฒนสินธุ์, และดวงใจ วัฒนสินธุ์. (2560). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจคงอยู่ในงานของพยาบาลวิชาชีพ. *วารสารคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา*, 25(4), 1-10. <https://he02.tci-thaijo.org/index.php/Nubuu/article/view/103780/82902>
- รักษ์ วรกิจโกศาทร. (2566, 16 พฤษภาคม). *ลมเปลี่ยนทิศ ลิขิตภูมิทัศน์ใหม่ FDI โลก*. <https://moneyandbanking.co.th/2023/39029/>
- รัตนารณณ์ ผิวนวล และดารณี พิมพ์ช่างทอง. (2563). สภาพแวดล้อมและคุณภาพชีวิตในการทำงานที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงานของวิศวกรโยธาในเขตกรุงเทพมหานคร. *วารสารวิจัยรัฐไพพรรณี*, 14(1), 66-73. <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/RRBR/issue/view/16509>
- วิภา อ่ากถัด. (2563). *คุณภาพชีวิตและความผูกพันองค์กรที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานในสายงานอุตสาหกรรมสิ่งทอในเขตกรุงเทพมหานคร* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ]. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W. H. Freeman.
- Baer, M. & Frese, M. (2003). Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior*, 24(1), 45–68. <https://doi.org/10.1002/job.179>.
- Bakhuys Roozeboom, M., de Jonge, J. & Le Blanc, P. M. (2021). Job demands, resources, and burnout: A meta-analysis. *Journal of Occupational Health Psychology*, 26(1), 26–41.
- Caleb Sanders. (2024). *Fostering an innovative culture through encouraging risk-taking*. The innovative CHRO.
- Chen, Y., Zhang, L., Zhou, M., Liu, Y., Zhang, J. & Yu, Y. (2023). A cognitive evaluation and equity-based perspective of pay for performance on job performance: A meta-analysis and path model.

- Frontiers in Psychology*, 14, 1-26. <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2022.1039375/full>
- Davenport, T. H. (2018). *The AI advantage: How to put the artificial intelligence revolution to work*. MIT Press.
- Houston, Elaine. (2019). *The importance of positive relationships in the workplace*. PositivePsychology.com. <https://positivepsychology.com/positive-relationships-workplace/>
- Gagne, Marylene. (2022, 28 June). *New research shows intrinsic motivation is crucial at work: How our motivations explain our performance and well-being on the job*. *Psychology Today*. <https://www.psychologytoday.com/us/blog/getting-up-on-monday-morning/202206/new-research-shows-intrinsic-motivation-is-crucial-at-work>
- Hakami, Y. M. (2022). The relationship between organizational culture and organizational performance. *International Journal of Entrepreneurship*, 26(4), 1–18. <https://www.abacademies.org/articles/the-relationship-between-organizational-culture-and-organizational-performance-14946.html>
- Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. (1993). *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization*. Harvard Business School Press.
- Mautz, Scott. (2023, 31 May). *Issue #107: On how the Yerkes-Dodson law nets peak performance, the airplane seat debate, and more*. LinkedIn. <https://scottmautz.com/issue-107-on-how-the-yerkes-dodson-law-nets-peak-performance-the-airplane-seat-debate-and-more/>
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/105348229190011Z>
- O'Donnell, Riia. (2022, 18 August ). *Why detail orientation is a top soft skill-and how to spot it*. TriNet. <https://www.trinet.com/insights/why-detail-orientation-is-a-top-soft-skill-and-how-to-spot-it>
- Peterson, G. E. & Plowman, E. (1953). *Business organization and management*. Irwin.
- Robbins, S.P. & Coulter, M. (2002). *Management* (7th Edition). Prentice Hall.
- Saeed, Iqra., Waseem, Momina., Sikander, Sidra & Rizwan, Muhammad. (2014). The relationship of Turnover intention with job satisfaction, job performance, Leader member exchange, Emotional intelligence and organizational commitment. *International Journal of Learning & Development*, 4(2), 242-256. [https://www.researchgate.net/publication/287517505\\_The\\_relationship\\_of\\_Turnover\\_intention\\_with\\_job\\_satisfaction\\_job\\_performance\\_Leader\\_member\\_exchange\\_Emotional\\_intelligence\\_and\\_organizational\\_commitment](https://www.researchgate.net/publication/287517505_The_relationship_of_Turnover_intention_with_job_satisfaction_job_performance_Leader_member_exchange_Emotional_intelligence_and_organizational_commitment)
- Seibert, S. E., Wang, G., & Courtright, S. H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 981–1003. <https://doi.org/10.1037/a0022676>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.

- Usman Shah & Janraiz Khan. (2015). An analysis of the factors affecting turnover intentions: Evidence from private sector universities of Peshawar. *Journal of Social and Administrative Sciences*, 2(2), 71–85. <https://ideas.repec.org/p/prs/mprapa/67396.html>
- Xue, H. , Luo, Y. , Luan, Y. , & Wang, N. ( 2022). A meta-analysis of leadership and intrinsic motivation: Examining relative importance and moderators. *Frontiers in Psychology*, 13, 941161. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.941161>
- Yamane, T. (1967). *Statistics: An Introductory Analysis* (2nd Edition). Harper and Row.
- Zhou, Wenxia, Xin, Lu, Li, Mengyi Li & Tang, Fangcheng Tang. (2020). Career Success Criteria Clarity as a Predictor of Employment Outcomes. *Frontiers*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00540>