

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและ  
สหกรณ์การเกษตรในยุคดิจิทัล กรณีศึกษาฝ่ายกิจการสาขาภาคเหนือตอนล่าง  
**Factors Affecting Job Satisfaction of Employees of The Bank For Agriculture  
and Agricultural Cooperatives in the Digital Age : A Case Study of the Lower  
Northern Regional Branch Operations Division**

สุพจน์ โกมัย<sup>1\*</sup> และพรพิมล กะชามา<sup>2</sup>  
Supot Komai<sup>1\*</sup> and Pornpimon Kachamas<sup>2</sup>

Received: August 04, 2025; Revised: April 13, 2026; Accepted: April 16, 2026

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลของปัจจัยด้านแรงจูงใจ ความผูกพันต่อองค์กร และปัจจัยด้านองค์การที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) ฝ่ายกิจการสาขาภาคเหนือตอนล่างในบริบทการเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัล การวิจัยใช้ระเบียบวิธีเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างจำนวน 412 คน โดยใช้การสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) จากประชากร 2,373 คน เครื่องมือวิจัยคือแบบสอบถามมาตรฐาน 75 ข้อ ผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ มีค่าเฉลี่ย 0.8978 และผ่านการทดสอบความเชื่อมั่นจากการทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างลักษณะใกล้เคียง มีค่าความเชื่อมั่นรวม 0.987 การวิเคราะห์ใช้สถิติเชิงพรรณนา การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (EFA) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) และการถดถอยพหุคูณแบบ Enter ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยด้านแรงจูงใจ ความผูกพันต่อองค์กร และปัจจัยด้านองค์การ มีอิทธิพลเชิงบวกและมีนัยสำคัญต่อความพึงพอใจในการทำงาน โดยโมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนได้ถึงร้อยละ 81.2 ( $R^2 = 0.812$ ) ปัจจัยย่อยที่มีอิทธิพลมากที่สุดได้แก่ระบบการบริหารจัดการ ( $Beta = 0.423$ ) รองลงมาคือความสามารถและความเชี่ยวชาญ ( $Beta = 0.217$ ) โอกาสความก้าวหน้าในงาน ( $Beta = 0.166$ ) และโครงสร้างองค์กร ( $Beta = 0.125$ ) ขณะที่บางปัจจัยย่อย เช่น ความผูกพันทางอารมณ์และการมอบหมายงานที่ท้าทายไม่พบว่ามีนัยสำคัญในแบบจำลองรวม ผลการศึกษาสามารถประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล โดยเฉพาะการสร้างสภาพผูกพันของพนักงานและการพัฒนาระบบบริหารที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี

**คำสำคัญ:** ความผูกพันต่อองค์กร ความพึงพอใจในการทำงาน ธ.ก.ส. ยุคดิจิทัล ปัจจัยด้านองค์การ แรงจูงใจ

<sup>1</sup> หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, Master of Business Administration Concentration in Management, University of the Thai Chamber of Commerce

<sup>2</sup> คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, Faculty of Business Administration, University of the Thai Chamber of Commerce

\*Corresponding author e-mail: supot.ko@baac.or.th

## Abstract

This study investigates the influence of motivation, organizational commitment, and organizational factors on job satisfaction among employees of the Bank for Agriculture and Agricultural Cooperatives (BAAC), Lower Northern Regional Branch Operations Division, in the context of digital transformation. A quantitative research design was employed. A total of 412 respondents were selected through stratified random sampling from a population of 2,373. Data were collected via a structured questionnaire (75 items), with content validity verified by experts (IOC = 0.897) and reliability confirmed through a pilot test (Cronbach's  $\alpha = 0.987$ ). The data were then analyzed using descriptive statistics, exploratory factor analysis (EFA), confirmatory factor analysis (CFA), and multiple regression analysis (Enter method). The results revealed that motivation, organizational commitment, and organizational factors each have a significant positive influence on job satisfaction. The model explained 81.2% of the variance ( $R^2 = 0.812$ ). Among the sub-factors, Management System showed the strongest effect ( $\beta = 0.423$ ), followed by Competence and Expertise ( $\beta = 0.217$ ), Career Advancement Opportunity ( $\beta = 0.166$ ), and Organizational Structure ( $\beta = 0.125$ ). In contrast, some sub-dimensions — such as emotional commitment and challenging assignments — were not significant in the full model. These findings can inform human resource management practices in the digital age, especially in strengthening employee commitment and developing management systems responsive to technological change.

**Keywords:** Organizational Commitment, Job Satisfaction, BAAC, Digital Age, Organizational Factors, Motivation

## บทนำ

ในปัจจุบันอุตสาหกรรมธนาคารกำลังเผชิญการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญจากการปฏิวัติทางดิจิทัล ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อโครงสร้างองค์กร รูปแบบการดำเนินงาน และบทบาทของบุคลากรในทุกกระดับ เทคโนโลยีดิจิทัล เช่น บริการธนาคารผ่านโทรศัพท์เคลื่อนที่ (Mobile Banking), ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence : AI), เทคโนโลยีการเงิน (Financial Technology : FinTech) และระบบอัตโนมัติ ได้เข้ามามีบทบาทในการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานตั้งแต่การให้บริการลูกค้าไปจนถึงการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Bank of Thailand, 2025) การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวก่อให้เกิดทั้งโอกาสและความท้าทาย โดยเฉพาะในประเด็นด้านความมั่นคงในการทำงาน ความสามารถในการปรับตัว และระดับความพึงพอใจของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) ในฐานะสถาบันการเงินเฉพาะกิจของรัฐที่มีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนเศรษฐกิจฐานราก ได้รับผลกระทบจากกระแสดิจิทัลเช่นเดียวกับสถาบันการเงินอื่น ๆ โดยธนาคารได้ปรับตัวเข้าสู่การให้บริการทางการเงินดิจิทัล ผ่านระบบ BAAC A-Mobile และการใช้ระบบอัตโนมัติทางการเงิน เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมการเงิน แนวโน้มดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงพฤติกรรมของลูกค้าที่หันมาใช้บริการผ่านช่องทางดิจิทัลมากขึ้น (Bank of Thailand, 2025) ขณะเดียวกันจำนวนสาขาของธนาคารพาณิชย์และ ธ.ก.ส. มีแนวโน้มลดลง ส่งผลให้บุคลากรสาขาต้องปรับตัวบทบาทจากการทำธุรกรรมพื้นฐานไปสู่การเป็นที่ปรึกษาทางการเงินและผู้สนับสนุนการใช้บริการดิจิทัล

อย่างไรก็ตาม ผลการสำรวจภายในองค์กรสะท้อนให้เห็นว่าระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรมีแนวโน้มลดลง แม้ว่าธนาคารจะมีบุคลากรทั่วประเทศมากกว่า 22,000 คน (Bank for Agriculture and Agricultural Cooperatives, 2024) และอัตราการลาออกโดยรวมยังอยู่ในระดับไม่สูง แต่กลับพบแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ปัจจัยเหล่านี้ทำให้ความพึงพอใจในการทำงาน กลายเป็นประเด็นสำคัญที่ต้องได้รับการบริหารจัดการอย่างจริงจัง เพื่อรักษาความผูกพันของบุคลากรและคงไว้ซึ่งคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์ในระยะยาว

งานวิจัยที่ผ่านมาได้ชี้ให้เห็นว่าปัจจัยด้านการยอมรับเทคโนโลยี วัฒนธรรมองค์กร และแรงจูงใจ ล้วนมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากร อย่างไรก็ตาม งานวิจัยที่ศึกษาลงลึกถึงพนักงานธนาคารในยุคดิจิทัล โดยเฉพาะในบริบทของ ธ.ก.ส. ยังมีอยู่อย่างจำกัด ดังนั้น การศึกษาครั้งนี้จึงมุ่งศึกษาอิทธิพลของปัจจัยด้านแรงจูงใจ

ความผูกพันต่อองค์กร และปัจจัยด้านองค์การ ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรยุคดิจิทัล กรณีฝ่ายกิจการสาขาภาคเหนือตอนล่าง โดยคาดหวังว่าจะเป็นฐานข้อมูลสำคัญสำหรับการกำหนดกลยุทธ์การบริหารบุคลากรทั้งในเชิงนโยบายและเชิงปฏิบัติ เพื่อช่วยลดอัตราการลาออกและเตรียมความพร้อมให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในบริบทของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาอิทธิพลของปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านความผูกพัน และปัจจัยด้านองค์การ ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรยุคดิจิทัล กรณีศึกษาฝ่ายกิจการสาขาภาคเหนือตอนล่าง

## ทบทวนวรรณกรรม

### 1. แรงจูงใจ (Motivation)

แรงจูงใจเป็นกลไกสำคัญที่ใช้อธิบายพฤติกรรมการทำงานของพนักงานในองค์การ โดยเฉพาะในบริบทของการเปลี่ยนแปลงเชิงเทคโนโลยีในยุคดิจิทัล ทั้งนี้ Robbins (1996) อธิบายว่าแรงจูงใจสะท้อนถึงทิศทาง ความเข้มข้น และความต่อเนื่องของความพยายามในการบรรลุเป้าหมาย ซึ่งชี้ให้เห็นว่าแรงจูงใจมิได้เป็นเพียงปัจจัยภายในบุคคล แต่ยังเชื่อมโยงกับลักษณะงานและบริบทองค์การที่เอื้อต่อการแสดงศักยภาพของพนักงาน แนวคิดดังกล่าวยังได้รับการสนับสนุนจากงานวิจัยร่วมสมัยที่ชี้ว่าแรงจูงใจมีบทบาทสำคัญต่อพฤติกรรมการทำงานในบริบทดิจิทัลที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

หลักฐานเชิงประจักษ์ในระดับสากลชี้อย่างสอดคล้องว่าแรงจูงใจมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจในการทำงาน โดย Singh and Gupta (2025) พบว่าแรงจูงใจเป็นตัวกำหนดระดับความพึงพอใจของพนักงานในภาคการเงิน ขณะที่ Wardiansyah et al. (2024) ระบุว่าแรงจูงใจด้านความก้าวหน้าและความท้าทายในงานมีบทบาทต่อทั้งความผูกพันและความพึงพอใจในการทำงาน

ในบริบทประเทศไทย โดยเฉพาะองค์กรการเงินภาครัฐ ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในอาชีพ ความมั่นคงในงาน และระบบผลตอบแทนมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจของบุคลากร ซึ่งสะท้อนลักษณะเฉพาะขององค์กรที่ให้ความสำคัญกับความมั่นคงและเส้นทางอาชีพ (Chanmuean, 2021; Sawetbuppa & Sato, 2023)

สำหรับ ธ.ก.ส. ซึ่งมีบทบาททั้งเชิงธุรกิจและเชิงนโยบาย แรงจูงใจของพนักงานจึงไม่จำกัดอยู่เพียงผลตอบแทนทางการเงิน แต่เชื่อมโยงกับความหมายของงานและภารกิจในการสนับสนุนภาคเกษตรกรรม ประเด็นดังกล่าวสะท้อนว่าแรงจูงใจทำหน้าที่เป็นกลไกสำคัญในการกำหนดระดับความพึงพอใจในการทำงาน และเป็นปัจจัยหลักในการอธิบายความแตกต่างของความพึงพอใจของพนักงานภายใต้บริบทองค์การยุคดิจิทัล

### 2. ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment)

ความผูกพันต่อองค์กรเป็นแนวคิดที่อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์การในเชิงลึก โดย Meyer and Allen (1991) เสนอแบบจำลองสามองค์ประกอบ ได้แก่ ความผูกพันทางอารมณ์ ความผูกพันเชิงต้นทุน และความผูกพันเชิงบรรทัดฐาน ซึ่งสะท้อนความผูกพันเชิงจิตวิทยาของพนักงานต่อองค์การและความตั้งใจในการคงอยู่

หลักฐานเชิงประจักษ์ในระดับสากลพบว่าความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจในการทำงาน โดย Efthymiopoulos and Goula (2024) พบว่าความผูกพันทางอารมณ์มีอิทธิพลในระดับสูง ขณะที่ Singh and Gupta (2025) ยืนยันความสัมพันธ์ดังกล่าวในบริบทของภาคการเงิน

องค์กรการเงินภาครัฐในประเทศไทย ปัจจัยด้านโอกาสความก้าวหน้า ลักษณะงาน และระบบบริหารมีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันของพนักงาน สะท้อนว่าความผูกพันต่อองค์กรมีลักษณะผูกโยงกับบริบทเชิงโครงสร้างและระบบการบริหารอย่างชัดเจน (Daohampae & Boonlue, 2025)

สำหรับ ร.ก.ส. ความผูกพันของพนักงานจึงเป็นฐานสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจขององค์กรควบคู่กับเป้าหมายทางธุรกิจ โดยสะท้อนความสัมพันธ์เชิงจิตวิทยาระหว่างพนักงานกับองค์กร และทำหน้าที่เป็นกลไกสำคัญในการอธิบายความแตกต่างของความพึงพอใจในการทำงานในบริบทองค์กรยุคดิจิทัล

### 3. ปัจจัยด้านองค์กร (Organizational Factors)

ปัจจัยด้านองค์กรเป็นองค์ประกอบเชิงโครงสร้างที่มีบทบาทสำคัญในการกำหนดพฤติกรรมและทัศนคติของพนักงาน โดยครอบคลุมทั้งโครงสร้างองค์กร ระบบการบริหารจัดการ และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งล้วนส่งผลโดยตรงต่อระดับความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรในองค์กร

งานวิจัยของ Westerman et al. (2011) ชี้ให้เห็นว่าการบูรณาการเทคโนโลยีกับการบริหารเป็นปัจจัยสำคัญในการยกระดับประสิทธิภาพองค์กร ขณะที่ Oldani et al. (2023) รายงานว่าโครงสร้างที่ยืดหยุ่นและการสนับสนุนการทำงานในรูปแบบดิจิทัลช่วยเพิ่มความพึงพอใจของพนักงาน

ในบริบทประเทศไทย Tungsinsirisit (2007) อธิบายว่าปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร ความสามารถของพนักงาน และระบบการบริหารเป็นกลไกสำคัญที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ขณะที่หลักฐานเชิงประจักษ์จากงานวิจัยร่วมสมัยพบว่า องค์กรที่มีระบบการบริหารโปร่งใส เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม และสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจในการทำงานและความตั้งใจคงอยู่ของพนักงาน (Teerawong & Veerapaiboon, 2023; Wela-kerd et al., 2024)

การดำเนินงานของ ร.ก.ส. ภายใต้ข้อจำกัดด้านนโยบายและการแข่งขันในยุคดิจิทัล ยิ่งทำให้ปัจจัยด้านองค์กรมีความสำคัญมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะในด้านการออกแบบสภาพแวดล้อมการทำงานและการสนับสนุนการปรับตัวของพนักงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ดังนั้น ปัจจัยด้านองค์กรจึงสามารถพิจารณาได้ว่าเป็นตัวแปรเชิงโครงสร้างที่มีบทบาทสำคัญในการอธิบายความแตกต่างของระดับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานในองค์กรยุคดิจิทัล

## สมมติฐานการวิจัย

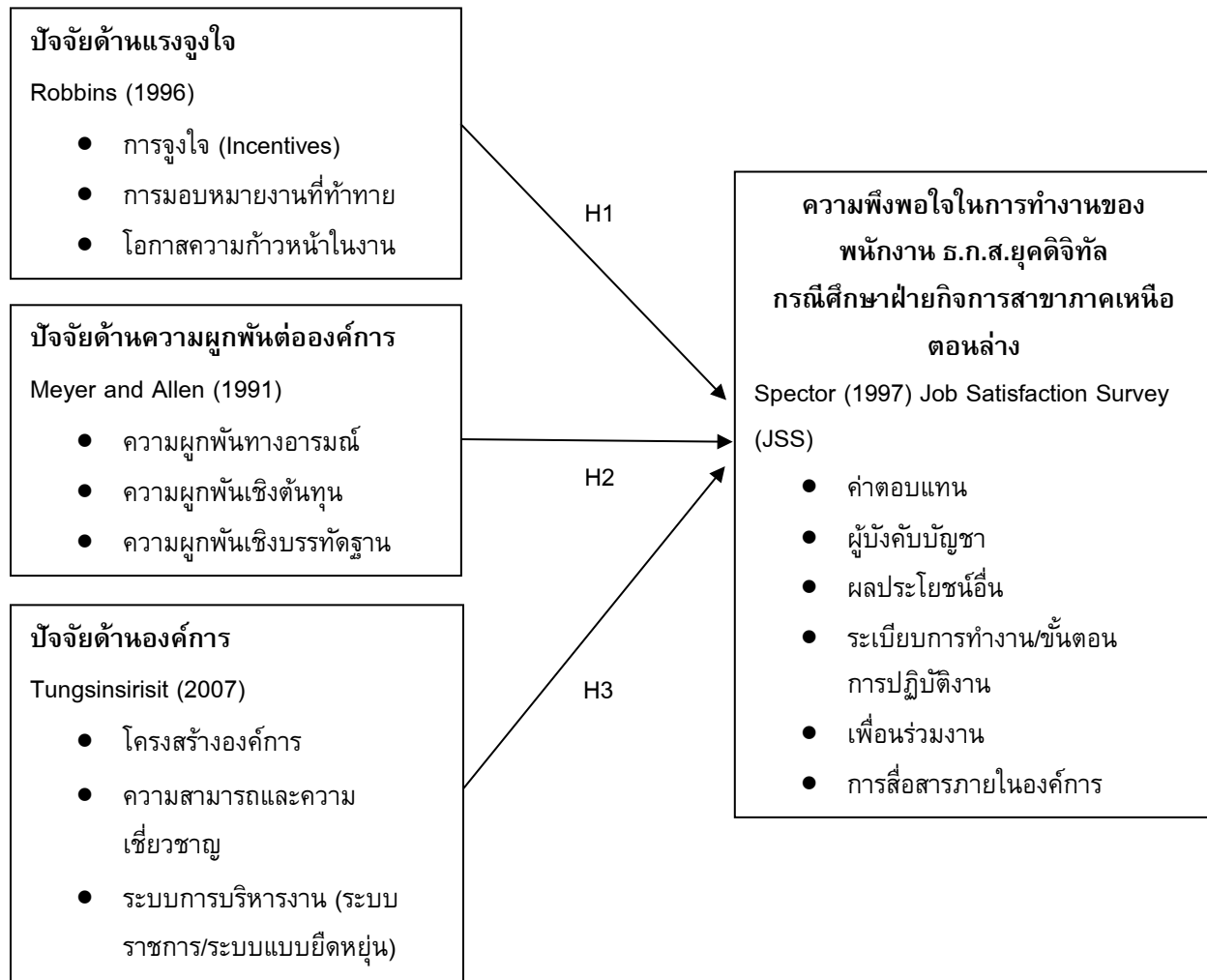
สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยด้านแรงจูงใจส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน

สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กรส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน

สมมติฐานที่ 3 ปัจจัยในด้านองค์กรส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน

## กรอบแนวคิดการวิจัย

ในการวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรในยุคดิจิทัล กรณีศึกษาฝ่ายกิจการสาขาภาคเหนือตอนล่าง ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางสำหรับการศึกษาค้นคว้า โดยผู้วิจัยกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย ดังนี้



รูปที่ 1 : กรอบแนวคิดการวิจัย

ที่มา : Meyer and Allen (1991) Robbins (1996) และ Tunginsirisit (2007); Spector (1997)

## วิธีดำเนินการวิจัย

### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้ทั้งข้อมูลทุติยภูมิจากเอกสาร งานวิจัยและบทความวิชาการที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลปฐมภูมิที่ได้จากการสำรวจด้วยแบบสอบถาม กลุ่มประชากรคือพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) ในพื้นที่ฝ่ายกิจการสาขาภาคเหนือตอนล่าง จำนวน 2,373 คน โดย “พนักงาน” ในที่นี้หมายถึงพนักงานประจำของ ธ.ก.ส. ซึ่งปฏิบัติงานในหน่วย/สาขา/ส่วนงานภายใต้ฝ่ายกิจการสาขาภาคเหนือตอนล่าง (ไม่รวมผู้จัดการธนาคาร/ผู้บริหารระดับนโยบายส่วนกลางที่ไม่ได้สังกัดฝ่ายนี้) และมีคุณสมบัติอายุอย่างน้อย 1 ปี การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างใช้สูตรของ Yamane (1967) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ได้จำนวนขั้นต่ำ 343 คน และเพิ่มเผื่อร้อยละ 10 รวมเป็น 378 คน แต่ผู้วิจัยเก็บข้อมูลจริงได้ 412 คน ซึ่งสอดคล้องกับข้อเสนอของ Hair et al. (2010) ที่ระบุว่าการวิเคราะห์สถิติขั้นสูงควรมีอย่างน้อย 200 คนขึ้นไป จึงถือว่าเพียงพอและเหมาะสม วิธีการสุ่ม ใช้การสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ตามสัดส่วนของพนักงานในแต่ละจังหวัด เพื่อให้เป็นตัวแทนที่เหมาะสมในระดับพื้นที่ และเมื่อชั้นใดมีอัตราตอบกลับไม่ครบตามโควตา จึงเสริมด้วยการเก็บแบบบังเอิญ (Accidental Sampling) ภายในชั้นนั้น ๆ เฉพาะเท่าที่จำเป็น พร้อมตรวจสอบคุณสมบัติเข้าเกณฑ์ก่อนนับรวมเป็นกลุ่มตัวอย่าง

### 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือวิจัยคือแบบสอบถามมาตราส่วน Likert 5 ระดับ จำนวน 75 ข้อ ครอบคลุมปัจจัยทั้งหมด คุณภาพเครื่องมือผ่านการตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน โดยมีค่าความตรงเชิงเนื้อหา (IOC = 0.8978) และผ่านการทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างลักษณะใกล้เคียง 30 คน พบค่าความเชื่อมั่นสูง (Cronbach's alpha = 0.987) ยืนยันว่าเครื่องมือมีความสอดคล้องภายในที่เหมาะสม การตรวจสอบโครงสร้างด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (EFA) และเชิงยืนยัน (CFA)

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บข้อมูลดำเนินการกับพนักงาน ธ.ก.ส. ฝ่ายกิจการสาขาภาคเหนือตอนล่าง โดยส่งหนังสือขอความร่วมมือเก็บรวบรวมข้อมูลการศึกษาค้นคว้าอิสระต่อผู้จัดการสาขา และเผยแพร่แบบสอบถามทางอีเมล (Google Forms) การสุ่มตัวอย่างใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ตามสัดส่วนพนักงานในแต่ละจังหวัด และเสริมด้วยการเก็บแบบบังเอิญ (Accidental Sampling) เพื่อให้ครบตามจำนวนที่กำหนด พร้อมตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามก่อนนำไปวิเคราะห์

### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตามเกณฑ์การแปลผลของ Best (1977) จากนั้นตรวจสอบโครงสร้างของตัวแปรเชิงซ้อนด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (EFA) และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) ก่อนปิดท้ายด้วยการทดสอบสมมติฐานผ่านการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบ Enter เพื่อประเมินอิทธิพลของแรงจูงใจ ความผูกพันต่อองค์กร และปัจจัยองค์การต่อความพึงพอใจในการทำงาน

## ผลการวิจัยและอภิปรายผล

### 1. ผลการวิจัย

1.1 เพื่ออธิบายภาพรวมของตัวแปรในการศึกษา ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนาด้วยค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อสะท้อนระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยหลักทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ แรงจูงใจ ความผูกพันต่อองค์กร ปัจจัยด้านองค์การ และความพึงพอใจในการทำงาน ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นของปัจจัยหลัก

| ปัจจัย                        | จำนวน<br>ข้อ | ค่าเฉลี่ย<br>(Mean) | ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน<br>(S.D.) | ระดับความคิดเห็น |
|-------------------------------|--------------|---------------------|--------------------------------|------------------|
| ปัจจัยด้านแรงจูงใจ            | 15           | 4.65                | 0.47                           | มากที่สุด        |
| ปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร | 15           | 4.66                | 0.50                           | มากที่สุด        |
| ปัจจัยด้านองค์การ             | 15           | 4.49                | 0.64                           | มาก              |
| ปัจจัยความพึงพอใจในการทำงาน   | 30           | 4.45                | 0.61                           | มาก              |

จากตารางที่ 1 พบว่าผลการวิเคราะห์เชิงพรรณนา แสดงให้เห็นว่าพนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านแรงจูงใจและความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับมากที่สุด ขณะที่ปัจจัยด้านองค์การและความพึงพอใจในการทำงานอยู่ในระดับมาก โดยรวมสะท้อนทัศนคติเชิงบวกต่อองค์การในยุคดิจิทัล

1.2 เพื่อประเมินคุณภาพของเครื่องมือวิจัย ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis : CFA) ร่วมกับการตรวจสอบค่าความเชื่อมั่น ผลการวิเคราะห์สรุปไว้ในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 คุณภาพเครื่องมือวัดและการยืนยันโครงสร้าง (CFA)

| ปัจจัย                          | Factor Loading | AVE   | CR          | Cronbach's $\alpha$ | Omega ( $\omega$ ) |
|---------------------------------|----------------|-------|-------------|---------------------|--------------------|
| ปัจจัยด้านแรงจูงใจ              | 0.739–0.948    | 0.684 | $\geq 0.70$ | 0.938               | $\approx 1.00$     |
| ปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร   | 0.801–0.940    | 0.783 | $\geq 0.70$ | 0.945               | $\approx 1.00$     |
| ปัจจัยด้านองค์การ               | 0.779–0.916    | 0.777 | $\geq 0.70$ | 0.955               | $\approx 1.00$     |
| ปัจจัยด้านความพึงพอใจในการทำงาน | 0.742–0.938    | 0.767 | $\geq 0.70$ | 0.974               | $\approx 1.00$     |

จากตารางที่ 2 พบว่าตัวชี้วัดทุกข้อมีค่า Factor Loadings อยู่ระหว่าง 0.739–0.948 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่แนะนำ ( $\geq 0.70$ ) ขณะเดียวกันค่าคุณภาพการวัดอยู่ในระดับมาตรฐาน โดย  $CR \geq 0.70$  และ  $AVE \geq 0.50$  สอดคล้องแนวทางของ Hair et al. (2010) และ Fornell and Larcker (1981) ส่วนความเชื่อมั่นภายในอยู่ในระดับสูง (Cronbach's  $\alpha$  และ Omega  $\geq 0.70$ ) ตามเกณฑ์ Nunnally and Bernstein (1994) และ Dunn et al. (2014) ยืนยันได้ว่าเครื่องมือมีความตรงเชิงโครงสร้างและความเชื่อมั่นในระดับสูง เหมาะสมต่อการนำไปใช้วิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ต่อไป

1.3 เพื่อยืนยันความเหมาะสมของโมเดลการวัด ผู้วิจัยได้ประเมินค่าดัชนีความสอดคล้อง (Fit Indices) ตามเกณฑ์มาตรฐานสากล โดยผลการวิเคราะห์แสดงไว้ในตารางที่ 3

**ตารางที่ 3** ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดล (Fit Indices)

| ดัชนีความสอดคล้อง (Fit Indices)                 | ค่าที่ได้จากการวิเคราะห์        | เกณฑ์การยอมรับ               |
|-------------------------------------------------|---------------------------------|------------------------------|
| Comparative Fit Index (CFI)                     | 0.994                           | $\geq 0.90$                  |
| Tucker-Lewis Index (TLI)                        | 0.994                           | $\geq 0.90$                  |
| Normed Fit Index (NFI)                          | 0.992                           | $\geq 0.90$                  |
| Incremental Fit Index (IFI)                     | 0.994                           | $\geq 0.90$                  |
| Relative Noncentrality Index (RNI)              | 0.994                           | $\geq 0.90$                  |
| Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) | 0.083<br>(90% CI = 0.081–0.084) | $\leq 0.08$<br>หรือใกล้เคียง |
| Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)   | 0.062                           | $\leq 0.08$                  |

จากตารางที่ 3 พบว่าค่าดัชนีความสอดคล้อง ได้แก่ CFI, TLI, NFI, IFI และ RNI มีค่ามากกว่า 0.90 ตามเกณฑ์ที่แนะนำ (Hu & Bentler, 1999; Kline, 2016) ส่วนค่า RMSEA และ SRMR อยู่ใกล้เคียงเกณฑ์ แสดงว่าโมเดลการวัดที่สร้างขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับดี สามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์ต่อได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

1.4 เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 1 ได้ทำการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ โดยใช้ปัจจัยด้านแรงจูงใจเป็นตัวแปรอิสระ และความพึงพอใจในการทำงานเป็นตัวแปรตาม ดังแสดงในตารางที่ 4

**ตารางที่ 4** ผลการวิเคราะห์การถดถอยของปัจจัยด้านแรงจูงใจส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน ข.ก.ส. ยุคดิจิทัล กรณีศึกษาฝ่ายกิจการสาขาภาคเหนือตอนล่าง

| ปัจจัยด้านแรงจูงใจ                                                                                                    | ความพึงพอใจในการทำงาน |            |       | t-statistic | p-value    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|------------|-------|-------------|------------|
|                                                                                                                       | ในยุคดิจิทัล          |            |       |             |            |
|                                                                                                                       | β                     | Std. Error | Beta  |             |            |
| (Constant)                                                                                                            | 0.140                 | 0.215      |       | 0.652       | p = 0.515  |
| การจูงใจ                                                                                                              | 0.204                 | 0.077      | 0.160 | 2.647       | p = 0.008* |
| การมอบหมายงานที่ท้าทาย                                                                                                | 0.270                 | 0.068      | 0.238 | 3.991       | p < 0.001* |
| โอกาสความก้าวหน้าในงาน                                                                                                | 0.453                 | 0.070      | 0.379 | 6.471       | p < 0.001* |
| R = 0.717 <sup>a</sup> , R <sup>2</sup> = 0.514, Adjusted R <sup>2</sup> = 0.510, F = 143.636, p < 0.001 <sup>b</sup> |                       |            |       |             |            |

R = 0.717<sup>a</sup>, R<sup>2</sup> = 0.514, Adjusted R<sup>2</sup> = 0.510, F = 143.636, p < 0.001<sup>b</sup>

หมายเหตุ : <sup>a</sup> หมายถึง ตัวแปรพยากรณ์ ได้แก่ การจูงใจ การมอบหมายงานที่ท้าทาย และโอกาสความก้าวหน้าในงาน;

<sup>b</sup> หมายถึง ตัวแปรตาม ได้แก่ ความพึงพอใจในการทำงานในยุคดิจิทัล; \*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์พบว่าแบบจำลองมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $R^2 = 0.514$ ,  $p < 0.001$ ) โดยโอกาสความก้าวหน้าในงาน ( $\beta = 0.379$ ), การมอบหมายงานที่ทำนาย ( $\beta = 0.238$ ) และการตั้งใจ ( $\beta = 0.160$ ) ส่งผลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในการทำงาน

1.5 เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 2 ได้ทำการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ โดยใช้ปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กรทั้งสามมิติเป็นตัวแปรอิสระ และความพึงพอใจในการทำงานเป็นตัวแปรตาม ดังแสดงในตารางที่ 5

**ตารางที่ 5** ผลการวิเคราะห์การถดถอยของปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กรที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน ธ.ก.ส. ยุคดิจิทัล กรณีศึกษาฝ่ายกิจการสาขาภาคเหนือตอนล่าง

| ปัจจัยด้าน<br>ความผูกพันต่อองค์กร                                                      | ความพึงพอใจในการทำงานในยุคดิจิทัล |            |       | t-statistic | p-value       |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|------------|-------|-------------|---------------|
|                                                                                        | $\beta$                           | Std. Error | Beta  |             |               |
| (Constant)                                                                             | 0.212                             | 0.185      |       | 1.145       | $p = 0.253$   |
| ความผูกพันทางอารมณ์                                                                    | 0.210                             | 0.075      | 0.167 | 2.806       | $p = 0.005^*$ |
| ความผูกพันเชิงต้นทุน                                                                   | 0.517                             | 0.048      | 0.520 | 10.880      | $p < 0.001^*$ |
| ความผูกพันเชิงบรรทัดฐาน                                                                | 0.192                             | 0.070      | 0.162 | 2.741       | $p = 0.006^*$ |
| $R = 0.789^a$ , $R^2 = 0.622$ , Adjusted $R^2 = 0.619$ , $F = 223.997$ , $p < 0.001^b$ |                                   |            |       |             |               |

หมายเหตุ : <sup>a</sup> หมายถึงตัวแปรพยากรณ์ ได้แก่ ความผูกพันทางอารมณ์ ความผูกพันเชิงต้นทุน และความผูกพันเชิงบรรทัดฐาน; <sup>b</sup> หมายถึงตัวแปรตาม ได้แก่ ความพึงพอใจในการทำงานในยุคดิจิทัล; \*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์พบว่าโมเดลมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $R^2 = 0.622$ ,  $p < 0.001$ ) โดย ความผูกพันเชิงต้นทุน ( $\beta = 0.520$ ,  $p < 0.001$ ) มีอิทธิพลสูงสุด รองลงมาคือ ความผูกพันทางอารมณ์ ( $\beta = 0.167$ ,  $p = 0.005$ ) และความผูกพันเชิงบรรทัดฐาน ( $\beta = 0.162$ ,  $p = 0.006$ ) ซึ่งล้วนส่งผลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในการทำงาน

1.6 เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 3 ได้ทำการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ โดยใช้ปัจจัยด้านองค์การทั้งสามด้าน ได้แก่ โครงสร้างองค์การ ความสามารถและความเชี่ยวชาญ และระบบการบริหารงาน เป็นตัวแปรอิสระ และความพึงพอใจในการทำงานเป็นตัวแปรตาม ดังแสดงในตารางที่ 6

**ตารางที่ 6** ผลการวิเคราะห์การถดถอยของปัจจัยด้านองค์การที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน ธ.ก.ส. ยุคดิจิทัล กรณีศึกษาฝ่ายกิจการสาขาภาคเหนือตอนล่าง

| ปัจจัยด้านองค์การ                                                                      | ความพึงพอใจในการทำงานในยุคดิจิทัล |            |       | t-statistic | p-value       |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|------------|-------|-------------|---------------|
|                                                                                        | $\beta$                           | Std. Error | Beta  |             |               |
| (Constant)                                                                             | 0.644                             | 0.112      |       | 5.744       | $p < 0.001^*$ |
| โครงสร้างองค์การ                                                                       | 0.131                             | 0.044      | 0.143 | 2.957       | $p = 0.003^*$ |
| ความสามารถและความเชี่ยวชาญ                                                             | 0.348                             | 0.042      | 0.332 | 8.318       | $p < 0.001^*$ |
| ระบบการบริหารจัดการ                                                                    | 0.369                             | 0.037      | 0.471 | 10.034      | $p < 0.001^*$ |
| $R = 0.890^a$ , $R^2 = 0.792$ , Adjusted $R^2 = 0.791$ , $F = 518.927$ , $p < 0.001^b$ |                                   |            |       |             |               |

หมายเหตุ : <sup>a</sup> หมายถึงตัวแปรพยากรณ์ ได้แก่ โครงสร้างองค์การ ความสามารถและความเชี่ยวชาญ และระบบการบริหารจัดการ; <sup>b</sup> หมายถึงตัวแปรตาม ได้แก่ ความพึงพอใจในการทำงานในยุคดิจิทัล; \*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลการวิเคราะห์พบว่าโมเดลมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $R^2 = 0.792$ ,  $p < 0.001$ ) โดยระบบการบริหารงาน ( $\beta = 0.471$ ,  $p < 0.001$ ) มีอิทธิพลสูงที่สุด รองลงมาคือ ความสามารถและความเชี่ยวชาญ ( $\beta = 0.332$ ,  $p < 0.001$ ) และโครงสร้างองค์การ ( $\beta = 0.143$ ,  $p = 0.003$ ) แสดงให้เห็นว่าปัจจัยด้านองค์การมีผลชัดเจนต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน

1.7 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณชี้ให้เห็นว่าปัจจัยด้านแรงจูงใจ ความผูกพันต่อองค์การ และปัจจัยด้านองค์การ มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน ธ.ก.ส. ยุคดิจิทัล โดยบางปัจจัยย่อยส่งผลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังแสดงในตารางที่ 7

**ตารางที่ 7** ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบ Enter ของปัจจัยด้านแรงจูงใจ ความผูกพันต่อองค์การ และปัจจัยด้านองค์การ ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน ธ.ก.ส. ในยุคดิจิทัล กรณีศึกษาฝ่ายกิจการสาขาภาคเหนือตอนล่าง ( $n = 412$ ; ตัวแปรตาม = ความพึงพอใจในการทำงาน)

| สัมประสิทธิ์ถดถอยสำหรับตัวแปรตาม :     |                       |            |                   |               |
|----------------------------------------|-----------------------|------------|-------------------|---------------|
| ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน | ความพึงพอใจในการทำงาน |            |                   | p-value       |
|                                        | B<br>(ไม่มาตรฐาน)     | Std. Error | Beta<br>(มาตรฐาน) |               |
| (Constant)                             | 0.206                 | 0.143      |                   | $p = 0.150$   |
| การจูงใจ                               | -0.033                | 0.051      | -0.026            | $p = 0.517$   |
| การมอบหมายงานที่ท้าทาย                 | 0.025                 | 0.046      | 0.022             | $p = 0.587$   |
| โอกาสความก้าวหน้าในงาน                 | 0.198                 | 0.048      | 0.166             | $p < 0.001^*$ |
| ความผูกพันทางอารมณ์                    | 0.009                 | 0.060      | 0.007             | $p = 0.875$   |
| ความผูกพันเชิงต้นทุน                   | 0.077                 | 0.042      | 0.078             | $p = 0.066$   |

**ตารางที่ 7** ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบ Enter ของปัจจัยด้านแรงจูงใจ ความผูกพันต่อองค์กร และปัจจัยด้านองค์กร ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน ธ.ก.ส. ในยุคดิจิทัล กรณีศึกษาฝ่ายกิจการสาขาภาคเหนือตอนล่าง (n = 412; ตัวแปรตาม = ความพึงพอใจในการทำงาน) (ต่อ)

| สัมประสิทธิ์ถดถอยสำหรับตัวแปรตาม :                                                                                    |                       |            |           |             |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|------------|-----------|-------------|------------|
| ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ<br>ในการทำงาน                                                                            | ความพึงพอใจในการทำงาน |            |           | t-statistic | p-value    |
|                                                                                                                       | B                     | Std. Error | Beta      |             |            |
|                                                                                                                       | (ไม่มาตรฐาน)          |            | (มาตรฐาน) |             |            |
| (Constant)                                                                                                            | 0.206                 | 0.143      |           | 1.441       | p = 0.150  |
| ความผูกพันเชิงบรรทัดฐาน                                                                                               | -0.010                | 0.054      | -0.009    | -0.190      | p = 0.850  |
| โครงสร้างองค์การ                                                                                                      | 0.114                 | 0.044      | 0.125     | 2.620       | p = 0.009  |
| ความสามารถและความเชี่ยวชาญ                                                                                            | 0.227                 | 0.047      | 0.217     | 4.810       | p < 0.001* |
| ระบบการบริหารจัดการ                                                                                                   | 0.332                 | 0.037      | 0.423     | 8.853       | p < 0.001* |
| R = 0.901 <sup>a</sup> , R <sup>2</sup> = 0.812, Adjusted R <sup>2</sup> = 0.808, F = 192.934, p < 0.001 <sup>b</sup> |                       |            |           |             |            |

**หมายเหตุ :** <sup>a</sup> หมายถึงตัวแปรพยากรณ์ ได้แก่ โครงสร้างองค์กร ความสามารถและความเชี่ยวชาญ และระบบการบริหารจัดการ; <sup>b</sup> หมายถึงตัวแปรตาม ได้แก่ ความพึงพอใจในการทำงานในยุคดิจิทัล; \*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบรวม พบว่า แบบจำลองมีความเหมาะสมและอธิบายความแปรปรวนของความพึงพอใจในการทำงานได้ร้อยละ 81.2 (R<sup>2</sup> = 0.812, p < 0.001) โดยปัจจัยย่อยที่มีอิทธิพลเชิงบวกและมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ ระบบการบริหารจัดการ ( $\beta = 0.423$ , p < 0.001) ความสามารถและความเชี่ยวชาญ ( $\beta = 0.217$ , p < 0.001) โอกาสความก้าวหน้าในงาน ( $\beta = 0.166$ , p < 0.001) และโครงสร้างองค์กร ( $\beta = 0.125$ , p = 0.009) ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าการจัดการเชิงระบบและการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเป็นตัวกำหนดสำคัญของความพึงพอใจ ขณะที่ปัจจัยด้านแรงจูงใจและความผูกพันบางมิติไม่มีนัยสำคัญทางสถิติเมื่อประเมินร่วมกันในโมเดลแบบ Enter แสดงถึงอิทธิพลที่ลดทอนลงเมื่อพิจารณาพร้อมกันในแบบจำลองรวม

1.8 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยทั้งสามด้าน ได้แก่ แรงจูงใจ ความผูกพันต่อองค์กร และปัจจัยด้านองค์กร รวมถึงแบบจำลองรวม แสดงให้เห็นถึงอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในการทำงาน โดยมีค่าทางสถิติอยู่ในระดับนัยสำคัญ ดังตารางที่ 8

**ตารางที่ 8** สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

| สมมติฐานการวิจัย                                                | ค่าสถิติสำคัญ                                                             | ผลการทดสอบสมมติฐาน |
|-----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยด้านแรงจูงใจส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน   | R <sup>2</sup> = 0.514, F = 143.636,<br>$\beta = 0.160-0.379$ , p < 0.001 | ยอมรับสมมติฐาน     |
| สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยด้านความผูกพันส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน | R <sup>2</sup> = 0.622, F = 223.997,<br>$\beta = 0.162-0.520$ , p < 0.001 | ยอมรับสมมติฐาน     |

## ตารางที่ 8 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย (ต่อ)

| สมมติฐานการวิจัย                                                                                                    | ค่าสถิติสำคัญ                                                          | ผลการทดสอบสมมติฐาน       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| สมมติฐานที่ 3 ปัจจัยในด้านองค์การส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน                                                      | $R^2 = 0.792$ , $F = 518.927$ ,<br>$\beta = 0.143-0.471$ , $p < 0.001$ | ยอมรับสมมติฐาน           |
| ภาพรวมปัจจัยทั้งหมด (ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ความผูกพันต่อองค์การ และปัจจัยด้านองค์การ) ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน | $R^2 = 0.812$ , $F = 192.934$ ,<br>$\beta = 0.125-0.423$ , $p < 0.001$ | ยอมรับสมมติฐาน (บางส่วน) |

ผลการทดสอบสมมติฐานยืนยันว่า ทั้งสามปัจจัยหลักมีอิทธิพลเชิงบวกและมีนัยสำคัญต่อความพึงพอใจในการทำงาน โดยแบบจำลองรวมแบบ Enter ซึ่งบูรณาการตัวแปรจากแรงจูงใจ ความผูกพันต่อองค์การ และปัจจัยด้านองค์การ สามารถอธิบายความแปรปรวนของความพึงพอใจได้ ร้อยละ 81.2 ( $R^2 = 0.812$ , Adjusted  $R^2 = 0.808$ ,  $F = 192.934$ ,  $p < 0.001$ ) ทั้งนี้ตัวแปรที่มีอิทธิพลสูงสุดคือ ระบบการบริหารจัดการ รองลงมาคือ ความสามารถและความเชี่ยวชาญ โอกาสความก้าวหน้าในงาน และโครงสร้างองค์การ ตามลำดับ โดยรวมแล้ว ผลดังกล่าวเป็นหลักฐานเชิงประจักษ์ที่สนับสนุนสมมติฐานการวิจัยทั้งสามข้อ ภายใต้การประเมินร่วมของตัวแปรทั้งหมด มิใช่การตั้งสมมติฐานใหม่

## อภิปรายผล

ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ความผูกพันต่อองค์การ และปัจจัยด้านองค์การ ยังคงเป็นตัวแปรสำคัญในการอธิบายความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน ธ.ก.ส. ภายใต้บริบทการเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัล โดยเฉพาะตัวแปรเชิงระบบ ได้แก่ ระบบการบริหารจัดการ ความสามารถและความเชี่ยวชาญของบุคลากร โอกาสความก้าวหน้า และโครงสร้างองค์การ ซึ่งมีอิทธิพลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $\beta = 0.125-0.423$ ,  $p < 0.001$ )

ในเชิงทฤษฎี ข้อค้นพบดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ Robbins (1996) และ Meyer and Allen (1991) ในฐานะกรอบทฤษฎีพื้นฐาน ซึ่งยังคงเป็นกรอบแนวคิดที่ได้รับการยอมรับอย่างต่อเนื่องในงานวิจัยร่วมสมัย เช่น Singh and Gupta (2025) และ Wardiansyah et al. (2024) ที่ยืนยันว่าปัจจัยด้านแรงจูงใจและโครงสร้างองค์การมีบทบาทสำคัญต่อความพึงพอใจในการทำงานในภาคการเงิน

นอกจากนี้ยังเป็นไปในทิศทางเดียวกับบริบทประเทศไทยที่พบว่าปัจจัยเชิงระบบมีอิทธิพลต่อบุคลากรในองค์กรการเงินภาครัฐ (Kotchapakdee, 2022; Wela-kerd et al., 2024) รวมถึงสนับสนุนบริบทการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีดิจิทัลในภาคธนาคาร ซึ่งส่งผลต่อรูปแบบการทำงานและความคาดหวังของพนักงาน โดย Puenhuan (2019) พบว่าการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีดิจิทัลส่งผลต่อความมั่นคงในการทำงาน ทักษะ และสภาพการทำงานของพนักงานธนาคาร บ่งชี้ว่าปัจจัยเชิงระบบในยุคดิจิทัลมีบทบาททั้งในฐานะ “โอกาส” และ “แรงกดดัน” ต่อบุคลากรในองค์กรการเงิน เพื่ออธิบายผลการศึกษาให้สอดคล้องกับกรอบสมมติฐาน งานวิจัยนี้จึงอภิปรายผล แยกเป็นสามประเด็น ดังต่อไปนี้

### 1) แรงจูงใจกับความพึงพอใจในการทำงาน

ผลการวิเคราะห์พบว่า “โอกาสความก้าวหน้าในงาน” เป็นตัวแปรแรงจูงใจที่มีอิทธิพลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทั้งในแบบจำลองแยก ( $\beta = 0.379$ ,  $p < 0.001$ ) และแบบจำลองรวม ( $\beta = 0.166$ ,  $p < 0.001$ ) ขณะที่ตัวแปรแรงจูงใจเชิงนามธรรมบางมิติ เช่น การจูงใจโดยรวมและงานที่ทำหาย ลดความสำคัญลงเมื่อควบคุมตัวแปรทั้งหมดร่วมกัน ซึ่งสามารถ

อธิบายได้ด้วยแนวคิด shared variance หรือ suppression effect ข้อค้นพบดังกล่าวสอดคล้องกับ Singh and Gupta (2025) และ Wardiansyah et al. (2024) ที่ชี้ว่าแรงจูงใจด้านความก้าวหน้าและการพัฒนาทักษะมีบทบาทสำคัญในบริบทการทำงานยุคดิจิทัล โดยเฉพาะในภาคการเงินที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว รวมถึง Kotchapakdee (2022) พบว่าแรงจูงใจด้านความมั่นคงและโอกาสความก้าวหน้าเป็นปัจจัยสำคัญต่อความพึงพอใจของบุคลากรในองค์กรการเงิน ทั้งนี้เมื่อพิจารณาร่วมกับ Puenhuan (2019) ที่ชี้ให้เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีส่งผลต่อความมั่นคงในการทำงานสามารถอธิบายได้ว่าแรงจูงใจของพนักงานในยุคดิจิทัลไม่ได้เกิดจากปัจจัยภายในเพียงอย่างเดียว แต่เชื่อมโยงกับโอกาสในการเติบโต ความมั่นคงในอาชีพ และความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างมีนัยสำคัญ

## 2) ความผูกพันต่อองค์กรกับความพึงพอใจในการทำงาน

ผลการวิเคราะห์พบว่า ความผูกพันเชิงต้นทุนมีอิทธิพลสูงในแบบจำลองแยก ( $\beta = 0.520, p < 0.001$ ) แต่เมื่อเข้าสู่แบบจำลองรวม อิทธิพลโดยตรงของความผูกพันต่อองค์กรลดลงจนไม่เป็นนัยสำคัญ ข้อค้นพบดังกล่าวชี้ให้เห็นว่าความผูกพันต่อองค์กรอาจไม่ได้ส่งผลโดยตรงต่อความพึงพอใจในการทำงาน แต่มีแนวโน้มส่งผ่านกลไกเชิงระบบ เช่น ระบบการบริหาร โอกาสในการพัฒนา และโครงสร้างงานที่ชัดเจน เป็นไปในทิศทางเดียวกับ Efthymiopoulos and Goula (2024) และ Singh and Gupta (2025) ที่พบว่าความผูกพันมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน แต่บทบาทดังกล่าวขึ้นอยู่กับบริบทองค์กร รวมถึง Chartlertyose (2022) ที่พบว่าความพึงพอใจในการทำงานมีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานธนาคาร ซึ่งสะท้อนความสัมพันธ์เชิงสองทิศทางระหว่างตัวแปรทั้งสอง

## 3) ปัจจัยด้านองค์กรกับความพึงพอใจในการทำงาน

ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยด้านองค์กรเป็นตัวแปรอธิบายหลักในแบบจำลองรวม โดยเฉพาะระบบการบริหารจัดการ ( $\beta = 0.423, p < 0.001$ ) ความสามารถและความเชี่ยวชาญของบุคลากร ( $\beta = 0.217, p < 0.001$ ) และโครงสร้างองค์กร ( $\beta = 0.125, p = 0.009$ ) ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับ Oldani et al. (2023) และ Wela-kerd et al. (2024) ที่ชี้ว่าองค์กรที่มีระบบบริหารยืดหยุ่นและสนับสนุนการพัฒนาทักษะจะเพิ่มระดับความพึงพอใจของพนักงาน นอกจากนี้ยังสนับสนุน Puenhuan (2019) ที่พบว่า การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและพฤติกรรมของผู้ใช้บริการส่งผลต่อสภาพการทำงานและความรู้สึกของพนักงานธนาคาร สะท้อนให้เห็นว่าปัจจัยด้านองค์กรในยุคดิจิทัลมีลักษณะเป็นทั้งปัจจัยสนับสนุนและแรงกดดันต่อบุคลากร และสนับสนุนแนวคิดของ Westerman et al. (2011) ที่เน้นบทบาทของการบูรณาการเทคโนโลยีกับการบริหารองค์กร ในการยกระดับประสิทธิภาพและประสิทธิผลการดำเนินงานของพนักงาน ซึ่งผลการศึกษาสอดคล้องกับสมมติฐานที่ 3 ที่ตั้งไว้

อย่างไรก็ดี ผลการวิเคราะห์แบบจำลองรวมสะท้อนว่าปัจจัยบางด้าน เช่น แรงจูงใจภายในและความผูกพันเชิงนามธรรม ไม่ปรากฏอิทธิพลที่มีนัยสำคัญ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยบางส่วน และแตกต่างจากทฤษฎีดั้งเดิมของ Herzberg et al. (1959) และ Meyer and Allen (1991) ข้อค้นพบดังกล่าวอาจสะท้อนพลวัตของแรงงานยุคดิจิทัล โดยเฉพาะกลุ่มคนรุ่นใหม่ให้ความสำคัญกับโครงสร้าง ระบบ และความคล่องตัวในการทำงานมากกว่าพันธะทางใจ (Chompukum & Chakrapeesirisuk, 2020) ตลอดจนหลักฐานเชิงประจักษ์ที่ชี้ให้เห็นบทบาทของระบบบริหารที่ยืดหยุ่น การพัฒนาทักษะ และการออกแบบโครงสร้างองค์กรต่อความสำเร็จขององค์กรดิจิทัล (Westerman et al., 2011; Singh & Gupta, 2025) ดังนั้น ความพึงพอใจในการทำงานในบริบทการเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัลจึงมีแนวโน้มตั้งอยู่บนปัจจัยเชิงระบบที่จับต้องได้ มากกว่าปัจจัยเชิงอารมณ์ภายในเพียงลำพัง

โดยสรุปในเชิงอภิปราย ผลการวิจัยครั้งนี้ชี้ให้เห็นว่า ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานในบริบทการเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัลมิได้ถูกกำหนดโดยปัจจัยด้านแรงจูงใจหรือความผูกพันเชิงจิตวิทยาเพียงลำพัง หากแต่เป็นผลลัพธ์ของ

“ระบบองค์กร” ที่เอื้อต่อการทำงาน การพัฒนา และการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ข้อค้นพบนี้มีนัยสำคัญเชิงทฤษฎีในการชี้ให้เห็นถึงบทบาทที่เด่นชัดขึ้นของปัจจัยเชิงระบบในยุคดิจิทัล และมีนัยสำคัญเชิงปฏิบัติสำหรับองค์กรการเงิน โดยเฉพาะ ธ.ก.ส. ในการออกแบบระบบบริหาร โครงสร้างงาน และการพัฒนาทักษะพนักงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี เพื่อยกระดับความพึงพอใจและศักยภาพของพนักงานอย่างยั่งยืน ทั้งนี้ ผลการศึกษายังตอกย้ำว่าความพึงพอใจในการทำงานมีแนวโน้มตั้งอยู่บนปัจจัยเชิงระบบที่จับต้องได้มากกว่าปัจจัยเชิงอารมณ์ภายใน อันสะท้อนการเปลี่ยนผ่านเชิงโครงสร้างของตัวกำหนดความพึงพอใจในการทำงานในยุคดิจิทัล

## สรุปและข้อเสนอแนะ

### 1. สรุปผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยด้านแรงจูงใจ ความผูกพันต่อองค์กร และปัจจัยด้านองค์การที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) ในยุคดิจิทัล

ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ทั้งสามปัจจัยมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจ โดยเฉพาะระบบการบริหารจัดการ ความสามารถและความเชี่ยวชาญ โอกาสความก้าวหน้าในงาน และโครงสร้างองค์กร โดยเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลในระดับสูง

ผลการวิเคราะห์แบบจำลองรวมพบว่า ปัจจัยด้านองค์การมีอิทธิพลสูงสุด รองลงมาคือความสามารถและความเชี่ยวชาญ และโอกาสความก้าวหน้าในงาน ขณะที่ปัจจัยด้านแรงจูงใจมีอิทธิพลบางมิติ และความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลลดลงเมื่อพิจารณาพร้อมกับตัวแปรอื่น โดยแบบจำลองสามารถอธิบายความแปรปรวนของความพึงพอใจในการทำงานได้ในระดับสูง

### 2. ข้อเสนอแนะ

#### 2.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

2.1.1 ผลการศึกษานี้สามารถนำไปใช้ประโยชน์เชิงปฏิบัติได้ องค์กรการเงินโดยเฉพาะ ธ.ก.ส. สามารถนำผลการวิจัยไปใช้ในการออกแบบระบบบริหารจัดการ โครงสร้างงาน และแนวทางการพัฒนาทักษะพนักงานให้สอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัล โดยมุ่งเน้นการยกระดับระบบการบริหารจัดการและการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเป็นสำคัญ เพื่อเสริมสร้างความพึงพอใจและประสิทธิภาพในการทำงาน

2.1.2. คุณูปการของการศึกษา การศึกษานี้มีคุณูปการเชิงวิชาการโดยชี้ให้เห็นบทบาทของปัจจัยด้านองค์การในฐานะตัวแปรสำคัญในการอธิบายความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งช่วยขยายกรอบแนวคิดเดิมที่มุ่งเน้นปัจจัยด้านแรงจูงใจและความผูกพันเชิงจิตวิทยาเป็นหลัก และสะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของมิติระบบองค์กรในบริบทการเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัล

#### 2.2 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

เพื่อเสริมสร้างความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน ธ.ก.ส. ในยุคดิจิทัล ผู้บริหารระดับสูงควรกำหนดนโยบายดังนี้ 1) ลงทุนพัฒนาระบบบริหารจัดการที่ทันสมัย เช่น Dashboard และ Smart MIS เพื่อลดระยะเวลาการตัดสินใจ และเพิ่มความแม่นยำในการบริหารงาน 2) กำหนดแผนพัฒนาศักยภาพบุคลากร โดยบูรณาการทักษะแห่งอนาคต เช่น Data Analytics และ Systems Thinking 3) จัดทำ Career Path ที่ชัดเจน พร้อมระบบ Leadership Pipeline เพื่อสร้างแรงจูงใจและความผูกพันในระยะยาว และ 4) ปรับโครงสร้างองค์กรให้ยืดหยุ่น สนับสนุนการทำงานแบบ Cross-functional

ซึ่งจะช่วยยกระดับประสิทธิภาพการทำงาน ลดความซ้ำซ้อนของกระบวนการ และเสริมสร้างความพึงพอใจของพนักงานอย่างยั่งยืน

### 2.3 ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

ในระดับปฏิบัติการ ผลการวิจัยสามารถนำไปใช้ได้จริงกับการพัฒนาและปรับปรุงการทำงานของฝ่ายงานและบุคลากรใน ธ.ก.ส. ดังนี้ 1) ใช้เครื่องมือดิจิทัล เช่น Dashboard และ MIS ในการติดตามผลการดำเนินงาน พร้อมเชื่อมโยงกับ KPIs 2) จัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ดิจิทัล และใช้ e-learning, workshop, Coaching และ Mentoring เพื่อพัฒนาทักษะบุคลากร 3) จัดทำ Career Path ที่สะท้อนสมรรถนะ พร้อมโครงการเตรียมผู้นำรุ่นใหม่ (Leadership Pipeline) และ 4) ส่งเสริมการทำงานแบบ Agile และ Cross-functional พร้อมกำหนดตำแหน่งงานใหม่ที่เกี่ยวข้องกับดิจิทัล เช่น Digital Officer หรือ Data Steward ซึ่งจะช่วยให้การดำเนินงานขององค์กรมีความคล่องตัว สอดคล้องกับบริบทดิจิทัลและสามารถยกระดับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานได้อย่างเป็นรูปธรรม

### 2.4 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ผลการวิจัยครั้งนี้แม้สามารถอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจ ความผูกพันต่อองค์กร และปัจจัยด้านองค์การ ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน ธ.ก.ส. ได้อย่างมีนัยสำคัญ แต่ยังมีข้อจำกัดที่ควรได้รับการพัฒนาในงานวิจัยต่อไป โดยเฉพาะการบูรณาการตัวแปรสื่อกลาง (Mediator) และตัวแปรกำกับ (Moderator) เช่น ความเครียดจากการทำงานดิจิทัล (Techno-Stress) หรือทัศนคติเชิงบวกต่อเทคโนโลยี (Digital Mindset) เพื่อทำความเข้าใจกลไกเชิงซ้อนที่อาจอธิบายผลได้ชัดเจนยิ่งขึ้น รวมทั้งการใช้วิธีการขั้นสูง เช่น โมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) ซึ่งสามารถวิเคราะห์อิทธิพลเชิงตรงและเชิงอ้อมได้อย่างแม่นยำ

นอกจากนี้ งานวิจัยในอนาคตควรพิจารณาใช้การวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods) เพื่อเจาะลึกทัศนคติและประสบการณ์ของพนักงานผ่านข้อมูลเชิงคุณภาพ อาทิ การสัมภาษณ์เชิงลึกหรือกรณีศึกษา ตลอดจนการวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างกลุ่ม (Multi-group Analysis) เช่น ตามตำแหน่งงาน ช่วงวัย หรือระดับการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงนโยบายที่แม่นยำมากขึ้น

ท้ายที่สุด ควรขยายกรอบการศึกษาไปสู่มิติทางจิตวิทยาองค์การ เช่น ความยืดหยุ่นเชิงดิจิทัล (Digital Resilience), ความไว้วางใจต่อเทคโนโลยี (Trust in Technology), สุขภาพจิตในที่ทำงาน (Psychological Well-being) และสมดุลชีวิต - งาน (Work - Life Balance) ซึ่งเป็นประเด็นสำคัญต่อความพึงพอใจและความผูกพันของพนักงานในบริบทดิจิทัลที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว งานวิจัยที่ต่อยอดในทิศทางนี้จะช่วยเสริมสร้างองค์ความรู้เชิงทฤษฎีและสนับสนุนการกำหนดนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมธนาคารได้อย่างยั่งยืน

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาจาก ดร.พรพิมล กะชามาส อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระ ที่ได้ให้ความกรุณาแนะนำ ตรวจสอบ และแก้ไขเนื้อหา ตลอดจนให้กำลังใจในการทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ รวมถึงอาจารย์ ดร.อนุจักร ช่างทอง ที่ให้เกียรติเป็นประธานกรรมการในครั้งนี้ และอาจารย์ ดร.รวิดา วิริยกิจจา ที่ให้เกียรติเป็นกรรมการ ซึ่งได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมที่เป็นประโยชน์ต่องานวิจัย รวมถึงผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพฑูรย์ เจตขันธ์ชัย

ขอขอบคุณคณาจารย์มหาวิทยาลัยหอการค้าไทยทุก ๆ ท่าน ที่ให้ความรู้ในเรื่องต่าง ๆ คอยให้คำปรึกษาและให้ความช่วยเหลือตลอดเวลาที่ศึกษาอยู่ รวมถึงพี่ ๆ เพื่อนนักศึกษาปริญญาทุกท่าน ที่ได้ให้กำลังใจและความช่วยเหลือในการทำการศึกษาค้นคว้าอิสระตลอดมา

ขอขอบคุณผู้บริหารและพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) ฝ่ายกิจการสาขาภาคเหนือตอนล่าง และผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านที่เสียสละเวลาในการทำแบบสอบถาม ให้ความอนุเคราะห์สำหรับข้อมูลในการทำวิจัยเป็นอย่างดี

สุดท้ายนี้ ขอขอบคุณครอบครัวและญาติพี่น้อง ที่ให้ความช่วยเหลือและเป็นกำลังใจที่สำคัญมาโดยตลอด

## เอกสารอ้างอิง

- Bank for Agriculture and Agricultural Cooperatives. (2024). *Annual Report, Fiscal Year 2024* (in Thai). [https://www.baac.or.th/th/content-report.php?content\\_group\\_sub=3](https://www.baac.or.th/th/content-report.php?content_group_sub=3)
- Bank of Thailand. (2025). *Payment Transactions Via Mobile Banking and Internet Banking Services*. <https://www.bot.or.th/th/statistics/payment.html>
- Best, J. W. (1977). *Research in Education* (4th ed.). Prentice-Hall.
- Chanmuean, R. (2021). *Employee Engagement of the Government Savings Bank Headquarters* [Master' s thesis, Ramkhamhaeng University].
- Chartlertyose, R. (2022). The Influences of Demographic Characteristics and Job Satisfaction on the Organizational Commitment of Employees in a Commercial Bank in Bangkok and Its Metropolitan Areas. *Graduate Studies Journal*, 15(2), 21–36.
- Chompukum, P., & Chakrapeesirisuk, N. (2020). Factors Affecting Job Satisfaction and Motivation: A Case Comparison of Generation Y and Generation Z in Bangkok. *Chulalongkorn Business Review*, 42(3), 165–190.
- Daohampae, P., & Boonlue, N. (2025). Factors Affecting Organizational Commitment of Employees of Government Housing Bank. *Ramkhamhaeng Journal of Public Administration*, 8(1), 620–632.
- Dunn, T. J., Baguley, T., & Brunsden, V. (2014). From Alpha to Omega: A Practical Solution to the Pervasive Problem of Internal Consistency Estimation. *British Journal of Psychology*, 105(3), 399–412.
- Efthymiopoulos, A., & Goula, A. (2024). Measuring the Reliability and Validity of Allen and Meyer's Organizational Commitment Scale in the Public Sector. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, 8(2), 113-123. <https://doi.org/10.22495/cgobrv8i2p11>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). Pearson.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work*. John Wiley & Sons.
- Hu, L.-T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria versus New Alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1–55.

<https://doi.org/10.1080/10705519909540118>

- Kline, R. B. (2016). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (4th ed.). The Guilford Press.
- Kotchapakdee, R. (2022). *A Motivation for Job Performance of Bangkok Bank Employees Public Company Limited Metropolitan Region 7* [Master's thesis, Dhonburi Rajabhat University].
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-z)
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Oldani, A., Ciara, F., & Monica, M. (2023). Job Analysis in Organizational Structure on Employee Performance. *Proceedings of the International Conference on Islamic Economics & Business*, 2(1), 53–64.
- Puenhuan, W. (2019). *The Effect of Digital Disruption on Commercial Bank Employees' Performance* [Master's thesis, Rangsit University]. Rangsit University Institutional Repository. <https://rsuirlibrary.rsu.ac.th/handle/123456789/300>
- Robbins, S. P. (1996). *Organizational Behavior* (7th ed.). Prentice Hall.
- Sawetbuppa, T., & Sato, S. (2023). Satisfaction and Motivation to Work of Employees of the Government Savings Bank (GSB) in Kalasin. *Kalasin University Journal of Humanities Social Sciences and Innovation*, 2(1), 64–79.
- Singh, S., & Gupta, L. B. (2025). The Effect of Digitalization on Work Stress and Job Satisfaction in Banking. *International Research Journal on Advanced Engineering and Management*, 3(4), 1376–1380. <https://doi.org/10.47392/irjaem.2025.0224>
- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. Sage Publications.
- Teerawong, D., & Veerapaiboon, W. (2023). The Causal Factors Influencing Intention to Stay of Bangkok Bank Employees in Head Office. *Journal of Educational Management and Research Innovation*, 5(2), 339–352.
- Tungsinsirisit, T. (2007). Organizational Behavior. In S. Serirat (Ed.), *Organizational Behavior* (pp. 44–287). Thammasat University Press.
- Wardiansyah, D. R., Indrawati, N., & Kurniawati, D. T. (2024). The Effect of Employee Motivation and Employee Engagement on Job Performance Mediated by Job Satisfaction. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 13(1), 220–231. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v13i1.3133>
- Wela-kerd, A., Pinveha, S., & Sawatsomboon, K. (2024). The Relationship Between Organizational Climate and Organizational Loyalty of Employees of the Bank for Agriculture and Agricultural Cooperatives in the Northeastern Region. *Journal of Modern Learning Development*, 9(3), 150–163.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2011). *Digital Transformation: A Roadmap for Billion-Dollar Organizations*. MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting.
- Yamane, T. (1967). *Statistics: An Introductory Analysis* (2nd ed.). Harper & Row.