

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการ
กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน

Factors Influencing Organizational Commitment of Civil Servants in
the Department of Labour Protection and Welfare

ปาลิน บุญชัยวัฒนโชติ¹

Palin Boonchaiwattanachot¹

ชมภูณูช หุ่นนาค²

Chompoonuch Hunnak²

ลักษณา ศิริวรรณ³

Laksana Siriwan³

¹ ผู้นิพนธ์ประสานงาน, นักศึกษาหลักสูตร รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

Corresponding Author, Graduate Student, Degree of Master of Public Administration, School of Management Science, Sukhothai Thammathirat Open University, E-mail: 2663002158@stou.ac.th

² รองศาสตราจารย์ ดร., หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
Associate Professor Dr., Master of Public Administration, School of Management Science, Sukhothai Thammathirat Open University

³ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร., หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

Assistant Professor Dr., Master of Public Administration, School of Management Science, Sukhothai Thammathirat Open University

Received: 28 May 2026; Accepted: 15 June 2026; Published: 30 June 2026

PPPA: วารสารนโยบายและกิจการสาธารณะ ปีที่ 5 ฉบับที่ 1 (มกราคม 2569 – มิถุนายน 2569)

บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน 2) เพื่อเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล และ 3) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน

การศึกษานี้ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างเป็นข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน จำนวน 307 คน ที่ระดับความเชื่อมั่น ร้อยละ 95 สุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ค่าที การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และการวิเคราะห์ถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ

ผลการศึกษาพบว่า 1) ความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) ความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า ข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกัน และ 3) ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน พบว่า ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และการกระตุ้นทางปัญญา ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน

คำสำคัญ: ความผูกพันต่อองค์กร ปัจจัยที่ส่งผล ความผูกพันต่อองค์กร กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน

Abstract

The objectives of this independent study were: (1) to examine the level of organizational commitment among civil servants in the Department of Labour Protection and Welfare, (2) to compare their organizational commitment based on personal factors, and (3) to analyze transformational leadership factors that influence their organizational commitment.

Quantitative research design was employed. The sample consisted of 307 civil servants from the Department of Labour Protection and Welfare, selected through accidental sampling with a 95% confidence level. Data was collected using a questionnaire. Statistical methods applied in the data analysis included percentage, mean, standard deviation, t-test, one-way ANOVA, and multiple linear regression analysis.

The findings indicated that: (1) the overall organizational commitment of civil servants in the Department of Labour Protection and Welfare was at a high level; (2) when classified by personal factors, civil servants with different personal characteristics did not exhibit significant differences in organizational commitment; and (3) transformational leadership factors, namely Idealized Influence and Intellectual Stimulation, were found to have a significant effect on their organizational commitment.

Keywords: Organizational Commitment, Influencing Factors, Organizational Commitment, Department of Labour Protection and Welfare

บทนำ

ปัจจุบันหลายองค์กรประสบปัญหาการสูญเสียบุคลากรในองค์กร ส่งผลให้ประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรไม่ดีเท่าที่ควร ขาดความต่อเนื่องในการทำงาน ซึ่งสาเหตุดังกล่าวอาจเกิดจากความไม่พอใจในสิ่งที่ตนเองได้รับหรือคาดหวังไว้ เช่น สวัสดิการ ค่าตอบแทน ลักษณะงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน หรืออาจเกิดจากผู้นำที่มีภาวะผู้นำไม่เหมาะสมกับองค์กร จึงไม่สามารถตอบสนองความต้องการและไม่สามารถสร้างความรู้สึกผูกพันให้กับคนในองค์กรได้

ความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวผลักดันคอยผูกมัดให้บุคลากรทำงานและอยู่ร่วมกับองค์กรไปนานๆ หากบุคลากรเกิดความผูกพันต่อองค์กรก็จะตั้งใจและทุ่มเทเวลาในการทำงานอย่างเต็มที่ มีการขาดงานต่ำ ซึ่งจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร รวมถึงผลการดำเนินงานขององค์กร คนที่มีความพอใจในงานและมีความผูกพันต่อองค์กร ย่อมปฏิบัติงานได้ดีกว่าคนที่ไม่พึงพอใจในงานและไม่มีความผูกพันต่อองค์กร

ผู้บริหารหรือผู้นำองค์กรเปรียบเสมือนหัวใจขององค์กร มีบทบาทสำคัญต่อการดำเนินงาน การเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาองค์กรเป็นอย่างมาก ขณะเดียวกันผู้นำก็จำเป็นต้องพึงพาอาศัยผู้ตาม นอกจากหน้าที่ในการบริหารงานแล้วนั้น อีกหนึ่งหน้าที่สำคัญที่ผู้นำจะต้องบริหารคือการบริหารคนในองค์กร ในแต่ละองค์กรจะมีรูปแบบภาวะผู้นำที่แตกต่างกันออกไปตามตัวผู้นำ ผู้ตาม สภาพแวดล้อม และรูปแบบขององค์กร ซึ่งรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับองค์กรจะสามารถสร้างความผูกพันระหว่างคนกับองค์กรได้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นหนึ่งในรูปแบบภาวะผู้นำ ถือว่าเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ของภาวะผู้นำ Jame M. Burns (2003 อ้างถึงใน จีรวัดฐ์ บุญวัฒนาภรณ์, 2557, น. 92) กล่าวเกี่ยวกับผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า เป็นบุคคลที่กระตุ้นแรงจูงใจผู้ตามเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทั้งของผู้นำและผู้ตาม ซึ่งเป็นทักษะของความเป็นผู้นำที่แตกต่างจากการใช้อำนาจแบบเดิม เนื่องจากเป็นสิ่งที่ผู้ตามต้องการด้วยเช่นกัน และ Bernard M. Bass & Bruce J. Avolio (1994 อ้างถึงใน จีรวัดฐ์ บุญวัฒนาภรณ์, 2557, น. 93) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการกระตุ้นให้เกิดความสนใจระหว่างผู้ร่วมงานและผู้อื่นให้มองเห็นถึงแง่มุมใหม่ ๆ ในการทำงาน และการทำให้เกิดการตระหนักรู้ในเรื่องภารกิจ (Mission) และวิสัยทัศน์ (Vision) ของทีมและขององค์กรรวมถึงมีการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และมีศักยภาพเพิ่มมากขึ้น โดยจากงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงพบว่ามีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันในองค์กร (Nguni et al., 2006 อ้างถึงใน วรตม์ พัทธโนทัย, 2562, น. 2)

จากข้อมูลกรณีให้โอวาทข้าราชการ และกรณีข้าราชการลาออกของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน ในช่วงระยะเวลา 5 ปี (พ.ศ. 2560 – 2564) พบว่า จำนวนข้าราชการที่ให้โอวาทและลาออกทั้งหมด มีจำนวน 303 คน เฉลี่ย 60.60 คน/ปี คิดเป็นอัตราการหมุนเวียนข้าราชการร้อยละ 4.79 ซึ่งจากการออกจากการงานของบุคลากรดังกล่าวนั้น ส่งผลให้กรมฯ ขาดอัตรากำลังผู้ปฏิบัติงาน ทำให้การปฏิบัติงานขาดความต่อเนื่อง และผู้ปฏิบัติงานที่มีอยู่มีภาระงานที่เพิ่มขึ้น นอกจากนั้น ทำให้กรมฯ มีค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรที่เพิ่มขึ้นเพื่อสรรหา/

คัดเลือกข้าราชการใหม่และพัฒนาบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญ และสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งทำให้กรมฯ สูญเสียเวลาในการสั่งสมความเชี่ยวชาญการสอนงาน การสร้างวัฒนธรรมองค์กรและความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างบุคลากรในหน่วยงาน และจากรายงานผลแบบสอบถามความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของกองการเจ้าหน้าที่ กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 พบว่า มีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล คือ การสร้างแรงจูงใจให้ผูกพันองค์กรเพิ่มขึ้นเพื่อดึงดูดข้าราชการที่มีความสามารถให้ทำงานอยู่กับกรมเป็นระยะเวลานาน เช่น การจัดสวัสดิการและค่าตอบแทน การปรับปรุงแก้ไขพฤติกรรมผู้บังคับบัญชาที่อาจส่งผลต่อการทำงานอย่างมีความสุข (กองการเจ้าหน้าที่ กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน, 2567, น.51)

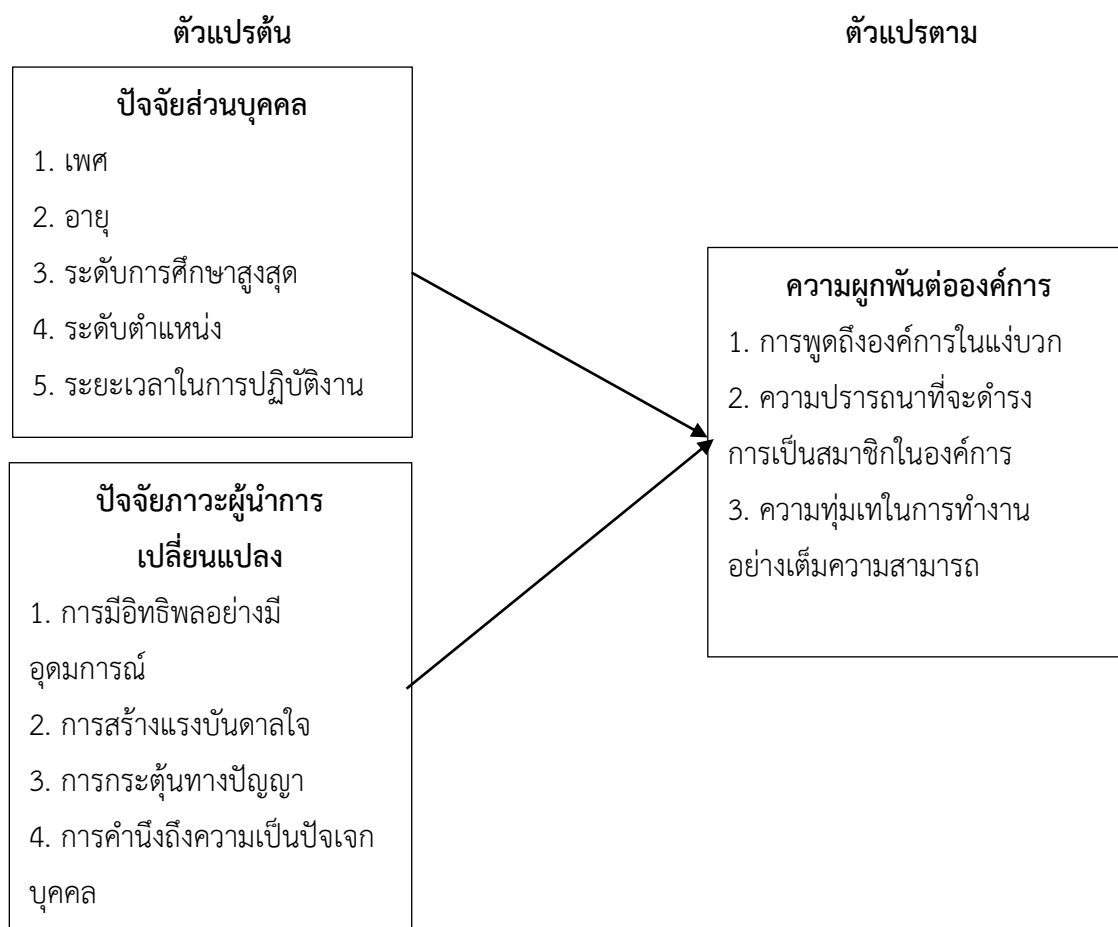
ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจที่จะศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน เพื่อที่จะได้ศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน และนำผลที่ได้จากการศึกษามาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนา ปรับปรุง และแก้ไขภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จะนำไปสู่การก่อให้เกิดความผูกพันและพร้อมเดินหน้าไปกับองค์กร

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน
 2. เพื่อเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน
- จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล
3. เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน

กรอบแนวคิดการวิจัย

กรอบแนวคิดการวิจัยกำหนดให้ความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวแปรตาม โดยมีตัวแปรต้น ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคล และปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตัวแปรตาม ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์กร ดังภาพ



สมมติฐานการศึกษา

1. ความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน อยู่ในระดับมาก
2. ข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด รายได้เฉลี่ยต่อเดือน หน่วยงานที่สังกัด ระดับตำแหน่ง และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน แตกต่างกันจะมี ความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน
3. ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการกรมสวัสดิการและ คุ้มครองแรงงาน

การทบทวนวรรณกรรม

การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานผู้ศึกษา ได้ทบทวนแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาใช้เป็นพื้นฐานในการอธิบายความผูกพันต่อองค์กร ของข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานและพัฒนารอบแนวคิดการวิจัยได้แก่ข้อมูลเกี่ยวกับกรม สวัสดิการและคุ้มครองแรงงานแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร โดยเฉพาะแนวคิดของ Aon Hewitt ที่อธิบายการแสดงพฤติกรรมความผูกพันออกมา 3 ลักษณะ คือ การพูด การดำรงอยู่ และการใช้ความ

พยายามอย่างเต็มความสามารถแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยเฉพาะแนวคิดของ Bass&Avolio ที่อธิบายองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ประกอบไปด้วยการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษานี้เป็นการศึกษารูปแบบการวิจัยเชิงปริมาณ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน และเพื่อเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล รวมถึงเพื่อวิเคราะห์ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน โดยมีรายละเอียดของระเบียบวิธีวิจัยดังต่อไปนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง: ประชากรที่ใช้ในการศึกษานี้ คือ ข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน โดยมีจำนวนทั้งสิ้น 1,314 คน (ข้อมูลจากกองการเจ้าหน้าที่ กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน ณ วันที่ 1 พฤษภาคม 2568) กำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของทาโร่ ยามาเน่ (Taro Yamane) ที่ระดับความเชื่อมั่น ร้อยละ 95 ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 307 คน โดยสุ่มตัวอย่างจากข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา: ผู้ศึกษาใช้เครื่องมือเป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) โดยแบ่งเป็น 3 ส่วน ได้แก่

- แบบสอบถามลักษณะด้านประชากร
- แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- แบบสอบถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน

โดยลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า Rating scale 5 ระดับ ตามมาตราวัดแบบลิเคิร์ท (Likert's Scale)

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ: ผู้ศึกษาได้ดำเนินการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และทดสอบค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยเสนอผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน เพื่อประเมินความสอดคล้องของข้อความคำถามกับวัตถุประสงค์ โดยการหาดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) และจากผลของการศึกษาในครั้งนี้ได้พบว่า ได้ค่าดัชนีของความสอดคล้องของทุกข้อความคำถามมากกว่า 0.5 จึงถือว่าแบบสอบถามมีความตรงเชิงเนื้อหาที่เหมาะสม ในส่วนของการทดสอบค่าความเชื่อมั่น ผู้ศึกษาได้นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try out) กับข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน จำนวน 30 คน ด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach Alpha Coefficient) พบว่า ได้ค่าเท่ากับ 0.992 แสดงให้เห็นว่าแบบสอบถามมีความสอดคล้องภายในของข้อความคำถามในระดับที่ดีและมีความเหมาะสม

การเก็บรวบรวมข้อมูล: ผู้ศึกษาได้ส่งแบบสอบถามผ่านลิงก์ Google Form หลังจากผู้ตอบแบบสอบถามกรอกข้อมูลและตอบแบบสอบถามเสร็จสิ้น ผู้ศึกษาตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูลแบบสอบถามทั้งหมด จากนั้นบันทึกข้อมูลที่เป็นรหัส เพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล: สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย

1. วิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ คือ การหาค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)
2. วิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและระดับความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviations)
3. วิเคราะห์เปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าที (T - Test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way Anova) และเมื่อพบความแตกต่างทางสถิติจึงทดสอบรายคู่ โดยวิธี LSD (Least Significant Difference)
4. วิเคราะห์ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน สถิติที่ใช้ ได้แก่ การวิเคราะห์ถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ (Multiple Linear Regression)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

- 1) ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน ผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อยู่ในช่วงอายุ 31 – 35 ปี มีการศึกษาระดับปริญญาตรี มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนอยู่ที่ 20,001 – 30,000 บาท สังกัดอยู่ที่สำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัด 76 จังหวัด ดำรงตำแหน่งระดับปฏิบัติการ และมีระยะเวลาในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 5 ปี

- 2) ข้อมูลปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์มากที่สุด รองลงมา คือ การกระตุ้นทางปัญญา การสร้างแรงบันดาลใจ และการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ตามลำดับ

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน

ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับ
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	4.23	0.76	มากที่สุด	1
การสร้างแรงบันดาลใจ	4.08	0.77	มาก	3
การกระตุ้นทางปัญญา	4.15	0.73	มาก	2
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	4.07	0.80	มาก	4
รวม	4.13	0.76	มาก	

3) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ระดับความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มความสามารถมากที่สุด รองลงมา คือ การพูดถึงองค์การในแง่บวก และความปรารถนาที่จะดำรงการเป็นสมาชิกในองค์การ ตามลำดับ

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน

ความผูกพันต่อองค์การ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับ
การพูดถึงองค์การในแง่บวก	4.24	0.76	มากที่สุด	2
ความปรารถนาที่จะดำรงการเป็นสมาชิกในองค์การ	3.90	0.85	มาก	3
ความทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ	4.27	0.67	มากที่สุด	1
รวม	4.14	0.76	มาก	

4) การเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

ตารางที่ 3 ความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

ปัจจัยส่วนบุคคล	t	F	Sig.
เพศ	1.86		0.06
อายุ		1.372	0.23
ระดับการศึกษาสูงสุด		1.39	0.25
ระดับตำแหน่ง		2.20	0.07
ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน		2.23	.051

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ระดับตำแหน่ง และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน แตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์การไม่แตกต่างกัน

5) ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน

ผลการวิเคราะห์ตัวแปรในการทำนายปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน โดยแบ่งออกเป็นตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน จำนวน 3 ด้าน ได้แก่ การพูดถึงองค์การในแง่บวก ความปรารถนาที่จะดำรงการเป็นสมาชิกในองค์การและความทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ เป็นตัวแปรตาม (Dependent Variable) และตัวแปรปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำนวน 4 ตัวแปร ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เป็นตัวแปรอิสระ (Independent Variable) โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ (Multiple Linear Regression) เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลทั้งปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน รายละเอียดดังตาราง

ตารางที่ 4 การวิเคราะห์ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน

ตัวแปรอิสระ	B	SE	Beta	t	Sig.
Constant	1.57	.18		8.58*	<0.00
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	.27	.09	.30	3.04*	0.00
การสร้างแรงบันดาลใจ	.04	.09	.05	.45	0.66
การกระตุ้นทางปัญญา	.22	.09	.23	2.35*	0.02
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	.09	.10	.10	.93	0.35
$R^2 = .414$					

จากตารางที่ 4.26 ผลการวิเคราะห์ถดถอยเชิงเส้นพหุคูณระหว่างตัวแปรอิสระ คือ ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กับตัวแปรตาม คือ ความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน โดยรวมทุกด้านพบว่า ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และการกระตุ้นทางปัญญา ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรตามได้ร้อยละ 41.4 ($R^2 = .414$) จากการเปรียบเทียบระดับการส่งผลของตัวแปรอิสระที่มีต่อตัวแปรตามด้วยค่า Beta พบว่าด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ส่งผลสูงสุดต่อความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน รองลงมา คือ การกระตุ้นทางปัญญา

อภิปรายผลการศึกษา

1) ความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานมีความผูกพันต่อองค์การในด้านความทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มความสามารถมากที่สุดเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมา คือ การพูดถึงองค์การในแง่บวก และความปรารถนาที่จะดำรงการเป็นสมาชิกในองค์การ ตามลำดับ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานมีความรู้สึกที่ดีต่อองค์การ รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ทุ่มเทเพื่อองค์การ และต้องการดำรงไว้ซึ่งการเป็นสมาชิกขององค์การ

2) จากการศึกษาความแตกต่างของความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด รายได้เฉลี่ยต่อเดือน หน่วยงานที่สังกัด ระดับตำแหน่ง และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน พบว่า ข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์การไม่แตกต่างกัน หมายความว่าความ

ผูกพันต่อองค์การของข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานไม่ได้ขึ้นอยู่กับลักษณะพื้นฐานของบุคคล แต่อาจเกิดจากปัจจัยอื่น เช่น สภาพแวดล้อมการทำงาน วัฒนธรรมองค์การ ความมั่นคงของตำแหน่งงาน และ บทบาทของผู้นำน้องการ เป็นต้น ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยไม่สอดคล้องกับงานของวรรณิศา กอง กาญจน์ (2564) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน โรงพยาบาลเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัย พบว่า ความแตกต่างของปัจจัยส่วนบุคคลด้าน เพศ อายุ ระดับการศึกษา และอายุการทำงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การแตกต่างกัน ส่วนความ แตกต่างด้านสถานภาพและรายได้เฉลี่ยต่อเดือน มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การไม่แตกต่างกัน และงานของ ปุณณวิช แก้วล้อม (2562) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาปัจจัยส่วนบุคคล ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจในการทำงาน ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การ: กรณีศึกษาพนักงานสถานีโทรทัศน์แห่งหนึ่ง ผล การศึกษาพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้าน อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ ประสบการณ์ในการทำงาน และ รายได้ มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานสถานีโทรทัศน์แห่งหนึ่ง และปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศ ไม่มี ผลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน

3) จากการวิเคราะห์ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของ ข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน พบว่า ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อความผูกพันต่อ องค์การของข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน โดยรวมทุกด้าน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และการกระตุ้นทางปัญญา ส่งผลต่อ ความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน ตามลำดับ ซึ่งสามารถบ่งชี้ได้ว่า ข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานให้ความสำคัญกับวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและการได้รับการกระตุ้นให้ คิดเชิงสร้างสรรค์มากกว่าการได้รับแรงบันดาลใจหรือการดูแลเป็นรายบุคคล สอดคล้องกับงานของพัชริ ตามพ์ ประเสริฐกุล (2563) ที่ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานและ ความผูกพันต่อองค์การของวิศวกร ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อ ความผูกพันต่อองค์การ ได้แก่ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ เพราะด้วยสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ต่างๆ ที่ เกิดขึ้นในปัจจุบันนี้ การได้รับการกระตุ้น การสร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงานเป็นเรื่องสำคัญ เมื่อพนักงาน มีทั้งร่างกายและแรงใจจึงสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความผูกพันต่อองค์การที่ทำงานอยู่ และ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ เพราะเมื่อวิศวกรมีผู้นำที่ดี มีทั้งคุณธรรมและจริยธรรม มีความรู้ ความสามารถ ให้ความช่วยเหลือและเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น เข้าใจองค์กร เข้าในธุรกิจที่กำลังดำเนิน อยู่ งานของรัตนพล อุปฐานา มาเรียม นะมิ และอัมพล ชูสนุก (2559) ที่ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์การ และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ธนาคารทิสโก้ จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานมีอิทธิพล ทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์การ เมื่อพนักงานรับรู้ถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานที่เพิ่มมา กขึ้นแล้วก็จะส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์การที่เพิ่มมากขึ้นตามไปด้วย และงานของณัฐกิตติ์ เล่าทรัพย์

และภัทรธมณณ์ เรื่องวิทยายุทธ (2566) ที่ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความผูกพันต่อองค์กรของครูสังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาญจนบุรี เขต 3 ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาญจนบุรี เขต 3 มีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับค่อนข้างสูง โดยสามารถเรียงลำดับได้ ดังนี้ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นเชิงปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล และด้านการสร้างบารมี และไม่สอดคล้องกับงานของ ปุณณวิช แก้วล้อม (2562) ที่ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาปัจจัยส่วนบุคคล ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจในการทำงาน ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร: กรณีศึกษาพนักงานสถานีโทรทัศน์แห่งหนึ่งในส่วนของผลการศึกษาที่พบว่าปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างบารมี การกระตุ้นปัญญา การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร

ในทัศนะของผู้ศึกษามีความคิดเห็นว่า ผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นว่า ผู้บังคับบัญชาที่มีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Idealized Influence) สามารถสร้างความศรัทธา ความไว้วางใจ และความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ตามได้ ข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานที่รับรู้ว่าคุณบังคับบัญชามีความมุ่งมั่นและยึดมั่นในคุณค่าและเป้าหมายขององค์กร จะเกิดความรู้สึกผูกพันและเต็มใจที่จะทุ่มเทแรงกายแรงใจเพื่อสนับสนุนเป้าหมายดังกล่าว และการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) มีอิทธิพลอย่างชัดเจนต่อความผูกพันต่อองค์กร เนื่องจากการที่ผู้บังคับบัญชาส่งเสริมให้ผู้ตามคิดเชิงสร้างสรรค์ กล้าตั้งคำถาม และมองปัญหาในมุมมองใหม่ ๆ จะช่วยให้ข้าราชการเกิดความภาคภูมิใจในศักยภาพของตนเองและรู้สึกว่าคุณค่าแก่ความคิดริเริ่มของพวกเขา ความรู้สึกดังกล่าวนำไปสู่ความผูกพันต่อองค์กรในเชิงอารมณ์และพฤติกรรม ส่วนการที่ปัจจัยด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ไม่ปรากฏอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญ อาจอธิบายได้จากลักษณะเฉพาะของระบบราชการไทยซึ่งมีโครงสร้างแบบลำดับขั้นสูงและมีกฎเกณฑ์ที่เคร่งครัด ทำให้บุคลากรให้คุณค่ากับการมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและการกระตุ้นทางความคิด มากกว่าการได้รับแรงบันดาลใจในเชิงอารมณ์หรือการได้รับความใส่ใจเป็นรายบุคคล อีกทั้งความมั่นคงในอาชีพในระบบราชการทำให้ความแตกต่างเชิงปัจเจกบุคคลไม่ได้ถูกมองว่าเป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลความผูกพันต่อองค์กร

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1) การกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพและการยกย่องเชิงบวก

ควรกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพอย่างโปร่งใสและยุติธรรม มีนโยบายการบริหารที่สอดคล้องกับตำแหน่งและช่วงอายุงานของบุคลากร เช่น การจัดโครงการพี่เลี้ยงและพัฒนาทักษะสำหรับผู้ที่มีอายุน้อย เพื่อสร้างความมั่นใจและแรงจูงใจในการทำงาน พร้อมทั้งมีระบบการยกย่องเชิงบวก เช่น การมอบรางวัล การประกาศเกียรติคุณ สิ่งเหล่านี้จะช่วยให้บุคลากรทุกระดับรู้สึกว่าการเห็นคุณค่าในผลงานและศักยภาพของพวกเขา ซึ่งจะส่งผลต่อการเพิ่มความผูกพันต่อองค์กร

2) การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ควรมีการกำหนดนโยบายและจัดทำโครงการฝึกอบรมสำหรับผู้บังคับบัญชาและหัวหน้างานทุกระดับ เพื่อส่งเสริมทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยเน้นไปที่การสร้างอุดมการณ์ร่วม การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และการกระตุ้นให้บุคลากรคิดเชิงสร้างสรรค์ เนื่องจากผู้นำที่สามารถสื่อสารเป้าหมายได้ชัดเจนจะช่วยสร้างแรงจูงใจภายในและเพิ่มระดับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรได้อย่างยั่งยืน

3) การเสริมสร้างบรรยากาศที่กระตุ้นทางปัญญา

ควรมีนโยบายเปิดพื้นที่ให้บุคลากรสามารถแสดงความคิดเห็นเชิงสร้างสรรค์ ส่งเสริมการเรียนรู้และนวัตกรรมในงานราชการ เช่น การจัดเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ หรือการสนับสนุนโครงการปรับปรุงงานโดยใช้แนวคิดใหม่ๆ สิ่งเหล่านี้จะทำให้บุคลากรรู้สึกว่าคุณค่าและได้รับการยอมรับจากองค์กร ซึ่งนำไปสู่การเพิ่มระดับความผูกพันต่อองค์กร

ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษารั้งต่อไป

1) ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัจจัยอื่นๆ เช่น ปัจจัยจูงใจ วัฒนธรรมองค์กร ความพึงพอใจในงาน และความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยอื่นๆ ที่อาจส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน

2) ควรศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีอื่นเพิ่มเติม เช่น การสัมภาษณ์ เป็นต้น เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกมากขึ้น ซึ่งเป็นประโยชน์ในการศึกษาและการบริหารงานในองค์กรต่อไป

3) ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันในหน่วยงานราชการอื่นทั้งในระดับกระทรวง กรม หรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อเปรียบเทียบผลการวิจัยและเพิ่มความสามารถในการอธิบายผลลัพธ์ในระดับภาพรวมของระบบราชการไทย

เอกสารอ้างอิง

- กองการเจ้าหน้าที่ กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน. (2567). *แผนปฏิบัติการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568*. สืบค้นจาก <https://personnel.labour.go.th/th/แผนงาน-โครงการ/แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล/4037-แผนปฏิบัติการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล-กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน-ประจำปีงบประมาณ-พ-ศ-2568>
- จิรวรรณ บัญญัติธรรม. (2557). *ผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการของกองบังคับการปราบปราม กองบัญชาการตำรวจสอบสวนกลาง สำนักงานตำรวจแห่งชาติ* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจที่ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยศรีปทุม, กรุงเทพฯ.
- ณัฐกิตติ์ เล่าทรัพย์ และภัทรธมณณ์ เรืองวิทย์วุฒิ. (2566). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความผูกพันต่อองค์กรของครูสังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 3. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชพฤกษ์*, 14(2), 20–31.
- บุญณวิช แก้วล้อม. (2562). *การศึกษาปัจจัยส่วนบุคคล ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจในการทำงาน ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร: กรณีศึกษาพนักงานสถานีโทรทัศน์แห่งหนึ่ง* (การค้นคว้าอิสระ ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ). สืบค้นจาก <http://dspace.bu.ac.th/handle/123456789/3950>
- พัชรี ตามพ์ประเสริฐกุล. (2563). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของวิศวกร* (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจที่ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยมหิดล, นครปฐม.
- รัตนพล อุภูวนา, มาเรียม นะมิ และอัมพล ชูสนุก. (2559). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารทีเอสบี จำกัด (มหาชน). *วารสารปัญญาภิวัฒน์*, 8(ฉบับพิเศษ), 39–51.
- วรัทม์ พิธินัย. (2562). *ภาวะผู้นำและปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานชาวไทยและชาวต่างชาติ: กรณีศึกษาธุรกิจผู้ผลิตสินค้าแห่งหนึ่ง* (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจที่ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยมหิดล, นครปฐม.
- วรรณิศา กองกาญจน์. (2564). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโรงพยาบาลเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร* (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจที่ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพฯ.