

ภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การ  
คลังสินค้า กระทรวงพาณิชย์

เมธา ขำดี

อาจารย์ประจำหลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจและรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น

LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CULTURE AFFECTING WORK MOTIVATION  
OF PERSONNEL OF WAREHOUSE ORGANIZATION, MINISTRY OF COMMERCE

Metha Khamdee

Instructor of the curriculum of Bachelor of Public Administration, Faculty of Business Administration and

Public Administration, Western University, Thailand

E-mail address: tamwongsawang@gmail.com

วันที่รับบทความ (Received) 22 เมษายน 2564

วันที่ได้รับบทความฉบับแก้ไข (Revised) 30 พฤษภาคม 2564

วันที่ตอบรับบทความ (Accepted) 10 มิถุนายน 2564

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การคลังสินค้า กระทรวงพาณิชย์ และเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การคลังสินค้า กระทรวงพาณิชย์ ใช้รูปแบบการวิจัยเชิงปริมาณ มีกลุ่มตัวอย่างจำนวน 300 คน โดยใช้สูตรของเครจซี่และมอร์แกน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งมีสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที ค่าเอฟ และการวิเคราะห์ผลทางสถิติแบบ Multiple Hierarchy Regression Analysis ในการทดสอบสมมติฐานเพื่อวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตามในการศึกษาครั้งนี้ ผลการวิจัยพบว่า

1. การเปรียบเทียบข้อมูลส่วนบุคคลของบุคลากร พบว่า โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน ยกเว้นระดับการศึกษา และรายได้ต่อเดือน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05
2. ภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์การ มีความสัมพันธ์ในระดับสูงต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน พบว่า ภาวะผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลง ( $r = .913$ ) วัฒนธรรมองค์การ ด้านวัฒนธรรมส่วนร่วม ( $r = .833^{**}$ ) มีความสัมพันธ์ต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
3. ผลการศึกษาภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์การ มีอิทธิพลทางตรงร่วมกันต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรตัวแปรที่เป็นปัจจัยทำนาย ได้แก่ ภาวะผู้นำ  $R^2 = 0.840$ ,  $R^2_{Adjusted} = 0.83$ ,  $Sr^2 = 3.34$ ,  $F = 23.52$ ,  $p < 0.001$  และวัฒนธรรมองค์การ ( $R^2 = 0.807$ ,  $R^2_{adjusted} = 0.651$ ,  $F = 465.3$ ,  $p < 0.001$ )

ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งนี้ การส่งเสริมคุณภาพชีวิตในการทำงาน และค่าตอบแทนที่เพียงพอและเป็นธรรมจะเป็นการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มใจ มีความตั้งใจในการปฏิบัติงานซึ่งจะส่งผลต่อการนำพาองค์กรไปสู่ผลสำเร็จและยั่งยืนต่อไป

**คำสำคัญ :** ภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์การ แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน บุคคลากรองค์การคลังสินค้า กระทรวงพาณิชย์

### Abstract

The objectives of this research were to compare leadership and organizational culture affecting work motivation of personnel of Warehouse Organization, Ministry of Commerce, and to study relationship of leadership and organizational culture affecting work motivation of personnel of Warehouse Organization, Ministry of Commerce. This research is a quantitative research. The samples consisted of 300 people using Krejcie and Morgan's formulas and questionnaires were used as a data collection tool. The statistics used in the analysis were percentage, mean, standard deviation, t-test, F-test and Multiple Hierarchy Regression Analysis in the hypothesis testing to find the relationship between the independent and the dependent variables in this study.

The results of the research were as follows:

1. The comparison of personal data of personnel showed that there was no difference in general, except for education level and monthly income, which was difference at statistically significant .05.
2. Leadership and organizational culture had a high relationship with work motivation, and it was found that transformational leadership ( $r = .913$ ), the organizational culture of the participatory culture ( $r = .833^{**}$ ) was related to work motivation.
3. The results of leadership and organizational culture had a direct influence on work motivation of personnel predictive factors including leadership ( $R^2=0.840$ ,  $R^2_{Adjusted}=0.831$ ,  $Sr^2=3.134$ ,  $F=23.92$ ,  $p<0.001$ ): and organizational culture ( $R^2= 0.807$ ,  $R^2_{Adjusted}= 0.651$ ,  $F=65.30$ ,  $p< 0.001$ ).

Suggestions in this research found that promoting quality of work life and compensation that is adequate and fair will create incentives for personnel to work with willingness, intentions to work, affecting the organization to be successful and sustainable in the future.

**Keywords:** Management, Marketing factors, Decision behavior, Packed Jasmine rice products

### ความสำคัญและที่มาของงานวิจัย

ปัจจุบันผู้บริหารต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่หลากหลาย ทำลาย และเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมมาก จะต้องทำงานโดยมุ่งเน้นแก้ปัญหาที่ซับซ้อนตลอดเวลาต้องเผชิญกับการแข่งขัน ต้องปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับต่างๆ นับวันงานบริหารจะยิ่งยุ่งยากมากขึ้นเนื่องมาจากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดคิด เหล่านี้ผู้บริหารก็ควรแสวงหาโอกาสและสร้างความได้เปรียบให้เกิดแก่องค์กร โดยการเปลี่ยนวิกฤติให้เป็นโอกาส โดยการมุ่งเน้นพัฒนาองค์การในรูปแบบต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ (พิชญา แก้วสระแสน และไพบุลย์ อาชารุ่งโรจน์, 2560) โดยเพื่อพัฒนาความสามารถของบุคคลและมุ่งจัดความขัดแย้งในองค์กร การพัฒนาองค์การอย่างเป็นระบบควร มีการสร้างแผนแม่แบบในการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีการประเมินสถานการณ์ขององค์กร เพื่อที่จะนำจุดแข็งขององค์กรมาผลักดันการพัฒนาองค์การ เป็นรากฐานในการเสริมสร้างศักยภาพและความสามารถในการแข่งขันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องจึงทำให้องค์กรและบุคลากรเกิดการเรียนรู้ที่จะปรับตัวและรับมือกับสิ่งที่จะเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องตลอดเวลาองค์กรต่าง ๆ (ภักดิ์สรณ์ วรรณฤทธิ์ระกุล, 2562) จึงได้นำเครื่องมือบริหารจัดการเพื่อบริหารการเปลี่ยนแปลง ปลูกฝังวัฒนธรรมและสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ร่วมกันเพื่อขยายขีดความสามารถขององค์กร เสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์ และก่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ ให้เกิดขึ้น ทั้งในระดับบุคคล ระดับทีม และระดับองค์กร ดังนั้น ผู้นำ เป็นผู้มีความสำคัญมากสำหรับองค์กรที่ต้องดำเนินงานภายใต้สังคมโลกที่มีลักษณะสังคมแบบไร้พรมแดน มีสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ อยู่ตลอดเวลา และการแข่งขันที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง (จิรศักดิ์ จิยะจันทร์, 2563)

ในปัจจุบันองค์กรภาครัฐหรือภาคเอกชนได้ให้ความสำคัญกับบุคลากรเพราะบุคลากรเป็น ปัจจัยที่สำคัญที่สุดของการทำงานที่ส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ อีกทั้งยังมีผลต่อความก้าวหน้าและเสื่อมถอยขององค์กรบุคลากรเป็นทรัพยากรที่มีบทบาทสำคัญต่อการผลักดันภารกิจให้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ จึงจำเป็นต้องสร้างแรงจูงใจเนื่องจากแรงจูงใจนั้นมีอิทธิพลต่อผลิตผลของงาน ซึ่งจะมีประสิทธิภาพที่ดีขึ้นขึ้นอยู่กับการจูงใจในการทำงาน ซึ่งไม่ใช่เรื่องง่ายนักที่พนักงานจะตอบสนองต่องานโดยที่ขาดแรงจูงใจ (วรชัย สิงห์ฤกษ์ และวิโรจน์ เกษภูาลักษณ์, 2560) โดยปัจจุบันองค์กรคลังสินค้าอยู่ในภาวะที่ไม่มีรายได้จากการดำเนินงานเองต้องอาศัยการ ดำเนินงานโครงการต่างๆ ตามนโยบายของรัฐบาลที่มีความไม่แน่นอนสูง จึงทำให้ผลประกอบการ ขององค์กรมีภาระค่าใช้จ่ายค่อนข้างสูง อีกทั้งการประเมินผลการดำเนินงานจากสำนักงาน คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ผลการดำเนินงานขององค์กรคลังสินค้าปรับลดคะแนน ผลการดำเนินงานรวมจากเดิม 3.5256 คะแนน เป็น 2.5256 คะแนน (สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ, 2561) โดยคะแนนจากผลการประเมินดังกล่าวกระทบกับการดำเนินงานต่อไปขององค์กรคลังสินค้าอาจมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบองค์กรหรือหน่วยงานองค์กรคลังสินค้า ดังนั้นในการที่องค์กรคลังสินค้าจะสามารถดำเนินการกิจต่อไปได้นั้นผลการดำเนินงานต้องมีคะแนนประเมินผลสำเร็จของงานจากสำนักงานคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ (สคร.) อยู่ในระดับ

คะแนนที่สูงขึ้นจากปีที่ผ่านมาซึ่งจะวัดได้จากผลสำเร็จและประสิทธิภาพของงานองค์การคลังสินค้า จึงควรให้ความสำคัญในการกำกับดูแลอย่างจริงจัง เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องในส่วนที่ยังขาดหรือเป็นจุดอ่อน เพื่อให้องค์การสามารถพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์การทุกด้านให้ได้มาตรฐานต่อไป ภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์การจำเป็นต้องอาศัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน แต่เนื่องจาก ภาวะดังกล่าวเป็นผลให้พนักงานและลูกจ้าง ขาดขวัญและกำลังใจในการทำงานขององค์การคลังสินค้า จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องเข้าใจว่า อะไรคือแรงจูงใจที่จะทำให้พนักงาน และลูกจ้างเต็มใจที่จะ ปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

ดังนั้นจากความเป็นมาและที่มาของงานวิจัยผู้วิจัยจึงมีความสนใจในการศึกษาวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การคลังสินค้า กระทรวงพาณิชย์” เพื่อเป็นการศึกษาบทบาทของภาวะผู้นำเป็นหนึ่งในองค์ประกอบสำคัญของการพัฒนาองค์การทั้งในการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายในอนาคตที่ชัดเจน ในการสร้างทีม สร้างความเข้าใจ สร้างแรงจูงใจ รวมทั้งส่งเสริมหรือกระตุ้น บุคลากรให้เกิดความคิดเชิงสร้างสรรค์ มีการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นใน ระดับบุคคล ระดับทีมงาน และระดับองค์การ เพื่อให้องค์การไปสู่เป้าหมายตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน จะเป็นผลทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นในทุกๆ ด้านและส่งผลให้ผลลัพธ์ของงานออกมามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดขององค์การต่อไป

### วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

การศึกษาในครั้งนี้ โดยผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาโดยนำเสนอได้ดังนี้ ได้แก่

1. เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การคลังสินค้า กระทรวงพาณิชย์
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การคลังสินค้า กระทรวงพาณิชย์

### สมมติฐานของการวิจัย

การศึกษานี้ผู้วิจัยได้กำหนดสมมติฐานโดยดังต่อไปนี้

1. บุคลากรที่มีข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน ระดับตำแหน่งงาน และประสบการณ์ทำงาน แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในองค์การคลังสินค้า กระทรวงพาณิชย์ แตกต่างกัน
2. ภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์การ มีความสัมพันธ์ในระดับสูงต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การคลังสินค้า กระทรวงพาณิชย์
3. ภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์การ มีอิทธิพลทางตรงร่วมกันต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การคลังสินค้า กระทรวงพาณิชย์

### ขอบเขตของงานวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา : โดยการศึกษาในครั้งนี้มุ่งศึกษาภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การคลังสินค้า กระทรวงพาณิชย์ ประกอบไปด้วย (1) พฤติกรรมผู้นำสร้างความเปลี่ยนแปลง (2) พฤติกรรมผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และ (3) พฤติกรรมผู้นำที่ขาดภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งประกอบไปด้วย (1) วัฒนธรรมการทำงานในองค์การเน้นการปรับตัว (2) วัฒนธรรมการทำงานในองค์การเน้นการมีส่วนร่วม (3) วัฒนธรรมการทำงานในองค์การเน้นโครงสร้างและกฎระเบียบ (4) วัฒนธรรมการทำงานในองค์การเน้นพันธกิจ ในการอธิบายและทำนายของตัวแปรภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การคลังสินค้า กระทรวงพาณิชย์ โดยมีเนื้อหาที่ครอบคลุมตามแนวคิดและทฤษฎี ทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ พร้อมทั้งทั้งศึกษาจากการรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งจากเอกสารข้อมูลผลการดำเนินงาน เอกสารวิชาการ ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและต่างประเทศ รวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องจากการสืบค้นข้อมูลจากสื่ออิเล็กทรอนิกส์ หรือสื่อทางเว็บไซต์ต่าง ๆ เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์ให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ ๆ เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาทำการศึกษาวเคราะห์ตามกรอบแนวคิดการวิจัยเพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยให้ครบถ้วนต่อไป

2. ขอบเขตด้านพื้นที่ในการศึกษา : โดยศึกษาในองค์การคลังสินค้า กระทรวงพาณิชย์

3. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ : ได้แก่ บุคลากรองค์การคลังสินค้า กระทรวงพาณิชย์ จำนวน 397 คน และลูกจ้างองค์การคลังสินค้า จำนวน 118 คน รวมจำนวนประชากรทั้งหมด 515 คน (ข้อมูลจากส่วนงานทรัพยากรบุคคล สำนักบริหารกลาง ณ ตุลาคม 2562 องค์การคลังสินค้า กระทรวงพาณิชย์)

3.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ได้จากการคำนวณจากสูตรของ (Krejcie and Morgan, 1970 อ้างในธีรวิทย์ เอกะกุล, 2543) ยอมรับความคาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างได้ 5% ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% เท่ากับ 225 คน โดยผู้วิจัยขอเพิ่มเป็น 230 คน เพื่อป้องกันการเก็บข้อมูลที่ไม่สมบูรณ์จากแบบสอบถามที่ได้รับตามลำดับ

### วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง โดยการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยใช้การวิจัยเชิงปริมาณ โดยการเก็บข้อมูลจากบุคลากรที่ปฏิบัติงานในบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานหลักประกันสุขภาพสาขาเขตพื้นที่ 13 กรุงเทพมหานคร จำนวน 450 คน การคำนวณประชากรกลุ่มตัวอย่างของ (Krejcie and Morgan, 1970 อ้างในธีรวิทย์ เอกะกุล, 2543) ยอมรับความคาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างได้ 5% ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างเป็นจำนวนเท่ากับ เท่ากับ 225 คน โดยผู้วิจัยขอเพิ่มเป็น 230 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการศึกษาวิจัย คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรมเอกสาร ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นำเครื่องมือไปทดลองใช้

(Try out) กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง พร้อมทั้งตรวจสอบความน่าเชื่อถือของแบบสอบถามด้วยวิธีวัดความสอดคล้องภายในของข้อคำถามจากแบบสอบถาม 50 ชุด ได้ค่า  $\alpha$  - Coefficient เท่ากับ 0.870

3. การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูล จัดเตรียมแบบสอบถามให้เพียงพอกับจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการเก็บรวบรวมข้อมูล ทำการชี้แจงให้ผู้ตอบแบบสอบถามเข้าใจถึงวัตถุประสงค์เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยผู้วิจัยและผู้ช่วยวิจัยติดตามขอรับแบบสอบถามคืนด้วยตนเองจำนวน 230 ฉบับแล้วนำไปดำเนินการตามขั้นตอนการวิจัยต่อไป

4. การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ โดยใช้สถิติดังนี้ (1)สถิติพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และ(2)สถิติเชิงอ้างอิงเพื่อทดสอบสมมติฐาน ได้แก่ ผู้วิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) ค่า t-test ค่า F - test พร้อมทั้งการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่าย (Simple Correlation Analysis) ใช้สถิติทดสอบหาความสัมพันธ์ด้วยสถิติถดถอยพหุคูณ (Multiple Hierarchy Regression Analysis) ตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่กำหนดไว้

## ผลการวิจัย

ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล และการแปลผลความหมายของการวิเคราะห์ข้อมูล โดยสามารถสรุปผลการวิจัยดังต่อไปนี้

1. ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยแจกแจงความถี่ (Frequency) และหาค่าร้อยละ (Percentage) ซึ่งใช้กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ จำนวน 230 คนพบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 141 คน คิดเป็นร้อยละ 55.20 ส่วนใหญ่มีอายุ 25- 34 ปี จำนวน 119 คน คิดเป็นร้อยละ 37.80 ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 147 คน คิดเป็นร้อยละ 56.80 ส่วนใหญ่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 15,001 – 20,000 บาท จำนวน 111 คน คิดเป็นร้อยละ 33.80 ส่วนใหญ่มีระดับตำแหน่งงานเป็นพนักงาน 213 คน คิดเป็นร้อยละ 71.00 และส่วนใหญ่มีประสบการณ์ทำงาน 11-16 ปี จำนวน 104 คน คิดเป็นร้อยละ 46.0 ตามลำดับ

2. ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การคลังสินค้า กระทรวงพาณิชย์ โดยสรุปว่า

2.1 ภาวะผู้นำในองค์การคลังสินค้า กระทรวงพาณิชย์ พบว่า ด้านภาวะผู้นำแบบปล่อยเสรี มีค่าเฉลี่ยโดยรวมสูงสุด ( $\bar{X}$ ) = 3.55 มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก รองลงมาด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) = 3.49 มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก และด้านภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน มีค่าเฉลี่ยโดยรวมน้อยที่สุด ( $\bar{X}$ ) = 3.53 มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมากตามลำดับ

2.2 วัฒนธรรมองค์การในองค์การคลังสินค้า กระทรวงพาณิชย์ พบว่า ด้านวัฒนธรรมการปรับตัวมีค่าเฉลี่ยโดยรวมสูงสุด ( $\bar{X}$ ) = 3.60 มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก รองลงมาด้าน

วัฒนธรรมพันธกิจ โดยรวมมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) = 3.57 มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ด้านวัฒนธรรมการมีเอกภาพโดยรวมมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) = 3.56 มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมากและด้านวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมมีค่าเฉลี่ยโดยรวมน้อยที่สุด ( $\bar{X}$ ) = 3.54 มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมากตามลำดับ

3. ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรต่อภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การคลังสินค้า กระทรวงพาณิชย์ โดยใช้สถิติทดสอบความแตกต่างของค่าที (t-Test) และทดสอบค่าเอฟ (F-Test) ด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวน (One-Way ANOVA) ใช้วิธี (LSD) โดยนำเสนอตามตารางที่ 1 ดังนี้

**ตารางที่ 1** การวิเคราะห์เปรียบเทียบภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การคลังสินค้า กระทรวงพาณิชย์ โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

N = 230

| ภาวะผู้นำ                   | เพศ   | อายุ | ระดับการศึกษา | รายได้ต่อเดือน | ระดับตำแหน่งงาน | ประสบการณ์ทำงาน |
|-----------------------------|-------|------|---------------|----------------|-----------------|-----------------|
| ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง | .300  | .340 | .056          | .293           | .383            | .981            |
| ด้านภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน  | .056  | .425 | .117          | .391           | .841            | .022*           |
| ด้านภาวะผู้นำแบบปล่อยเสรี   | .039* | .166 | .262          | .068           | .319            | .011*           |
| ด้านวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม   | .326  | .523 | .017*         | .035*          | .327            | .086            |
| ด้านวัฒนธรรมการมีเอกภาพ     | .045* | .392 | .251          | .492           | .828            | .166            |
| ด้านวัฒนธรรมการปรับตัว      | .229  | .447 | .554          | .076           | .068            | .120            |
| ด้านวัฒนธรรมพันธกิจ         | .012* | .145 | .789          | .178           | .052            | .224            |

\* มีระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

**จากตารางที่ 1** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การคลังสินค้า กระทรวงพาณิชย์ โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล โดยสรุปว่า 1) ภาวะผู้นำในองค์การคลังสินค้า กระทรวงพาณิชย์ พบว่าโดยรวมไม่แตกต่างกัน ยกเว้น ด้านภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในเรื่องประสบการณ์ทำงาน และด้านภาวะผู้นำแบบปล่อยเสรีในเรื่องเพศและประสบการณ์ทำงาน 2) วัฒนธรรมองค์การในองค์การคลังสินค้า กระทรวงพาณิชย์ พบว่าโดยรวมไม่แตกต่างกัน ยกเว้นด้านวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมในเรื่องระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน ด้านวัฒนธรรมการมีเอกภาพในเรื่องเพศ และด้านวัฒนธรรมพันธกิจในเรื่องเพศ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ตามลำดับ

4. ภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์การ มีความสัมพันธ์ในระดับสูงต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การคลังสินค้า กระทรวงพาณิชย์ โดยนำเสนอตามตารางที่ 2 ดังนี้

**ตารางที่ 2** ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อแรงงูใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การคลังสินค้า กระทรวงพาณิชย์

| ภาวะผู้นำ                   | N   | ระดับความสัมพันธ์<br>(r) | Sig. | แปลผล<br>ระดับความสัมพันธ์ |
|-----------------------------|-----|--------------------------|------|----------------------------|
| ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง | 230 | $r = .943^{**}$          | .000 | มีความสัมพันธ์สูง          |
| ด้านภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน  | 230 | $r = .849^{**}$          | .000 | มีความสัมพันธ์สูง          |
| ด้านภาวะผู้นำแบบปล่อยเสรี   | 230 | $r = .890^{**}$          | .000 | มีความสัมพันธ์สูง          |
| <b>วัฒนธรรมองค์การ</b>      |     |                          |      |                            |
| ด้านวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม   | 230 | $r = .749^{**}$          | .000 | มีความสัมพันธ์สูง          |
| ด้านวัฒนธรรมการมีเอกภาพ     | 230 | $r = .856^{**}$          | .000 | มีความสัมพันธ์สูง          |
| ด้านวัฒนธรรมการปรับตัว      | 230 | $r = .790^{**}$          | .000 | มีความสัมพันธ์สูง          |
| ด้านวัฒนธรรมพันธกิจ         | 230 | $r = .817^{**}$          | .000 | มีความสัมพันธ์สูง          |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05, \*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อแรงงูใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การคลังสินค้า กระทรวงพาณิชย์ โดยสรุปว่า 1) ภาวะผู้นำในองค์การคลังสินค้า กระทรวงพาณิชย์ในด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ระดับสูง ( $r = .943^{**}$ ) รองลงมาด้านภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์ระดับสูง ( $r = .890^{**}$ ) ด้านการบริหารงานภายในองค์การมีความสัมพันธ์ระดับสูง ( $r = .849^{**}$ ) 2) วัฒนธรรมองค์การในองค์การคลังสินค้า กระทรวงพาณิชย์ในด้านวัฒนธรรมการมีเอกภาพมีความสัมพันธ์ระดับสูง ( $r = .856^{**}$ ) รองลงมาด้านวัฒนธรรมพันธกิจมีความสัมพันธ์ระดับสูง ( $r = .817^{**}$ ) ด้านวัฒนธรรมการปรับตัวมีความสัมพันธ์ระดับสูง ( $r = .790^{**}$ ) และด้านวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์ระดับสูง ( $r = .749^{**}$ ) และ 3) แรงงูใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การคลังสินค้า กระทรวงพาณิชย์ ในด้านความรู้ความเข้าใจในการทำงาน มีความสัมพันธ์ระดับสูง ( $r = .683^{**}$ ) ด้านความสำเร็จในการทำงานของบุคคลทำงาน มีความสัมพันธ์ระดับปานกลาง ( $r = .591^{**}$ ) และด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติมีความสัมพันธ์ระดับปานกลาง ( $r = .583^{**}$ ) ตามลำดับ

5. การหาค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน (Standard Regression Coefficient :  $\beta$ ) ซึ่งเป็นค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง และการตรวจสอบความสอดคล้องของแบบจำลองความสัมพันธ์ตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยวิเคราะห์อำนาจการทำนายที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อแรงงูใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การคลังสินค้า กระทรวงพาณิชย์ โดยนำเสนอได้ตามตารางที่ 3 ดังนี้

**ตารางที่ 3** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยวิเคราะห์อำนาจการทำนายภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลทางตรงร่วมกันต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การคลังสินค้า กระทรวงพาณิชย์

| ภาวะผู้นำ                                                   | สัมประสิทธิ์ถดถอย<br>(Coefficient) |         | $R^2$ | $R^2_{adj}$ | $Sr^2$ | $R^2$<br>Change |
|-------------------------------------------------------------|------------------------------------|---------|-------|-------------|--------|-----------------|
|                                                             | B                                  | $\beta$ |       |             |        |                 |
| 1. ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง                              | 0.74                               | 0.70    | 0.78  | 0.78        | 0.27   | 0.68            |
| 2. ด้านภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน                               | 0.25                               | 0.24    | 0.83  | 0.83        | 0.26   | 0.05            |
| 3. ด้านภาวะผู้นำแบบปล่อยเสรี                                | 0.12                               | 0.10    | 0.84  | 0.83        | 0.25   | 0.02            |
| 4. ด้านวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม                                | 0.404                              | 0.462   | 0.735 | 0.540       | 4.332  | 0.540           |
| 5. ด้านวัฒนธรรมการมีเอกภาพ                                  | 2.623                              | 0.193   | 0.760 | 0.578       | 4.154  | 0.038           |
| 6. ด้านวัฒนธรรมการปรับตัว                                   | 0.520                              | 0.293   | 0.771 | 0.594       | 4.081  | 0.016           |
| 7. ด้านวัฒนธรรมพันธกิจ                                      | 3.608                              | 0.174   | 0.840 | 0.810       | 0.280  | 0.040           |
| $(R^2 = 0.807, R^2_{adjusted} = 0.651, F=465.3, p < 0.001)$ |                                    |         |       |             |        |                 |

จากตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์พหุเชิงซ้อนพบว่าตัวแปรซึ่งเป็นปัจจัยศึกษาสามารถร่วมกันทำนายภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลทางตรงร่วมกันต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การคลังสินค้า กระทรวงพาณิชย์ ( $R^2=0.841, R^2_{Adjusted}=0.831, Sr^2=3.340, F=23.52, p<0.001$ ) ตัวแปรที่เป็นปัจจัยทำนาย ได้แก่

1. ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอำนาจทำนายในโมเดลที่ดีที่สุด ( $R^2=0.78, R^2_{Adjusted}=0.78; B=0.70, 95\%CI=37.6-39.2, \beta=0.70, p<0.001$ )
2. ด้านภาวะผู้นำการแบบแลกเปลี่ยนอำนาจทำนายโมเดลที่ดีที่สุด ( $R^2=0.83, R^2_{Adjusted}=0.83, R^2_{changed}=0.04; B=-0.25, 95\%CI=42.3-43.8, \beta=-0.24, p<0.001$ )
3. ด้านภาวะผู้นำแบบปล่อย อำนาจทำนายโมเดลที่ดีที่สุด ( $R^2=0.84, R^2_{Adjusted}=0.83, R^2_{changed}=0.01; B=0.12, 95\%CI=29.3-30.7, \beta=0.10, p<0.001$ )

ผลการวิเคราะห์พหุเชิงซ้อนพบว่าตัวแปรซึ่งเป็นปัจจัยศึกษาสามารถร่วมกันทำนายวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลทางตรงร่วมกันต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การคลังสินค้า กระทรวงพาณิชย์ ( $R^2=0.807, R^2_{Adjusted}=0.651, F=465.3, p < 0.001$ ) ตัวแปรที่เป็นปัจจัยทำนาย ได้แก่

1. ด้านวัฒนธรรมส่วนร่วมอำนาจทำนายในโมเดลที่ดีที่สุด ( $R^2=0.735, R^2_{Adjusted}=0.540, B=0.404, 95\%CI=0.325-0.487, \beta=0.462, p < 0.001$ )
2. ด้านวัฒนธรรมเอกภาพอำนาจทำนายร้อยละ 5.58 อำนาจทำนายของโมเดลที่ดีที่สุด ( $R^2=0.760, R^2_{Adjusted}=0.578, R^2_{changed}=0.038; B=2.623, 95\%CI=1.653-3.594, \beta=0.193, p < 0.001$ )
3. ด้านวัฒนธรรมการปรับตัว อำนาจทำนายของโมเดลที่ดีที่สุด ( $R^2=0.771, R^2_{Adjusted}=0.594, R^2_{changed}=0.016; B=0.520, 95\%CI=0.352-0.687, \beta=0.293, p < 0.000$ )

4. ด้านวัฒนธรรมพันธกิจ อำนาจทำนายของโมเดลที่ดีที่สุด ( $R^2 = 0.779$ ,  $R^2_{\text{Adjusted}} = 0.606$ ,  $R^2_{\text{changed}} = 0.012$ ;  $B = 3.608$ ,  $95\%CI = 2.243-4.937$ ,  $\beta = 0.174$ ,  $p < 0.001$ )

### สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่องภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การคลังสินค้า กระทรวงพาณิชย์ โดยผู้บริหารขององค์การต้องให้ความสำคัญกับการสร้างความสุขและมีแรงจูงใจเพื่อความพึงพอใจในการทำงาน (Certo, Samuel C. & Certo, Trevis S, 2009) ก็มักจะได้ผลลัพธ์ และผลการดำเนินการที่น่าพอใจแรงจูงใจจึงเป็นสิ่งสำคัญมากต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การคลังสินค้า กระทรวงพาณิชย์ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ (พัสสรณ์ วรรักษ์ธีระกุล 2562) ศึกษาวิจัยเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีต่อการบริหารสำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ สาขาเขตพื้นที่ 13. (กรุงเทพมหานคร) พบว่า ลักษณะของหน่วยงาน ลักษณะของบุคลากรในหน่วยงาน การจัดการองค์การ และลักษณะของผู้บริหารมีผลต่อการปฏิบัติงานบุคลากร โดยในประเด็นนี้ การกำหนดนโยบายให้เหมาะสมกับความต้องการของบุคลากร ได้แก่ โครงสร้างขององค์การ บุคลากร ระบบการปฏิบัติงาน งบประมาณ ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งสอดคล้องกับการศึกษาของการศึกษาวิจัยของ (พิชญา แก้วสระแสน และไพบุลย์ อาชารุ่งโรจน์, 2560) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยในการทำงานความเครียด และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท อสังหาริมทรัพย์ในกรุงเทพมหานคร พบว่า ความเครียดในการทำงาน ด้านจิตใจ มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อภาวะที่ทำนายสำหรับผู้บริหารองค์การที่ต้องการมุ่งเน้นพัฒนาองค์การให้เปลี่ยนแปลงไปตามระบบที่กำหนดไว้เกี่ยวกับระบบการสรรหาและการจ้างงาน การประเมินผล การจัดสวัสดิการ การพัฒนาบุคลากร รวมถึงการจัดกิจกรรมต่างๆ ตามลำดับ พร้อมทั้งสอดคล้องกับงานวิจัยของ (กัลยา สว่างคง และวิโรจน์ เจษฎาลักษณ์, 2559) ผลการวิจัยพบว่าการรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างานและจากองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันด้านความรู้สึกต่อองค์กรแต่มีความสัมพันธ์ด้านการมีส่วนร่วมในการวางแผนด้านวัฒนธรรม และด้านการบริหารจัดการมีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ

การสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรองค์การคลังสินค้า กระทรวงพาณิชย์ ที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มใจเพื่อให้มีความตั้งใจในการปฏิบัติงาน ทำให้สำเร็จลุล่วงซึ่งจะส่งผลการนำพาองค์การไปสู่ผลสำเร็จและยั่งยืน (Jackson, S.E., Schuler, R.S., & Werner, S, 2009) ทั้งหมดนี้จะส่งผลการวางกลยุทธ์เรื่องเส้นทางการทำงานให้ผู้นำในอนาคต อาทิ การให้โอกาสทำงานสำคัญ ๆ ในหลายจุดขององค์การ การถ่ายทอดและสอนงานจากหัวหน้า มีกระบวนการเรียนรู้ อบรมและฝึกทักษะเน้นกระบวนการพัฒนาโดยต้องดูลักษณะวัฒนธรรมรูปแบบในองค์การที่กล่าวทั้งหมด (Agranoff, R., & McGuire, M, 2003) นี้มีผลมาจากความแตกต่างระหว่างความรู้ ทักษะ ความสามารถและชุดพฤติกรรมของภาวะผู้นำ อาทิ การให้โอกาสทำงานสำคัญๆ ในหลายจุดขององค์การ การถ่ายทอดและสอนงานจากหัวหน้า มีกระบวนการเรียนรู้ อบรมและฝึกทักษะหรือการสะท้อนภาพ

ให้ผู้ผู้นำในอนาคตเห็นจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเองสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ (จิรศักดิ์ จิยะจันทร์, 2563) ศึกษาวิจัยเรื่องการบริหารองค์การที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสายงานปฏิบัติการนครหลวง บริษัทไพรซ์นิยไทย จำกัด ผลการวิจัยพบว่า การบริหารองค์การมีอิทธิพลทางตรงร่วมกันต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ (สุพิชฌาย์ ลีมีตระกูลไทย, 2561) ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงาน ผลการปฏิบัติงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อ ความผูกพันต่อองค์กร การรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างานมีอิทธิพลทางบวกในความสัมพันธ์ระหว่าง คุณลักษณะงานที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานจะเป็นแรงผลักดันให้พนักงานทำงานด้วยความกระตือรือร้นและด้วยความสมัครใจซึ่งจะมีผลทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายและเกิดประสิทธิภาพมากที่สุด โดยสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ (ธนวัฒน์ วิเศษสมบัติ, 2561) พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานความพึงพอใจในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กรมีต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการของพนักงานในอุตสาหกรรมยานยนต์ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ (วรชัย สิงห์ฤกษ์ และวิโรจน์ เกษภูาลักษณ์, 2560) พบว่า การบริหารองค์การมีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานทั้งการสนับสนุนจากองค์การและความก้าวหน้าในงานอาชีพตามลำดับ

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งนี้

1.1 ผู้บริหารขององค์การต้องให้ความสำคัญกับการสร้างความสุขและมีแรงจูงใจเพื่อความพึงพอใจในการทำงาน ก็มักจะได้ผลลัพธ์ และผลการดำเนินการที่น่าพอใจแรงจูงใจจึงเป็นสิ่งสำคัญมากต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มใจเพื่อให้มีความตั้งใจในการปฏิบัติงาน ทำให้สำเร็จลุล่วงซึ่งจะส่งผลต่อการนำพาองค์การไปสู่ผลสำเร็จและยั่งยืนต่อไป

1.2 ผู้บริหารควรมีแนวทางการพิจารณาที่มีคุณธรรมจริยธรรมและมีเกณฑ์การประเมินที่เป็นธรรมและเท่าเทียมกันจึงจะทำให้ขวัญและกำลังใจของพนักงานมีมากยิ่งขึ้นเกิดทัศนคติที่ดีต่อผู้บังคับบัญชาและต่อเนื่องถึงระดับองค์กรได้ต่อไป

1.3 การเพิ่มบุคลากรองค์การคลังสินค้า กระทรวงพาณิชย์ให้เพียงพอกับการะงานเพื่อให้มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น พร้อมทั้งมีการสนับสนุนให้พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะช่วยเอื้อประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน สะดวกต่อการจัดเก็บข้อมูลและประหยัดเวลาในการค้นหาได้อย่างรวดเร็ว

1.4 การสนับสนุนของฝ่ายบริหาร ต้องสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงและต้องแสดงพฤติกรรมการสนับสนุนให้ชัดเจน ไม่ว่าจะเป็นปัจจัย ทรัพยากร และควรนำการเปลี่ยนแปลง โดยการเปลี่ยนแปลงตนเองก่อนและเป็นแบบอย่างสม่ำเสมอ

## 2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาวิจัยทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพเพื่อหาข้อเปรียบเทียบผลการศึกษาในอนาคตของปัจจัยที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกและมีประสิทธิภาพในการทำนายประสิทธิภาพองค์กร เพื่อที่จะได้กำหนดตัวแปรใหม่ ๆ มาใช้ในการทำวิจัยอยู่เสมอเพื่อค้นหาข้อเท็จจริงต่าง ๆ ซึ่งจะส่งผลต่อการต่อไป

2.2 ควรทำการศึกษาวิจัยเรื่องควรศึกษาทัศนคติ มุมมองความต้องการ ความคาดหวังและความพึงพอใจของบุคลากรองค์กรคลังสินค้า กระทรวงพาณิชย์เพื่อใช้ในการเปรียบเทียบความเชื่อมั่น ความเที่ยงตรงของข้อมูลที่วิจัยเพื่อใช้ในการช่วยส่งเสริมให้องค์กรเกิดการพัฒนาย่างยั่งยืนให้เกิดความสำเร็จต่อไป

2.3 ควรมองปัจจัยอื่นๆ ที่ความแตกต่างไปจากงานวิจัยนี้ เพื่อให้เกิดมุมมองด้านแนวคิดที่หลากหลายให้เหมาะสมในแต่ละพื้นที่ พร้อมทั้งควรเปลี่ยนเครื่องมือหรือเทคนิคในการวิจัย เพราะอาจจะทำให้ได้ข้อค้นพบที่น่าสนใจอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากการวิจัยในครั้งนี้ พร้อมทั้งการร่วมกันทำความเข้าใจปัญหา นำมาเชื่อมโยงกับความสามารถและกำหนดทางเลือกใหม่ ของการบริหารมีความปรารถนาาร่วมกันที่จะผลักดันการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ นำไปสู่ความสำเร็จในอนาคตต่อไป

## เอกสารอ้างอิง

- กัลยา สว่างคง, และวิโรจน์ เกษภูมิลักษณ์. (2559). อิทธิพลของการรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างานและจากองค์กรที่มีผลต่อความตั้งใจในการลาออกจากงานผ่านความผูกพันด้านความรู้สึกต่อองค์กร ของพนักงานบริษัทน้ำเต้ายในกรุงเทพมหานคร. *วารสารการจัดการสมัยใหม่ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช*, 14(1), 91-103.
- ข้อมูลจากส่วนงาน ทรัพยากรบุคคล สำนักบริหารกลาง ณ ตุลาคม. (2562). องค์กรคลังสินค้ากระทรวงพาณิชย์.
- จิรศักดิ์ จิยะจันทร์. (2563). การบริหารองค์กรที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสายงานปฏิบัติการนครหลวง บริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด. *วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยวิทยาเชิงพุทธ*, 5(1), 240-253.
- ธนวัฒน์ วิเศษสมบัติ, และจิตติมา ไชยะกุล. (2561). ผลกระทบของแรงจูงใจ ความพึงพอใจ และความผูกพันต่อองค์กร ที่มีต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการอุตสาหกรรมยานยนต์ ของเขตนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด 1 จังหวัดระยอง. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์*, 4(3), 14-26.
- ธีรวุฒิ เอกะกุล. (2543). *ระเบียบวิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์*. อุบลราชธานี: สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี.

- พัสสรณ์ วรภัทร์ธีระกุล. (2562). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีต่อการบริหารสำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ สาขาเขตพื้นที่ 13 (กรุงเทพมหานคร). *วารสารมหาวิทยาลัยมหาสารคาม*, 6(1), 486-498.
- พิชญา แก้วสระแสง, และไพบุลย์ อาชารุ่งโรจน์. (2560). ความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยในการทำงาน ความเครียด และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ของพนักงานบริษัทอสังหาริมทรัพย์ในกรุงเทพมหานคร. *วารสารมนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ คณะวิทยาการจัดการมหาวิทยาลัยศิลปากร*, 11(2), 1042-1057.
- วรชัย สิงห์ฤกษ์ และวิโรจน์ เจษฎาลักษณ์. (2560). อิทธิพลของสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีต่อประสิทธิภาพการทำงาน ผ่านความผูกพันต่อองค์กรของลูกจ้างสำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. *วารสารวิจัยและพัฒนาวิจัยและพัฒนาวไลยลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์*, 12(2), 203-210.
- สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ. (2561). *พระราชบัญญัติมาตรการของฝ่ายบริหารในการป้องกันและปราบปรามการทุจริต พ.ศ. 2551 และที่แก้ไขเพิ่มเติม*. กรุงเทพฯ : นิเวศรรดการพิมพ์.
- สุพิชญ์ ลีมิตรกุลไทย. (2561). *คุณลักษณะงานที่มีผลต่อความผูกพันด้านความรู้สึกต่อองค์กรผ่านผลการปฏิบัติงาน ในบทบาทการรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างาน และการรับรู้การสนับสนุน จากองค์กรของโรงเรียนเอกชนแห่งหนึ่ง*. (ปริญญานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ). มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- Agranoff, R., & McGuire, M. (2003). *Collaborative public management: New strategies for local governments*. Washington, D.C.: Georgetown University Press.
- Certo, Samuel C. & Certo, Trevis S. (2009). *Modern Management: Concepts and Skills* (11th ed). New Jersey: Prentice – Hall.
- Jackson, S.E., Schuler, R.S., & Werner, S. (2009). *Managing human resources*. Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.