Journal of Academic Surindra Rajabhat : Vol. 4 No. 1 (2026) : January-April : Article ID: e3042
วารสารราชภัฏสุรินทร์วิชาการ : ปีที่ 4 ฉบับที่ 1 (2569) : มกราคม-เมษายน ISSN 2822-0870 (Print) ISSN 2822-0889 (Online)

การจัดการองค์กร การบริหารการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานประเมินราคาหลักประกันของพนักงาน ธ.ก.ส.

Organizational Management, Change Management of Organizational Structure, and Organizational Citizenship Behavior Influencing Collateral Valuation Performance of BAAC Employees

ไพรัช พนมศักดิ์[1*], และ พรพิมล กะชามาศ[2]

Phairuch Phanomsak[1*], and Pornpimol Kachamart[2]

[1]นักศึกษาบัณฑิตวิทยาลัย คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย; Graduate Student Department of Business Administration University of the Thai Chamber of Commerce, Thailand.

[2]อาจารย์คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย; Lecturer Department of Business Administration University of the Thai Chamber of Commerce, Thailand.

*Corresponding Author; e-mail : Phairuch_y@hotmail.com

DOI : 10.65205/jasrru.2026.e3042

Received : September 15, 2025; **Revised :** January 15, 2026; **Accepted :** January 25, 2026

บทคัดย่อ (Abstract)

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลของการจัดการองค์กร การบริหารการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานประเมินราคาหลักประกันของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) ฝ่ายกิจการสาขาภาคเหนือตอนล่าง โดยมุ่งเน้น 3 ตัวแปรสำคัญ ได้แก่ การจัดการองค์กร การบริหารการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร การวิจัยใช้ระเบียบวิธีเชิงปริมาณ จากกลุ่มตัวอย่าง 400 คน ใน 9 จังหวัดภาคเหนือตอนล่าง เก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามออนไลน์ วิเคราะห์ด้วยสถิติพรรณนาและการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยทั้งสามมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญ การศึกษาสรุปว่า การส่งเสริมพฤติกรรมการทำงานที่เกินกว่าหน้าที่ การปลูกฝังค่านิยมการเปลี่ยนแปลงในวัฒนธรรมองค์กร และการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ มีบทบาทสำคัญต่อการยกระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานประเมินราคาหลักประกัน ผลการวิจัยนี้มีนัยสะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของการบูรณาการทฤษฎี POLC การบริหารการเปลี่ยนแปลง และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (OCB) เพื่อพัฒนากลยุทธ์การจัดการบุคลากรในสถาบันการเงินและองค์กรภาครัฐที่ต้องเผชิญแรงกดดันด้านเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างขององค์กรในยุคดิจิทัล

คำสำคัญ (Keywords) : การจัดการองค์กร, การบริหารการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร, พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร, ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานประเมินราคาหลักประกัน

Citation : Phosri., P., & Kachamart., P. (2026). Organizational Management, Change Management of Organizational Structure, and Organizational Citizenship Behavior Influencing Collateral Valuation Performance of BAAC Employees. *Journal of Academic Surindra Rajabhat, 4*(1), e3042. https://doi.org/10.65205/jasrru.2026.e3042

Abstract

This research aimed to study the influence of organizational management, change management of organizational structure, and organizational citizenship behavior on the collateral valuation performance of employees at the Bank for Agriculture and Agricultural Cooperatives (BAAC), Lower Northern Regional Branch Operations. A quantitative research methodology was employed with 400 participants from 9 provinces. Data were collected through online questionnaires and analyzed using descriptive statistics and multiple regression analysis. The results revealed that all three factors had a statistically significant positive influence on collateral valuation performance. The study concluded that promoting extra-role behaviors, embedding change values in organizational culture, and implementing systematic management practices are crucial for enhancing collateral valuation performance. These findings reflect the importance of integrating POLC theory, change management, and Organizational citizenship behavior (OCB) to develop human resource management strategies in financial institutions and public organizations facing structural transformation pressures in the digital era.

Keywords : Organizational Management, Change Management of Organizational Structure, Organizational Citizenship Behavior, Collateral Valuation Performance

บทนำ (Introduction)

ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) ได้ดำเนินการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรในปี 2566 โดยจัดตั้ง “สำนักประเมินราคาหลักประกัน” เพื่อมาตรฐานการประเมินทรัพย์สินให้สอดคล้องกับข้อกำหนดของธนาคารแห่งประเทศไทย การเปลี่ยนแปลงนี้ดำเนินการเป็น 3 ระยะ โดยระยะที่ 3 ขยายไปทั่วประเทศ รวมถึง ธ.ก.ส.ฝ่ายกิจการสาขาภาคเหนือตอนล่าง ซึ่งครอบคลุม 9 จังหวัด ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2567 การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างดังกล่าวส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน โดยเห็นได้จากรายได้ค่าธรรมเนียมประเมินราคาหลักประกันของ ธ.ก.ส.ฝ่ายกิจการสาขาภาคเหนือตอนล่าง เปรียบเทียบในช่วงเดือนตุลาคม-กุมภาพันธ์ ของปีบัญชี 2566 มีรายได้เฉลี่ยเดือนละ 9.94 ล้านบาท กับช่วงเดือนตุลาคม-กุมภาพันธ์ ของปีบัญชี 2567 มีรายได้เฉลี่ยเดือนละ 4.10 ล้านบาท ซึ่งหลังจากมีการปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ รายได้ค่าธรรมเนียมประเมินราคาหลักประกันของ ธ.ก.ส.ฝ่ายกิจการสาขาภาคเหนือตอนล่าง ลดลงเดือนละ 5.84 ล้านบาท หรือลดลงร้อยละ 58.75 ซึ่งเป็นการลดลงอย่างมีนัยสำคัญ (ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร, ระบบงานประมวลผลการดำเนินงานรายได้ค่าบริการและค่าธรรมเนียม, 2568) สาเหตุหลักอาจมาจากพนักงานยังขาดความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ใหม่ ความชัดเจนในกระบวนการทำงานและความสามารถในการปรับตัวต่อโครงสร้างใหม่ งานวิจัยในอดีตมีการศึกษาปัจจัยด้านการจัดการองค์กร อาทิ การศึกษาเชิงคุณภาพด้านแนวปฏิบัติที่ดีด้านการบริหารองค์กรและปัจจัยการจัดการองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร (พัชรกฤษฎิ์ เนื้อไม้, 2565; ปิยวัฒน์ ปาลี, 2566) การศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลง เช่น การศึกษาด้านการปรับตัวขององค์กรและแรงสนับสนุนการปรับตัวของพนักงานต่อการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร (ภูริษรา แต้สวัสดิ์, 2563; สุภัสสรา

Citation : ไพรัช พนมศักดิ์, และ พรพิมล กะชามาศ. (2569). การจัดการองค์กร การบริหารการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานประเมินราคาหลักประกัน ของพนักงาน ธ.ก.ส. *วารสารราชภัฏสุรินทร์วิชาการ*, *4*(1), e3042. https://doi.org/10.65205/jasrru.2026.e3042

แก้วแสง, 2568) หรือการศึกษาของ Organ (1991) ที่เน้นเฉพาะพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (OCB) รวมถึงงานวิจัยเชิงประจักษ์ของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรที่ศึกษาด้านพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ต่อประสิทธิภาพในการทำงานของนักประเมินราคาทรัพย์สินและความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานและความพึงพอใจในงานที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (ชนาธิป เพ็งตะโก, 2565; ธัญวรรณ ตันตินาคม, 2566) แต่ยังมีช่องว่างในการศึกษาผลกระทบของปัจจัยทั้งสามต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในบริบทของการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรในสถาบันการเงินเฉพาะกิจของรัฐ โดยเฉพาะในงานประเมินราคาหลักประกัน ซึ่งเป็นงานที่ต้องอาศัยความเชี่ยวชาญเฉพาะทางและการประสานงานระหว่างหน่วยงาน การศึกษานี้มุ่งเน้นการวิเคราะห์ผลกระทบของ POLC การบริหารการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร และพฤติกรรม OCB ต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานประเมินราคาหลักประกันของพนักงาน ธ.ก.ส.ฝ่ายกิจการสาขาภาคเหนือตอนล่าง ผลการศึกษาจะช่วยเติมเต็มองค์ความรู้เชิงทฤษฎีบริหารจัดการ โดยเฉพาะการประยุกต์ใช้ทฤษฎีในบริบทของรัฐวิสาหกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างแบบสั่งการ (Mandated Change) และงานที่มีลักษณะเชิงเทคนิคเฉพาะทาง

วัตถุประสงค์การวิจัย (Research Objectives)

1. เพื่อศึกษาอิทธิพลของการจัดการองค์กร ต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานประเมินราคาหลักประกันของพนักงาน ธ.ก.ส.ฝ่ายกิจการสาขาภาคเหนือตอนล่าง
2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของการบริหารการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร ต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานประเมินราคาหลักประกันของพนักงาน ธ.ก.ส.ฝ่ายกิจการสาขาภาคเหนือตอนล่าง
3. เพื่อศึกษาอิทธิพลของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานประเมินราคาหลักประกันพนักงาน ธ.ก.ส.ฝ่ายกิจการสาขาภาคเหนือตอนล่าง

การทบทวนวรรณกรรม (Literature Review)

1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการองค์กร

Robbins & Coulter (2018) ได้พัฒนาต่อยอดจากแนวคิดดั้งเดิมของ Fayol (1916) มาปรับปรุงสังเคราะห์ใหม่ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของการบริหารยุคใหม่ โดยนำเสนอกรอบ “ POLC” ที่ประกอบด้วย 1) การวางแผน โดยให้ความสำคัญกับการกำหนดเป้าหมายที่ครอบคลุมแผนกลยุทธ์ แผนยุทธวิธี และแผนปฏิบัติการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น 2) การจัดองค์กร เน้นย้ำถึงการกำหนดโครงสร้างองค์กร ที่ชัดเจน การมอบหมายงาน และการจัดทีมงาน 3) การเป็นผู้นำ คือ การบริหารจัดการคนผ่านการสื่อสาร การสร้างแรงจูงใจ การใช้ภาวะผู้นำส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร สร้างแรงบันดาลใจ จัดการกับความขัดแย้งและส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และ 4) การควบคุม โดยการควบคุมที่ดีต้องอาศัยข้อมูลที่ถูกต้องทันเวลา มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง นำไปสู่การเรียนรู้และการพัฒนาองค์กรในระยะยาว

2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร

Kotter (1996) มีแนวคิดว่าด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาองค์กรให้สามารถปรับตัวและเติบโตได้ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ผ่านแนวทางการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ใน 8 ขั้นตอน ได้แก่ 1) สร้างความรู้สึกเร่งด่วน เป็นขั้นตอนแรกของการเปลี่ยนแปลง คือการทำให้เกิดการตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง เสนอข้อมูลที่แสดงให้เห็นถึงความเสี่ยงหรือโอกาสใหม่ๆ 2) สร้างกลุ่มผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่ต้องได้รับการสนับสนุนจากกลุ่มผู้นำที่มี

Citation : Phosri., P., & Kachamart., P. (2026). Organizational Management, Change Management of Organizational Structure, and Organizational Citizenship Behavior Influencing Collateral Valuation Performance of BAAC Employees. *Journal of Academic Surindra Rajabhat, 4*(1), e3042. https://doi.org/10.65205/jasrru.2026.e3042

อิทธิพลในองค์กร หรือบุคคลที่ได้รับความเคารพจากพนักงาน และสร้างแรงจูงใจให้กับผู้อื่นได้ 3) พัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ ที่เน้นว่าผู้นำต้องสร้างวิสัยทัศน์ที่น่าดึงดูดและเข้าใจง่ายเพื่อช่วยให้พนักงานสามารถเห็นภาพที่องค์กรต้องการไปให้ถึงในอนาคต 4) สื่อสารวิสัยทัศน์ ต้องถ่ายทอดไปยังทุกระดับขององค์กรผ่านช่องทางที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้บุคลากรเข้าใจและพร้อมที่จะสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง 5) ขจัดอุปสรรคและเสริมสร้างขีดความสามารถ โดยผู้นำต้องสามารถระบุและขจัดอุปสรรค รวมถึงให้พนักงานมีอิสระในการริเริ่มแนวทางใหม่ๆ ที่สนับสนุนเป้าหมายขององค์กร 6) สร้างความสำเร็จระยะสั้น เพื่อสร้างแรงจูงใจให้พนักงานบรรลุผลได้เร็วช่วยให้เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงกำลังไปในทิศทางที่ถูกต้อง 7) รักษาและต่อยอดความเปลี่ยนแปลง เป็นการสร้างวัฒนธรรมแห่งการปรับตัวเพื่อให้องค์กรสามารถเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และ 8) ฝังการเปลี่ยนแปลงลงในวัฒนธรรมองค์กร การเปลี่ยนแปลงวิธีคิด พฤติกรรมและระบบสนับสนุนการทำงาน เพื่อให้มั่นใจว่าการเปลี่ยนแปลงจะไม่กลับไปสู่แนวทางเดิม

3. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

Organ (1991) เสนอแนวคิดตามทฤษฎี OCB ซึ่งเป็นแนวคิดที่ถูกพัฒนาขึ้นเพื่ออธิบายเกี่ยวกับพฤติกรรมที่ช่วยส่งเสริมการทำงาน แม้ว่าจะไม่ใช่หน้าที่ที่กำหนดไว้อย่างเป็นทางการ แต่ก็มีผลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพและความสำเร็จขององค์กร ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก คือ 1) พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ การให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงานด้วยความเต็มใจเมื่อเกิดปัญหาในการทำงานให้สามารถทำงานในหน้าที่ให้เสร็จสมบูรณ์ 2) พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น การแสดงออกด้วยการช่วยเหลือผู้ร่วมงานในการป้องกันปัญหา การคำนึงถึงผู้อื่นก่อนดำเนินการใดๆ การให้คำปรึกษาแนะนำ และการให้ความเคารพสิทธิผู้ร่วมงาน 3) พฤติกรรมความอดทน อดกลั้น มีความสุขุม มั่นคงทางอารมณ์ ปราศจากความไม่พอใจเมื่อต้องเผชิญปัญหาอุปสรรคในการทำงาน 4) พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ การให้ความสนใจและมีส่วนร่วมต่อกิจกรรมขององค์กร การติดตามข่าวสารขององค์กร การแสดงความคิดเห็นที่สร้างสรรค์และเป็นข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร และ 5) พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ คือการยอมรับต่อการปฏิบัติตามกฎระเบียบนโยบายขององค์กรด้วยความเต็มใจ ดูแลรักษาทรัพย์สินขององค์กร การจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

4. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

Campbell & Wiernik (2015) มีแนวคิดด้านสมรรถนะในการทำงานใน 4 มิติ ได้แก่ 1) คุณภาพงาน โดยคุณภาพของงานสะท้อนถึงความสามารถในการปฏิบัติงานให้ได้ผลลัพธ์ที่มีมาตรฐานสูง ตรงตามข้อกำหนดขององค์กร หรือความต้องการของลูกค้า 2) ปริมาณงาน อันหมายถึงจำนวนของงานที่พนักงานสามารถทำได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด ซึ่งเป็นตัวชี้วัดสำคัญในการประเมินประสิทธิภาพของพนักงาน 3) การบริหารเวลา คือความสามารถในการจัดลำดับความสำคัญของงาน กำหนดระยะเวลาที่เหมาะสม และใช้เวลาทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และ 4) การใช้ทรัพยากร สามารถบริหารและใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ทั้ง 4 มิตินี้เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถประเมินสมรรถนะของพนักงานได้อย่างเป็นระบบ และใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

จากการทบทวนวรรณกรรม สามารถสังเคราะห์ความเชื่อมโยงระหว่างตัวแปรได้ว่า การจัดการองค์กร (POLC) ตามแนวคิดของ Robbins & Coulter (2018) เป็นปัจจัยพื้นฐานที่ส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน เนื่องจากกระบวนการวางแผนและการจัดโครงสร้างที่ชัดเจน จะช่วยลดความซ้ำซ้อนของขั้นตอนการทำงานและเพิ่มประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากร (พัชรกฤษฎ์ เนื้อไม้, 2565;

Citation : ไพรัช พนมศักดิ์, และ พรพิมล กะชามาศ. (2569). การจัดการองค์กร การบริหารการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานประเมินราคาหลักประกัน ของพนักงาน ธ.ก.ส. *วารสารราชภัฏสุรินทร์วิชาการ*, *4*(1), e3042. https://doi.org/10.65205/jasrru.2026.e3042

ปิยวัฒน์ ปาลี, 2566) ในขณะที่ การบริหารการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร ตามแนวคิดของ Kotter (1996) มีบทบาทสำคัญในการรักษาความต่อเนื่องของการดำเนินงาน โดยช่วยลดแรงต้านและเตรียมความพร้อมให้บุคลากรสามารถปรับตัวต่อระบบงานใหม่ได้รวดเร็วขึ้น ส่งผลให้ประสิทธิภาพไม่ลดถอยลงในช่วงเปลี่ยนผ่าน (ภูริษรา แต้สวัสดิ์, 2563; สุภัสสรา แก้วแสง, 2568) นอกจากนี้ แนวคิดของ Organ (1991) ด้านพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (OCB) ยังทำหน้าที่เป็นกลไกเสริมประสิทธิภาพผ่านการช่วยเหลือเกื้อกูลและการทำหน้าที่เกินความคาดหวัง ซึ่งช่วยอุดช่องว่างของงานที่เป็นทางการและลดปัญหาอุปสรรคหน้างานได้อย่างทันท่วงที (ชนาธิป เพ็งตะโก, 2565; ธัญวรรณ ตันตินาคม, 2566)

กรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework)

การศึกษาวิจัยเรื่องนี้ใช้กรอบแนวคิดแบบบูรณาการที่ผสานทฤษฎีการจัดการองค์กรของ Robbins & Coulter (2018) ผ่านกระบวนการ “POLC” ทั้ง 4 ด้าน เป็นพื้นฐานในการบริหารจัดการ ทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลงของ Kotter (1996) ที่กำหนด 8 ขั้นตอนในการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ และทฤษฎีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ของ Organ (1991) ด้วยองค์ประกอบ 5 มิติ ที่เน้นพฤติกรรมความสมัครใจของพนักงานที่ส่งเสริมประสิทธิภาพองค์กร โดยกรอบแนวคิดมุ่งศึกษาอิทธิพลของตัวแปรต้นทั้ง 3 กลุ่ม ต่อตัวแปรตามคือประสิทธิภาพการปฏิบัติงานประเมินราคาหลักประกัน ภายใต้บริบทที่มีลักษณะเฉพาะของ ธ.ก.ส.ฝ่ายกิจการสาขาภาคเหนือตอนล่าง โดยกรอบแนวคิดการวิจัย แสดงได้ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

Citation : Phosri., P., & Kachamart., P. (2026). Organizational Management, Change Management of Organizational Structure, and Organizational Citizenship Behavior Influencing Collateral Valuation Performance of BAAC Employees. *Journal of Academic Surindra Rajabhat, 4*(1), e3042. https://doi.org/10.65205/jasrru.2026.e3042

วิธีดำเนินการวิจัย (Research Methods)

1. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงปริมาณ (Quantitative Method) กลุ่มประชากรในการศึกษา คือพนักงานและผู้ช่วยพนักงานของ ธ.ก.ส.ฝ่ายกิจการสาขาภาคเหนือตอนล่าง ใน 9 จังหวัดคือ กำแพงเพชร, พิษณุโลก, เพชรบูรณ์, อุตรดิตถ์, สุโขทัย, ตาก, นครสวรรค์, พิจิตร และอุทัยธานี รวมทั้งสิ้น 2,352 คน (ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์, ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร, 2568)

เนื่องจากทราบจำนวนตัวอย่างที่แน่นอนจึงใช้สูตรคำนวณขนาดตัวอย่างของ Yamane (1973) คำนวณได้ขนาดตัวอย่าง 342 ตัวอย่าง ผู้วิจัยสำรองเพิ่มเติม จำนวน 58 รวมเท่ากับ 400 ตัวอย่าง เพื่อป้องกันความผิดพลาดหรือความไม่สมบูรณ์ของแบบสอบถาม ทำการสุ่มแบบชั้นภูมิ (Stratified random sampling) โดยใช้เกณฑ์แบ่งตามจังหวัด (Provinces) เพื่อให้ได้ตัวแทนที่ครอบคลุมพื้นที่รับผิดชอบทั้ง 9 จังหวัด และกำหนดสัดส่วนตัวอย่างตามจำนวนประชากรในแต่ละจังหวัด (Proportional Allocation) เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นตัวแทนอย่างเหมาะสม โดยกำหนดสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างในแต่ละจังหวัดตามการคำนวณสัดส่วนกลุ่มตัวอย่าง (%) และจำนวนตัวอย่างแต่ละชั้นตามสัดส่วน สามารถแสดงได้ดังสมการ

สัดส่วนกลุ่มตัวอย่าง (%) = (ขนาดประชากรของชั้น ÷ ขนาดของประชากรกลุ่มตัวอย่าง) × 100

จำนวนตัวอย่างของชั้น = สัดส่วนกลุ่มตัวอย่าง (%) × ขนาดกลุ่มตัวอย่างงานวิจัย

ผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกแบบสะดวก (Convenience Sampling) แจกแบบสอบถามผ่านทางออนไลน์ผ่าน Google Form โดยการจัดทำหนังสือขอความร่วมมือประชากรกลุ่มตัวอย่างเพื่อตอบแบบสอบถาม ให้ได้สัดส่วนกลุ่มตัวอย่างของแต่ละจังหวัดให้ครบตามสัดส่วน

2. การวัดค่าตัวแปรและแบบจำลอง

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้จัดทำขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณา การตรวจสอบโดยผู้เชี่ยวชาญ (Expert Review) ปรับปรุงความสอดคล้องของเนื้อหากับกรอบแนวคิดและวัตถุประสงค์ของการวิจัย ตลอดจนความเหมาะสมและความชัดเจนของภาษาที่ใช้ ความครอบคลุมของประเด็นที่ศึกษา ผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) จากผู้เชี่ยวชาญพบว่าค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของทุกข้อคำถามมีค่ามากกว่า 0.50 ซึ่งถือว่าเป็นที่ยอมรับได้ รูปแบบของแบบสอบถามเป็นการให้เลือกตอบเพียงคำตอบเดียวลักษณะปลายปิด จำนวน 5 ตอน โดยตอนที่ 1 เป็นคำถามคัดกรองสำหรับพนักงาน ธ.ก.ส.ฝ่ายกิจการสาขาภาคเหนือตอนล่าง ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับการประเมินราคาหลักประกัน และตอนที่ 2 ถึง ตอนที่ 5 เป็นคำถามเกี่ยวกับทฤษฎีที่ต้องการศึกษา เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยสอบถามระดับความคิดเห็นจาก น้อยที่สุด (1) ถึง มากที่สุด (5) จำนวนข้อคำถามรวมทั้งสิ้น 105 ข้อ แบ่งเป็น การจัดการองค์กร 20 ข้อ การบริหารการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร 40 ข้อ พฤติกรรม OCB 25 ข้อ และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานประเมินราคาหลักประกัน 20 ข้อ ผู้วิจัยทำการทดสอบ (Pre-test) แบบสอบถามจำนวน 30 ชุด เพื่อนำมาทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability Test) ด้วยการใช้เกณฑ์สัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบัค (Cronbach's Alpha Coefficient) ผลการทดสอบทุกตัวแปรมีค่า Cronbach's Alpha อยู่ระหว่าง 0.92-0.98 ซึ่งสูงมากตามเกณฑ์ของ Nunnally ($\alpha \geq 0.70$)

Citation : ไพรัช พนมศักดิ์, และ พรพิมล กะชามาศ. (2569). การจัดการองค์กร การบริหารการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานประเมินราคาหลักประกัน ของพนักงาน ธ.ก.ส. *วารสารราชภัฏสุรินทร์วิชาการ*, *4*(1), e3042. https://doi.org/10.65205/jasrru.2026.e3042

3. การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ด้วยสถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) นำเสนอข้อมูลในรูปแบบตารางประกอบกับการบรรยายใต้ตาราง ผู้ศึกษาใช้เกณฑ์ค่าเฉลี่ยในการแปลผล ซึ่งผลจากการคำนวณโดยใช้สูตรการคำนวณความกว้างของอันตรภาคชั้น (Class interval) ดังนี้

ความกว้างของอันตรภาคชั้น = (ข้อมูลที่มีค่าสูงสุด – ข้อมูลที่มีค่าต่ำสุด) ÷ จำนวนชั้น

แทนค่าตามสูตรความกว้างของอันตรภาคชั้น = (5 – 1) ÷ 5

ความกว้างของอันตรภาคชั้น = 0.08

ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงได้กำหนดเกณฑ์ในการแปลความหมาย เพื่อจัดระดับค่าเฉลี่ยออกเป็นช่วง ดังนี้

ค่าเฉลี่ย	4.21 - 5.00	หมายถึง เห็นด้วยในระดับ มากที่สุด
ค่าเฉลี่ย	3.41 - 4.20	หมายถึง เห็นด้วยในระดับ มาก
ค่าเฉลี่ย	2.61 - 3.40	หมายถึง เห็นด้วยในระดับ ปานกลาง
ค่าเฉลี่ย	1.81 - 2.60	หมายถึง เห็นด้วยในระดับ น้อย
ค่าเฉลี่ย	1.00 - 1.80	หมายถึง เห็นด้วยในระดับ น้อยที่สุด

การวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) โดยวิธีนำตัวแปรเข้าทั้งหมด (Enter Regression) วิเคราะห์ในสมการถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เพื่อทดสอบสมมติฐานโดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติไว้ที่ระดับ 0.05 และเพื่อความถูกต้องของการวิเคราะห์ถดถอย ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้น (Multicollinearity) โดยพิจารณาค่า VIF (Variance Inflation Factor) และ Tolerance ซึ่งพบว่าค่า VIF ของทุกตัวแปรมีค่าน้อยกว่า 10 และค่า Tolerance มากกว่า 0.10 แสดงว่าไม่มีปัญหาสหสัมพันธ์พหุ (Hair et al., 2010; Kutner et al., 2004)

Citation : Phosri., P., & Kachamart., P. (2026). Organizational Management, Change Management of Organizational Structure, and Organizational Citizenship Behavior Influencing Collateral Valuation Performance of BAAC Employees. *Journal of Academic Surindra Rajabhat, 4*(1), e3042. https://doi.org/10.65205/jasrru.2026.e3042

ผลการวิจัย (Research Results)

1. ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ตารางที่ 1 ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม

จังหวัด	จำนวนพนักงาน (คน)	สัดส่วนตัวอย่าง (%)	จำนวนตัวอย่างชั้น (คน)	จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม (คน)	ผู้ตอบแบบสอบถาม/จำนวนตัวอย่าง (%)
กำแพงเพชร	294	12.50%	50.00	50	12.50%
พิษณุโลก	291	12.37%	49.49	49	12.25%
เพชรบูรณ์	410	17.43%	69.73	70	17.50%
อุตรดิตถ์	191	8.12%	32.48	32	8.00%
สุโขทัย	268	11.39%	45.58	46	11.50%
ตาก	145	6.16%	24.66	24	6.00%
นครสวรรค์	357	15.18%	60.71	61	15.25%
พิจิตร	245	10.42%	41.67	42	10.50%
อุทัยธานี	151	6.42%	25.68	26	6.50%
รวม	**2,352**	**100.00%**	**400.00**	**400**	**100.00%**

จากตารางที่ 1 การเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 400 ตัวอย่าง พบว่า กลุ่มตัวอย่างครอบคลุมของ ธ.ก.ส.ฝ่ายกิจการสาขาภาคเหนือตอนล่าง ทั้ง 9 จังหวัด จังหวัดที่มีผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุดคือ เพชรบูรณ์ จำนวน 70 คน (ร้อยละ 17.5) รองลงมาคือ นครสวรรค์ จำนวน 61 คน (ร้อยละ 15.25) กำแพงเพชร จำนวน 50 คน (ร้อยละ 12.5) อุทัยธานี จำนวน 26 คน (ร้อยละ 6.5) และตาก จำนวน 25 คน (ร้อยละ 6.25) ตามลำดับทั้งนี้ การกระจายกลุ่มตัวอย่างดังกล่าวสะท้อนถึงการเลือกกลุ่มประชากรที่ครอบคลุมพื้นที่ภาคเหนือตอนล่างทั้งหมด ซึ่งสอดคล้องกับกรอบการวิจัยและทำให้ผลการศึกษาเกิดความน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น

2. ระดับตัวแปรต้นและตัวแปรตาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลภาพรวมของการจัดการองค์กร อยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$=4.36, S.D.=0.75) และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทุกตัวแปรย่อยอยู่ในในระดับมากที่สุด โดย ด้านการควบคุม อยู่ในลำดับสูงสุด ($\overline{X}$=4.40, S.D.=0.74) รองลงมา คือ ด้านการจัดองค์กร ($\overline{X}$=4.37, S.D.=0.77) ด้านการวางแผน ($\overline{X}$=4.35, S.D.=0.76) และด้านการเป็นผู้นำ ($\overline{X}$=4.31, S.D.=0.75) ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลภาพรวมของการบริหารการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร อยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$=4.36, S.D.=0.77) และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทุกตัวแปรย่อยอยู่ในในระดับมากที่สุด โดยด้านการฝังการเปลี่ยนแปลงลงในวัฒนธรรมองค์กร อยู่ในลำดับสูงสุด ($\overline{X}$=4.46, S.D.=0.72) รองลงมา คือ ด้านการพัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ ($\overline{X}$=4.40, S.D.=0.73) ด้านการรักษาและต่อยอดความเปลี่ยนแปลง ($\overline{X}$=4.40, S.D.=0.74) ด้านการขจัดอุปสรรคและเสริมสร้างขีดความสามารถ ($\overline{X}$=4.37, S.D.=0.74) ด้าน

Citation : ไพรัช พนมศักดิ์, และ พรพิมล กะชามาศ. (2569). การจัดการองค์กร การบริหารการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานประเมินราคาหลักประกัน ของพนักงาน ธ.ก.ส. *วารสารราชภัฏสุรินทร์วิชาการ*, *4*(1), e3042. https://doi.org/10.65205/jasrru.2026.e3042

การสร้างกลุ่มผู้นำการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X}$=4.34, S.D.=0.75) ด้านการสร้างความรู้สึกเร่งด่วน ($\bar{X}$=4.34, S.D.=0.79) ด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ ($\bar{X}$=4.32, S.D.=0.78) และด้านการสร้างความสำเร็จระยะสั้น ($\bar{X}$=4.27, S.D.=0.85) ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลภาพรวมของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$=4.51, S.D.=0.67) และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทุกตัวแปรย่อยอยู่ในในระดับมากที่สุด โดยด้านพฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ อยู่ในลำดับสูงสุด ($\bar{X}$=4.52, S.D.=0.68) รองลงมาเท่ากัน คือ ด้านพฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น และด้านพฤติกรรมการให้ความร่วมมือ ($\bar{X}$=4.51, S.D.=0.66) ด้านพฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ ($\bar{X}$=4.51, S.D.=0.67) และด้านพฤติกรรมความอดทน อดกลั้น ($\bar{X}$=4.50, S.D.=0.68) ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลภาพรวมของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$=4.46, S.D.=0.70) และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทุกตัวแปรย่อยอยู่ในในระดับมากที่สุด โดยด้านการบริหารเวลา อยู่ในลำดับสูงสุด ($\bar{X}$=4.50, S.D.=0.68) รองลงมา คือ ด้านปริมาณงาน ($\bar{X}$=4.49, S.D.=0.68) ด้านคุณภาพของงาน ($\bar{X}$=4.45, S.D.=0.70) และด้านการใช้ทรัพยากร อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$=4.40, S.D.=0.75) ตามลำดับ

3. ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นและตัวแปรตาม

การทดสอบความสัมพันธ์ โดยทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นและตัวแปรตาม

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นและตัวแปรตาม

ตัวแปร	การจัดการองค์กร	การบริหารการเปลี่ยนแปลง	พฤติกรรม OCB	ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	VIF
การจัดการองค์กร	1.000	0.920[a]	0.698[a]	0.786[a]	6.760
การบริหารการเปลี่ยนแปลง	0.920 [a]	1.000	0.703[a]	0.805[a]	6.840
พฤติกรรม OCB	0.698[a]	0.703[a]	1.000	0.906[a]	2.050
ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	0.786[a]	0.805[a]	0.906[a]	1.000	-

หมายเหตุ a. Significant at 0.05 level

จากตารางที่ 2 พบว่า การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม พบว่าตัวแปรทุกคู่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตัวแปรที่มีค่าสหสัมพันธ์สูงสุดคือ การบริหารการเปลี่ยนแปลงและการจัดการองค์กร ($r=0.920$, $p < 0.05$) รองลงมาคือความสัมพันธ์ระหว่าง พฤติกรรม OCB และประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ($r=0.906$, $p < 0.05$) ซึ่งขนาดของความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูงมาก (Very Strong Correlation) ตามเกณฑ์ของ Cohen (1988) ทั้งนี้ ทิศทางของความสัมพันธ์ของทุกตัวแปรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน (Positive Correlation) ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานเบื้องต้นของการวิจัย การตรวจสอบปัญหาพหุสัมพันธ์ (Multicollinearity) ในการพิจารณาปัญหาภาวะร่วมเส้นตรงระหว่างตัวแปรอิสระ ผู้วิจัยได้พิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์และค่าสถิติ

VIF (Variance Inflation Factor) แม้จะมีบางคู่ที่มีค่าสหสัมพันธ์สูงกว่า 0.80 ได้แก่ คู่การจัดการองค์กรกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง สูงถึง 0.920 ซึ่งอาจบ่งชี้ถึงแนวโน้มการเกิดปัญหาพหุสัมพันธ์ แต่เมื่อพิจารณาควบคู่กับค่า VIF พบว่าอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ค่า VIF ผลการวิเคราะห์พบว่าค่า VIF ของตัวแปรอิสระมีค่าอยู่ระหว่าง 2.050 ถึง 6.840 ซึ่งไม่เกินเกณฑ์ 10 (Hair et al., 2010) แต่ในทางปฏิบัติอาจส่งผลให้ค่า Standard Error ของตัวแปรเพิ่มขึ้นได้เล็กน้อย ผู้วิจัยได้พิจารณาแล้วว่าตัวแปรทั้งสองมีความแตกต่างกันในเชิงแนวคิด (Conceptual Distinction) จึงคงไว้ในโมเดลเดียวกัน

การทดสอบสมมติฐาน โดยทดสอบสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานที่ 1 ผลการทดสอบสมมติฐาน การจัดการองค์กรต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานประเมินราคาหลักประกัน (นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05)

ตารางที่ 3 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานด้านการจัดการองค์กร

ตัวแปรต้น	B	Std. Error	β	t	P-value	Tolerance	VIF
Constant (ค่าคงที่)	1.18	0.13	-	9.42	0.000	-	-
การวางแผน	0.18	0.05	0.21	3.67	***0.000	0.26	3.83
การจัดองค์กร	0.14	0.05	0.15	2.75	**0.006	0.29	3.49
การเป็นผู้นำ	0.01	0.05	0.02	0.30	0.764	0.27	3.69
การควบคุม	0.41	0.05	0.48	8.83	***0.000	0.30	3.29
$R = 0.804$, $R^2 = 0.646$, Adjusted $R^2 = 0.642$, S.E.est = 0.269, F = 180.52, Sig. = 0.000*							

หมายเหตุ : SIG*** = $p < 0.001$ | SIG** = $p < 0.01$ | SIG* = $p < 0.05$ | NOT SIG = $p \geq 0.05$

จากตารางที่ 3 พบว่า ผลการศึกษาตามสมมติฐานการจัดการองค์กร ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน มีค่า Multiple R = 0.804 ซึ่งแสดงถึงความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงระหว่างตัวแปรต้นและตัวแปรตาม สอดคล้องกับทฤษฎีการจัดการองค์กร ค่า R^2 ที่ 0.646 บ่งชี้ว่าฟังก์ชันการจัดการของ POLC ทั้ง 4 ด้าน สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรตามได้ร้อยละ 64.60 ค่า Adjusted R^2 ที่ 0.642 มีค่าใกล้เคียงกับ R^2 แสดงให้เห็นว่าแบบจำลองมีความเหมาะสมและไม่เกิดปัญหาการใส่ตัวแปรต้นมากเกินไป ค่า Standard Error of Estimate (S.E.est) ที่ 0.269 แสดงถึงระดับความแม่นยำที่ยอมรับได้ในการพยากรณ์ โดยด้านการควบคุม มีอิทธิพลสูงสุดต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (β=0.48, $p<0.001$) ด้านการวางแผน มีอิทธิพลรองลงมา (β=0.21, $p<0.001$) ด้านการจัดองค์กร มีอิทธิพลในระดับปานกลาง (β=0.15, $p<0.01$) และด้านการเป็นผู้นำ จากผลการวิจัยพบว่าตัวไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ (β = 0.02, $p>0.05$)

Citation : ไพรัช พนมศักดิ์, และ พรพิมล กะชามาศ. (2569). การจัดการองค์กร การบริหารการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานประเมินราคาหลักประกัน ของพนักงาน ธ.ก.ส. *วารสารราชภัฏสุรินทร์วิชาการ*, *4*(1), e3042. https://doi.org/10.65205/jasrru.2026.e3042

สมมติฐานที่ 2 ผลการทดสอบสมมติฐาน การบริหารการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานประเมินราคาหลักประกัน (นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05)

ตารางที่ 4 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร

ตัวแปรต้น	B	Std. Error	β	t	P-value	Tolerance	VIF
Constant (ค่าคงที่)	0.60	0.11	-	5.66	0.00	-	-
การสร้างความรู้สึกเร่งด่วน	-0.07	0.04	-0.10	-1.55	0.123	0.15	6.60
การสร้างกลุ่มผู้นำการเปลี่ยนแปลง	0.13	0.04	0.19	3.63	***0.000	0.26	3.90
การพัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์	0.25	0.05	0.29	5.15	***0.000	0.16	6.09
การสื่อสารวิสัยทัศน์	-0.03	0.05	-0.06	-0.71	0.481	0.15	6.79
การขจัดอุปสรรคและเสริมสร้างขีดความสามารถ	0.04	0.05	0.20	0.91	0.362	0.18	5.70
การสร้างความสำเร็จระยะสั้น	-0.03	0.04	-0.05	-0.81	0.417	0.17	5.89
การรักษาและต่อยอดความเปลี่ยนแปลง	0.15	0.04	0.21	3.47	***0.001	0.19	5.14
การฝังการเปลี่ยนแปลงลงในวัฒนธรรมองค์กร	0.43	0.03	0.47	13.55	***0.000	0.46	2.18
$R = 0.887$, $R^2 = 0.787$, Adjusted $R^2 = 0.782$, S.E.est = 0.209, F = 180.66, Sig. = 0.000*							

หมายเหตุ : SIG*** = p < 0.001 | SIG** = p < 0.01 | SIG* = p < 0.05 | NOT SIG = p ≥ 0.05

จากตารางที่ 4 พบว่า ผลการศึกษาตามสมมติฐานการบริหารการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน มีค่า Multiple R = 0.887 ค่า R^2 ที่ 0.787 แสดงให้เห็นว่ากระบวนการการบริหารการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรตามได้ร้อยละ 78.71 ค่า Adjusted R^2 ที่ 0.782 ยังคงอยู่ในระดับสูงและใกล้เคียงกับ R^2 แสดงความเหมาะสมของแบบจำลองและการไม่เกิดปัญหาการใส่ตัวแปรต้นมากเกินไปแม้จะมีตัวแปรต้นจำนวนมากถึง 8 ตัวแปร ค่า Standard Error of Estimate (S.E.est) ที่ 0.209 แสดงถึงความแม่นยำในการพยากรณ์สนับสนุนความเหมาะสมของแบบจำลองในการอธิบายกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพโดยการฝังการเปลี่ยนแปลงลงในวัฒนธรรมองค์กร มีอิทธิพลสูงสุด (β=0.47, p<0.001) การพัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ มีอิทธิพลรองลงมา (β=0.29, p<0.001) การรักษาและต่อยอดความเปลี่ยนแปลง (β=0.21, p<0.001) และการสร้างกลุ่มผู้นำการเปลี่ยนแปลง (β=0.19, p<0.001) ตามลำดับ ปัจจัยที่ไม่แสดงนัยสำคัญทางสถิติ

จำนวน 4 ด้าน ได้แก่ การสร้างความรู้สึกเร่งด่วน การสื่อสารวิสัยทัศน์ การขจัดอุปสรรคและเสริมสร้างขีดความสามารถ และการสร้างความสำเร็จระยะสั้น ไม่ได้หมายความว่าปัจจัยเหล่านี้ไม่สำคัญ แต่อาจมีหลายสาเหตุที่เป็นไปได้ เช่น ตัวแปรเหล่านั้นมีความสามารถในการทำนายตัวแปรตามร่วมกัน หรือปัจจัยเหล่านี้อาจมีบทบาทเป็นตัวแปรคั่นกลางมากกว่าตัวแปรที่มีผลกระทบโดยตรง

สมมติฐานที่ 3 ผลการทดสอบสมมติฐาน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานประเมินราคาหลักประกัน (นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05)

ตารางที่ 5 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานด้านพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

ตัวแปรต้น	B	Std. Error	β	t	P-value	Tolerance	VIF
Constant (ค่าคงที่)	0.22	0.10	-	2.26	0.025	-	-
พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ	0.04	0.04	0.04	1.05	0.294	0.23	4.30
พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น	0.12	0.04	0.13	2.83	**0.005	0.22	4.64
พฤติกรรมความอดทน อดกลั้น	0.17	0.04	0.18	4.14	***0.000	0.23	4.40
พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ	0.26	0.04	0.26	5.97	***0.000	0.22	4.46
พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่	0.35	0.04	0.38	9.01	***0.000	0.24	4.13
$R = 0.912$, $R^2 = 0.833$, Adjusted $R^2 = 0.831$, S.E.est = 0.185, F = 394.01, Sig. = 0.000*							

หมายเหตุ : SIG*** = $p < 0.001$ | SIG** = $p < 0.01$ | SIG* = $p < 0.05$ | NOT SIG = $p \geq 0.05$

จากตารางที่ 3 พบว่า ผลการศึกษาตามสมมติฐานพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน มีค่า Multiple R = 0.912 ค่า R^2 ที่ 0.833 แสดงให้เห็นว่าพฤติกรรม OCB ทั้ง 5 มิติสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรตามได้ถึงร้อยละ 83.33 ค่า Adjusted R^2 ที่ 0.831 ยังคงอยู่ในระดับสูงมากและใกล้เคียงกับ R^2 แสดงให้เห็นถึงความเสถียรและความเหมาะสมของแบบจำลอง แม้จะมีตัวแปรต้น 5 ตัวแปร ค่า Standard Error of Estimate (S.E.est) ที่ต่ำที่สุดเพียง 0.185 เมื่อเปรียบเทียบกับสองแบบจำลองก่อนหน้า แสดงถึงความแม่นยำสูงสุดในการพยากรณ์ โดยพฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานมากที่สุด (β=0.38, $p<0.001$) พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ มีอิทธิพลรองลงมา (β=0.26, $p<0.001$) พฤติกรรมความอดทน อดกลั้น มีอิทธิพลลำดับที่สาม (β=0.18, $p<0.001$) และพฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น มีอิทธิพลลำดับที่สี่ (β=0.13, $p<0.01$) แสดงว่าหากพฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่นเพิ่มขึ้น 1 หน่วย ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานจะเพิ่มขึ้น 0.12 หน่วยอย่างไร

Citation : ไพรัช พนมศักดิ์, และ พรพิมล กะชามาศ. (2569). การจัดการองค์กร การบริหารการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานประเมินราคาหลักประกัน ของพนักงาน ธ.ก.ส. *วารสารราชภัฏสุรินทร์วิชาการ*, *4*(1), e3042. https://doi.org/10.65205/jasrru.2026.e3042

ก็ตาม แม้พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ (β=0.04, p>0.05) ซึ่งอาจมีบทบาทเป็นตัวแปรคั่นกลางมากกว่าตัวแปรที่มีผลกระทบโดยตรง

อภิปรายผลการวิจัย (Research Discussion)

ผลการศึกษา POLC ทั้ง 4 ด้าน แสดงให้เห็นถึงผลที่สอดคล้องและสนับสนุนกรอบแนวคิด POLC ของ Robbins & Coulter (2018) ในบริบทใหม่ของสถาบันการเงินเฉพาะกิจ การที่การควบคุม มีอิทธิพลสูงสุด (β=0.48) ต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน สะท้อนถึงลักษณะเฉพาะของงานประเมินหลักประกันที่ต้องการความแม่นยำสูงและการบริหารความเสี่ยง สอดคล้องกับงานวิจัยของปิยวัฒน์ ปาลี (2566) ที่พบว่าการควบคุมเป็นปัจจัยสำคัญสุดในงานที่ต้องการความแม่นยำสูง อย่างไรก็ตาม การศึกษานี้แตกต่างจากงานวิจัยของพัชรกฤษฎิ์ เนื้อไม้ (2565) ที่พบว่าการจัดองค์กรและการแบ่งหน้าที่มีความสำคัญเท่าเทียมกับการควบคุม ซึ่งอาจเป็นเพราะสถาบันการศึกษาต้องการความยืดหยุ่นในโครงสร้างมากกว่าสถาบันการเงิน ทั้งนี้ พบว่าผลการศึกษานี้แตกต่างจากงานวิจัยทั่วไปที่มักให้ความสำคัญกับการเป็นผู้นำมากกว่า การที่การเป็นผู้นำไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ (β=0.02, p=0.764) อาจสะท้อนนัยเชิงบริบทของงานเชิงเทคนิคและงานกำกับมาตรฐานที่อาจทำให้หน้าที่ด้านการควบคุมและวางแผนมีความโดดเด่นกว่าด้านภาวะผู้นำ ด้านการพัฒนาทฤษฎี การศึกษานี้สนับสนุนการปรับปรุงกรอบทฤษฎี POLC โดยเสนอว่าในบริบทงานเชิงเทคนิคที่มีมาตรฐานงานสูง การควบคุม มีอิทธิพลเหนือกว่าองค์ประกอบอื่น ๆ อย่างมีนัยสำคัญ ข้อค้นพบนี้ อาจบ่งชี้ว่าในบริบทเฉพาะนี้ น้ำหนักความสำคัญขององค์ประกอบทั้งสี่อาจไม่เท่าเทียมกัน การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยมีข้อเสนอเชิงแนวคิดจากบริบทงานประเมินราคาหลักประกัน (Context-specific implication) ซึ่งมุ่งเน้นการปรับน้ำหนักความสำคัญของ POLC ให้แตกต่างกันไปตามลักษณะของงาน เพื่อชี้ให้เห็นว่าการบริหารจัดการมิใช่โครงสร้างตายตัว แต่สามารถปรับน้ำหนักของแต่ละองค์ประกอบตามลักษณะงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานและผลสัมฤทธิ์ขององค์กรได้ดียิ่งขึ้น

ผลการศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร (Change Management) แสดงให้เห็นถึงการฝังการเปลี่ยนแปลงในวัฒนธรรมองค์กร (β=0.47) มีอิทธิพลสูงสุดนั้น สอดคล้องกับทฤษฎีของ Kotter (1996) แต่ขยายความเข้าใจในบริบทของการปรับโครงสร้างองค์กรภาครัฐที่มีความซับซ้อน การศึกษานี้เสริมงานวิจัยของสุภัสสรา แก้วแสง (2568) ที่ยืนยันความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรในการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร และการศึกษาของภูริษรา แต้สวัสดิ์ (2563) เกี่ยวกับการปรับตัวขององค์กรในบริษัทไปรษณีย์ไทย สอดคล้องกับผลการวิจัยนี้ โดยพบว่าการรักษาโมเมนตัมของการเปลี่ยนแปลงและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ แต่จากผลการศึกษาที่ 4 จาก 8 ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงของ Kotter ไม่แสดงนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะด้วยบริบทเฉพาะของ ธ.ก.ส. ที่มีการเปลี่ยนแปลงเป็นนโยบายจากส่วนกลาง (Top-down Mandate) พนักงานจึงยอมรับการเปลี่ยนแปลงโดยไม่จำเป็นต้องสร้างความรู้สึกเร่งด่วนหรือสื่อสารเพิ่มเติม แต่อาจมีพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในช่วงแรก ซึ่งมักมีลักษณะเป็นการไม่เข้าใจเหตุผลของการเปลี่ยนแปลง, ความกังวลเกี่ยวกับผลกระทบ, ความกลัวการสูญเสียอำนาจหรือสถานะเดิม, และความไม่ไว้วางใจต่อผู้บริหารหรือองค์กร โดยพฤติกรรมเหล่านี้เกิดจากความรู้สึกเชิงอารมณ์ เช่น กลัวความไม่แน่นอน ไม่สบายใจจากสิ่งที่ไม่รู้ การแก้ไขเบื้องต้นคือ การสื่อสารอย่างโปร่งใสและสม่ำเสมอ, การรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน, การให้การสนับสนุนและทรัพยากรที่เพียงพอ, และการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง ด้านการพัฒนา

ทฤษฎี ผลการศึกษานี้พบว่าในองค์กรภาครัฐที่มีการเปลี่ยนแปลงแบบคำสั่งจากบนลงล่าง (Top-down Mandate) ขั้นตอนที่มีนัยสำคัญอาจมีรูปแบบความเด่นของขั้นตอนแตกต่างจากบริบทที่ทฤษฎีพัฒนาขึ้น ในบริบทของ ธ.ก.ส. ในช่วงของการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร ปัจจัยบางประการในแบบจำลองของ Kotter อาจมีความแตกต่างจากทฤษฎีเดิม

ผลการศึกษา OCB แสดงให้เห็นถึงการยืนยันและเป็นการขยายขอบเขตของทฤษฎี Organ (1991) ในบริบทใหม่ การที่ความสำนึกในหน้าที่ มีอิทธิพลสูงสุด (β=0.38) สะท้อนถึงความสำคัญของ การมุ่งเน้นที่งาน งานที่ต้องการความแม่นยำหรือภารกิจเฉพาะเจาะจงเป็นหลัก ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของชนาธิป เพ็งตะโก (2565) ในบริบทงานประเมินราคาทรัพย์สินของกรมธนารักษ์ ที่พบว่าพฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่มีความสำคัญอย่างมากในงานประเมินราคาที่ต้องการความแม่นยำและความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และการศึกษาของธัญวรรณ ตันตินาคม (2566) ที่ศึกษาองค์กรภาครัฐ ที่พบว่าการมีส่วนร่วมเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างพฤติกรรม OCB และการที่พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือไม่มีนัยสำคัญเป็นผลลัพธ์ที่น่าสนใจและขัดแย้งกับทฤษฎี OCB ดั้งเดิม อาจสะท้อนลักษณะงานประเมินหลักประกันที่เป็นภาระงานรายบุคคลมากกว่างานที่ต้องทำเป็นทีม ด้านการพัฒนาทฤษฎี การศึกษานี้แสดงให้เห็นว่าในงานเชิงเทคนิคที่ต้องการความเชี่ยวชาญ พฤติกรรม OCB มีลำดับความสำคัญแตกต่างจากงานทั่วไป ข้อค้นพบนี้สนับสนุนการพัฒนาทฤษฎี OCB เฉพาะบริบท (Context-Specific OCB Theory) ที่เป็นแนวคิดที่ขยายจากทฤษฎี OCB ที่เกี่ยวข้องโดยสมัครใจ ที่เน้นว่า OCB ไม่ได้เกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอในทุกสถานการณ์ แต่จะแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับบริบทหรือปัจจัยเฉพาะขององค์กร สภาพแวดล้อม หรือวัฒนธรรมองค์กรนั้นๆ

ความรู้ใหม่ (New Knowledge)

งานวิจัยนี้มีนัยสำคัญทางวิชาการในหลายประการ ประการแรก ขอเสนอเชิงแนวคิดหรือข้อสังเกตเชิงบริบทจากการศึกษา โดยชี้ให้เห็นว่าการบริหารจัดการไม่ใช่โครงสร้างตายตัว แต่สามารถปรับเปลี่ยนตามบริบทของงานได้ โดยเสนอข้อเสนอเชิงแนวคิด (Propositions) ดังนี้

Proposition 1 (จากข้อค้นพบในงานเชิงเทคนิค) ในบริบทงานประเมินราคาหลักประกันซึ่งเป็นงานเชิงเทคนิคที่เน้นความถูกต้องและการควบคุมความเสี่ยง องค์ประกอบด้าน การควบคุม (Controlling) มีแนวโน้มเด่นกว่าหน้าที่การจัดการด้านอื่นในความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน โดยสามารถจัดลำดับได้เป็น การควบคุม > การวางแผน > การจัดองค์กร > การเป็นผู้นำ

Proposition 2 (เพื่อการทดสอบในอนาคตของงานเชิงสร้างสรรค์) โดยในงานเชิงสร้างสรรค์ องค์ประกอบด้าน การเป็นผู้นำ อาจมีแนวโน้มเด่นกว่าองค์ประกอบอื่น เนื่องจากต้องอาศัยการจูงใจและการให้อิสระเชิงความคิด จึงเสนอให้ทดสอบลำดับในอนาคต ดังนี้ การเป็นผู้นำ > การควบคุม > การวางแผน > การจัดองค์กร

Proposition 3 (เพื่อการทดสอบในอนาคตของงานเชิงบริการ) โดยในงานเชิงบริการ องค์ประกอบด้าน การเป็นผู้นำและการจัดองค์กร อาจเด่นกว่า เนื่องจากพึ่งพาการประสานงานและประสบการณ์ของผู้รับบริการ จึงเสนอให้ทดสอบลำดับในอนาคต ดังนี้ การเป็นผู้นำ > การจัดองค์กร > การวางแผน > การควบคุม

ความสำคัญของงานวิจัยนี้ทางวิชาการใน ประการที่สอง แสดงให้เห็นว่า OCB มีมิติที่แตกต่างกันตามลักษณะของงาน ซึ่งเป็นข้อมูลสำคัญสำหรับการพัฒนาทฤษฎีพฤติกรรมองค์กรในอนาคต

Citation : ไพรัช พนมศักดิ์, และ พรพิมล กะชามาศ. (2569). การจัดการองค์กร การบริหารการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานประเมินราคาหลักประกัน ของพนักงาน ธ.ก.ส. *วารสารราชภัฏสุรินทร์วิชาการ*, *4*(1), e3042. https://doi.org/10.65205/jasrru.2026.e3042

ในภาพรวม งานวิจัยนี้มีการนำเสนอแนวคิดที่สำคัญด้านการจัดการและพฤติกรรมองค์กร โดยเฉพาะในบริบทของสถาบันการเงินและองค์กรภาครัฐในยุคดิจิทัล ที่พบว่าความสำคัญของมิติ OCB อาจแตกต่างกันตามบริบทงาน ในงานเชิงเทคนิค พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่มีอิทธิพลสูงสุด (β=0.38) ขณะที่การให้ความช่วยเหลือไม่มีนัยสำคัญ ข้อค้นพบสะท้อนนัยเชิงบริบทของการประยุกต์กรอบ Kotter ในบริบทการเปลี่ยนแปลงแบบสั่งการจากบนลงล่าง (Top-down Mandate) ของภาครัฐ ขั้นตอนที่มีนัยสำคัญอาจมีรูปแบบความเด่นของขั้นตอนแตกต่างจากบริบทที่ทฤษฎีพัฒนาขึ้น การฝังการเปลี่ยนแปลงในวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลสูงสุด (β=0.47) และสำหรับองค์กรภาครัฐรูปแบบการจัดการองค์กรที่เหมาะสมกับลักษณะงานเชิงเทคนิค กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับบริบทการสั่งการจากบนลงล่าง ระบบการประเมินและพัฒนาพนักงานที่เน้นพฤติกรรม OCB ผลการศึกษานี้จึงมีประโยชน์ทั้งในเชิงทฤษฎีและการปฏิบัติ และเป็นรากฐานสำคัญสำหรับการศึกษาวิจัยในอนาคต

อย่างไรก็ตาม งานวิจัยนี้มีข้อจำกัดสำคัญคือการใช้การออกแบบการวิจัยแบบตัดขวาง (Cross-sectional Design) ที่เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มประชากรที่กำหนด ณ เวลาใดเวลาหนึ่งเพียงครั้งเดียว ไม่สามารถสรุปความสัมพันธ์เชิงสาเหตุได้อย่างแน่ชัด และขอบเขตการศึกษาที่จำกัดเฉพาะ ธ.ก.ส.ฝ่ายกิจการสาขาภาคเหนือตอนล่าง อาจไม่สามารถนำผลไปใช้ทั่วไป (Generalizability) ไม่ได้ศึกษาเปรียบเทียบกับสถาบันการเงินอื่น และไม่ได้พิจารณาตัวแปรด้านอื่น ด้านการวัดผลประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอาศัยการรับรู้ของพนักงานไม่ใช่ข้อมูลประสิทธิภาพจริง ไม่ได้วัดผลกระทบระยะยาวของการเปลี่ยนแปลง และไม่ได้พิจารณาตัวแปรคั่นกลาง เช่น ความพึงพอใจในงาน หรือความผูกพันต่อองค์กรอาจส่งผลต่อความสามารถในการนำผลไปใช้ทั่วไป

ข้อเสนอแนะการวิจัย (Research Suggestions)

1. ข้อเสนอแนะการนำผลการวิจัยไปใช้

จากการศึกษาวิจัยพบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลสูงต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานประเมินราคาหลักประกัน คือ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (OCB) และ การจัดการองค์กรด้านการควบคุม (Controlling) ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและการปฏิบัติที่มุ่งเน้น 2 ประเด็นหลัก ดังนี้

1.1. การส่งเสริมพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (OCB) โดยเน้นมิติด้านความสำนึกในหน้าที่ และด้านการให้ความร่วมมือ ผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นว่า งานประเมินราคาหลักประกันต้องการความถูกต้องแม่นยำตามกฎระเบียบและการประสานข้อมูลที่รวดเร็ว ดังนั้น ธนาคารควรนำผลลัพธ์นี้ไปปรับปรุงระบบบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น การปรับปรุงระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) ไม่ควรวัดเพียงปริมาณงาน (KPIs) แต่ควรเพิ่มน้ำหนักการประเมินเชิงพฤติกรรม (Behavioral Indicators) ใน 2 ด้านนี้อย่างชัดเจน อาทิ ด้านความสำนึกในหน้าที่ ควรกำหนดเกณฑ์วัดเรื่องความถูกต้องสมบูรณ์ของเล่มรายงาน (Zero Error) และการปฏิบัติตามมาตรฐานจรรยาบรรณวิชาชีพอย่างเคร่งครัด ด้านการให้ความร่วมมือควรกำหนดเกณฑ์วัดเรื่องความรวดเร็วในการส่งต่อข้อมูลระหว่างสาขาและศูนย์ประเมิน และการเป็นพี่เลี้ยงสอนงาน (Mentoring) ให้กับเพื่อนร่วมงานใหม่ การสร้างระบบรางวัลและยกย่องเชิดชูเกียรติ (Reward & Recognition) จัดตั้งรางวัลเฉพาะกิจ เช่น รางวัลสุดยอดผู้ประเมินทรงคุณค่า (The Best Compliance Valuer) สำหรับผู้ที่มีความผิดพลาดเป็นศูนย์ และรางวัลดาวรุ่งนักประสานงาน (Best

Citation : Phosri., P., & Kachamart., P. (2026). Organizational Management, Change Management of Organizational Structure, and Organizational Citizenship Behavior Influencing Collateral Valuation Performance of BAAC Employees. *Journal of Academic Surindra Rajabhat, 4*(1), e3042. https://doi.org/10.65205/jasrru.2026.e3042

Collaborator) สำหรับผู้ที่ช่วยแก้ปัญหาหน้างานให้ทีมได้สำเร็จ เพื่อกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมเหล่านี้ซ้ำๆ และเป็นแบบอย่างแก่ผู้อื่น

1.2. การยกระดับการจัดการองค์กร โดยเน้นมิติด้านการควบคุม (Controlling) ให้เข้มข้นและทันสมัย ผลการวิจัยพบว่าในกรอบแนวคิด POLC ด้านการควบคุม มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานสูงที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับธรรมชาติของงานประเมินราคาหลักประกันที่เป็นงานเชิงเทคนิค (Technical Work) และต้องการความเสี่ยงต่ำ ดังนั้น ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบควบคุมคุณภาพมากกว่าการใช้ศิลปะการจูงใจเพียงอย่างเดียว เช่น การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการควบคุมคุณภาพ (Digital Quality Control) การพัฒนาระบบตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลเบื้องต้นด้วย AI (Pre-validation System) เพื่อลดความผิดพลาดจากมนุษย์ (Human Error) ก่อนที่เล่มรายงานจะถูกส่งอนุมัติ ซึ่งจะช่วยเสริมประสิทธิภาพด้านคุณภาพงานโดยตรงการกำหนดมาตรฐานการตรวจสอบแบบหลายลำดับชั้น (Tiered Review Process) การออกแบบกระบวนการควบคุมให้เหมาะสมกับมูลค่าความเสี่ยง เช่น หลักประกันที่มีมูลค่าสูงต้องผ่านคณะกรรมการกลั่นกรองพิเศษ (Review Committee) ในขณะที่เคสปกติใช้ระบบตรวจสอบไขว้ (Cross-check) ระหว่างพนักงาน เพื่อให้เกิดความรวดเร็วแต่ยังคงไว้ซึ่งมาตรฐานการควบคุมที่ผลวิจัยชี้ว่าเป็นปัจจัยความสำเร็จสำคัญ

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาครั้งต่อไป

การวิจัยครั้งต่อไปควรขยายขอบเขตการศึกษาไปยังภูมิภาคอื่นของ ธ.ก.ส. เพื่อเพิ่มความครอบคลุมและความน่าเชื่อถือของผลลัพธ์ นอกจากนี้ ควรพิจารณาตัวแปรอื่นที่อาจมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน เช่น เทคโนโลยีสารสนเทศ สภาพแวดล้อมการทำงาน และแรงจูงใจในการทำงาน อีกทั้งควรใช้วิธีการวิจัยแบบผสมผสานและการศึกษาเชิงระยะยาวเพื่อสะท้อนผลเชิงลึกและความยั่งยืนของการเปลี่ยนแปลง ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบกับสถาบันการเงินอื่นทั้งในและต่างประเทศ เพื่อสังเคราะห์แนวปฏิบัติที่ดีที่สุดและเพิ่มพูนองค์ความรู้เชิงวิชาการในสาขาที่เกี่ยวข้อง สุดท้าย ควรเพิ่มเติมการศึกษาเปรียบเทียบหลายกลุ่ม (Multi-group Analysis) ตามลักษณะงาน หรือทดสอบตัวแปรกำกับ (Moderation) เช่น ความเป็นงานเชิงเทคนิค ต่อความสัมพันธ์ระหว่าง POLC กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

เอกสารอ้างอิง (References)

ชนาธิป เพ็งตะโก. (2565*). พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ การแบ่งปันความรู้ และประสิทธิภาพในการทำงานของนักประเมินราคาทรัพย์สิน กรมธนารักษ์* [วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร].

ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร. (2568). ระบบงานประมวลผลการดำเนินงานรายได้ค่าบริการและค่าธรรมเนียม. ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร.

ธัญวรรณ ตันตินาคม. (2566). *ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานและความพึงพอใจในงานที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานเทศบาลในเทศบาลนครเชียงใหม่* [วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย].

Citation : ไพรัช พนมศักดิ์, และ พรพิมล กะชามาศ. (2569). การจัดการองค์กร การบริหารการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานประเมินราคาหลักประกัน ของพนักงาน ธ.ก.ส. *วารสารราชภัฏสุรินทร์วิชาการ*, *4*(1), e3042. https://doi.org/10.65205/jasrru.2026.e3042

ปิยวัฒน์ ปาลี. (2566). ปัจจัยการจัดการองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรกองความปลอดภัยแรงงาน กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน. [วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช].

ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์, ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร. (2568). *รายงานสรุปข้อมูลพนักงานและผลการดำเนินงานประจำปี 2567.* ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร.

พัชรกฤษฎิ์ เนื้อไม้. (2565). *แนวปฏิบัติที่ดีด้านการบริหารองค์กรของวิทยาลัยเทคโนโลยีไออาร์พีซี จังหวัดระยอง* [วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยนเรศวร].

ภูริษรา แต้สวัสดิ์. (2563). *การปรับตัวขององค์กร: กรณีศึกษา บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด* [วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย].

สุภัสสรา แก้วแสง. (2568). *การศึกษาแรงสนับสนุนการปรับตัว ความพึงพอใจ และแรงจูงใจของพนักงานต่อการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร* [วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหิดล].

Campbell, J. P., & Wiernik, B. M. (2015). The modeling and assessment of work Performance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 2*, 47-74. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111427

Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S. (2003). Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences (3rd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.

Fayol, H. (1916). General and industrial management. London: Pitman.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). Multivariate Data Analysis: A Global Perspective (7th ed.). Pearson Education.

Kotter, J. P. (1996). Leading Change. Harvard Business Review Press

Kutner, M. H., Nachtsheim, C. J., & Neter, J. (2004). Applied Linear Regression Models (4th ed.). McGraw-Hill Irwin.

Nunnally, J. C. (1978). Psychometric theory (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.

Organ, D. W. (1991). Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. Lexington, MA: Lexington Books.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). Management (14th ed.). Boston, MA: Pearson Education.

Yamane, T. (1973). Statistics: An introductory analysis (3rd ed.). New York: Harper & Row.

Citation : Phosri., P., & Kachamart., P. (2026). Organizational Management, Change Management of Organizational Structure, and Organizational Citizenship Behavior Influencing Collateral Valuation Performance of BAAC Employees. *Journal of Academic Surindra Rajabhat, 4*(1), e3042. https://doi.org/10.65205/jasrru.2026.e3042

Citation : ไพรัช พนมศักดิ์, และ พรพิมล กะชามาศ. (2569). การจัดการองค์กร การบริหารการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานประเมินราคาหลักประกัน ของพนักงาน ธ.ก.ส. *วารสารราชภัฏสุรินทร์วิชาการ*, *4*(1), e3042. https://doi.org/10.65205/jasrru.2026.e3042