



ปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ในงานของพนักงานองค์การรัฐวิสาหกิจ: กรณีศึกษา
กลุ่มธุรกิจใหม่และความยั่งยืน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

โดย

ญาณกร นิ่มพิลารัตน์

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
รัฐศาสตรมหาบัณฑิต (บริหารรัฐกิจและกิจการสาธารณะ)
สาขาวิชาบริหารรัฐกิจและกิจการสาธารณะสำหรับนักบริหาร
คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ปีการศึกษา 2567

A CASE STUDY OF NEW BUSINESS AND SUSTAINABILITY GROUP
PTT PUBLIC COMPANY LIMITED

BY

YANAKORN NIMPHILARAT

AN INDEPENDENT SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF
THE REQUIREMENTS FOR THE DEGREE OF
MASTER OF POLITICAL SCIENCE
(PUBLIC ADMINISTRATION AND PUBLIC AFFAIRS)
EXECUTIVE PROGRAM IN PUBLIC ADMINISTRATION AND PUBLIC AFFAIRS
FACULTY OF POLITICAL SCIENCE
THAMMASAT UNIVERSITY
ACADEMIC YEAR 2024

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์

การค้นคว้าอิสระ

ของ

ญาณกร นิมพิลารัตน์

เรื่อง

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ในงานของพนักงานองค์การรัฐวิสาหกิจ:
กรณีศึกษา กลุ่มธุรกิจใหม่และความยั่งยืน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

ได้รับการตรวจสอบและอนุมัติ ให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
รัฐศาสตรมหาบัณฑิต (บริหารธุรกิจและกิจการสาธารณะ)

เมื่อ วันที่ 31 กรกฎาคม พ.ศ. 2568

ประธานกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ

(รองศาสตราจารย์ ดร.กมลพร สอนศรี)

กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุนิสา ช่อแก้ว)

คณบดี

(รองศาสตราจารย์ ดร.ภูริ พวงศ์เจริญ)

หัวข้อการค้นคว้าอิสระ	ปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ในงานของพนักงานองค์การ รัฐวิสาหกิจ: กรณีศึกษา กลุ่มธุรกิจใหม่และความยั่งยืน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)
ชื่อผู้เขียน	ญาณกร นิมพิลารัตน์
ชื่อปริญญา	รัฐศาสตรมหาบัณฑิต (บริหารรัฐกิจและกิจการสาธารณะ)
สาขาวิชา/คณะ/มหาวิทยาลัย	บริหารรัฐกิจและกิจการสาธารณะ สำหรับนักบริหาร รัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ	รองศาสตราจารย์ ดร. สุนิสา ช่อแก้ว
ปีการศึกษา	2567

บทคัดย่อ

การศึกษา เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ในงานของพนักงานองค์การรัฐวิสาหกิจ: กรณีศึกษา กลุ่มธุรกิจใหม่และความยั่งยืน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับการคงอยู่ในงาน ตลอดจนวิเคราะห์ถึงปัจจัยต่าง ๆ ก่อปรกับศึกษาถึงประเด็นด้านปัญหาและอุปสรรคต่อการคงอยู่ในงานของพนักงานในกลุ่มธุรกิจใหม่และความยั่งยืน ปตท. โดยใช้วิธีการวิจัยแบบผสมผสาน ระหว่างวิธีวิจัยเชิงปริมาณ ผ่านการใช้แบบสอบถามในการรวบรวมข้อมูล โดยมีกลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานฯ จำนวน 167 คน และวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก รูปแบบกึ่งโครงสร้าง ประกอบด้วย พนักงานตั้งแต่ระดับผู้จัดการฝ่ายขึ้นไป 2 ท่าน รวมถึงพนักงานระดับผู้จัดการส่วน พนักงานระดับอาวุโสและพนักงานระดับปฏิบัติการประเภทละ 1 ท่าน รวมทั้งสิ้น 5 ท่าน

ผลการศึกษาพบว่า ระดับความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับมาก ในค่าเฉลี่ยที่ 4.01 เรียงตามลำดับได้ ดังนี้ 1) ความผูกพันในองค์กร 2) ความพึงพอใจในงาน และ 3) ภาระด้านครอบครัว ในขณะที่ระดับความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงองค์การ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ในค่าเฉลี่ยที่ 4.27 เรียงตามลำดับได้ ดังนี้ 1) ความมั่นคงในงาน 2) ค่าตอบแทนและสวัสดิการ และ 3) สุขภาวะในองค์กร

โดยปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ในงานของพนักงานในกลุ่มธุรกิจใหม่และความยั่งยืน
ปตท. ประกอบด้วย ปัจจัยเชิงบุคคล ซึ่งมีการด้านครอบครัว ความพึงพอใจในงาน และความผูกพัน
ในองค์กร เป็นปัจจัยย่อยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ในงาน ตลอดจนปัจจัยเชิงองค์กร ซึ่งมีค่าตอบแทน
และสวัสดิการ ความมั่นคงในงาน และสุขภาวะในองค์กร เป็นปัจจัยย่อยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ในงาน
เช่นเดียวกัน โดยปัจจัยเชิงบุคคลและองค์กรดังกล่าวข้างต้นนั้น ล้วนมีส่วนร่วมเป็นปัจจัยพยากรณ์
การคงอยู่ในงานฯ ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยปัญหาและอุปสรรคต่อการคงอยู่ในงานฯ ได้แก่
ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับภาระด้านครอบครัว ความพึงพอใจในงาน และสุขภาวะในองค์กร

คำสำคัญ: กลุ่มธุรกิจใหม่และความยั่งยืน, ปตท., พนักงานรัฐวิสาหกิจ, การคงอยู่ในงาน

Independent Study Title	FACTORS AFFECTING EMPLOYEE RETENTION IN STATE ENTERPRISES: A CASE STUDY OF NEW BUSINESS AND SUSTAINABILITY GROUP PTT PUBLIC COMPANY LIMITED
Author	Yanakorn Nimphilarat
Degree	Master of Political Science (Public Administration and Public Affairs)
Major Field/Faculty/University	Executive Program in Public Administration and Public Affairs Political Science Thammasat University
Independent Study Advisor	Associate Professor Sunisa Chorkeaw, Ph.D.
Academic Year	2024

ABSTRACT

This study, entitled “Factors Affecting Employee Retention in State Enterprises: A Case Study of the New Business and Sustainability Group, PTT Public Company Limited,” aims to assess the level of employee retention and to analyze the key influencing factors, including issues and obstacles affecting employee retention within the group. Employing a Mixed-Methods approach, quantitative data was gathered through questionnaires administered to 167 employees, while qualitative data was obtained from semi-structured, in-depth interviews with five participants, comprising two senior managers, one section manager, one senior staff member, and one operational-level employee.

The results indicate that individual-level factors were rated highly overall, with an average score of 4.01, ranked as follows: organizational commitment, job satisfaction, and family burden. Organizational-level factors were rated the highest overall, with an average score of 4.27, ranked in order of job security, compensation and benefits, and organizational well-being.

The study concludes that factors influencing employee retention include personal factors, namely family burden, job satisfaction, and organizational commitment—as well as organizational factors such as compensation and benefits, job security, and organizational well-being. Both personal and organizational factors were identified as significant predictors of employee retention. The primary obstacles to retention include family-related responsibilities, varying levels of job satisfaction, and issues surrounding organizational well-being.

Keywords: New Business and Sustainability Group, PTT, State Enterprises' Employee, Retention



กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระเรื่อง "ปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ในงานของพนักงานองค์การรัฐวิสาหกิจ: กรณีศึกษา กลุ่มธุรกิจใหม่และความยั่งยืน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)" ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วย ความช่วยเหลือ กำลังใจ และการสนับสนุนจากหลายฝ่าย ผู้วิจัยขอถือโอกาสนี้แสดงความขอบคุณทุกท่านที่มีส่วนร่วมในการสนับสนุนการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร. สุนิสา ช่อแก้ว อาจารย์ที่ปรึกษา ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ รวมถึงความใส่ใจในทุกขั้นตอนของการศึกษา ทำให้การค้นคว้าอิสระครั้งนี้สำเร็จได้อย่างสมบูรณ์

ขอขอบคุณเพื่อนร่วมรุ่นที่ทำให้กำลังใจเสมอมา โดยเฉพาะ พี่เกตุ พี่ฝ่าย พี่ป้อมแป้ม เจ้านาย และเพื่อน ๆ ในกลุ่ม Risky Lucky ที่เป็นแรงสนับสนุนสำคัญในทุกช่วงเวลาของการศึกษา

ขอขอบคุณ เบน พี่เค และเพื่อน ๆ กลุ่ม ลกจจลช. รวมถึงเพื่อน ๆ ที่มีได้เอ่ยนามมา ณ ที่นี้ ที่คอยช่วยเหลือและเป็นกำลังใจให้ในหลายด้าน

ขอขอบคุณ พี่พ้องน้องเพื่อนในสายงาน พลม. บลม. GML มส.สคส. ในฐานะเพื่อนร่วมงานที่มอบความช่วยเหลือ คำแนะนำ และแรงสนับสนุนที่เป็นกำลังใจสำคัญในการทำงาน

ท้ายที่สุดนี้ ขอขอบคุณครอบครัวและคนใกล้ชิดทุกคน ที่คอยสนับสนุนและอยู่เคียงข้างในทุกช่วงเวลาของการค้นคว้าอิสระครั้งนี้ หากไม่มีทุกท่าน การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้คงไม่อาจสำเร็จลุล่วงได้ หากการค้นคว้าอิสระฉบับนี้มีข้อผิดพลาดประการใด ทางผู้วิจัยต้องขออภัยมา ณ โอกาสนี้ และขอน้อมรับความผิดไว้แต่เพียงผู้เดียว

ญาณกร นิยมพิลารัตน์

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	(1)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	(3)
กิตติกรรมประกาศ	(5)
สารบัญตาราง	(10)
สารบัญภาพ	(11)
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาของคำถามการวิจัย	1
1.2 คำถามการวิจัย	4
1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย	4
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
1.5 ขอบเขตของการวิจัย	5
1.5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา	5
1.5.2 ขอบเขตด้านประชากร	5
1.5.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา	5
1.6 นิยามศัพท์	6
บทที่ 2 บรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	7
2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการคงอยู่ในงาน	8
2.1.1 ความหมายและความสำคัญของการคงอยู่ในงาน	8
2.1.2 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการคงอยู่ในงาน	10
2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการคงอยู่ในงาน	14

2.2.1 ภาระด้านครอบครัว	14
2.2.2 ความพึงพอใจในงาน	15
2.2.3 ความผูกพันต่อองค์กร	18
2.2.4 ค่าตอบแทนและสวัสดิการ	20
2.2.5 ความมั่นคงในงาน	21
2.2.6 สุขภาวะในองค์การ	22
2.3 ข้อมูลเกี่ยวกับ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)	24
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	28
2.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย	31
บทที่ 3 วิธีการวิจัย	32
3.1 รูปแบบการวิจัย	32
3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	32
3.2.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย	32
3.2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย	32
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและการเก็บรวบรวมข้อมูล	34
3.3.1 แบบสอบถาม	34
3.3.2 แบบสัมภาษณ์เชิงลึก	35
3.4 สถิติและแนวทางในการวิเคราะห์ข้อมูล	35
3.4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัยเชิงปริมาณ	35
3.4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัยเชิงคุณภาพ	38
บทที่ 4 ผลการวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูล	39
4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	39
4.2 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงบุคคล	42
4.3 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงองค์การ	46
4.4 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยการคงอยู่ในงาน	50
4.5 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเชิงบุคคล ปัจจัยเชิงองค์การ และปัจจัยการคงอยู่ในงาน	51

4.5.1 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเชิงบุคคลกับการคงอยู่ในงานฯ	51
4.5.2 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเชิงองค์การกับการคงอยู่ในงานฯ	52
4.6 การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)	53
4.7 ผลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	55
4.7.1 ปัจจัยเชิงบุคคล	56
4.7.2 ปัจจัยเชิงองค์การ	60
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	65
5.1 สรุปผลการวิจัย	65
5.2 อภิปรายผลการวิจัย	68
5.2.1 การอภิปรายผลเกี่ยวกับปัจจัยเชิงบุคคล	68
5.2.2 การอภิปรายผลเกี่ยวกับปัจจัยเชิงองค์การ	70
5.2.3 การอภิปรายผลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเชิงบุคคลกับการคงอยู่ในงานฯ	72
5.2.4 การอภิปรายผลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเชิงองค์การกับการคงอยู่ในงานฯ	72
5.2.5 การอภิปรายผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ ระหว่างปัจจัยเชิงบุคคลและปัจจัยเชิงองค์การ	73
5.3 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย	74
5.3.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย	74
5.3.2 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ	75
5.4 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต	76
รายการอ้างอิง	77
ภาคผนวก	81
ภาคผนวก ก	82
ภาคผนวก ข	89

ประวัติผู้เขียน

91



สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1.1 ข้อมูลการลาออกของพนักงาน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) พ.ศ. 2563 - 2566	3
2.1 จำนวนพนักงานในแต่ละสายงานภายใต้กลุ่มธุรกิจใหม่และความยั่งยืน จำแนกตามตำแหน่ง ณ เดือนพฤศจิกายน 2567	26
3.1 การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ของกลุ่มธุรกิจใหม่และความยั่งยืน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)	34
4.1 สรุปข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง	41
4.2 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยเชิงบุคคล ประกอบด้วย ภาระด้านครอบครัว ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กร	44
4.3 สรุปผลรวมเกี่ยวกับปัจจัยเชิงบุคคล	46
4.4 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยองค์การ ประกอบด้วย ค่าตอบแทนและสวัสดิการ ความมั่นคงในงาน และสุขภาวะในองค์กร	47
4.5 สรุปผลรวมเกี่ยวกับปัจจัยเชิงองค์การ	50
4.6 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานประเด็นด้านปัจจัยการคงอยู่ในงาน	51
4.7 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation) ระหว่างปัจจัยเชิงบุคคล จำแนกตามรายด้านจำนวน 3 ประเด็น และการคงอยู่ในงานของพนักงาน กลุ่มธุรกิจใหม่และความยั่งยืน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)	52
4.8 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation) ระหว่างปัจจัยเชิงองค์การ จำแนกตามรายด้านจำนวน 3 ประเด็น และการคงอยู่ในงานของพนักงาน กลุ่มธุรกิจใหม่และความยั่งยืน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)	53
4.9 แสดงผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณโดยมีปัจจัยเชิงบุคคล และปัจจัย เชิงองค์การเป็นตัวพยากรณ์การคงอยู่ในงานของพนักงาน	55
4.10 แสดงข้อมูลของผู้ถูกสัมภาษณ์โดยสังเขป	57

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
2.1 แผนภาพอธิบายแบบจำลองเชิงสาเหตุด้านการลาออกของพนักงาน: A Casual Model of Turnover	11
2.2 แผนภาพอธิบายแบบจำลองทฤษฎีการรักษาและคงไว้ซึ่งพนักงาน: Theory Model of Retention	12
2.3 แผนภาพอธิบายทฤษฎีการฝังตัวในงาน: Job embeddedness; JE	14
2.4 การจำแนกปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนตามทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก: Herzberg's Motivation-Hygiene Theory	16
2.5 ทฤษฎีความคาดหวังของโฟรม: Vroom's Expectancy Theory	18
2.6 แบบจำลองความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผลของความผูกพันต่อองค์กร: The cause-effect relationship model of organizational commitment	19
2.7 แนวคิด HAPPY 8 ความสุขแปดประการ	23
2.8 กรอบดัชนีสุขภาวะระดับองค์กร: Happy Workplace Index Framework	23
2.9 โครงสร้างกลุ่มธุรกิจใหม่และความยั่งยืน ณ เดือนพฤศจิกายน 2567	25
2.10 แผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล ประจำปี 2566	28

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาของคำถามการวิจัย

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM) นับเป็นกลไกสำคัญที่มีบทบาทในการพัฒนา การรักษา และการสร้างเสริมศักยภาพของพนักงานภายในองค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายและเจริญเติบโตได้อย่างยั่งยืนในระยะยาว เนื่องจากระบบการดังกล่าวมิได้แต่ทำหน้าที่ดูแลด้านการจ้างงานและการคัดเลือกพนักงานเพียงเท่านั้น แต่ยังมีส่วนสำคัญในการเสริมสร้างความเป็นผู้นำ การพัฒนาองค์กร และการเพิ่มศักยภาพในการสร้างนวัตกรรม โดยเฉพาะการเตรียมความพร้อมให้พนักงานและองค์กรสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีได้อย่างยืดหยุ่น กอปรกับสถานการณ์ปัจจุบันที่ยุทธวิธีการบริหารทรัพยากรมนุษย์เผชิญความท้าทายมากขึ้น สืบเนื่องจากบริบทโลกที่เปลี่ยนไปสู่ความซับซ้อนและไม่แน่นอน อาทิ การเปลี่ยนจากบริบทแบบ VUCA World (Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous) ไปเป็นในรูปแบบใหม่ซึ่งคือ BANI World (Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible) ล้วนส่งผลให้กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องปรับตัวเพื่อตอบสนองความคาดหวังที่เปลี่ยนแปลงไปของพนักงานจากการเผชิญหน้ากับภาวะปกติใหม่ (New Normal) ที่เกิดขึ้นจากวิกฤตการณ์โรคระบาดครั้งใหญ่ ซึ่งอาจทำให้กลุ่มคนวัยทำงานในปัจจุบันมักคำนึงถึงความมั่นคง ความยืดหยุ่นในการทำงาน และการพัฒนาทักษะที่มากขึ้น ขณะที่หน่วยงานและองค์กรของรัฐซึ่งมีข้อจำกัดด้านกฎหมายและข้อบังคับงบประมาณที่เคร่งครัดเอง การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นต้องเน้นทั้งประสิทธิภาพและความยืดหยุ่นที่เพียงพอในการบริหารพนักงานทั้งนี้เพื่อให้หน่วยงานรัฐสามารถปรับตัวให้สอดคล้องและปรับตัวได้กับความเปลี่ยนแปลงของสถานะของความไม่แน่นอนด้านภัยคุกคามในทุกรูปแบบ ทั้งยังสามารถสนับสนุนพนักงานที่มีศักยภาพสูงให้คงอยู่ในองค์กรและมีความพึงพอใจในการทำงาน

บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) หรือเดิมชื่อ การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย ซึ่งเป็นรัฐวิสาหกิจรูปแบบบริษัทมหาชนจำกัดที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของภาครัฐไทยซึ่งมุ่งเน้นการสร้างคุณค่าและผลประโยชน์แก่สาธารณะ จึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างรอบด้าน เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าองค์กรจะสามารถดึงดูด รักษา และพัฒนาพนักงานที่มีคุณภาพได้อย่างยั่งยืนภายใต้ข้อจำกัดและข้อกำหนดของรัฐดังที่กล่าวไปแล้วข้างต้น ผ่านกระบวนการบริหารทรัพยากรพนักงานที่ครอบคลุมตั้งแต่ระดับต้นน้ำ (Upstream), กลางน้ำ (Midstream), และปลายน้ำ (Downstream) อันเป็นแนวทางการพัฒนากำลังคนที่เริ่มตั้งแต่

การคัดเลือกพนักงานที่ตรงกับค่านิยมและความต้องการขององค์กร เพื่อส่งเสริมการบรรลุเป้าหมาย องค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในกระบวนการต้นน้ำ การสรรหาพนักงานที่มีความสามารถสอดคล้อง กับภารกิจขององค์กรและความต้องการตามเป้าหมายขององค์กรรัฐเป็นสิ่งสำคัญ ส่วนกระบวนการ กลางน้ำมุ่งเน้นที่การพัฒนาและสร้างแรงจูงใจให้พนักงานมีความพึงพอใจและยินดีทำงานร่วมกับ องค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยการสนับสนุนโอกาสในการเรียนรู้และการเติบโตภายในองค์กร เพื่อเสริมสร้างความมั่นคงในระยะยาว อีกทั้งกระบวนการปลายน้ำ ซึ่งเป็นขั้นตอนในการเตรียม ความพร้อมและสนับสนุนพนักงานช่วงก่อนและหลังเกษียณ เพื่อให้พนักงานได้รับการดูแลและความ มั่นคงในชีวิต โดยการจัดสวัสดิการหลังเกษียณที่เหมาะสมตามมาตรฐานของรัฐวิสาหกิจ ด้วย กระบวนการบริหารพนักงานที่ครอบคลุมและมีเสถียรภาพนี้เอง จึงเป็นอีกแรงผลักดันที่ส่งผลให้ ปตท. ได้รับเกียรติการจัดอันดับโดยบริษัทที่ปรึกษาด้านการสร้างแบรนด์นายจ้าง WorkVenture ให้เป็นองค์กรลำดับที่ 2 ที่คนรุ่นใหม่อยากร่วมงานด้วยมากที่สุดประจำปี พ.ศ. 2567 อ้างอิงจากการ สัมภาษณ์กลุ่มคนรุ่นใหม่และกลุ่มคนที่เริ่มงานช่วงแรก อายุระหว่าง 22-35 ปี ที่จบระดับปริญญาตรีขึ้นไป อาศัยอยู่ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล กว่า 11,452 คน ¹

แม้ภาพลักษณ์ขององค์กรจะส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อกรอบทัศน์ของประชาชน โดยทั่วไปจนทำให้เชื่อกันว่าอัตราการลาออกที่ต่ำของพนักงาน ปตท. ซึ่งเป็นหนึ่งในองค์กร รัฐวิสาหกิจของชาตินั้นเป็นเรื่องที่ปกติ เนื่องจากองค์กรมีความมั่นคงสูงทั้งด้านรายได้และ ความก้าวหน้าในวิชาชีพ แต่ในความเป็นจริงแล้ว ปตท. เองก็ประสบปัญหาด้านการบริหารทรัพยากร มนุษย์เช่นเดียวกัน เมื่อพิจารณาปัจจัยที่อาจส่งผลต่อความตั้งใจในการลาออกของพนักงาน อาทิ การยึดโยงฐานเงินเดือนเริ่มต้นกับระบบราชการซึ่งค่อนข้างต่ำเมื่อเทียบกับบริษัทเอกชนในธุรกิจ เดียวกัน การจัดสรรอัตราค่าจ้างที่ต้องเผชิญกับช่องว่างระหว่างวัย (Generation Gap) ภายใต้ โครงสร้างแบบระบบราชการเต็มขั้น (Bureaucracy) และความแตกต่างในสวัสดิการบางส่วนระหว่าง พนักงานที่เข้ามาปฏิบัติงานในช่วงก่อนและหลังการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ ปัจจัยเหล่านี้ล้วนแล้วแต่มี อิทธิพลที่อาจกระตุ้นให้พนักงานบางส่วนมีแนวโน้มที่จะลาออก อย่างไรก็ตาม ปตท. ยังคงรักษาอัตรา การลาออกของพนักงานให้อยู่ในระดับต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรมอื่นที่มีลักษณะเดียวกันได้อย่าง มีนัยสำคัญ

¹ WorkVenture, "เปิดโพล! สุดยอด 50 บริษัท ที่คนรุ่นใหม่อยากร่วมงานด้วยมากที่สุด ประจำปี 2024," สืบค้นเมื่อวันที่ 20 ตุลาคม 2567, <https://www.workventure.com/top50-companies-2024>.

หากอ้างอิงข้อมูลจากรายงานความยั่งยืนของ ปตท. จะพบว่าอัตราการลาออกของพนักงานทั้งหมดในห้วงระยะเวลา 4 ปีย้อนหลัง (พ.ศ. 2563-2566) จะอยู่ในกรอบร้อยละ 2 ถึง 3 เท่านั้น โดยเกือบทั้งหมดล้วนเป็นการลาออกจากงานแบบสมัครใจของพนักงานแทบทั้งสิ้น

ตารางที่ 1.1 ข้อมูลการลาออกของพนักงาน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) พ.ศ. 2563 – 2566

ลำดับที่	ตัวชี้วัด	หน่วย	พ.ศ. 2563		พ.ศ. 2564		พ.ศ. 2565		พ.ศ. 2566	
			ชาย	หญิง	ชาย	หญิง	ชาย	หญิง	ชาย	หญิง
1.	การลาออกของพนักงานทั้งหมด	กำลังคน	117		86		111		94	
2.	อัตราการลาออกของพนักงานทั้งหมด	ร้อยละ	3.34		2.42		3.14		2.63	
3.	อัตราการลาออกของพนักงานโดยสมัครใจ	ร้อยละ	1.88	1.43	1.35	1.07	1.69	1.41	1.37	1.15
			3.31		2.42		3.10		2.52	

ที่มา: ปตท. สารสนเทศ, "ข้อมูลสำหรับรายงานความยั่งยืน: พนักงาน ปตท. (People)," สืบค้นเมื่อวันที่ 11 กรกฎาคม 2567, <https://www.pttplc.com/uploads/Sustainability/2024/TH>.

ขณะที่ ผลสำรวจจากรายงานเรื่องการประเมินผลตอบแทนองค์รวมในประเทศไทย (Thailand Total Compensation Measurement: TCM) โดย Aon Hewitt หรือ Willis Towers Watson ในปี พ.ศ. 2564 ระบุว่าอัตราการลาออกในภาคธุรกิจและอุตสาหกรรมของไทยโดยเฉลี่ยสูงถึงประมาณร้อยละ 17.2 (สูงกว่าอัตราการลาออกเฉลี่ยของ ปตท. กว่า 7 เท่าตัว) โดยนอกจากจะให้เหตุผลในการลาออกที่เกี่ยวข้องกับประเด็นเรื่องค่าตอบแทนและสวัสดิการ (Compensation and Benefits) ตลอดจนการเติบโตในตำแหน่งงาน (Growth Opportunities) เฉกเช่นในอดีตแล้ว

ผู้คนยังให้ความสำคัญกับประเด็นเรื่องความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (Work Life Balance) และความพึงพอใจต่อการมีส่วนร่วมในงาน (Job Engagement Satisfaction) ด้วยเช่นเดียวกัน ²

โดยหากวิเคราะห์ลึกลงไปจะพบว่ากลุ่มธุรกิจใหม่และความยั่งยืนนั้น นับเป็นตัวแสดงแทนที่ดีขององค์กร เนื่องจากเป็นสายงานที่ผสมผสานความหลากหลายของทรัพยากรมนุษย์ไว้ด้วยกัน ทั้งในแง่ของความแตกต่างระหว่างช่วงวัย อายุงาน และประเภทพนักงาน ซึ่งปัจจัยข้างต้นดังกล่าวอาจส่งผลให้พนักงานมีประสบการณ์และทัศนคติต่อการตัดสินใจอยู่เป็นฟันเฟืองหลักในการขับเคลื่อนขององค์กร เหตุนี้จึงทำให้กลุ่มธุรกิจใหม่และความยั่งยืนเป็นแหล่งข้อมูลที่สำคัญในการศึกษาเพื่อเป็นสมมติฐานตั้งต้นที่เกี่ยวเนื่องกับการคงอยู่ของพนักงานในองค์กรรัฐวิสาหกิจ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

เพื่อความกระจ่างแจ้ง ผู้วิจัยจึงต้องการศึกษาว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของพนักงานในกลุ่มธุรกิจใหม่และความยั่งยืน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ประกอบด้วยอะไรบ้าง โดยพิจารณาเปรียบเทียบทั้งในแง่ของความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร และความผูกพันยึดมั่นในงานที่ส่งผลต่อการคงอยู่ใน เพื่อทราบถึงความสัมพันธ์ในแต่ละส่วนต่อการพิจารณาออกและ / หรือ ยังคงสถานะปฏิบัติงานต่อไปของพนักงานรัฐวิสาหกิจ อีกทั้งสัมภาษณ์เชิงลึกถึงโครงสร้างกับภาคส่วนที่เกี่ยวข้องเพื่อทราบถึงแนวทางในการรักษาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร เพื่อลดทอนความตั้งใจในการลาออกและปฏิบัติงานกับสายงานภายในองค์กรจวบจนเกษียณอายุราชการ

1.2 คำถามการวิจัย

1. การคงอยู่ในงานของพนักงานในกลุ่มธุรกิจใหม่และความยั่งยืน ปตท. อยู่ในระดับใด
2. ปัจจัยสำคัญใดบ้างที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในงานของพนักงานในกลุ่มธุรกิจใหม่และความยั่งยืน ปตท.
3. ปัญหาและอุปสรรคใดบ้างที่ส่งผลต่อการคงอยู่ในงานของพนักงานในกลุ่มธุรกิจใหม่และความยั่งยืน ปตท.

² Willis Towers Watson Thailand, “Thailand Total Compensation Measurement Survey,” accessed July 11, 2024, <https://www.wtwco.com/TH/insights/2021/05/thailand-total-compensation-measurement-tcm-survey>.

1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับการคงอยู่ในงานของพนักงานในกลุ่มธุรกิจใหม่และความยั่งยืน ปตท.
2. เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อการคงอยู่ในงานของพนักงานในกลุ่มธุรกิจใหม่และความยั่งยืน ปตท.
3. เพื่อศึกษาประเด็นด้านปัญหาและอุปสรรคต่อการคงอยู่ในงานของพนักงานในกลุ่มธุรกิจใหม่และความยั่งยืน ปตท.

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อนำผลการศึกษาวินิจฉัยไปประยุกต์ใช้ในการสรรหาและพัฒนา นโยบายและ / หรือ แนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการรักษาพนักงานในกลุ่มฯ ให้คงอยู่ในองค์กรจวบจนเกษียณได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. สามารถนำผลงานวิจัยนี้ไปต่อยอดองค์ความรู้กับงานวิจัยชิ้นอื่น ๆ ในบริบท การศึกษาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกันออกไปได้

1.5 ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ในงานของพนักงานองค์การรัฐวิสาหกิจ: กรณีศึกษา กลุ่มธุรกิจใหม่และความยั่งยืน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีขอบเขตการศึกษาดังนี้

1.5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยนี้มุ่งศึกษาแนวคิดการคงอยู่ในงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจกลุ่มธุรกิจใหม่และความยั่งยืน ประจำบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ซึ่งนับเป็นตัวแปรตาม โดยเมื่อผสมผสานและบูรณาการแนวคิด / ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อวิจัยที่สอดคล้องกับบริบทของกลุ่มธุรกิจใหม่และความยั่งยืนฯ แล้ว ผู้วิจัยสามารถจำแนกเป็นตัวแปรอิสระได้ 6 ประการ ประกอบด้วย ภาระด้านครอบครัว (Family Burden) ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) ความผูกพันต่อองค์การ (Organizational Engagement) ค่าตอบแทนและสวัสดิการ (Compensation and Benefits) ความมั่นคงในงาน (Stability) และสุขภาวะในการปฏิบัติงาน (Well Being) ซึ่งทางผู้วิจัยจะนำเอาตัวแปรอิสระดังกล่าวมาจัดกลุ่มออกเป็น 2 ปัจจัยหลัก ประกอบด้วย ปัจจัยเชิงบุคคล (Individual

Factors) และปัจจัยเชิงองค์การ (Organizational Factors) ตามความเหมาะสมเพื่อใช้ในการวิเคราะห์หาข้อสรุปต่อไป

1.5.2 ขอบเขตด้านประชากร

พนักงานรัฐวิสาหกิจภายในกลุ่มธุรกิจใหม่และความยั่งยืน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

1.5.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา

ทำการศึกษาตั้งแต่เดือน พฤศจิกายน 2567 - มิถุนายน 2568

1.6 นิยามศัพท์

พนักงาน หมายถึง พนักงานรัฐวิสาหกิจประจำกลุ่มธุรกิจใหม่และความยั่งยืน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

ผู้จัดการฝ่ายขึ้นไป หมายถึง พนักงานตั้งแต่ระดับ 14 ขึ้นไป เทียบเท่ากับผู้บริหารระดับกลางถึงสูง

ผู้จัดการส่วน หมายถึง พนักงานระดับ 11-13 เทียบเท่ากับผู้บริหารระดับต้น

พนักงานระดับอาวุโส หมายถึง พนักงานระดับ 9-10

พนักงานระดับปฏิบัติการ หมายถึง พนักงานตั้งแต่ระดับ 4-8

กลุ่มพนักงานก่อนการแปรรูป หมายถึง กลุ่มพนักงานฯ ที่เข้าปฏิบัติงานก่อนการแปรรูปองค์การรัฐวิสาหกิจ ซึ่งเข้าปฏิบัติงานก่อนวันที่ 1 ตุลาคม 2544

กลุ่มพนักงานหลังการแปรรูป หมายถึง กลุ่มพนักงานฯ ที่เข้าปฏิบัติงานหลังการแปรรูปองค์การรัฐวิสาหกิจ ซึ่งเข้าปฏิบัติงานตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2544

การคงอยู่ในงาน หมายถึง การที่พนักงานปฏิบัติงานอยู่ภายในองค์การเป็นระยะเวลา

ภาระด้านครอบครัว หมายถึง ความรับผิดชอบหรือภาระที่บุคคลต้องแบกรับอันเนื่องมาจากบทบาทในครอบครัว ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อชีวิตการทำงานและความเป็นอยู่โดยรวม

ความพึงพอใจในงาน หมายถึง ทัศนคติเชิงบวกที่บุคคลมีต่อภาระงานที่ตนปฏิบัติอยู่ ทั้งยังได้รับการตอบสนองที่ดีจากองค์การ ทำให้เกิดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ความรู้สึกที่บุคคลรับรู้ว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์การอย่างเต็มที่และสุดความสามารถเพื่อประโยชน์ขององค์การ และจงรักภักดีต่อองค์การ ไม่มีความคิดลาออกไปจากองค์การ

ค่าตอบแทนและสวัสดิการ หมายถึง ค่าตอบแทน เงินเดือนและสวัสดิการอื่น ๆ ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ว่าเงินที่องค์การมอบให้กับพนักงาน

ความมั่นคงในงาน หมายถึง ความเชื่อมั่นของพนักงานที่เกิดจากเสถียรภาพในการปฏิบัติงาน ผลตอบแทน สวัสดิการ ตลอดจนโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ

สุขภาวะในองค์กร หมายถึง ภาวะของมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งทางกาย ทางจิต ทาง ปัญญา และทางสังคม เชื่อมโยงกันเป็นองค์รวมอย่างสมดุลภายใต้การบริหารในองค์กรที่พนักงานสังกัดอยู่



บทที่ 2

วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ในงานของพนักงานองค์การรัฐวิสาหกิจ: กรณีศึกษา กลุ่มธุรกิจใหม่และความยั่งยืน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดและทฤษฎี รวมถึงศึกษาและทบทวนวรรณกรรมจากเอกสาร บทความวิชาการ งานวิจัย และข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต ดังนี้

- 2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการคงอยู่ในงาน
 - 2.1.1 ความหมายและความสำคัญของการคงอยู่ในงาน
 - 2.1.2 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการคงอยู่ในงาน
- 2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการคงอยู่ในงาน
 - 2.2.1 ภาระด้านครอบครัว
 - 2.2.2 ความพึงพอใจในงาน
 - 2.2.3 ความผูกพันต่อองค์กร
 - 2.2.4 ค่าตอบแทนและสวัสดิการ
 - 2.2.5 ความมั่นคงในงาน
 - 2.2.6 สุขภาวะในองค์กร
- 2.3 บริบทของกลุ่มธุรกิจใหม่และความยั่งยืน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)
 - 2.3.1 การแปรสภาพองค์การรัฐวิสาหกิจ
 - 2.3.2 บริบทและโครงสร้างของกลุ่มธุรกิจใหม่และความยั่งยืน
 - 2.3.3 นโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลของ ปตท.
- 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย

2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการคงอยู่ในงาน

2.1.1 ความหมายและความสำคัญของการคงอยู่ในงาน

กันติทัต โกมลเสนา ¹ นิยามว่าการคงอยู่ในงาน หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงาน เข้าทำงานในองค์กรและยังคงต้องการที่จะทำงานในหน่วยงานนั้น ๆ จนถึงปัจจุบัน และไม่เปลี่ยน อาชีพหรือลาออกจากงานไปจนเกษียณ ซึ่งการตัดสินใจทั้งหมดเป็นไปตามความสมัครใจของพนักงาน

สิรินทร์ ชุ่มอินทรจักร ² ได้สรุปความหมายของการคงอยู่ซึ่งหมายถึง การสร้าง และสนับสนุนปัจจัยต่าง ๆ ที่เกื้อหนุนกับการปฏิบัติงานในทุกมิติ โดยต้องบริหารจัดการได้อย่าง มีประสิทธิภาพ ผ่านกระบวนการสร้างความพึงพอใจในงาน รูปแบบการบริหารภาระงานและนโยบาย ขององค์กร ปฏิสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นภายในองค์กร สวัสดิการและผลตอบแทน รวมไปถึงสภาพ สิ่งแวดล้อมในที่ทำงานทั้งเชิงกายภาพและชีวภาพ สิ่งดังกล่าวข้างต้นนับเป็นปัจจัยในการส่งเสริมและ ผลักดันให้พนักงานพร้อมที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์กร ทำให้องค์กรขับเคลื่อนต่อไปอย่าง มีเสถียรภาพ

ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ ³ กล่าวว่า การคงอยู่ในองค์กรคือกระบวนการที่ช่วยให้ พนักงานที่ได้รับการคัดเลือกเข้ามาทำงานในหน่วยงาน รู้สึกพึงพอใจและมีแรงจูงใจในการทำงาน อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้พนักงานปฏิบัติงานร่วมกับองค์กรได้ยาวนานที่สุด เท่าที่จะสามารถเป็นไปได้ ซึ่งปัจจัยด้านบุคคล เช่น ประสบการณ์ เพศสภาพ จำนวนสมาชิกในความ รับผิดชอบ อายุ เวลาในการทำงาน เชื้อชาติ ปัญญา การศึกษา บุคลิกภาพ ระดับเงินเดือน หรือ แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ล้วนมีส่วนสำคัญที่จะทำให้พนักงานมีความคงอยู่ในองค์กรตลอดไป

ซู โบรวเวลล์: Sue Browell ⁴ กล่าวว่า การคงอยู่ของพนักงานสะท้อนถึง ความพยายามและกลยุทธ์ที่องค์กรใช้เพื่อป้องกันมิให้พนักงานที่มีคุณค่าหรือมีความสำคัญต่อองค์กรออก

¹ กันติทัต โกมลเสนา, “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในงานของพนักงานมหาวิทยาลัยเจนเนอเรชั่นวายในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในภาคใต้ของประเทศไทย,” (วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 2562), 4-5.

² สิรินทร์ ชุ่มอินทรจักร, “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของพนักงานบริษัทสีซึ่งแห่งหนึ่งในประเทศ,” (สารนิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหิดล, 2566), 6-10.

³ ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์, *จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล* (กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ, 2544), 33-40.

⁴ Sue Browell, *Staff Retention in a Week* (Hachette UK: Hodder & Stoughton, 2003): 101-120.

จากงาน โดยเฉพาะการสูญเสียพนักงานเหล่านี้ไปยังองค์กรคู่แข่ง จึงกล่าวได้ว่าการรักษาพนักงาน เพื่อให้คงอยู่กับองค์กรจวบจนครบถ้วนตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ในสัญญานั้น ส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว ผ่านการรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขันกับองค์กรอื่น ๆ ที่ประกอบกิจการในลักษณะใกล้เคียงกัน

จาง เจียซิง: Chang Chia Hsing อ้างโดย ณง อวี๋หวัง: Chung-Yu Wang ⁵ ให้คำจำกัดความของการคงอยู่ในงานว่าเป็นการที่พนักงานไว้ซึ่งความคิดหรือพฤติกรรมที่สื่อถึงความปรารถนาจะลาออกจากองค์กร ทว่ากลับรู้สึกพึงพอใจและมีความเชื่อมั่นในเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งทำให้พนักงานมีความตั้งใจอย่างแรงกล้าที่จะทุ่มเทศักยภาพของตนเพื่อประโยชน์ขององค์กรต่อไป

ฟิทซ์-เอ็นซ์: Fitz-enz อ้างโดย บิดิชา ลาร์การ์ ดาส และ มุกุเลช บาร์วห์: Bidisha Lahkar Das & Mukulesh Baruah ⁶ ระบุว่า การรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรนั้น ไม่อาจถูกกำหนดได้ด้วยปัจจัยใด ปัจจัยหนึ่งเพียงอย่างเดียว ซึ่งทางฝ่ายบริหารควรให้ความสำคัญกับปัจจัยที่แตกต่างและหลากหลายอย่างครอบคลุม อาทิ การตอบแทนและรางวัล ความมั่นคงในงาน การฝึกอบรมและการพัฒนาทักษะ การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา วัฒนธรรมในองค์กร สภาพแวดล้อมในการทำงาน และความยุติธรรมในองค์กร เป็นต้น

ฮ่อม ลี ซอว์ และเฮาส์คเนคท์: Hom, Lee, Shaw, & Hausknecht ⁷ กล่าวว่า การรักษาพนักงานให้คงอยู่ในงานนี้เกี่ยวข้องกับปัจจัยหลากหลายด้าน อาทิ ความพึงพอใจในงาน ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน สวัสดิการ โอกาสในการเติบโตทางอาชีพ และวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งทั้งหมดนี้มีผลโดยตรงต่อเสถียรภาพและประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กร รวมถึงการลดต้นทุนจากการเปลี่ยนพนักงานใหม่ ทั้งนี้เพราะการสูญเสียพนักงานที่มีความรู้เชิงลึกอาจส่งผลเสียต่อกระบวนการทำงานในองค์กรและต้นทุนในการสรรหาและฝึกอบรมที่สูงขึ้น

⁵ Chung-Yu Wang, “The Effect of Perceived Organizational Support on Retention Willingness—the Role of Job Involvement and Accountability,” *Discussion Forum*, Department of Business and Administration, National Kaohsiung University of Science and Technology (2023): 272–285.

⁶ B. Lahkar Das and M. Baruah, “Employee Retention: A Review of Literature,” *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)* 14 (2013): 8–16.

⁷ Hom, Lee, Shaw, and Hausknecht, “One Hundred Years of Employee Turnover Theory and Research,” 530–540.

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การคงอยู่ในงานสะท้อนถึงความเต็มใจของพนักงานที่จะร่วมงานกับองค์กรอย่างต่อเนื่องและยาวนาน โดยมีปัจจัยสนับสนุนทั้งจากระบบสวัสดิการ การจัดสรรหน้าที่ที่เหมาะสม บรรยากาศในการทำงานที่ดี ตลอดจนนโยบายการบริหารงานที่สอดคล้องกับความต้องการของพนักงาน ซึ่งช่วยสร้างแรงจูงใจและความผูกพันต่อองค์กร พนักงานที่มีความพึงพอใจในงานและสภาพแวดล้อมองค์การจึงมีแนวโน้มที่จะอยู่กับองค์กรต่อไป การรักษาพนักงานที่มีคุณภาพให้คงอยู่กับองค์กรจึงเป็นกลยุทธ์ที่จะสร้างเสถียรภาพให้กับองค์กรในระยะยาว รวมถึงยังเพิ่มความสามารถในการแข่งขันกับองค์กรอื่น ๆ อีกด้วย

2.1.2 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการคงอยู่ในงาน

ผู้วิจัยเล็งเห็นถึงทฤษฎีที่มีความเกี่ยวข้องกับการคงอยู่ในงานเชิงประจักษ์ ได้แก่

1. แบบจำลองเชิงสาเหตุด้านการลาออกของพนักงาน (A Casual Model of Turnover)

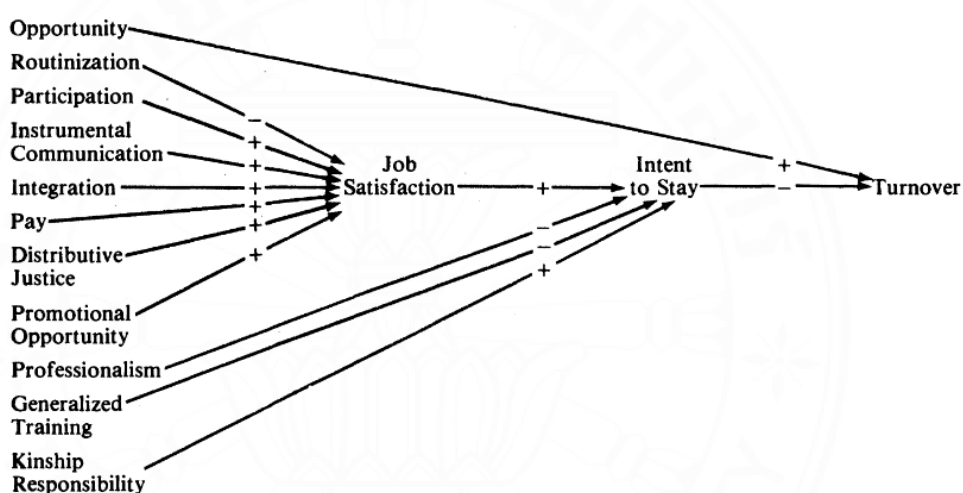
ไพร์ส และมุลเลอร์: Price and Mueller ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความตั้งใจคงอยู่ในงานผ่านแบบจำลองเชิงสาเหตุด้านการลาออกของพนักงาน (A Casual Model of Turnover) พบว่ามี 4 ประการ ประกอบด้วย

1) ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) นับเป็นตัวแปรสำคัญที่ส่งผลต่อความตั้งใจคงอยู่ในงาน หากพนักงานรู้สึกพึงพอใจ จะมีแนวโน้มที่จะมีความผูกพันกับองค์กรมากขึ้น และลดความตั้งใจที่จะลาออกไปโดยปริยาย ทั้งนี้ความพึงพอใจมิได้ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบภายนอก เช่น เงินเดือนหรือสิ่งอำนวยความสะดวกเพียงเท่านั้น ทว่ารวมถึงปัจจัยภายใน เช่น ความรู้สึกที่ตนเองมีคุณค่าในงานด้วยเป็นอาทิ

2) ความเป็นมืออาชีพ (Professionalism) ซึ่งหมายถึงการที่พนักงานมีความรู้ ทักษะ และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในงานที่ปฏิบัติ รวมถึงการมีจรรยาบรรณและความรับผิดชอบ ต่อวิชาชีพของตน ฉะนั้นพนักงานที่มีความเป็นมืออาชีพมักจะมีคามมุ่งมั่นในงานของตนเองและมองหาการพัฒนาอาชีพในระยะยาว ทำให้มีแนวโน้มที่จะคงอยู่ในองค์กรที่สนับสนุนความก้าวหน้า

3) การได้รับการฝึกอบรม (Generalized Training) เป็นกระบวนการที่พนักงานได้รับความรู้ ทักษะ หรือความสามารถเพิ่มเติม ผ่านการฝึกอบรมที่สามารถนำไปใช้ได้ทั้งในงาน ปัจจุบันและอนาคต เหตุนี้การฝึกอบรมจึงเข้ามามีบทบาทสำคัญในการพัฒนาพนักงานให้มีทักษะที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร อย่างไรก็ตาม หากการฝึกอบรมมุ่งเน้นการพัฒนาในระดับที่สามารถใช้ในองค์กรอื่นได้ อาจส่งผลให้ความตั้งใจคงอยู่ในงานของพนักงานที่เข้ารับการอบรมนั้น ๆ น้อยลงอย่างมีนัยสำคัญ

4) ความรับผิดชอบทางเครือญาติ (Kinship Responsibilities) หมายถึง ภาระหน้าที่ที่พนักงานมีต่อครอบครัวหรือญาติพี่น้อง เช่น การดูแลผู้สูงอายุหรือเด็ก การสนับสนุนทางการเงิน หรือการปฏิบัติตามประเพณีหรือค่านิยมของครอบครัว อาจมีผลกระทบโดยตรงต่อการตัดสินใจคงอยู่ในงาน หากพนักงานมีความจำเป็นต้องดูแลครอบครัวหรือมีข้อจำกัดด้านเวลา อาจนำไปสู่การลาออกหรือเปลี่ยนงานที่มีความยืดหยุ่นมากกว่า ฉะนั้นองค์กรที่สามารถจัดสรรเวลาในการปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่นหรือมีสวัสดิการที่ตอบสนองความต้องการของครอบครัว จะช่วยลดอัตราการลาออกและเพิ่มความตั้งใจคงอยู่ในงานของพนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ



ภาพที่ 2.1 แผนภาพอธิบายแบบจำลองเชิงสาเหตุด้านการลาออกของพนักงาน: A Casual Model of Turnover

ที่มา: Price and Mueller (1981), *A Casual Model of Turnover*, 547.

2. แบบจำลองทฤษฎีการรักษาและคงไว้ซึ่งพนักงาน: Theory Model of Retention

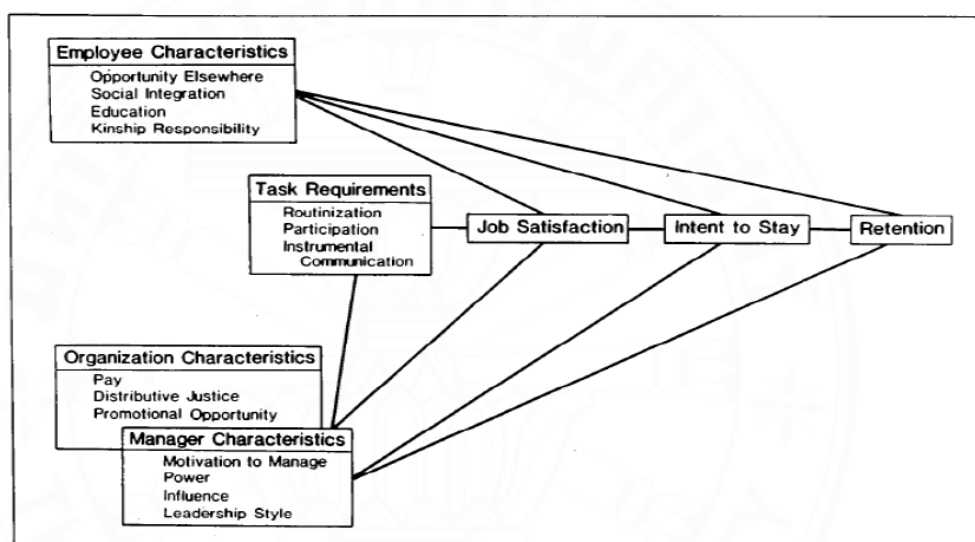
ทอนตัน แครมพิทซ์ และวูด: Taunton, Krampitz and Wood ได้ศึกษาทฤษฎีเรื่องการคงอยู่ (Theory Model of Retention) ว่าประกอบด้วย 4 คุณลักษณะสำคัญ ได้แก่

1) คุณลักษณะพนักงาน (Employee Characteristics) ได้แก่ ระดับการศึกษา และภาระครอบครัว การมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน โอกาสในการไปปฏิบัติงานในตำแหน่งอื่น

2) ภาระงานที่รับผิดชอบ (Task Requirement) สะท้อนผ่านลักษณะงานที่พนักงานต้องรับผิดชอบ ซึ่งหมายรวมถึงคุณสมบัติที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมในงาน และเครื่องมือหรือทรัพยากรที่ทางองค์กรจัดหาไว้ให้

3) คุณลักษณะองค์การ (Organization Characteristics) ได้แก่ ค่าตอบแทน การได้รับความยุติธรรม โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

4) คุณลักษณะผู้บังคับบัญชา (Manager Characteristics) ได้แก่ แรงจูงใจและรูปแบบการบริหารของผู้นำ อำนาจ อิทธิพลและภาวะผู้นำ



ภาพที่ 2.2 แผนภาพอธิบายแบบจำลองทฤษฎีการรักษาและคงไว้ซึ่งพนักงาน: Theory Model of Retention

ที่มา: Taunton, Krampitz & Wood (1989), *Theory Model of Retention*. อ้างโดย บุรพัชร์ ด่านวิไล (2563), ปัจจัยส่งผลต่อการคงอยู่พนักงาน กรณีศึกษา การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย สำนักงานกลาง, 13.

3. ทฤษฎีการฝังตรึงในงาน: Job Embeddedness

มิทเชลล์และลี: Mitchell & Lee ได้นำเสนอทฤษฎีและแนวคิดการฝังตรึงในงาน (Job Embeddedness; JE) ซึ่งศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการคงอยู่ของพนักงานในตำแหน่งงานปัจจุบัน โดยเน้นความสำคัญในการรักษาพนักงานในองค์กร ทฤษฎีนี้มุ่งเน้นการศึกษาปัจจัยที่ทำให้พนักงานไม่ออกจากงาน อาทิ แรงยึดเหนี่ยว (Constraining forces) หรือใยแมงมุม (Spider web) ที่ยึดพนักงานไว้ ซึ่งจากการศึกษา พบว่าพนักงานที่ลาออกจากงานอาจยังคงมีความพึงพอใจและมีความ

ผูกพันต่อองค์การในระดับสูง แต่กลับตัดสินใจลาออกด้วยเหตุผลอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกับงาน เช่น การไปศึกษาต่อ หรือปัญหาสุขภาพ ในทางกลับกัน พนักงานที่ไม่พอใจในงานและไม่มีความผูกพันต่อองค์การ ก็อาจยังคงทำงานต่อไปได้เนื่องจากปัจจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง (เกวลิน พวงย้อยแก้ว เศรษฐกร และคณะ⁸⁾ โดยทฤษฎีนี้มีพื้นฐานจากมิติหลัก 3 ประการ ได้แก่

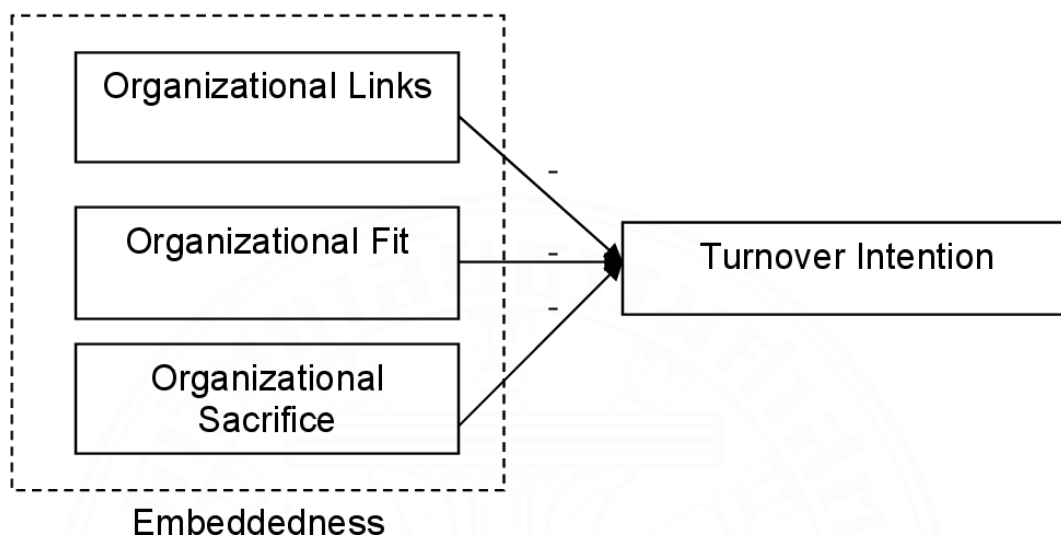
1) ความเชื่อมโยง (Links) หมายถึง ระดับของความสัมพันธ์ ทั้งในรูปแบบทางการและไม่เป็นทางการ ที่บุคคลมีกับผู้อื่น ซึ่งครอบคลุมทั้งปัจจัยภายในและภายนอกงาน โดยถ้าหากบุคคลมีความสัมพันธ์หรือการเชื่อมโยงกับผู้อื่นมากเท่าใด ก็ยิ่งส่งผลให้เกิดความผูกพันที่ลึกซึ้งและมั่นคงมากขึ้นตามไปด้วย กล่าวคือยิ่งมีความเชื่อมโยงมากเท่าใด การตัดขาดความสัมพันธ์เหล่านี้ก็จะยากยิ่งขึ้น ซึ่งในบริบทของความเชื่อมโยงองค์การ (Organizational Links) นั้น หมายถึง การมีหัวหน้างานที่ให้คำปรึกษาได้เป็นอย่างดี หรือการได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานในโครงการสำคัญ ตลอดจนการมีเพื่อนร่วมงานที่ไว้วางใจได้หรือการได้มีโอกาสปฏิบัติงานในขณะทำงานที่มีประสิทธิภาพ ล้วนส่งเสริมและเพิ่มแรงจูงใจในการขับเคลื่อนกระบวนการงาน ตลอดจนความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การแก่พนักงานได้

2) ความเข้ากันได้ (Fit) หมายถึง ความเหมาะสมและพอดีของพนักงานที่มีต่อมุมมองในมิติต่าง ๆ ที่สัมพันธ์กับชีวิตและสิ่งแวดล้อมโดยรอบ เช่น ค่านิยมส่วนบุคคล คุณค่าในตัวพนักงาน เป้าหมายในชีวิต และวัฒนธรรม ความเข้ากันได้ที่มากขึ้นเท่าใด ย่อมส่งผลให้พนักงานเกิดความพึงพอใจที่เพิ่มขึ้นเท่านั้น ซึ่งในบริบทของความเข้ากันได้กับองค์การ (Organizational Fit) นั้น สะท้อนผ่านทัศนคติของตัวพนักงานที่มีต่อองค์การผ่านระดับการตระหนักรู้ที่พนักงานรู้สึกว่างานที่ทำเหมาะสมกับทักษะ เป้าหมาย และคุณค่าของตนเอง โดย Allen & Meyer ระบุว่า ความสอดคล้องระหว่างค่านิยมส่วนบุคคลและค่านิยมองค์การช่วยเพิ่มความมุ่งมั่นในงานและลดการลาออก

3) การสละทิ้ง (Sacrifice) หมายถึง การคำนึงถึงสิ่งที่ต้องสูญเสียเมื่อต้องลาออกจากงาน ซึ่งอาจจะเป็นสิ่งที่เป็นรูปธรรมที่มีค่าในทางวัตถุ หรือนามธรรมที่มีค่าทางจิตใจก็ได้ ฉะนั้น การตระหนักรู้ถึงการเสียสละของพนักงานที่มากขึ้น ย่อมส่งผลให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์การมากยิ่งขึ้น ซึ่งในบริบทของสิ่งที่ต้องสละต่อองค์การ (Organizational Sacrifice) นั้น คือสิ่งที่พนักงานตระหนักรู้ได้ว่าอาจต้องสูญเสียไปหากต้องลาออกจากงาน ทั้งในแง่รูปธรรม เช่น ผลตอบแทนทางด้านการเงิน สวัสดิการรักษายาบาล บำเหน็จหรือบำนาญ และในแง่นามธรรม เช่น โอกาสในการเติบโต

⁸ เกวลิน พวงย้อยแก้ว เศรษฐกร, “ทฤษฎีการฝังตรึงในงาน: การทบทวนวรรณกรรม (Job Embeddedness Theory: A Literature Review),” *วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม* 5, no. 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2561): 161-172.

ในสายอาชีพ ความสัมพันธ์และมิตรภาพที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน ตลอดจนเกียรติยศที่ได้รับจากตำแหน่งงานที่ปฏิบัติ เป็นต้น



ภาพที่ 2.3 แผนภาพอธิบายทฤษฎีการฝังตัวในงาน: Job embeddedness; JE
ที่มา: John S. Besich (2005), *Job embeddedness versus traditional models of voluntary turnover: A test of voluntary turnover prediction*.

2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการคงอยู่ในงาน

2.2.1 ภาระด้านครอบครัว

ภาระด้านครอบครัว (Family Burden) ความรับผิดชอบที่บุคคลต้องจัดการหรือดูแลสมาชิกในครอบครัว เช่น การดูแลผู้สูงอายุ เด็ก หรือสมาชิกครอบครัวที่มีความต้องการพิเศษ รวมถึงค่าใช้จ่ายด้านการศึกษา สุขภาพ และความเป็นอยู่ในครัวเรือน ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อสภาพจิตใจและความสามารถในการทำงานของพนักงาน⁹ นอกจากนี้ปัจจัยดังกล่าวข้างต้นยังส่งผลกระทบต่อการตัดสินใจคงอยู่ในงานของพนักงานอีกมีนัยสำคัญ เนื่องจากพนักงานที่มีภาระด้านครอบครัวสูงอาจต้องการงานที่ให้ความมั่นคงทางรายได้ มีสวัสดิการรองรับ หรือมีความยืดหยุ่นด้านเวลา

⁹ ธีรพงศ์ แก้วใจ และ ภุชณพงค์ กิริติกร, “การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความผูกพันในงานของพนักงานองค์การภาครัฐ,” *วารสารการบริหารรัฐกิจ* 58, no. 2 (2564): 45–61.

เพื่อให้สามารถจัดการภาระของตนได้อย่างเหมาะสม หากองค์กรสามารถตอบสนองความต้องการเหล่านี้ได้ จะช่วยลดความเครียด เพิ่มความพึงพอใจ และส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กร เป็นต้น¹⁰

2.2.2 ความพึงพอใจในงาน

ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) นับเป็นปัจจัยสำคัญที่ของเกี่ยวกับการดำรงรักษานักงานให้คงอยู่กับองค์การประการหนึ่ง เพราะเป็นทัศนคติหรือการแสดงออกทางอารมณ์ของพนักงานที่เกิดจากการทำงานหรือจากสภาพแวดล้อมในงาน¹¹ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน โดยทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงานนั้น ทางผู้วิจัยได้หยิบยกมาวิเคราะห์ดังต่อไปนี้

1. ทฤษฎีสองตัวประกอบของเฮิร์ซเบิร์ก: Herzberg's Two-factor Theory

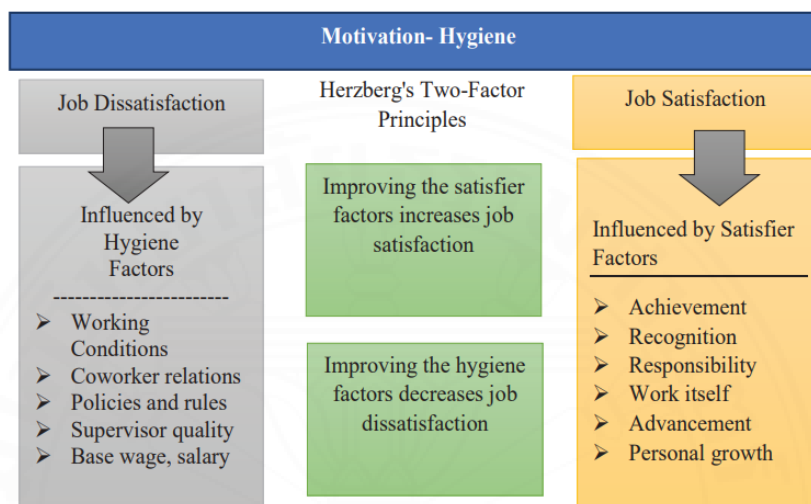
เฟรดเดอริก เฮิร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg) นักจิตวิทยาได้คิดค้นทฤษฎีสองตัวประกอบ ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางในวงการบริหาร โดยมีการเสนอว่า ความต้องการของบุคคลในการทำงานสามารถแบ่งออกเป็นสองกลุ่มหลัก กลุ่มแรกคือความต้องการภายในที่มุ่งเน้นการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพของตนเองผ่านกระบวนการทำงาน เพื่อให้เกิดความเจริญงอกงามทั้งในด้านความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ ขณะที่อีกกลุ่มจะให้ความสำคัญกับความเสมอภาคและความราบรื่นในการทำงาน ซึ่งเป็นปัจจัยพื้นฐานที่เอื้อให้บุคคลสามารถก้าวไปสู่การเติมเต็มความต้องการในกลุ่มแรกได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยองค์ประกอบของปัจจัยที่กล่าวไปข้างต้นนั้นประกอบด้วย

1) ปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยกระตุ้น (Motivator Factors) เป็นปัจจัยภายใน (Internal Factors) ที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาของงาน โอกาสในการเติบโตและการพัฒนาตนเองในสายงานนั้น ๆ อาทิ ความสำเร็จในงานที่เชื่อมโยงไปถึงความภาคภูมิใจในงาน การได้รับการยกย่องจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานทำให้บุคคลนั้น ๆ ตระหนักว่าตนเป็นฟันเฟืองสำคัญหนึ่งในการขับเคลื่อนองค์กร ก่อปรกับการได้รับโอนภารกิจที่ท้าทายและตรงตามความเชี่ยวชาญทำให้ตัวพนักงานเกิดความมั่นใจในทักษะของตน ขณะเดียวกันองค์กรก็สามารถนำใช้ศักยภาพของพนักงานในปกครองได้อย่างเข้มข้นและมีเสถียรภาพ

¹⁰ สุชาติ สุขประเสริฐ, “บทบาทของภาระด้านครอบครัวและการสนับสนุนจากองค์กรต่อความคงอยู่ในงานของพนักงานหญิง,” *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์* 42, no. 3 (2563): 123–140.

¹¹ กันติทัต โกมลเสนาะ, “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในงานของพนักงานมหาวิทยาลัยเจนเนอเรชันวายในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในภาคใต้ของประเทศไทย,” (วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 2562), 23-32.

2) ปัจจัยค่าจ้างหรือปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยภายนอก (External Factors) ที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน เช่น นโยบาย กฎ ระเบียบต่าง ๆ สุขภาวะในการปฏิบัติงาน ตลอดจนค่าตอบแทนและสวัสดิการ ซึ่งนับเป็นหลักประกันเพื่อไม่ให้เกิดภาวะตึงเครียดและความไม่พึงพอใจที่อาจเกิดขึ้นในองค์กรได้



ภาพที่ 2.4 การจำแนกปัจจัยจูงใจและปัจจัยค่าจ้างตามทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก: Herzberg's Motivation-Hygiene Theory

ที่มา: Jahid Hasan et al., "Job Satisfaction Theories: A Literature Review," *IST Journal on Business & Technology* 8, no. 1 (June 17, 2021): 99.

2. แนวคิดความพึงพอใจในงานตามแนวคิดสเปคเตอร์: Job Satisfaction by Spector)

สเปคเตอร์ พอล อี.: Spector Paul E. ได้ศึกษาปัจจัยเชิงบุคคลที่ส่งอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงาน: กระบวนการสรรหา ประเมินผล เหตุปัจจัยและผลสืบเนื่อง (Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences) ในปี ค.ศ. 1997 โดยเน้นว่าแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกันในแง่ของการรับรู้ ประสบการณ์ และลักษณะเฉพาะตัว ซึ่งส่งผลกระทบต่อระดับความพึงพอใจในงาน โดยสามารถจำแนกเป็นปัจจัยสำคัญต่าง ๆ ได้ดังต่อไปนี้

1) อายุ (Age) – บุคคลที่มีอายุมากขึ้นมักมีแนวโน้มพึงพอใจในงานมากขึ้น เนื่องจากมีความคาดหวังที่เป็นรูปธรรมและปรับตัวเข้ากับองค์กรได้ดีขึ้น

2) เพศ (Gender) – แม้ว่าความพึงพอใจในงานจะไม่แตกต่างกันอย่างชัดเจนระหว่างเพศชายและหญิง แต่เพศสามารถมีอิทธิพลผ่านบทบาททางสังคมและโอกาสในสายอาชีพ

3) บุคลิกภาพ (Personality) – บุคคลที่มีบุคลิกภาพเชิงบวก (เช่น มองโลกในแง่ดี มีความมั่นใจในตนเอง) มักมีความพึงพอใจในงานสูงกว่า

4) ระดับการศึกษา (Education Level) – การศึกษาที่สูงขึ้นอาจส่งผลให้บุคคลมีความคาดหวังที่แตกต่างเกี่ยวกับงาน ซึ่งอาจเพิ่มหรือลดระดับความพึงพอใจได้ขึ้นอยู่กับว่าความคาดหวังตรงกับความเป็นจริงหรือไม่

5) ประสบการณ์การทำงาน (Work Experience) – ผู้ที่มีประสบการณ์มากขึ้นอาจมีความมั่นคงและเข้าใจสภาพแวดล้อมการทำงานดีขึ้น ทำให้ความพึงพอใจในงานเพิ่มขึ้น

6) ค่านิยมส่วนบุคคล (Personal Values) – บุคคลที่มีค่านิยมสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การหรือเป้าหมายของงานมักรู้สึกพึงพอใจในงานมากกว่า

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ปัจจัยเชิงบุคคลที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานมิได้มาจากลักษณะของงานเพียงอย่างเดียว แต่เกี่ยวข้องกับลักษณะเฉพาะของบุคคลที่ทำงานนั้นด้วย

3. ทฤษฎีความคาดหวัง: Expectancy Theory

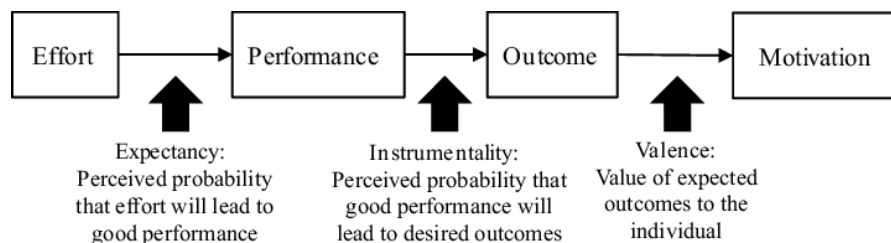
วิกเตอร์ เฮซ โพรม: Victor H. Vroom ระบุว่าความพึงพอใจในงานของพนักงานเกิดจากความเชื่อที่ว่า ความพยายามที่ทุ่มเทลงไปในงานที่ทำนั้นจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการหรือไม่ กล่าวอีกนัยหนึ่งคือแรงกระตุ้นหลักของพนักงานขึ้นอยู่กับความคาดหวังว่าความพยายามที่ลงแรงไปนั้น จะสามารถทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานในระดับที่ต้องการ ซึ่งจะนำไปสู่รางวัลหรือผลตอบแทนที่พวกเขาต้องการนั้น ๆ ต้องการ โดยทฤษฎีความคาดหวังนี้ประกอบด้วย 3 ตัวแปรหลักที่ทำงานบูรณาการร่วมกัน ได้แก่

1) ความคาดหวัง (Expectancy) คือ ความเชื่อที่ว่าความพยายามที่ทุ่มเทจะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ต้องการ การเชื่อมั่นในความสามารถนี้เป็นปัจจัยสำคัญในการกระตุ้นให้พนักงานพยายามมากขึ้น

2) ความสามารถในการแลกเปลี่ยน (Instrumentality) คือ ความเชื่อที่ว่าเมื่อพนักงานทำงานได้ตามเป้าหมายแล้วจะได้รับรางวัลหรือผลตอบแทนที่คุ้มค่า อาทิ เงินรางวัลพิเศษ การเลื่อนตำแหน่งงานที่สูงขึ้น เป็นต้น

3) คุณค่าและความสำคัญของรางวัล (Valence) คือ ความสำคัญหรือมูลค่าที่พนักงานให้กับรางวัลที่พวกเขาจะได้รับซึ่งมีผลต่อระดับความพึงพอใจผ่านการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

ทฤษฎีความคาดหวังนี้ ให้กรอบความคิดที่สำคัญในการอธิบายว่า พนักงานจะรู้สึกมีความพึงพอใจในงานได้เมื่อสามารถคาดคะเนได้ว่า ความพยายามที่ทุ่มเทจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่มีค่าตามที่คาดหวัง โดยเมื่อพิจารณาและตระหนักรู้ถึงความเชื่อมโยงระหว่างความพยายามกับผลตอบแทนที่ได้รับ จะเป็นแรงกระตุ้นและผลักดันให้พนักงานสามารถยืนหยัดทำงานต่อไปได้



ภาพที่ 2.5 ทฤษฎีความคาดหวังของโพรม: Vroom's Expectancy Theory

ที่มา: Nathaniel D. Line et al., "Understanding Responses to Posted Restaurant Food Safety Scores: An Information Processing and Regulatory Focus Perspective," 2017.

2.2.3 ความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลในด้านบวกที่มีต่อความรู้สึกผูกมัดทางจิตใจของบุคคล¹² ซึ่งเป็นภาพสะท้อนถึงความเชื่อมโยงระหว่างเอกลักษณ์ของตนและองค์กร¹³ ประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ ได้แก่

1) ความต้องการอย่างแรงกล้าที่จะดำรงความเป็นสมาชิกภาพในองค์กร หมายถึง ความต้องการของพนักงานที่มีความสมัครใจที่จะอยู่ปฏิบัติงานในองค์กร ไม่คิดหรือมีความต้องการที่จะลาออกจากการเป็นสมาชิกขององค์กร

¹² ภูมิพัฒน์ สิทธิบัญชากร, “ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กร ความพึงพอใจในงานและการตั้งใจลาออกโดยมีความสามารถในการเผชิญปัญหาและฟื้นฟูอุปสรรคเป็นตัวแปรกำกับ,” (วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2560), 57-80.

¹³ จารุวรรณ ประดา, “ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเชิงบุคคล วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ ความพร้อมขององค์กร กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลจิตเวช,” (วิทยานิพนธ์สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545), 60-77.

2) ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ต่อ หมายถึงการใช้ความสามารถ ความพยายามของตนเองอย่างเต็มสรรพกำลังเพื่อให้งานขององค์กรประสบความสำเร็จ

3) ความเชื่อมั่นอย่างสูงในการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร หมายถึง การยอมรับแนวทางการปฏิบัติงาน เพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมายและมีค่านิยมที่สอดคล้องและเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับองค์กร

โดยทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กรนั้น ทางผู้วิจัยได้หยิบยกมาวิเคราะห์ดังต่อไปนี้

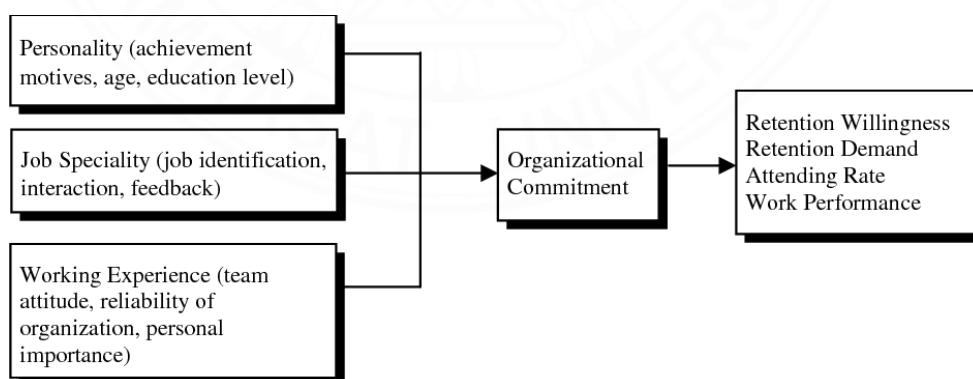
1. แนวคิดความผูกพันของสตีเยอร์ส: Steers's Organizational Commitment Framework

สตีเยอร์ส สรุปไว้ว่าปัจจัยที่กำหนดความผูกพันต่อองค์กร แบ่งออกเป็น 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1) ลักษณะส่วนบุคคล (Personality) ประกอบด้วยตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับลักษณะของแต่ละบุคคล เช่น การมุ่งผลสัมฤทธิ์ อายุ ระดับการศึกษา

2) ลักษณะงาน (Job Specialty) ประกอบด้วย ขอบเขตของงาน ผลตอบรับผ่านปฏิสัมพันธ์กับทางภาคสังคม

3) ประสบการณ์การทำงาน (Working Experience) ประกอบด้วย ทักษะของกลุ่มที่มีต่อองค์กร ความเชื่อถือและความไว้วางใจต่อองค์กร การให้คุณค่าและความสำคัญต่อตัวบุคคล



ภาพที่ 2.6 แบบจำลองความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผลกระทบบของความผูกพันต่อองค์กร :

The cause-effect relationship model of organizational commitment

ที่มา: Robert T.Y.Wu et al., " A Study of the Relationship between Manager's Leadership Style and Organizational Commitment in Taiwan's International Tourist Hotels," 2006.

2.2.4 ค่าตอบแทนและสวัสดิการ

ค่าตอบแทน (Compensation) หมายถึง สิ่งที่จ่ายให้กับพนักงานเพื่อทดแทนการทำงานของพนักงาน ซึ่งอาจอยู่ในรูปของตัวเงินหรือไม่ก็ได้¹⁴ อย่างไรก็ตามกฎหมายของประเทศไทยที่ระบุในพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541 นั้น ได้ให้ความหมายของค่าตอบแทน ซึ่งหมายถึง ค่าจ้างหรือเงินเดือนนั้นว่าต้องเป็นในลักษณะตัวเงินเท่านั้น¹⁵

สวัสดิการ (Benefits) หมายถึง บริการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่หน่วยงานราชการหรือองค์การธุรกิจเอกชนจัดให้ เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการ พนักงาน หรือบุคลากรในองค์การได้รับความสะดวกสบายในการทำงาน มีความมั่นคงในอาชีพ และมีหลักประกันที่แน่นอนในชีวิต สวัสดิการนี้ครอบคลุมสิทธิประโยชน์อื่น ๆ นอกเหนือจากเงินเดือนหรือค่าจ้างที่ได้รับเป็นประจำ เช่น การประกันสุขภาพ กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ หรือวันหยุดพักผ่อน ทั้งนี้เพื่อสร้างแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจที่ดี ช่วยลดความวิตกกังวลทั้งในด้านส่วนตัวและครอบครัว อันส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในงาน เกิดความผูกพันกับองค์กร และตั้งใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถในระยะยาว¹⁶

กล่าวได้ว่าความหมายโดยรวมของค่าตอบแทนและสวัสดิการนั้นคือ สิ่งตอบแทนพนักงานในรูปแบบของค่าจ้าง กอปรกับบริการต่าง ๆ ที่ทางองค์การจัดสรรมาโดยมุ่งหมายและเอื้ออำนวยให้ผู้ปฏิบัติงานมีชีวิตและสภาพความเป็นอยู่ที่ดีและสะดวกสบายมากขึ้นในมิติต่าง ๆ อาทิ การรักษาพยาบาล กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ เป็นต้น

ค่าตอบแทนและสวัสดิการของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

ในแง่มูลค่าตอบแทนนั้น ปตท. มีการจ่ายเงินเดือนพนักงานเดือนละ 1 ครั้ง โดยอัตราเงินเดือนเป็นไปตามโครงสร้างเงินเดือนซึ่งแบ่งตามค่างานแต่ละระดับงาน ซึ่งการกำหนดโครงสร้างเงินเดือนของแต่ละระดับงานจะสอดคล้องกับภาระหน้าที่ของผู้บริหารและพนักงานในแต่ละระดับ โดยมีการพิจารณาเทียบเคียงค่าตอบแทนรวมของผู้บริหารและพนักงานกับคู่เทียบของ ปตท. เพื่อให้โครงสร้างเงินเดือนอยู่ในระดับที่เหมาะสม ทั้งนี้ ปตท. จะมีการพิจารณาขึ้นเงินเดือนพนักงานตามผลประเมินตัวชี้วัดและตั้งค่าเป้าหมาย KPIs (Key Performance Indicators) รายบุคคล ปีละ 1 ครั้ง

¹⁴ เบญจมาศ ลักษณะนิยานนท์, *การบริหารทรัพยากรมนุษย์* (อุตรธานี: แม่ละมุลการพิมพ์, 2547), 40–55.

¹⁵ กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน, *กฎหมายแรงงาน* (กรุงเทพฯ: ม.ป.พ., 2547), 2.

¹⁶ สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย, *ความหมายและขอบเขตของคำว่า “สวัสดิการ”*, สืบค้นเมื่อวันที่ 5 พฤษภาคม 2568, <http://ftiweb.off.fti.or.th/intranet/file/banner/welfare.pdf>.

โดย ปตท. พิจารณาจ่ายผลตอบแทนจูงใจให้ผู้บริหารและพนักงานในรูปแบบโบนัสประจำปี ผ่านการนำเสนอคณะกรรมการ ปตท. เพื่อพิจารณาอนุมัติ โดยปัจจัยที่ใช้ในการพิจารณา เช่น ผลประกอบการของ ปตท. ในปีนั้น ๆ ผลสำเร็จของงานที่ ปตท. ได้ดำเนินการอัตราเงินเพื่อ ข้อมูลสำรวจตลาดโดยคู่อัตราการจ่ายโบนัสของบริษัทคู่แข่งทั้งตลาด Oil & Gas มาประกอบ โดยในระดับผู้บริหารและพนักงานที่อยู่ในตำแหน่งบังคับบัญชา ปตท. ยังกำหนดให้มี Variable Bonus ซึ่งสอดคล้องตามผลการประเมินรายบุคคล เพื่อจูงใจให้ปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายขององค์กร¹⁷

2.2.5 ความมั่นคงในงาน

ความมั่นคงในงาน: Employment Stability หมายถึง ความรู้สึกถึงความปลอดภัยในชีวิตการทำงาน การได้รับความคุ้มครองจากองค์กร รวมถึงมีความเชื่อมั่น และมีหลักประกันว่าองค์กรจะให้ค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและเพียงพอต่อการดำรงชีวิต โดยไม่เป็นภาระของสังคม ตลอดจนการได้รับสวัสดิการที่เหมาะสม มีความก้าวหน้าในสายอาชีพ และได้รับโอกาสในการพัฒนาทักษะและศักยภาพจนเกษียณอายุงาน¹⁸

ทั้งนี้ คณะกรรมาธิการเศรษฐกิจแห่งสหประชาชาติสำหรับยุโรป: UNECE ได้จำแนกความมั่นคงในงานออกเป็น 2 มิติ ได้แก่ระยะเวลาในการทำงาน (อายุงาน) และความสม่ำเสมอในการทำงานหรือการสร้างรายได้ ในขณะที่ยังคงรักษาระยะเวลาการทำงานที่ต่อเนื่อง ซึ่งตัวชี้วัดทั่วไปของความมั่นคงในแง่ของระยะเวลา คือ สัดส่วนของแรงงานที่มีอายุงานไม่น้อยกว่า 3 ปี กระนั้น เพื่อให้ครอบคลุมถึงความสม่ำเสมอ จำเป็นต้องใช้ตัวชี้วัดหลายตัว และควรให้ความสำคัญกับลักษณะของความสัมพันธ์ในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการจ้างงานที่ไม่ต่อเนื่อง แม้ว่าตัวชี้วัดที่แน่นอนอาจแตกต่างกันไป แต่ความมั่นคงในการทำงานสามารถนำไปใช้ได้กับทุกประเภทสถานการณ์การจ้างงาน¹⁹

¹⁷ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน), “ข้อเท็จจริงประเด็น ปตท. - ประเด็นเงินเดือน CEO ปตท.,” สืบค้นเมื่อวันที่ 20 พฤศจิกายน 2567, <https://www.pttplc.com/th/Media/FeatureStories/Content-41305.aspx>.

¹⁸ รัฐพงศ์ นาถนิตธาดา, “สภาพแวดล้อมการทำงานและความมั่นคงในการทำงานที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร หน่วยงานของรัฐแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรปราการ.” (สาขาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2564), 2-14.

¹⁹ UNECE, "Stability and Permanence in Employment," United Nations Economic Commission for Europe, accessed November 23, 2024, <https://unece.org/statistics>.

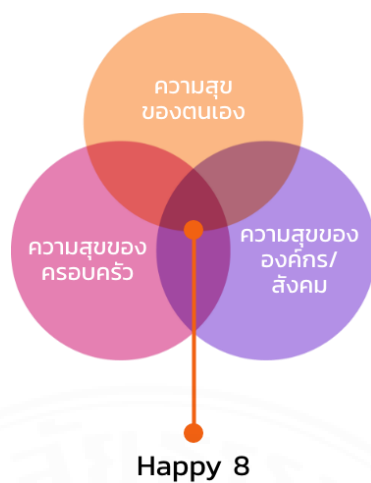
2.2.6 สุขภาวะในองค์กร

คำว่าสุขภาวะ: Well-Being ตามความหมายขององค์การอนามัยโลก คือ ภาวะของการดำรงชีวิตที่มีความสมบูรณ์ทั้งร่างกายและจิตใจ รวมทั้งการอยู่ร่วมกันในสังคมด้วยดี บนพื้นฐานคุณธรรมและการใช้สติปัญญา ด้วยเหตุนี้ การที่องค์กรสร้างสุขภาวะที่ดี หรือเป็นองค์กรแห่งความสุข (Happy Workplace) นั้น ไม่เพียงแต่สร้างความพึงพอใจใน การทำงาน ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อการลดอัตราการขาดและลาออกจากงาน ทว่ายังเป็นกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อช่วงชิงพนักงานที่มีความรู้ความสามารถโดดเด่นให้มาร่วมงานกับตนอีกด้วย ²⁰

สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ได้นำเสนอแนวคิด Happy 8 (ความสุขแปดประการ) ประกอบด้วย Happy Body (สุขภาพดี) Happy Heart (น้ำใจงาม) Happy Society (สังคมดี) Happy Relax (ผ่อนคลาย) Happy Brain (หาความรู้) Happy Soul (ทางสงบ) Happy Money (ปลอดภัย) และ Happy Family (ครอบครัวดี) โดยเป็นแนวคิดของการจัดสมดุลชีวิตของมนุษย์ผ่านความสุขในโลก 3 ใบที่ทับซ้อนกันอยู่ (ภาพที่ 2.7) ประกอบด้วยโลกส่วนตัวของมนุษย์ โลกครอบครัวของมนุษย์ และโลกสังคมของมนุษย์ ซึ่งในส่วนของวงรอบของสังคมจะแบ่งเป็นสังคมภายในและภายนอกองค์กรอีกครั้งหนึ่ง โดยจะใช้กรอบดัชนีสุขภาวะระดับองค์กร (ภาพที่ 2.8) เข้ามาประเมินผลเชิงบูรณาการร่วมด้วย ²¹

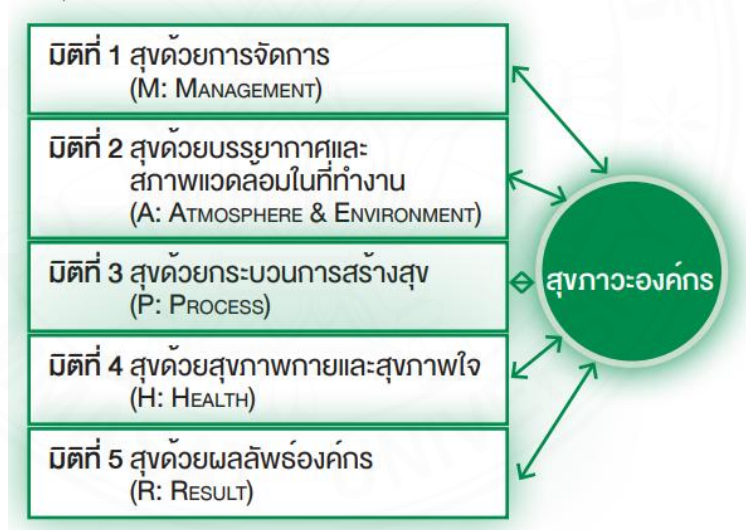
²⁰ ญัฐธิดา จันทราสินธุ์, “การศึกษาปัจจัยด้านสุขภาวะที่ดี และความสุขขององค์กรที่มีผลกระทบต่อความยั่งยืนในกลุ่มวัยเริ่มทำงาน (First Jobber),” (สารนิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหิดล, 2565), 10-15.

²¹ สำนักงานสนับสนุนสุขภาวะองค์กร สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.), *Happy Workplace หรือองค์กรแห่งความสุข* (กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ, ม.ป.ป.), 3-5.



ภาพที่ 2.7 แนวคิด HAPPY 8 ความสุขแปดประการ

ที่มา: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.), แนวคิด Happy 8. สืบค้นเมื่อวันที่ 22 พฤศจิกายน 2567, <https://happy8workplace.thaihealth.or.th/about/concept>



ภาพที่ 2.8 กรอบดัชนีสุขภาวะระดับองค์กร: Happy Workplace Index Framework

ที่มา: ขวัญเมือง แก้วดำเกิง, ก้าวไปสู่องค์กรสุขภาวะ ก้าวไปเป็น Happy Workplace: ความรู้สำหรับนักสร้างสุขขององค์กร (2556), 8.

2.3 ข้อมูลเกี่ยวกับ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

2.3.1 การแปรสภาพองค์กรสู่รัฐวิสาหกิจ

การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย (“ปตท.”) ก่อตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2521 ซึ่งได้มีการจัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 29 ธันวาคม พ.ศ. 2521 เป็นช่วงที่ทั่วโลกประสบกับภาวะน้ำมันขาดแคลน (วิกฤตการณ์น้ำมันโลกครั้งที่ 2) โดยมีวัตถุประสงค์ขึ้นเพื่อดำเนินธุรกิจหลักด้านปิโตรเลียมและธุรกิจอื่นที่มีความเกี่ยวข้องกับปิโตรเลียมซึ่งช่วยในการจัดหาน้ำมันให้เพียงพอกับความต้องการการใช้ในประเทศอย่างเร่งด่วน

ต่อมาในช่วงปี พ.ศ. 2539 ประเทศไทยประสบปัญหาทางด้านเศรษฐกิจทำให้ทางการสูญเสียเงินทุนสำรองระหว่างประเทศในการปกป้องค่าเงินบาทไปเป็นจำนวนมาก ส่งผลให้ในปี พ.ศ. 2540 เกิดวิกฤตการณ์ทางการเงินในเอเชีย (Asian Financial Crisis) เกิดสภาวะค่าเงินบาทอ่อนตัว รัฐจึงต้องกู้เงินจากกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (International Monetary Fund: IMF) กว่า 17,200 ล้านดอลลาร์สหรัฐ

เหตุนี้ในวันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2544 จึงได้มีการจดทะเบียนจัดตั้ง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) หรือ ปตท. โดยการแปรรูปจากการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย ภายใต้พระราชบัญญัติทุนรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2542 ซึ่งมีกระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ และมีสถานะเป็นรัฐวิสาหกิจ โดยมีจุดประสงค์เพื่อเป็นการระดมทุนจากตลาดหุ้น ไปช่วยฟื้นฟูธุรกิจโรงกลั่นที่ประสบปัญหา โดยเมื่อเข้าสู่การแปรรูปแล้วทำให้มีเงินนำส่งรัฐมากขึ้นในรูปภาษี และเงินปันผลสามารถจัดหาแหล่งเงินทุนเพิ่มเติม และสร้างความมั่นคง ทางด้านพลังงานให้กับประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังทำให้ ปตท. มีความคล่องตัวในการบริหารงานมากขึ้น มีผลประกอบการดีขึ้นอย่างก้าวกระโดด ซึ่งเป็นส่วนสำคัญให้รัฐมีรายได้เพิ่มขึ้นมากกว่าช่วงก่อนแปรรูป²²

อนึ่ง กระบวนการแปรสภาพขององค์กรดังกล่าวข้างต้น ส่งผลให้ในปัจจุบัน ปตท. มีพนักงานที่เป็นรูปแบบก่อนและหลังแปรรูปปฏิบัติงานอยู่ร่วมกันในทุกสายงาน ซึ่งนอกจากนี้ด้านวิวัฒนาการและประสบการณ์ด้านการปฏิบัติงานแล้ว ในแง่ของสวัสดิการและสิทธิบางประการระหว่างพนักงานทั้งสองรูปแบบก็ถือเป็นปัจจัยหนึ่งที่อาจส่งผลต่อความยึดมั่นในองค์กรและการคงอยู่ในงานด้วยอีกประการหนึ่ง

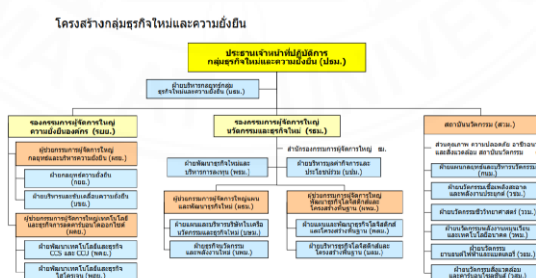
²² บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)., “ข้อเท็จจริงประเด็น ปตท. - ทำไมต้องแปรรูป”, สืบค้นเมื่อวันที่ 20 พฤศจิกายน 2567, <https://www.pttplc.com/th/Media/Feature-Stories/Content-41312.aspx>.

2.3.2 ความเป็นมาและโครงสร้างของกลุ่มธุรกิจใหม่และความยั่งยืน

กลุ่มธุรกิจใหม่และความยั่งยืน: New Business and Sustainability ของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ได้รับการจัดตั้งขึ้นเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในโลกธุรกิจและสังคมที่ให้ความสำคัญกับความยั่งยืนเป็นหลัก ซึ่งแนวคิดดังกล่าวได้สอดคล้องกับนโยบายระยะยาวของ ปตท. ในการขยายบทบาทสู่ธุรกิจที่ลดการพึ่งพาพลังงานฟอสซิลและพัฒนาโครงการที่มีการปล่อยก๊าซเรือนกระจกต่ำโดยมีการวางแผนกลยุทธ์ที่เน้นพลังงานทางเลือก อาทิ พลังงานแสงอาทิตย์ พลังงานลม และเทคโนโลยีพลังงานรูปแบบใหม่ เช่น ไฮโดรเจนและพลังงานสะอาด ซึ่งสนับสนุนการลดมลภาวะและรักษาสมดุลระหว่างการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจกับการดูแลสิ่งแวดล้อม

นอกจากนี้ ในส่วนของความยั่งยืนนั้น กลุ่มงานฯ ยังมุ่งเน้นดำเนินงานตามแนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืน: ที่กำหนดโดยสหประชาชาติ ซึ่งครอบคลุมทั้งด้านสังคม สิ่งแวดล้อม และเศรษฐกิจ ตัวอย่างเช่น การมีส่วนร่วมในโครงการเพื่อชุมชน และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งในภาคเอกชน รัฐบาล และองค์กรไม่แสวงหาผลกำไร ซึ่งจะช่วยส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจแบบยั่งยืนและยกระดับคุณภาพชีวิตของคนในชุมชนอย่างต่อเนื่อง²³

ณ เดือนพฤศจิกายน 2567 กลุ่มธุรกิจใหม่และความยั่งยืนจะมีประธานเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการกลุ่มธุรกิจใหม่และความยั่งยืนเป็นผู้บริหารสูงสุดของสายงาน โดยมีรองกรรมการผู้จัดการใหญ่ความยั่งยืนองค์กรและรองกรรมการผู้จัดการใหญ่นวัตกรรมและธุรกิจใหม่ ปฏิบัติงานด้านการบริหารควบคู่กันไปผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ฯ ทั้ง 5 สายงาน เพื่อสานต่อภาระงานไปยังฝ่ายปฏิบัติงานต่าง ๆ ทั้ง 17 ฝ่าย โดยมีรายละเอียดตามภาพที่ 2.9 และตารางที่ 2.1



ภาพที่ 2.9 โครงสร้างกลุ่มธุรกิจใหม่และความยั่งยืน ณ เดือนพฤศจิกายน 2567

ที่มา: บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน). *เกี่ยวกับองค์กรของเรา*. สืบค้นเมื่อ 12 พฤศจิกายน 2567, <https://www.pttplc.com/th/About/Our-Organization/Organization.aspx>.

²³ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน), “แบบ 56-1 One Report 2566,” สืบค้นเมื่อวันที่ 12 พฤศจิกายน 2567, <https://ptt.listedcompany.com/misc/one-report/or2023-th/>.

ตารางที่ 2.1 จำนวนพนักงานในแต่ละสายงานภายใต้กลุ่มธุรกิจใหม่และความยั่งยืนจำแนกตามตำแหน่ง ณ เดือนพฤศจิกายน 2567

สายงาน	จำนวน	ปฏิบัติการ	อาวุโส	ผู้จัดการส่วน	ตั้งแต่ผู้จัดการฝ่ายขึ้นไป
ปธม.	6	0	2	0	4
บธม.	13	6	4	2	1
รยย.	4	1	1	1	1
กยย.	22	6	10	5	1
บขย.	3	0	1	1	1
พคย.	5	1	3	0	1
พฮย.	6	2	3	0	1
ธธม.	19	1	6	9	3
พธม.	16	1	10	4	1
บปม.	9	3	3	3	0
ผธม.	14	1	11	1	1
บชม.	12	2	6	3	1
นพม.	13	2	7	3	1
ผพม.	1	0	0	0	1
พลม.	3	1	0	1	1
บลม.	5	0	3	1	1
สวม.	7	1	2	3	1
กนม.	32	11	14	6	1
วชม.	26	6	14	5	1
ววม.	20	7	9	3	1
วพม.	16	5	8	2	1
วยม.	23	10	8	4	1
วสม.	18	6	7	4	1
รวม	293	73	132	61	27

ที่มา: บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน). เกี่ยวกับองค์กรของเรา. สืบค้นเมื่อวันที่ 12 พฤศจิกายน 2567, [https://www.pttplc.com/th/About/Our-Organization/Organization chart](https://www.pttplc.com/th/About/Our-Organization/Organization%20chart).

2.3.3 นโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลของ ปตท.

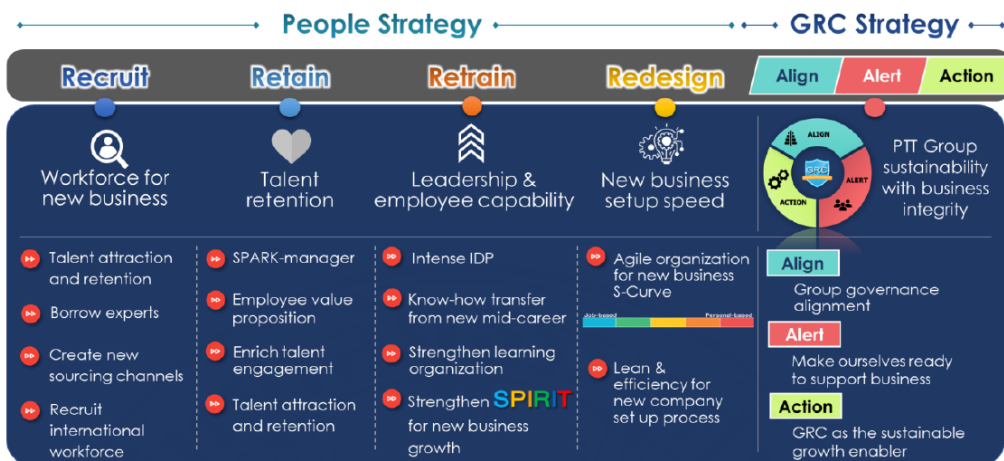
ปตท. ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลผ่านกลยุทธ์ที่เป็นระบบ โดยเริ่มจากการวิเคราะห์ความต้องการของตำแหน่งงาน เพื่อกำหนดทักษะ ความรู้ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับพนักงานในอนาคต ควบคู่ไปกับการพัฒนาและส่งเสริมความเป็นผู้นำผ่านโครงการ Functional Academy ในแต่ละสายงาน ซึ่งเปิดโอกาสให้พนักงานได้เรียนรู้และเติบโตในอาชีพ นอกจากนี้ ปตท. ยังมุ่งเน้นการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตผ่านหลักสูตรการฝึกอบรม และมีระบบบริหารเส้นทางอาชีพที่ช่วยให้พนักงานสามารถพัฒนาและก้าวหน้าในสายงานของตนได้อย่างต่อเนื่อง รวมถึงการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง เพื่อเตรียมบุคลากรให้พร้อมสำหรับตำแหน่งงานสำคัญในเชิงกลยุทธ์

ในด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ปตท. ได้มีการปรับปรุงโครงสร้างให้สามารถแข่งขันกับตลาดได้ พร้อมทั้งนำกลไกสร้างแรงจูงใจระยะยาวมาใช้ เพื่อรักษาความต่อเนื่องในการดำเนินงานขององค์กร นอกจากนี้ ยังให้ความสำคัญกับสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัว โดยจัดให้มีสวัสดิการที่สนับสนุนคุณภาพชีวิตของพนักงาน เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในระยะยาว

การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การและความผูกพันของพนักงานเป็นอีกหนึ่งปัจจัยสำคัญที่ ปตท. ให้ความสำคัญ โดยใช้ค่านิยม SPIRIT เป็นแนวทางหลักในการพัฒนาองค์การ ซึ่งประกอบไปด้วย Synergy ที่เน้นการทำงานร่วมกัน, Performance Excellence ที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศในการทำงาน, Innovation ที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์, Responsibility for Society ที่เน้นความรับผิดชอบต่อสังคม, Integrity & Ethics ที่มุ่งเน้นความซื่อสัตย์และจริยธรรม และ Trust & Respect ที่สร้างความไว้วางใจและเคารพซึ่งกันและกัน นอกจากนี้ ปตท. ยังใช้ Corporate KPI ในการวัดระดับความผูกพันของพนักงาน และออกแบบแผนงานที่สอดคล้องกับความต้องการของพนักงานแต่ละกลุ่ม รวมถึงการปรับปรุงระบบแรงงานสัมพันธ์และเปิดช่องทางให้พนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกเหนือจากนี้ ปตท. ยังมีแนวทางบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อรองรับอนาคต โดยมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ โดยเน้นความยืดหยุ่นในการดำเนินงานและความสามารถในการปรับตัวของพนักงาน องค์กรยังนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมเข้ามาสนับสนุนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อให้พนักงานสามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ นอกจากนี้ ปตท. ยังให้ความสำคัญกับการเป็นองค์กรที่เปิดกว้างสำหรับความหลากหลาย โดยให้ความสำคัญกับบุคคลทุกกลุ่ม รวมถึงบุคคลที่มีความแตกต่างด้านอายุ เพศ เชื้อชาติ และความสามารถ เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ และเสริมสร้างศักยภาพขององค์กรในระยะยาว

Reform : กำหนดทิศทางกลยุทธ์เพื่อปรับเปลี่ยนองค์กร รองรับการเติบโต



ภาพที่ 2.10 แผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล ประจำปี 2566

ที่มา: บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน). นโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลของ ปตท.. สืบค้นเมื่อวันที่ 19 กุมภาพันธ์ 2568, https://www.pttplc.com/uploads/CG/HRDPolicy_update 2023.aspx.

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ธนพร ปทุมรังสรรค์²⁴ ศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานกลุ่ม Generation Y: กรณีศึกษากลุ่มธุรกิจออนไลน์แห่งหนึ่ง โดยผลการศึกษพบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจในปัจจัยต่าง ๆ โดยรวมอยู่ในระดับสูง ยกเว้นความพึงพอใจในด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการที่อยู่ในระดับปานกลาง นอกจากนี้ ระดับการคงอยู่ในองค์กรของกลุ่มตัวอย่างอยู่ในระดับสูง โดยปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการคงอยู่ในองค์กร ได้แก่ ลักษณะงานที่ได้รับมอบหมาย ชื่อเสียงขององค์กร การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ รวมถึงความก้าวหน้าในสายอาชีพ

บุรพัชร ด่านวิไล²⁵ ศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของพนักงาน กรณีศึกษา การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย สำนักงานกลาง ผลการศึกษาเผยให้เห็นว่าระดับการคงอยู่ของ

²⁴ ธนพร ปทุมรังสรรค์, “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานกลุ่ม Generation Y: กรณีศึกษากลุ่มธุรกิจออนไลน์แห่งหนึ่ง,” (สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2557), 60–85.

²⁵ บุรพัชร ด่านวิไล, ปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของพนักงาน กรณีศึกษา การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย สำนักงานกลาง (สารนิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2563), 50-65.

พนักงานในองค์กรนั้นอยู่ในระดับมาก ซึ่งมีปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของพนักงานจำนวน 6 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงาน ปัจจัยความต่อเนื่องในการจ่ายค่าตอบแทนและความมั่นคงในงาน ปัจจัยการจ่ายค่าตอบแทน ปัจจัยโอกาสก้าวหน้าในงาน และปัจจัยความมุ่งมั่นและภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาส่งผลต่อการคงอยู่ของพนักงานฯ อย่างมีนัยสำคัญ และปัจจัยความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ซึ่งทุกปัจจัยเหล่านี้มีผลกระทบต่อการคงอยู่ของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญ

สิทธิศักดิ์ ฉันทวโร ²⁶ ศึกษาเรื่องปัจจัยการคงอยู่ในงานต่อความผูกพันต่อองค์กรของอุทธรณ์พระจุลจอมเกล้า พบว่าการสนับสนุนของหัวหน้า การอบรมและพัฒนา ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ความก้าวหน้าในงาน และการเดินทางทำงาน ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร นอกจากนี้เมื่อเปรียบเทียบความเห็นของกำลังพลพบว่า กำลังพลที่มีปัจจัยเชิงบุคคลด้านเพศ อายุ ประเภทของตำแหน่ง สถานภาพสมรส ระยะทางจากที่พักถึงที่ทำงาน และอายุการทำงานกับองค์กรที่แตกต่างกันมีความเห็นต่อความผูกพันต่อองค์กรและการคงอยู่ในงานที่แตกต่างกัน

ณัฐกร วิริยะวงศ์ ²⁷ ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการคงอยู่ในงานของเจ้าหน้าที่ประจำและลูกจ้างชั่วคราวสภาอากาศไทย กรณีศึกษา ศูนย์วิจัยโรคเอดส์ สภาอากาศไทย พบว่าปัจจัยการปฏิบัติงาน เช่น ความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงาน ความมั่นคงในงาน การส่งเสริมและความก้าวหน้า ค่าตอบแทน และสวัสดิการ รวมถึงปัจจัยการบังคับบัญชาและการมีส่วนร่วม เช่น สภาพแวดล้อมการทำงาน ภาวะผู้นำ และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของพนักงาน โดยปัจจัยเหล่านี้สามารถทำนายการคงอยู่ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนปัญหาที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของพนักงาน ได้แก่ ปัญหาด้านสวัสดิการ การส่งเสริมและความก้าวหน้า และค่าตอบแทน ตามลำดับ

แนนซี คูมารี ²⁸ ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของพนักงานในอุตสาหกรรมด้านการบริการทางเทคโนโลยีสารสนเทศในนครบังгалอร์ ประเทศอินเดีย พบว่าปัจจัยสำคัญที่ส่งผล

²⁶ สิทธิศักดิ์ ฉันทวโร, “ปัจจัยการคงอยู่ในงานต่อความผูกพันต่อองค์กรของอุทธรณ์พระจุลจอมเกล้า,” (วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการพัฒนาศาสตร์บุคคลและองค์กร, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2561), 70-101.

²⁷ ณัฐกร วิริยะวงศ์, “ปัจจัยที่มีผลต่อการคงอยู่ในงานของเจ้าหน้าที่ประจำและลูกจ้างชั่วคราวสภาอากาศไทย กรณีศึกษา ศูนย์วิจัยโรคเอดส์ สภาอากาศไทย,” (สารนิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2566), 30-39.

²⁸ Nancy Kumari, “Factors Influencing the Retention of Employees in the IT Services Industry in Bengaluru,” (PhD diss., ICFAI University Jharkhand, 2018), 100–123.

ต่อการตัดสินใจคงอยู่ของพนักงานนั้นประกอบด้วย สภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อความพึงพอใจของพนักงาน โอกาสในการพัฒนาอาชีพ ผลตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสม การสนับสนุนจากผู้บริหารและทีมงาน และวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างและยอมรับความหลากหลาย ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะช่วยลดอัตราการลาออกและเพิ่มอัตราการคงอยู่ของพนักงานได้ในระยะยาว

ซูฟาง หลิน และ เจีย ฮุยหัว²⁹ ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานและการคงอยู่ในงานของพนักงานในอุตสาหกรรมร้านอาหาร ณ นครซินจู่ เกาหยวน และซินเปย สาธารณรัฐจีน (ไต้หวัน) โดยมุ่งเน้นรูปแบบการบริหารจัดการของผู้นำภายในองค์กรนั้น ๆ พบว่าความพึงพอใจในงานส่งผลเชิงบวกต่อการคงอยู่ของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญ ทว่าลักษณะของงานกลับไม่ส่งผลต่อการตัดสินใจคงอยู่ในงานแต่อย่างใด นอกจากนี้ภาวะผู้นำกลับมีบทบาทที่สำคัญที่มีผลสภาพแวดล้อมในการจัดการระดับต่าง ๆ

จากเนื้อหาและรายละเอียดเชิงวิชาการที่ได้กลั่นกรองแล้วข้างต้น เห็นได้ว่าไม่ว่ากระแสของโลกจะส่งผลให้สังคมและเศรษฐกิจไทยดำเนินไปในทิศทางใด องค์กรรัฐวิสาหกิจ โดยเฉพาะ ปตท. เอง ก็ถือว่ามีความสำคัญโดยซึ่งทำหน้าที่ให้บริการสาธารณะและดำเนินธุรกิจที่มีความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ชาติอยู่เสมอ กระนั้น ปตท. ก็ต้องเผชิญกับความท้าทายในการรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพ เนื่องจากการแข่งขันในตลาดแรงงานที่เพิ่มสูงขึ้น และความต้องการของพนักงานที่เปลี่ยนแปลงไปตามปัจจัยทางสังคมและเศรษฐกิจเช่นเดียวกับองค์กรและหน่วยงานลักษณะอื่น ๆ เหตุนี้การคงอยู่ในงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจจึงเป็นประเด็นที่มีนัยสำคัญต่อประสิทธิภาพขององค์กรอย่างปฏิเสธมิได้

เพื่อค้นหาคำตอบเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ในงานฯ ผู้วิจัยจึงดำเนินการวิเคราะห์ผ่านการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จนสังเคราะห์และตกตะกอนถึงตัวแปรอิสระ (ตัวแปรต้น) ประกอบด้วย 2 ปัจจัยหลัก 6 ปัจจัยย่อย ได้แก่ ปัจจัยเชิงบุคคล (ภาระด้านครอบครัว ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กร) และปัจจัยเชิงองค์กร (ค่าตอบแทนและสวัสดิการ ความมั่นคงในงาน และสุขภาวะในองค์กร) และตัวแปรตาม (การคงอยู่ในงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจฯ) โดยสามารถจำแนกได้ดังกรอบแนวคิดวิจัยต่อไปนี้

²⁹ Shufang Lin and Chia-Hui Hua, “An Investigation on Relationship between Job Satisfaction and Employee Retention—Leadership as Moderators,” *Commerce & Management Quarterly* 24, no. 2/06 (2023): 195–218.

2.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ตัวแปรอิสระ

ปัจจัยเชิงบุคคล
ภาระด้านครอบครัว
ความพึงพอใจในงาน
ความผูกพันต่อองค์กร

ปัจจัยเชิงองค์การ
ค่าตอบแทนและสวัสดิการ
ความมั่นคงในงาน
สุขภาวะในองค์การ

ตัวแปรตาม

การคงอยู่ในงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ กลุ่มธุรกิจใหม่และความยั่งยืน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

บทที่ 3

วิธีการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ในงานของพนักงานองค์การรัฐวิสาหกิจ: กรณีศึกษา กลุ่มธุรกิจใหม่และความยั่งยืน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)” เป็นกระบวนการศึกษาเชิงพรรณนา (Descriptive) โดยการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) และการสัมภาษณ์ (Interview) โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยตามลำดับ ดังนี้

- 3.1 กรณีศึกษารูปแบบการวิจัย
- 3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและการเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.4 สถิติและแนวทางในการวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 รูปแบบการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ในงานของพนักงานองค์การรัฐวิสาหกิจ: กรณีศึกษา กลุ่มธุรกิจใหม่และความยั่งยืน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)” ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) ซึ่งใช้ทั้งวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยการวิจัยเชิงสำรวจผ่านแบบสอบถาม (Questionnaire) กอปรกับวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ผ่านกระบวนการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) โดยใช้รูปแบบการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview)

3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.2.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

พนักงานรัฐวิสาหกิจประจำกลุ่มธุรกิจใหม่และความยั่งยืน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ซึ่งมีทั้งหมด 293 คน (ข้อมูล ณ เดือนพฤศจิกายน 2567)

3.2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

สำหรับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณนี้ ทางผู้วิจัยได้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของ เครสซี และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970) โดยมีวิธีการคำนวณดังนี้

$$n = \frac{\chi^2 N p (1-p)}{e^2 (N-1) + \chi^2 p (1-p)}$$

n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N = ขนาดของประชากร

e = ระดับความคาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างที่ยอมรับได้

χ = ค่าไคสแควร์ที่ df เท่ากับ 1 และระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ($\chi^2 = 3.841$)

p = สัดส่วนของลักษณะที่สนใจในประชากร (กำหนดไว้ที่ 0.5)

เมื่อแทนค่าตัวแปรในสมการ โดยมีขนาดประชากรที่ 293 คน ยอมรับให้เกิดความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างได้ร้อยละ 5 ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และสัดส่วนของลักษณะที่สนใจในประชากรเท่ากับ 0.5 ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการจึงมีค่าเท่ากับ

$$\begin{aligned} n &= \frac{(3.814)(293)(0.5)(1-0.5)}{(0.05)^2(293-1) + 3.814(0.5)(1-0.5)} \\ &= 166.46 \text{ หรือประมาณ } 167 \text{ คน} \end{aligned}$$

ทั้งนี้ ทางผู้วิจัยจึงดำเนินการสำรวจโดยการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ซึ่งเป็นวิธีที่แบ่งประชากรออกเป็นชั้นย่อยตามตำแหน่งงาน ได้แก่ พนักงานระดับปฏิบัติการ ระดับอาวุโส ผู้จัดการส่วน และตั้งแต่ผู้จัดการฝ่ายขึ้นไป จากนั้นจึงกำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่างในแต่ละชั้นให้สอดคล้องกับสัดส่วนของประชากรในแต่ละกลุ่ม เพื่อให้ได้ตัวแทนที่เหมาะสมและสะท้อนโครงสร้างของประชากรจริงอย่างเป็นระบบ ทั้งยังกำหนดจำนวนตัวอย่างในแต่ละชั้น ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการสุ่มตัวอย่างแบบง่ายภายในแต่ละกลุ่ม โดยใช้วิธีการสุ่มรายชื่อจากฐานข้อมูลของพนักงานแต่ละตำแหน่ง ส่งผลให้ได้กลุ่มตัวอย่างครบตามเป้าหมายจำนวน 167 คน

ตารางที่ 3.1 การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ของกลุ่มธุรกิจใหม่และความยั่งยืน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

ระดับตำแหน่งงาน	จำนวน	ร้อยละ
ปฏิบัติการ	73	24.91
อาวุโส	132	45.05
ผู้จัดการส่วน	61	20.82
ตั้งแต่ผู้จัดการฝ่ายขึ้นไป	27	9.22
รวม	293	100.00

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและการเก็บรวบรวมข้อมูล

สืบเนื่องจากงานวิจัยฯ ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) ซึ่งใช้ทั้งวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ควบคู่ไปกับวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ทั้งนี้เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สามารถอธิบายถึงตัวแปรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และอธิบายปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นได้อย่างครอบคลุมมากที่สุด

3.3.1 แบบสอบถาม

ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามขึ้นผ่านการวิเคราะห์วัตถุประสงค์การวิจัย กรอบแนวคิดการวิจัย ตลอดจนเอกสารและงานวิจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยแบบสอบถามสามารถจำแนกได้เป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 8 ข้อ ได้แก่ เพศสภาพ ช่วงอายุ ระดับการศึกษาสูงสุด สถานภาพ จำนวนบุตรในอุปการะ ประเภทพนักงาน (ก่อนหรือหลังการแปรรูปฯ) ระดับตำแหน่งงาน และอายุงาน

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยเชิงบุคคล จำนวน 15 ข้อ ซึ่งประกอบไปด้วย คำถามด้านภาระด้านครอบครัว ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กร

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยเชิงองค์การ จำนวน 17 ข้อ ซึ่งประกอบไปด้วย คำถามด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ความมั่นคงในงาน และสุขภาวะในองค์การ

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยการคงอยู่ในงาน จำนวน 5 ข้อ ซึ่งประกอบไปด้วยคำถามที่มุ่งเน้นไปในประเด็นเรื่องการคงอยู่ในงาน

โดยในการตอบแบบสอบถามส่วนที่ 2 และ 3 จะกำหนดลักษณะของการตอบเป็นมาตรวัดประเมินค่า (Rating Scale) แบบลิเคิร์ทสเกล (Likert Scale) แบ่งเป็น 5 ระดับ ได้แก่

ระดับความคิดเห็น	กำหนดเชิงบวกมีค่าเท่ากับ	กำหนดเชิงลบมีค่าเท่ากับ
มากที่สุด	5	1
มาก	4	2
ปานกลาง	3	3
น้อย	2	4
น้อยที่สุด	1	5

ส่วนที่ 5 แบบสอบถามวัดความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ เป็นลักษณะปลายเปิด ที่สามารถแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมจากข้อคำถามได้อย่างอิสระ

3.3.2 แบบสัมภาษณ์เชิงลึก

ทางผู้วิจัยจะใช้รูปแบบการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) ดำเนินกระบวนการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) โดยใช้เกณฑ์การเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างพนักงานตั้งแต่ระดับผู้จัดการฝ่ายขึ้นไป 2 ท่าน รวมไปถึงพนักงานระดับผู้จัดการส่วน พนักงานระดับอาวุโสและพนักงานระดับปฏิบัติการประเภทละ 1 ท่าน รวมทั้งสิ้น 5 ท่าน ซึ่งพิจารณาจากความหลากหลายของตำแหน่งงานเพื่อให้ครอบคลุมมุมมองจากทุกระดับขององค์การ โดยเน้นการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลที่มีประสบการณ์ตรงและสามารถสะท้อนความคิดเห็นและข้อเสนอแนะได้อย่างครบถ้วนทุกมิติ เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงคุณภาพที่หลากหลายและสามารถนำมาใช้วิเคราะห์บริบทการทำงานและปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ในงานได้อย่างครอบคลุมและเกิดประสิทธิภาพเชิงประจักษ์

3.4 สถิติและแนวทางในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลในหัวข้อเรื่อง แบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนแรก การวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัยเชิงปริมาณ และส่วนที่สอง การวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยทางผู้วิจัยจะนำเอาข้อมูลมาตรวจสอบความถูกต้องและครบถ้วนของการตอบคำถาม จากนั้นจึงนำข้อมูลที่ได้มาทำการทดสอบหรือวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติ (SPSS: Statistics Packages for the Social Science) โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ที่ 0.05 สำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ และการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

3.4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัยเชิงปริมาณ

การวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัยเชิงปริมาณ ผ่านการเก็บแบบสอบถาม สามารถวิเคราะห์ได้ใน 2 แนวทาง ได้แก่ การวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา และการวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงอนุมาน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1) สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)

การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนาจะถูกนำมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลใน 3 ส่วนที่สำคัญสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ ได้แก่

1.1) ข้อมูลส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ ช่วงอายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส จำนวนบุตร-ธิดา ประเภทพนักงาน (ก่อนหรือหลังการแปรรูปฯ) ตำแหน่งงาน และ ช่วงอายุการทำงาน โดยการวิเคราะห์ข้อมูลออกมาในรูปแบบของ ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าความถี่ (Frequency) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.)

1.2) การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยเชิงบุคคล โดยการวิเคราะห์ข้อมูลออกมาในรูปแบบของ ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าความถี่ (Frequency) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.)

1.3) การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยเชิงองค์การ โดยการวิเคราะห์ข้อมูลออกมาในรูปแบบของ ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าความถี่ (Frequency) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.)

2) สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics)

การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงอนุมานเพื่อทดสอบสมมติฐาน ดังนี้

2.1) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย 2 ตัวที่เป็นอิสระจากกัน (Correlation)

เกณฑ์ในการอธิบายค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีดังนี้

0.00-0.20 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำมาก

0.21-0.40 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ

0.41-0.60 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง

0.61-0.80 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง

0.81 ขึ้นไป หมายถึง มีความสัมพันธ์กันในระดับสูงมาก

การแปลความหมายระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงบุคคลและปัจจัยเชิงองค์การที่มีผลต่อการคงอยู่ในงาน พิจารณาจากการแปลค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นตามเกณฑ์ของเบสท์ (Best, 1977) โดยจัดระดับค่าเฉลี่ยออกเป็นช่วง ดังนี้

$$\text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} = \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนอันตรภาคชั้น}}$$

เมื่อแทนค่าในสูตรจะได้เกณฑ์แปลผลตามช่วงคะแนน ซึ่งในแต่ละข้อจะมีคะแนนต่ำสุด เท่ากับ 1 คะแนน และคะแนนสูงสุด เท่ากับ 5 คะแนน

$$\text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} = \frac{5 - 1}{5} = 0.8$$

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

2.2) วิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตาม (Dependent Variable) จำนวนหนึ่งตัวแปรกับตัวแปรอิสระ (Independent Variable) ตั้งแต่ 2 ตัวแปรขึ้นไป ด้วยวิธีการสถิติอ้างอิง (Inferential Statistics) โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 และ 0.05

2.3) วิเคราะห์ค่าสถิติที่ใช้วัดความเชื่อมั่น (Reliability) หรือ ความสอดคล้องของแบบสอบถาม ผ่านวิธีการของครอนบาค (Cronbach) ที่มีคำถามหลายข้อซึ่งวัดตัวแปรหรือแนวคิดเดียวกัน โดยเฉพาะแบบสอบถามที่ใช้มาตราส่วนแบบลิเคิร์ต (Likert Scale) ค่านี้จะสะท้อนถึงระดับความสอดคล้องกันของคำตอบในแต่ละข้อ หากค่าที่ได้อยู่ในระดับสูง แสดงว่าแต่ละข้อคำถามในกลุ่มนั้นมีแนวโน้มที่จะวัดสิ่งเดียวกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งวิธีนี้ใช้หาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือที่ให้คะแนนต่างจาก 0, 1 ได้ เช่น แบบวัดมาตราส่วนประมาณค่าที่ให้คะแนนเป็น 5, 4, 3, 2, 1 โดยใช้สูตรการคำนวณ คือ สัมประสิทธิ์แอลฟา (alpha coefficient : α) ของ Cronbach

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \frac{[1 - \sum Si^2]}{[St^2]}$$

α	แทน	ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม
K	แทน	จำนวนข้อคำถามทั้งหมดในหมวด
$\sum Si^2$	แทน	ผลรวมความแปรปรวนของแต่ละข้อคำถาม
St^2	แทน	ความแปรปรวนของคะแนนรวมทั้งหมด
ซึ่งเกณฑ์ที่ใช้ในการแปลผลความเชื่อมั่น มีเกณฑ์ดังนี้		
0.00 – 0.20 ความเชื่อมั่นต่ำมาก / ไม่มีเลย		
0.21 – 0.40 ความเชื่อมั่นต่ำ		
0.41 – 0.70 ความเชื่อมั่นปานกลาง		
0.71 – 1.00 ความเชื่อมั่นสูง		

ในการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามพบว่าได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.955 ซึ่งผลที่ได้มีค่ามากกว่า 0.70 แสดงว่ามีความเชื่อมั่นสูงเพียงพอที่จะใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัยเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล 2 ประเภท ได้แก่

1) ข้อมูลปฐมภูมิ หมายถึง ข้อมูลเกี่ยวกับระดับการคงอยู่ในงานของพนักงาน ปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของพนักงาน โดยจัดทำหนังสือขอความอนุเคราะห์เข้าสัมภาษณ์เชิงลึกจากภาควิชาบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เรียนถึงผู้บริหารกลุ่มธุรกิจใหม่และความยั่งยืนฯ

2) ข้อมูลทุติยภูมิ ประกอบด้วย ข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับประเด็นที่ได้ศึกษา ทั้งในรูปแบบสื่อสิ่งพิมพ์และดิจิทัลจากในและต่างประเทศ เพื่อประกอบการศึกษาและวิจัย

โดยผู้วิจัยจะอัดคลิปเสียงสัมภาษณ์เพื่อนำมาถอดเอาความและวิเคราะห์เนื้อหาสาระ (Content Analysis)

บทที่ 4

ผลการวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ในงานของพนักงานองค์การรัฐวิสาหกิจ: กรณีศึกษา กลุ่มธุรกิจใหม่และความยั่งยืน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)” ผู้วิจัยใช้วิธีการวิจัยแบบผสมผสานประกอบด้วยการวิจัยเชิงปริมาณ ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมแบบสอบถามจากประชากรจำนวน 167 คน โดยส่งแบบสอบถามทั้งรูปแบบปกติและออนไลน์คือแบบฟอร์มของกูเกิล (Google Form) และได้รับแบบสอบถามที่ตอบข้อมูลสมบูรณ์กลับคืนมา รวมทั้งสิ้นจำนวน 167 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100.00 ของจำนวนประชากร และการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล โดยสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 5 ท่าน จากนั้นได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์ผลและนำเสนอผลการวิจัยโดยแบ่งการนำเสนอ ดังนี้

- 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
- 4.2 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงบุคคล
- 4.3 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงองค์การ
- 4.4 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยการคงอยู่ในงาน
- 4.5 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเชิงบุคคล ปัจจัยเชิงองค์การ และปัจจัยการคงอยู่ในงานของพนักงานองค์การรัฐวิสาหกิจ: กรณีศึกษา กลุ่มธุรกิจใหม่และความยั่งยืน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)
- 4.6 การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)
- 4.7 ผลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์คุณลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศสภาพ ช่วงอายุ ระดับการศึกษาสูงสุด สถานภาพ จำนวนบุตรในอุปการะ ประเภทพนักงาน ระดับตำแหน่งงาน และอายุงาน โดยนำเสนอข้อมูลเป็นค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ของกลุ่มตัวอย่าง ตามตารางที่ 4.1 ดังนี้

ตารางที่ 4.1 สรุปข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ลำดับ	ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1	เพศสภาพ		
	ชาย	94	56.29
	หญิง	67	40.12
	อื่น ๆ	6	3.59
	รวม	167	100
2	ช่วงอายุ		
	21-30 ปี	26	15.57
	31-40 ปี	71	42.51
	41-50 ปี	45	26.95
	51 ปีขึ้นไป	25	14.97
	รวม	167	100
3	ระดับการศึกษาสูงสุด		
	ต่ำกว่าปริญญาตรี	10	5.99
	ปริญญาตรี	38	22.75
	ปริญญาโท	109	65.27
	ปริญญาเอก	10	5.99
	รวม	167	100
4	สถานภาพ		
	โสด	88	52.69
	สมรส	72	43.11
	หม้าย / หย่าร้าง / แยกกันอยู่	7	4.19
	รวม	167	100
5	จำนวนบุตรในอุปการะ		
	ไม่มีบุตร	109	65.27
	1 คน	36	21.56
	2 คน	20	11.98
	ตั้งแต่ 3 คนขึ้นไป	2	1.20
	รวม	167	100

ตารางที่ 4.1 สรุปข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง (ต่อ)

ลำดับ	ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
6	ประเภทพนักงาน		
	พนักงานก่อนการแปรรูปฯ	45	26.95
	พนักงานหลังการแปรรูปฯ	122	73.05
	รวม	167	100
7	ระดับตำแหน่งงาน		
	พนักงานระดับปฏิบัติการ (ระดับ 4-8)	64	38.32
	พนักงานระดับอาวุโส (ระดับ 9-10)	66	39.52
	ผู้จัดการส่วน (ระดับ 11-13)	23	13.77
	ผู้จัดการฝ่ายขึ้นไป (ระดับ 14 ขึ้นไป)	14	8.38
	รวม	167	100
8	อายุงาน		
	ต่ำกว่า 5 ปี	41	24.55
	5 – 10 ปี	45	26.95
	11 – 15 ปี	25	14.97
	16 ปีขึ้นไป	56	33.53
	รวม	167	100

จากตารางที่ 4.1 สรุปข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง สามารถจำแนกเป็นรายประเด็น ดังนี้

1. เพศสภาพ

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 94 คน คิดเป็นร้อยละ 56.29 รองลงมาคือเพศหญิง จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 40.12 และกลุ่มที่ระบุเพศสภาพเป็น “อื่น ๆ” มีจำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 3.59

2. ช่วงอายุ

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุ 31 – 40 ปี จำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 42.51 รองลงมาคือกลุ่มอายุ 41 – 50 ปี จำนวน 45 คน (ร้อยละ 26.95) กลุ่มอายุ 21 – 30 ปี จำนวน 26 คน (ร้อยละ 15.57) และกลุ่มที่มีอายุ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 25 คน คิดเป็น ร้อยละ 14.97

3. ระดับการศึกษาสูงสุด

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 109 คน คิดเป็นร้อยละ 65.27 รองลงมาคือระดับปริญญาตรี จำนวน 38 คน (ร้อยละ 22.75) ระดับปริญญาเอก และต่ำกว่าปริญญาตรี มีจำนวนเท่ากัน คือ 10 คน (ร้อยละ 5.99)

4. สถานภาพ

สถานภาพทางครอบครัวของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่คือ “โสด” จำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 52.69 รองลงมาคือ “สมรส” จำนวน 72 คน (ร้อยละ 43.11) และ “หม้าย / หย่าร้าง / แยกกันอยู่” จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 4.19

5. จำนวนบุตรในอุปการะ

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ไม่มีบุตรในอุปการะ จำนวน 109 คน คิดเป็นร้อยละ 65.27 ขณะที่ผู้มีบุตร 1 คน มีจำนวน 36 คน (ร้อยละ 21.56) ผู้มีบุตร 2 คน จำนวน 20 คน (ร้อยละ 11.98) และผู้มีบุตรตั้งแต่ 3 คนขึ้นไป มีเพียง 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.20

6. ประเภทพนักงาน

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นพนักงานหลังการแปรรูป จำนวน 122 คน คิดเป็นร้อยละ 73.05 ส่วนพนักงานก่อนการแปรรูปมีจำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 26.95

7. ระดับตำแหน่งงาน

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ในระดับพนักงานระดับอาวุโส (ระดับ 9 – 10) จำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 39.52 รองลงมาคือพนักงานระดับปฏิบัติการ (ระดับ 4 – 8) จำนวน 64 คน (ร้อยละ 38.32) ผู้จัดการส่วน (ระดับ 11 – 13) จำนวน 23 คน (ร้อยละ 13.77) และตั้งแต่ระดับผู้จัดการฝ่ายขึ้นไป (ระดับ 14 ขึ้นไป) จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 8.38

8. อายุงาน

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ในกลุ่มที่มีอายุงานตั้งแต่ 16 ปีขึ้นไป จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 33.53 รองลงมาคือกลุ่มที่มีอายุงานระหว่าง 5 – 10 ปี จำนวน 45 คน (ร้อยละ 26.95) ต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 41 คน (ร้อยละ 24.55) และกลุ่มอายุงานระหว่าง 11 – 15 ปี จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 14.97

4.2 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงบุคคล

การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงบุคคล ประกอบด้วย ภาวะด้านครอบครัว ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กร โดยใช้ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยเชิงบุคคล ประกอบด้วย ภาระด้านครอบครัว ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กร

ปัจจัยเชิงบุคคล	$\bar{x}$	S.D.	อันดับ	การแปลผล
1. ภาระด้านครอบครัว				
1.1 การปฏิบัติงานที่ ปตท. ทำให้ท่านสามารถสนับสนุนและรับผิดชอบภาระทางการเงินภายในครอบครัวได้	4.05	0.801	1	มาก
1.2 การปฏิบัติงานที่ ปตท. ส่งเสริมให้ท่านสามารถทำหน้าที่ผู้นำครอบครัวได้เป็นอย่างดี	3.87	0.832	2	มาก
1.3 การปฏิบัติงานที่ ปตท. ทำให้ท่านมีเงินเก็บสำรองไว้ใช้เมื่อยามจำเป็นได้อย่างเพียงพอ	3.69	0.955	4	มาก
1.4 ค่าตอบแทนและสวัสดิการของ ปตท. ช่วยลดภาระด้านค่าใช้จ่ายครัวเรือนของท่านได้อย่างเป็นประจักษ์	3.81	0.918	3	มาก
ผลรวมภาระด้านครอบครัว	3.86	0.877		มาก
2. ความพึงพอใจในงาน				
2.1 ท่านรู้สึกว่าการที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติมีคุณค่า	3.92	0.787	5	มาก
2.2 ท่านมีโอกาสดำเนินการรู้ถึงความก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่ตนเองปฏิบัติ	3.81	0.889	6	มาก
2.3 ท่านได้รับโอกาสในการพัฒนาทักษะและความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานอย่างต่อเนื่องและเหมาะสม	4.10	0.778	1	มาก
2.4 ท่านได้รับโอกาสในการแสดงศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มที่	3.95	0.823	3	มาก
2.5 ปริมาณงานที่ท่านได้รับมีความเหมาะสมกับตำแหน่งงาน	3.63	0.846	7	มาก
2.6 ระยะเวลาในการปฏิบัติงานของท่านในแต่ละวันมีความเหมาะสมกับตำแหน่งงาน	3.99	0.857	2	มาก

ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยเชิงบุคคล ประกอบด้วย ภาระด้านครอบครัว ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กร (ต่อ)

ปัจจัยเชิงบุคคล	$\bar{x}$	S.D.	อันดับ	การแปลผล
2.7 โดยรวมแล้ว ท่านมีความพึงพอใจในตำแหน่งงานของตนเอง	3.93	0.837	4	มาก
ผลรวมความพึงพอใจในงาน	3.90	0.831		มาก
3. ความผูกพันต่อองค์กร				
3.1 ท่านพร้อมที่จะปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมองค์กรของ	4.38	0.682	1	มากที่สุด
3.2 ท่านพร้อมที่จะชี้แจง ตลอดจนแก้ไขข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับองค์การที่ถูกบิดเบือนแก่บุคคลภายนอกองค์การ	4.29	0.769	3	มากที่สุด
3.3 ท่านรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ	4.11	0.850	4	มาก
3.4 โดยรวมแล้ว ท่านมีความภาคภูมิใจที่จะแสดงตนว่าเป็นพนักงาน ปตท.	4.36	0.762	2	มากที่สุด
ผลรวมความผูกพันต่อองค์กร	4.28	0.766		มากที่สุด

จากตารางที่ 4.2 สรุปผลการตอบแบบสอบถามเรื่องปัจจัยเชิงบุคคล มีทั้งหมด 15 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ข้อ 3.1 “ท่านพร้อมที่จะปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมองค์กรของ ปตท.” มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.38 รองลงมาคือ ข้อ 3.4 “โดยรวมแล้วท่านมีความภาคภูมิใจที่จะแสดงตนว่าเป็นพนักงาน ปตท.” มีค่าเฉลี่ย 4.36 และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ข้อ 2.5 “ปริมาณงานที่ท่านได้รับมีความเหมาะสมกับตำแหน่งงาน” มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.63 สำหรับผลการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงบุคคลรายประเด็น มีรายละเอียดดังนี้

ภาระด้านครอบครัว โดยภาพรวมอยู่ในระดับ “มาก” มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.86 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ข้อ 1.1 “การปฏิบัติงานที่ ปตท. ทำให้ท่านสามารถสนับสนุนและรับผิดชอบภาระทางการเงินภายในครอบครัวได้” ที่ค่าเฉลี่ย 4.05 รองลงมาคือ ข้อ 1.2 “การปฏิบัติงานที่ ปตท. ส่งเสริมให้ท่านสามารถทำหน้าที่ผู้นำครอบครัวได้เป็นอย่างดี” ที่ค่าเฉลี่ย 3.87 ตามด้วย ข้อ 1.4 “ค่าตอบแทนและสวัสดิการของ ปตท. ช่วยลดภาระด้านค่าใช้จ่ายครัวเรือนของท่านได้อย่างเป็นประจักษ์” ที่ค่าเฉลี่ย 3.81 และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ

ข้อ 1.3 “การปฏิบัติงานที่ ปตท. ทำให้ท่านมีเงินเก็บสำรองไว้ใช้เมื่อยามจำเป็นได้อย่างเพียงพอ”
ที่ค่าเฉลี่ย 3.69

ความพึงพอใจในงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับ “มาก” มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.90 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ข้อ 2.3 “ท่านได้รับโอกาสในการพัฒนาทักษะและความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานอย่างต่อเนื่องและเหมาะสม” ที่ค่าเฉลี่ย 4.10 รองลงมาคือ ข้อ 2.6 “ระยะเวลาในการปฏิบัติงานของท่านในแต่ละวันมีความเหมาะสมกับตำแหน่งงาน” ที่ค่าเฉลี่ย 3.99 ตามด้วย ข้อ 2.4 “ท่านได้รับโอกาสในการแสดงศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มที่” ที่ค่าเฉลี่ย 3.95 ข้อ 2.7 “โดยรวมแล้ว ท่านมีความพึงพอใจในตำแหน่งงานของตนเอง” มีค่าเฉลี่ย 3.93 และ ข้อ 2.1 “ท่านรู้สึกว่าการที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติมีคุณค่า” มีค่าเฉลี่ย 3.92 สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ข้อ 2.5 “ปริมาณงานที่ท่านได้รับมีความเหมาะสมกับตำแหน่งงาน” ที่ค่าเฉลี่ย 3.63

ความผูกพันต่อองค์กร โดยภาพรวมอยู่ในระดับ “มากที่สุด” มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.28 โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ข้อ 3.1 “ท่านพร้อมที่จะปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมองค์กรของ ปตท.” ที่ค่าเฉลี่ย 4.38 รองลงมาคือ ข้อ 3.4 “โดยรวมแล้ว ท่านมีความภาคภูมิใจที่จะแสดงตนว่าเป็นพนักงาน ปตท.” ที่ค่าเฉลี่ย 4.36 ข้อ 3.2 “ท่านพร้อมที่จะชี้แจง ตลอดจนแก้ไขข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับองค์กรที่ถูกบิดเบือนแก่บุคคลภายนอกองค์กร” มีค่าเฉลี่ย 4.29 และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ข้อ 3.3 “ท่านรู้สึกว่าคุณเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร” ที่ค่าเฉลี่ย 4.11

ตารางที่ 4.3 สรุปผลรวมเกี่ยวกับปัจจัยเชิงบุคคล

ปัจจัยเชิงบุคคล	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	การแปลผล	อันดับ
ภาระด้านครอบครัว	3.86	0.877	เห็นด้วยมาก	3
ความพึงพอใจในงาน	3.90	0.831	เห็นด้วยมาก	2
ความผูกพันต่อองค์กร	4.28	0.766	เห็นด้วยมากที่สุด	1
รวม	4.01	0.825	เห็นด้วยมาก	

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยเชิงบุคคลโดยองค์รวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ระดับ 4.01 เมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็นเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ความผูกพันต่อองค์กร มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ระดับ 4.28 รองลงมาคือ ความพึงพอใจในงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ระดับ 3.90 และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ภาระด้านครอบครัว ซึ่งมีค่าเฉลี่ยที่ระดับ 3.86

อีกทั้งผลการศึกษายังพบว่าปัจจัยย่อยในปัจจัยเชิงบุคคล ประเด็นเรื่องภาระด้านครอบครัว แม้จะมีค่าเฉลี่ยในลำดับสุดท้ายที่ 3.86 และถูกแปลผลอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ทว่าค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) อยู่ที่ 0.877 ซึ่งถือว่าอยู่ในระดับค่อนข้างสูงเมื่อเทียบกับปัจจัยอื่น ๆ สะท้อนให้เห็นว่าความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับภาระด้านครอบครัวมีความแตกต่างกันอย่างมาก ทั้งในด้านประสบการณ์ส่วนตัว ความจำเป็นในการดูแลสมาชิกครอบครัว และผลกระทบที่ส่งต่อมายังการทำงาน ซึ่งความแตกต่างนี้อาจมาจากความหลากหลายของกลุ่มพนักงาน ในแง่ของช่วงวัย สถานภาพครอบครัว หรือหน้าที่ความรับผิดชอบ ส่งผลให้การรับรู้และประสบการณ์ต่อภาระด้านครอบครัวแตกต่างกันอย่างชัดเจน

4.3 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงองค์การ

การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงองค์การ ประกอบด้วย ค่าตอบแทนและสวัสดิการ ความมั่นคงในงาน และสุขภาวะในองค์การ โดยใช้ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยองค์การ ประกอบด้วย ค่าตอบแทนและสวัสดิการ ความมั่นคงในงาน และสุขภาวะในองค์การ

ปัจจัยเชิงองค์การ	$\bar{x}$	S.D.	อันดับ	การแปลผล
4. ค่าตอบแทนและสวัสดิการ				
4.1 ท่านคิดว่าวันหยุดประเภทต่าง ๆ ที่ ปตท. จัดสรรไว้ให้ (วันหยุดตามประเพณี วันหยุดพักผ่อนประจำปี ฯลฯ) มีความเหมาะสม	4.62	0.568	1	มากที่สุด
4.2 ท่านคิดว่าสวัสดิการด้านการรักษาพยาบาล ที่ ปตท. มีให้ครอบคลุมและเพียงพอ	4.25	0.772	4	มากที่สุด
4.3 ท่านคิดว่าโครงการสวัสดิการทางเลือก (สวัสดิการถูกใจ) เพียงพอและเหมาะสม	3.83	0.969	7	มาก
4.4 ท่านคิดว่าสวัสดิการของ ปตท. นั้น มีความหลากหลายและครอบคลุมเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น ๆ	4.43	0.690	2	มากที่สุด
4.5 ท่านคิดว่า ปตท. มีการพิจารณาเพิ่มอัตราค่าตอบแทนรายเดือนในแต่ละปีอย่างเหมาะสม	4.04	0.771	6	มาก

ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยองค์การ ประกอบด้วย ค่าตอบแทน และสวัสดิการ ความมั่นคงในงาน และสุขภาวะในองค์การ (ต่อ)

ปัจจัยเชิงองค์การ	$\bar{x}$	S.D.	อันดับ	การแปลผล
4.6 ท่านคิดว่าค่าตอบแทนรายเดือนที่ ปตท. มอบให้นั้นเพียงพอและเหมาะสม	3.79	0.987	8	มาก
4.7 ท่านคิดว่าผลตอบแทนทางการเงิน นอกเหนือจากค่าตอบแทนรายเดือนประเภทต่าง ๆ (ค่าล่วงเวลา เงินสมทบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ เงินโบนัสประจำปี ฯลฯ) ที่ ปตท. มอบ	4.37	0.653	3	มากที่สุด
4.8 โดยรวมแล้ว ท่านคิดว่า ปตท. จัดสรรค่าตอบแทนและสวัสดิการองค์รวมได้อย่างเพียงพอ เหมาะสม และมีประสิทธิภาพ	4.18	0.714	5	มาก
ผลรวมค่าตอบแทนและสวัสดิการ	4.19	0.765		มาก
5. ความมั่นคงในงาน				
5.1 ท่านคิดว่า ปตท. เป็นองค์การที่มีความ	4.60	0.622	1	มากที่สุด
5.2 ท่านรู้สึกว่าคุณมีความมั่นคงเมื่อปฏิบัติงานที่ ปตท.	4.34	0.751	4	มากที่สุด
5.3 ท่านรู้สึกว่าคุณมีความมั่นคงในระดับที่สูงมากกว่าองค์การอื่น	4.58	0.624	2	มากที่สุด
5.4 ท่านเชื่อมั่นว่าจะสามารถปฏิบัติงานใน ปตท. ได้จนครบอายุเกษียณ โดยจะไม่ถูก ปตท. บังคับให้ออก / ปลดออกจากองค์การก่อน	4.42	0.802	3	มากที่สุด
ผลรวมความมั่นคงในงาน	4.49	0.699		มากที่สุด
6. สุขภาวะในองค์การ				
6.1 องค์การของท่านจัดสรรและส่งเสริมให้มีสภาพแวดล้อมในสำนักงานที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน	4.34	0.699	1	มากที่สุด
6.2 ท่านรู้สึกปลอดภัย ปราศจากความวิตกกังวลใด ๆ ขณะกำลังปฏิบัติงาน	3.72	0.998	5	มาก

ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยองค์การ ประกอบด้วย ค่าตอบแทน และสวัสดิการ ความมั่นคงในงาน และสุขภาวะในองค์การ (ต่อ)

ปัจจัยเชิงองค์การ	$\bar{x}$	S.D.	อันดับ	การแปลผล
6.3 ท่านได้รับการปฏิบัติที่ดีจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน	4.20	0.762	3	มาก
6.4 ท่านมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน	4.21	0.767	2	มากที่สุด
6.5 โดยรวมแล้ว ท่านรู้สึกสบายใจและมีความสุขที่ได้ปฏิบัติงานในองค์การนี้	4.17	0.784	4	มาก
ผลรวมสุขภาวะในองค์การ	4.13	0.802		มาก

จากตารางที่ 4.4 สรุปผลการตอบแบบสอบถามเรื่องปัจจัยเชิงองค์การ มีทั้งหมด 17 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ข้อ 4.1 “ท่านคิดว่าวันหยุดประเภทต่าง ๆ ที่ ปตท. จัดสรรไว้ให้ (วันหยุดตามประเพณี วันหยุดพักผ่อนประจำปี ฯลฯ) มีความเหมาะสม” ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.62 รองลงมาคือ ข้อ 5.1 “ท่านคิดว่า ปตท. เป็นองค์กรที่มีความมั่นคง” ที่มีค่าเฉลี่ย 4.60 และข้อ 5.3 “ท่านรู้สึกว่าการปฏิบัติงานในองค์กรนี้ มีความมั่นคงในระดับที่สูงมากกว่าองค์กรอื่น” ที่ค่าเฉลี่ย 4.58 ขณะที่ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ข้อ 4.6 “ค่าตอบแทนรายเดือนที่ ปตท. มอบให้นั้นเพียงพอและเหมาะสม” ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.79 สำหรับผลการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงองค์การรายประเด็น มีรายละเอียดดังนี้

ค่าตอบแทนและสวัสดิการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับ “มาก” มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.19 ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ข้อ 4.1 “ท่านคิดว่าวันหยุดประเภทต่าง ๆ ที่ ปตท. จัดสรรไว้ให้ (วันหยุดตามประเพณี วันหยุดพักผ่อนประจำปี ฯลฯ) มีความเหมาะสม” ที่ค่าเฉลี่ย 4.62 รองลงมาคือ ข้อ 4.4 “ท่านคิดว่าสวัสดิการของ ปตท. นั้น มีความหลากหลายและครอบคลุมเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น ๆ” ที่ค่าเฉลี่ย 4.43 และ ข้อ 4.7 “ท่านคิดว่าผลตอบแทนทางการเงินนอกเหนือจากค่าตอบแทนรายเดือนประเภทต่าง ๆ (ค่าล่วงเวลา เงินสมทบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ เงินโบนัสประจำปี ฯลฯ) ที่ ปตท. มอบให้นั้นเพียงพอและเหมาะสม” ที่ค่าเฉลี่ย 4.37 สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ข้อ 4.6 “ค่าตอบแทนรายเดือนที่ ปตท. มอบให้นั้นเพียงพอและเหมาะสม” ที่ค่าเฉลี่ย 3.79

ความมั่นคงในงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับ “มากที่สุด” มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.49 ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ข้อ 5.1 “ท่านคิดว่า ปตท. เป็นองค์กรที่มีความมั่นคง” ที่ค่าเฉลี่ย 4.60 รองลงมาคือ ข้อ 5.3 “ท่านรู้สึกว่าการปฏิบัติงานในองค์กรนี้ มีความมั่นคงในระดับที่สูงกว่าองค์กรอื่น” (ค่าเฉลี่ย 4.58) ข้อ 5.4 “ท่านเชื่อมั่นว่าจะสามารถปฏิบัติงานใน ปตท. ได้จนครบอายุเกษียณ โดยจะไม่ถูก

ปตท. บังคับให้ออก / ปลดออกจากองค์กรก่อนเกษียณอายุ” (ค่าเฉลี่ย 4.42) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ข้อ 5.2 “ท่านรู้สึกว่าคุณมีความมั่นคงเมื่อปฏิบัติงานที่ ปตท.” ที่ค่าเฉลี่ย 4.34

สุขภาวะในองค์กร โดยภาพรวมอยู่ในระดับ “มาก” มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.13 ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ข้อ 6.1 “องค์กรของท่านจัดสรรและส่งเสริมให้มีสภาพแวดล้อมในสำนักงานที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน” ที่ค่าเฉลี่ย 4.34 รองลงมาคือ ข้อ 6.4 “ท่านมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน” ที่ค่าเฉลี่ย 4.21 สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ข้อ 6.2 “ท่านรู้สึกปลอดภัย ปราศจากความวิตกกังวลใด ๆ ขณะกำลังปฏิบัติงาน” ที่ค่าเฉลี่ย 3.72

ตารางที่ 4.5 สรุปผลรวมเกี่ยวกับปัจจัยเชิงองค์การ

ปัจจัยเชิงองค์การ	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	การแปลผล	อันดับ
ค่าตอบแทนและสวัสดิการ	4.19	0.765	เห็นด้วยมาก	2
ความมั่นคงในงาน	4.49	0.699	เห็นด้วยมากที่สุด	1
สุขภาวะในองค์กร	4.13	0.802	เห็นด้วยมาก	3
รวม	4.27	0.755	เห็นด้วยมากที่สุด	

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยเชิงองค์การโดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ระดับ 4.27 เมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็นเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ความมั่นคงในงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ระดับ 4.49 รองลงมาคือ ค่าตอบแทนและสวัสดิการ มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ระดับ 4.19 และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ สุขภาวะในองค์กร ซึ่งมีค่าเฉลี่ยที่ระดับ 4.13

อีกทั้งผลการศึกษายังพบว่าปัจจัยย่อยในปัจจัยเชิงองค์การ ประเด็นเรื่องสุขภาวะในองค์กรแม้จะมีค่าเฉลี่ยในลำดับสุดท้ายที่ 4.13 และถูกแปลผลอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ทว่าค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) อยู่ที่ 0.802 ซึ่งถือว่าอยู่ในระดับค่อนข้างสูงเมื่อเทียบกับปัจจัยอื่น ๆ แสดงให้เห็นถึงความหลากหลายของความคิดเห็นของพนักงานในด้านนี้ โดยเฉพาะข้อย่อย เช่น ความรู้สึกปลอดภัยในการทำงาน (ค่าเฉลี่ย 3.72, S.D. 0.998) ที่มีค่า S.D. สูงที่สุดในบรรดาปัจจัยย่อยทั้งหมด สะท้อนว่าความรู้สึกของพนักงานในเรื่องความมั่นคงทางจิตใจระหว่างการทำงานยังมีความแตกต่างกันอยู่พอสมควร ซึ่งอาจเกิดจากลักษณะงานที่ต้องเผชิญแรงกดดันต่างกัน หรือการรับรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมและระบบสนับสนุนที่ไม่เท่าเทียมกันในแต่ละหน่วยงาน

4.4 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยการคงอยู่ในงาน

การวิเคราะห์ประเด็นด้านปัจจัยการคงอยู่ในงาน โดยใช้ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.6 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานประเด็นด้านปัจจัยการคงอยู่ในงาน

ปัจจัยเชิงการคงอยู่ในงาน	$\bar{x}$	S.D.	อันดับ	การแปลผล
7. การคงอยู่ในงาน				
7.1 ท่านมีความมุ่งมั่นและตั้งใจที่จะเข้ามาปฏิบัติงานที่ ปตท. ตั้งแต่แรกเริ่ม	4.04	0.911	3	มาก
7.2 ท่านตั้งใจจะปฏิบัติงานใน ปตท. ให้ยาวนานที่สุดเท่าที่จะทำได้ หรือจนกว่าจะ	4.39	0.820	1	มากที่สุด
7.3 ท่านรู้สึกว่าคุณค่าและมีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนของ ปตท.	3.93	0.954	4	มาก
7.4 ท่านไม่มีความคิดที่จะลาออกจาก ปตท.	4.15	1.073	2	มาก
7.5 การลาออกจาก ปตท. ส่งผลกระทบต่อการดำรงชีวิตของท่าน	3.80	1.235	5	มาก
ผลรวมการคงอยู่ในงาน	4.06	0.999		มาก

จากตารางที่ 4.6 สรุปผลการตอบแบบสอบถามเรื่องการคงอยู่ในงาน มีทั้งหมด 5 ข้อ โดยภาพรวมอยู่ในระดับ “มาก” มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.06 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ข้อ 7.2 “ท่านตั้งใจจะปฏิบัติงานใน ปตท. ให้ยาวนานที่สุดเท่าที่จะทำได้ หรือจนกว่าจะเกษียณอายุราชการ” ที่ค่าเฉลี่ย 4.39 รองลงมาคือ ข้อ 7.4 “ท่านไม่มีความคิดที่จะลาออกจาก ปตท.” ที่ค่าเฉลี่ย 4.15 ตามด้วย ข้อ 7.1 “ท่านมีความมุ่งมั่นและตั้งใจที่จะเข้ามาปฏิบัติงานที่ ปตท. ตั้งแต่แรกเริ่ม” ที่ค่าเฉลี่ย 4.04 ข้อ 7.3 “ท่านรู้สึกว่าคุณค่าและมีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนของ ปตท.” มีค่าเฉลี่ย 3.93 และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ข้อ 7.5 “การลาออกจาก ปตท. ส่งผลกระทบต่อการดำรงชีวิตของท่าน” ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.80

4.5 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเชิงบุคคล ปัจจัยเชิงองค์การ และปัจจัยการคงอยู่ในงานของพนักงานองค์การรัฐวิสาหกิจ: กรณีศึกษา กลุ่มธุรกิจใหม่และความยั่งยืน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเชิงบุคคล ปัจจัยเชิงองค์การ และปัจจัยการคงอยู่ในงานของพนักงานองค์การรัฐวิสาหกิจ: กรณีศึกษา กลุ่มธุรกิจใหม่และความยั่งยืน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ทางผู้วิจัยได้เลือกใช้การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ คือ การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบ Pearson (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ซึ่งได้ผลลัพธ์ดังนี้

4.5.1 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเชิงบุคคลกับการคงอยู่ในงานของพนักงานกลุ่มธุรกิจใหม่และความยั่งยืน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

ตารางที่ 4.7 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation) ระหว่างปัจจัยเชิงบุคคลจำแนกตามรายด้านจำนวน 3 ประเด็น และการคงอยู่ในงานของพนักงานกลุ่มธุรกิจใหม่และความยั่งยืน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

ปัจจัยเชิงบุคคล (จำแนกทั้ง 3 ประเด็น)	การคงอยู่ในงานของพนักงานกลุ่มธุรกิจใหม่และความยั่งยืน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)		
	Correlation (r)	P-value	การแปลผล
1. ภาระด้านครอบครัว	.526**	.000	ระดับปานกลาง
2. ความพึงพอใจในงาน	.519**	.000	ระดับปานกลาง
3. ความผูกพันต่อองค์การ	.659**	.000	ระดับสูง
ผลรวมปัจจัยเชิงบุคคล	.681**	.000	ระดับสูง

**p<.01

จากตารางที่ 4.5.1 ตารางแสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation) ที่ระดับความสัมพันธ์ของแต่ละปัจจัย โดยวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเชิงบุคคลกับการคงอยู่ในงานของพนักงานกลุ่มธุรกิจใหม่และความยั่งยืน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) โดยใช้วิธีสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Correlation) เมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็น ผลปรากฏว่า

ภาระด้านครอบครัว มีความสัมพันธ์กับการคงอยู่ในงานของพนักงานกลุ่มธุรกิจใหม่และความยั่งยืน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.000

โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.526 ซึ่งแสดงให้เห็นว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง และมีทิศทางเดียวกัน

ความพึงพอใจในงาน มีความสัมพันธ์กับการคงอยู่ในงานของพนักงานกลุ่มธุรกิจใหม่และความยั่งยืน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.000 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.519 ซึ่งแสดงถึงความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง และมีทิศทางเดียวกัน

ความผูกพันต่อองค์กร มีความสัมพันธ์กับการคงอยู่ในงานของพนักงานกลุ่มธุรกิจใหม่และความยั่งยืน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.000 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.659 แสดงว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับสูง และมีทิศทางเดียวกัน

ผลรวมปัจจัยเชิงบุคคล มีความสัมพันธ์กับการคงอยู่ของพนักงานกลุ่มธุรกิจใหม่และความยั่งยืน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.000 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.681 ซึ่งอยู่ในระดับสูง และมีทิศทางเดียวกัน อีกทั้งเมื่อพิจารณาเปรียบเทียบในแต่ละด้านพบว่า ความผูกพันต่อองค์กร เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการคงอยู่ในงานมากที่สุด ($r = 0.659, p < .01$) รองลงมาคือ ภาระด้านครอบครัว ($r = 0.526, p < .01$) และ ความพึงพอใจในงาน ($r = 0.519, p < .01$) ซึ่งทั้งสามปัจจัยมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการคงอยู่ในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีระดับความสัมพันธ์ตั้งแต่ปานกลางถึงสูงตามลำดับ

4.5.2 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเชิงองค์การกับการคงอยู่ในงานของพนักงานกลุ่มธุรกิจใหม่และความยั่งยืน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

ตารางที่ 4.8 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation) ระหว่างปัจจัยเชิงองค์การจำแนกตามรายด้านจำนวน 3 ประเด็น และการคงอยู่ในงานของพนักงานกลุ่มธุรกิจใหม่และความยั่งยืนฯ

ปัจจัยเชิงองค์การ (จำแนกทั้ง 3 ประเด็น)	การคงอยู่ในงานของพนักงานกลุ่มธุรกิจใหม่และความยั่งยืน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)		
	Correlation (r)	P-value	การแปลผล
1. ค่าตอบแทนและสวัสดิการ	.554**	.000	ระดับปานกลาง
2. ความมั่นคงในงาน	.688**	.000	ระดับสูง
3. สุขภาวะในองค์กร	.492**	.000	ระดับปานกลาง
ผลรวมปัจจัยเชิงองค์การ	.670**	.000	ระดับสูง

จากตารางที่ 4.8 ตารางแสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation) ที่ระดับความสัมพันธ์ของแต่ละปัจจัย โดยวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเชิงองค์การกับการคงอยู่ในงานของพนักงานกลุ่มธุรกิจใหม่และความยั่งยืน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) โดยใช้วิธีสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Correlation) เมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็น ผลปรากฏว่า

ค่าตอบแทนและสวัสดิการ มีความสัมพันธ์กับการคงอยู่ของพนักงานกลุ่มธุรกิจใหม่และความยั่งยืน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.000 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.554 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง และมีทิศทางเดียวกัน

ความมั่นคงในงาน มีความสัมพันธ์กับการคงอยู่ของพนักงานกลุ่มธุรกิจใหม่และความยั่งยืน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.000 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.688 ซึ่งอยู่ในระดับสูง และมีทิศทางเดียวกัน

สุขภาวะในองค์กร มีความสัมพันธ์กับการคงอยู่ของพนักงานกลุ่มธุรกิจใหม่และความยั่งยืน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.000 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.492 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง และมีทิศทางเดียวกัน

ผลรวมปัจจัยเชิงองค์การ มีความสัมพันธ์กับการคงอยู่ของพนักงานกลุ่มธุรกิจใหม่และความยั่งยืน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.000 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.670 ซึ่งอยู่ในระดับสูง และมีทิศทางเดียวกัน อีกทั้งเมื่อพิจารณาเปรียบเทียบในแต่ละด้าน พบว่า ความมั่นคงในงาน เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการคงอยู่ในงานของพนักงานมากที่สุด ($r = 0.688, p < .01$) รองลงมาคือ ค่าตอบแทนและสวัสดิการ ($r = 0.554, p < .01$) และ สุขภาวะในองค์กร ($r = 0.492, p < .01$) โดยทั้งสามปัจจัยมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางถึงสูง และมีนัยสำคัญทางสถิติ

4.6 การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเชิงบุคคล ปัจจัยเชิงองค์การ และปัจจัยการคงอยู่ในงานของพนักงานองค์การรัฐวิสาหกิจ: กรณีศึกษา กลุ่มธุรกิจใหม่และความยั่งยืน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์พบว่าตัวแปรอิสระทั้งสองตัวมีความสัมพันธ์กับการคงอยู่ในงานของพนักงานกลุ่มธุรกิจใหม่และความยั่งยืน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในการศึกษาวิจัยนี้ ผู้วิจัยมีความต้องการวิเคราะห์ผลอำนาจในการพยากรณ์การคงอยู่ในงานของพนักงานฯ โดยใช้การวิเคราะห์สถิติถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ผ่านวิธี Enter โดยการนำตัวแปรอิสระซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยเชิงบุคคล

และปัจจัยเชิงองค์การ เป็นตัวพยากรณ์การคงอยู่ในงานของพนักงานฯ โดยทำการวิเคราะห์เป็นผลองค์รวมและรายประเด็นของแต่ละตัวแปร ผลการวิเคราะห์สามารถแสดงได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.9 แสดงผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณโดยมีปัจจัยเชิงบุคคล และปัจจัยเชิงองค์การเป็นตัวพยากรณ์การคงอยู่ในงานของพนักงานฯ

Model	R	R Square	Adjusted R Square	F	Sig.
1	.718	.515	.509	87.194	.000**

Predictors: (Constant) ปัจจัยเชิงบุคคล และปัจจัยเชิงองค์การ

Dependent Variable: การคงอยู่ของในงานของพนักงานฯ

**p<.01

Model	ตัวแปรพยากรณ์	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	SE	β		
1	ค่าคงที่	-.684	.368		-1.858	.065
	ปัจจัยเชิงบุคคล	.598	.126	.406	4.755	.000**
	ปัจจัยเชิงองค์การ	.556	.133	.356	4.169	.000**

ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ โดยมีปัจจัยเชิงบุคคลและปัจจัยเชิงองค์การเป็นตัวแปรอิสระ เพื่อพยากรณ์การคงอยู่ในงานของพนักงานในกลุ่มธุรกิจใหม่และความยั่งยืน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) พบว่า โมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนของการคงอยู่ในงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $p < .01$ โดยมีค่า $R = 0.718$, ค่า $R^2 = 0.515$ และค่า Adjusted $R^2 = 0.509$ แสดงว่าตัวแปรอิสระทั้งสองสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของการคงอยู่ในงานได้ร้อยละ 51.5 ของทั้งหมด ซึ่งอยู่ในระดับปานกลางถึงสูง และโมเดลมีค่า $F = 87.194$ (Sig. = .000) ซึ่งบ่งชี้ว่ามีความเหมาะสมทางสถิติในการพยากรณ์

เมื่อพิจารณารายตัวแปร พบว่า ปัจจัยเชิงบุคคล มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยไม่ถ่วงน้ำหนัก (Unstandardized Coefficient: B) เท่ากับ 0.598 และค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน (β) เท่ากับ 0.406 โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $p < .01$ ขณะที่ ปัจจัยเชิงองค์การ มีค่า B เท่ากับ 0.556 และค่า β เท่ากับ 0.356 โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $p < .01$ เช่นกัน แสดงว่าทั้งสองปัจจัยสามารถ

พยากรณ์การคงอยู่ในงานได้อย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะปัจจัยเชิงบุคคลที่มีอิทธิพลสูงกว่าในเชิงสัมพัทธ์ตามค่าค่าสัมประสิทธิ์มาตรฐาน (β)

นอกจากนี้ ค่าคงที่ (Constant) ของสมการถดถอยมีค่าเท่ากับ -0.684 โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $p = .065$ ซึ่งไม่ถือว่ามีความสำคัญทางสถิติภายใต้ระดับนัยสำคัญที่ตั้งไว้ ($p < .05$) อย่างไรก็ตาม ค่าคงที่ดังกล่าวเป็นเพียงค่าที่ใช้สร้างสมการพยากรณ์ในเชิงคณิตศาสตร์ โดยไม่ได้สะท้อนความหมายเชิงพฤติกรรมจริง เนื่องจากในทางปฏิบัติ ไม่สามารถเกิดกรณีที่คะแนนของปัจจัยอิสระมีค่าเป็นศูนย์ได้ในแบบสอบถามมาตราส่วน 5 ระดับ ดังนั้น แม้ค่าคงที่จะไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ก็ไม่ได้ส่งผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือของแบบจำลองในการพยากรณ์พฤติกรรมการคงอยู่ในงานของพนักงานในภาพรวม

กล่าวโดยสรุป สมการถดถอยที่ได้จากการวิเคราะห์ครั้งนี้สามารถเขียนได้ดังนี้:

การคงอยู่ในงาน = $-0.684 + 0.598$ (ปัจจัยเชิงบุคคล) + 0.556 (ปัจจัยเชิงองค์การ)

ซึ่งหมายความว่า หากปัจจัยเชิงบุคคลเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลให้การคงอยู่ในงานเพิ่มขึ้นโดยเฉลี่ย 0.598 หน่วย และหากปัจจัยเชิงองค์การเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลให้การคงอยู่ในงานเพิ่มขึ้นโดยเฉลี่ย 0.556 หน่วย โดยทั้งสองปัจจัยมีนัยสำคัญทางสถิติ และสามารถนำไปใช้ประกอบการกำหนดแนวทางสนับสนุนและรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

4.7 ผลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้วิจัยดำเนินการกระบวนการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) รูปแบบการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) เพื่อเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างพนักงานภายในกลุ่มธุรกิจใหม่และคามยั่งยืนฯ ซึ่งประกอบด้วย พนักงานตั้งแต่ระดับผู้จัดการฝ่ายขึ้นไป 2 ท่าน รวมไปถึงพนักงานระดับผู้จัดการส่วน พนักงานระดับอาวุโสและพนักงานระดับปฏิบัติการประเภทละ 1 ท่าน รวมทั้งสิ้น 5 ท่าน และได้ดำเนินการสัมภาษณ์ไปตั้งแต่วันที่ 1 – 4 เมษายน 2568 ซึ่งทางผู้วิจัยได้เน้นย้ำและชี้แจงว่าการสัมภาษณ์ครั้งนี้ได้มีการระบุชื่อ-สกุล ตลอดจนข้อมูลส่วนบุคคลใด ๆ ของผู้ให้สัมภาษณ์ โดยข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้สัมภาษณ์สามารถจำแนกได้ดังนี้

ตารางที่ 4.10 แสดงข้อมูลของผู้ถูกสัมภาษณ์โดยสังเขป

ลำดับ	ตำแหน่ง	ระดับ	ประเภท	เพศ	อายุงาน	คำเรียกย่อ
1.	ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ฯ	16	บ.* สูง	ชาย	35	ผู้ช่วยฯ
2.	ผู้จัดการฝ่ายฯ	15	บ. กลาง	หญิง	33	ฝ่ายฯ
3.	ผู้จัดการส่วนฯ	13	บ. ต่ำ	ชาย	25	ส่วนฯ
4.	พนักงานวิเคราะห์และวางแผน	9	ป.** สูง	ชาย	11	พนง. อาวุโส
5.	พนักงานมวลชนสัมพันธ์	6	ป. กลาง	หญิง	2	พนง.

* บ. หมายถึง ระดับบริหาร (ต้น กลาง และสูง)

** ป. หมายถึง ระดับปฏิบัติการ (กลาง และสูง)

จากแบบสัมภาษณ์ที่ทางผู้วิจัยได้จัดทำซึ่งประกอบด้วย 4 ลักษณะคำถาม ได้แก่ คำถามเชิงสำรวจ คำถามเชิงวิเคราะห์ คำถามเชิงเปรียบเทียบ และคำถามปลายเปิดเพื่อการสรุป สามารถนำมาจำแนกและวิเคราะห์เพื่อสรุปผลข้อมูลตามกรอบวิจัยได้ดังนี้

4.7.1 ปัจจัยเชิงบุคคล

4.7.1.1 ภาระด้านครอบครัว

4.7.1.2 ความพึงพอใจในงาน

4.7.1.3 ความผูกพันต่อองค์กร

4.7.2 ปัจจัยเชิงองค์การ

4.7.2.1 ค่าตอบแทนและสวัสดิการ

4.7.2.2 ความมั่นคงในงาน

4.7.2.3 สุขภาวะในองค์การ

4.7.1 ปัจจัยเชิงบุคคล

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ สามารถอภิปรายข้อคิดเห็นและทัศนคติของผู้ให้ข้อมูลสำคัญในแง่ของปัจจัยเชิงบุคคลได้ดังต่อไปนี้

4.7.1.1 ภาระด้านครอบครัว

จากการสัมภาษณ์ พบว่าผู้ให้ข้อมูลระดับผู้บริหาร มีความคิดเห็นในทิศทางที่สอดคล้องกันว่า รายได้ ค่าตอบแทน และสวัสดิการที่ได้รับจาก ปตท. มีส่วนสนับสนุนให้ตนสามารถบริหารจัดการภาระด้านครอบครัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งในเรื่องของค่าใช้จ่ายประจำ การวางแผนเก็บออม ตลอดจนบทบาทความรับผิดชอบในฐานะผู้นำครอบครัว

“...การทำงานในตำแหน่งปัจจุบันทำให้ผมมีความสามารถในการดูแลครอบครัวได้อย่างเต็มที่ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องค่าเล่าเรียนของบุตร การผ่อนชำระสินทรัพย์ระยะยาว รวมถึงการออมเงินเพื่ออนาคต ทั้งนี้ สวัสดิการของ ปตท. โดยเฉพาะด้านการรักษาพยาบาลและกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยลดภาระในชีวิตประจำวันได้มาก...” (ผู้ช่วยฯ, 1 เมษายน 2568)

“...ดิฉันสามารถวางแผนทางการเงินได้อย่างมั่นใจ เพราะค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ เช่น การลาพักผ่อน วันหยุดพิเศษ หรือสวัสดิการครอบครัว ทำให้ดิฉันสามารถดูแลทั้งบุตรและบิดามารดาได้อย่างสมดุล...” (ฝ่ายฯ, 1 เมษายน 2568)

“...ในภาพรวมถือว่ารายได้เพียงพอต่อการดำรงชีวิตครับ แต่ยังไม่ถึงขั้นที่สามารถวางแผนเกษียณได้อย่างชัดเจน ผมยังไม่มียก แต่ภาระค่าดูแลผู้สูงอายุในครอบครัวเริ่มมีมากขึ้น หากไม่ได้รับโบนัสในอัตราที่เหมาะสม อาจมีปัญหาในระยะยาว...” (ส่วนฯ, 2 เมษายน 2568)

อย่างไรก็ตาม กลุ่มระดับปฏิบัติการกลับยังมีความรู้สึกไม่มั่นคงทางการเงินในระยะยาว โดยเฉพาะเมื่อคำนึงถึงเหตุฉุกเฉินหรือภาระที่อาจเพิ่มขึ้นในอนาคต

“...แม้ว่าผมจะไม่ได้มีภาระทางด้านครอบครัวอย่างชัดเจน แต่ก็ยังรู้สึกว่าเงินเดือนที่ได้รับถึงจะเพียงพอต่อการใช้ชีวิตในปัจจุบัน แต่ก็ยังไม่สามารถวางแผนลงทุนหรือเก็บออมเพื่อเป้าหมายระยะยาวได้อย่างมั่นใจ...” (พนง. อวูโส, 3 เมษายน 2568)

“...ดิฉันยังอยู่ในช่วงเริ่มต้นของอาชีพ รายได้จึงยังไม่มาก และยังคงคอยบริหารค่าใช้จ่ายรายวันให้ลงตัว หากเกิดเหตุการณ์ไม่คาดฝัน หรือมีเหตุจำเป็นต้องใช้เงินก่อน อาจทำให้เกิดปัญหาได้ เนื่องจากเงินเก็บยังมีไม่มาก...” (พนง. ปฏิบัติการ, 4 เมษายน 2568)

4.7.1.2 ความพึงพอใจในงาน

จากการสัมภาษณ์ พบว่าผู้ให้ข้อมูลโดยส่วนใหญ่มีความพึงพอใจต่อเนื้องาน โดยเฉพาะในแง่ของคุณค่าของงาน ความท้าทาย และโอกาสในการพัฒนา ทว่ากรอบทัศน์ลักษณะนี้มีความผันแปรตามระดับตำแหน่ง โดยกลุ่มผู้บริหารชั้นกลางและสูงมีโอกาสดังกล่าวมากกว่า

“...ผมมองว่างานที่ได้รับมีมูลค่าในเชิงกลยุทธ์ ทำให้รู้สึกมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนองค์กรอย่างแท้จริง และในหลายโอกาสก็ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารในการเสนอแนวทางพัฒนา ถือเป็นสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมความก้าวหน้าองค์กร...” (ผู้ช่วยฯ, 1 เมษายน 2568)

“...แม้งานบางช่วงจะหนัก แต่ดิฉันรู้สึกท้าทายและได้พัฒนาตนเองตลอดเวลา โดยเฉพาะเมื่อมีการหมุนเวียนงานหรือได้รับมอบหมายในโครงการพิเศษ ทำให้ไม่รู้สึกจำเจ และยังสามารถเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงานหลายแผนก...” (ฝ่ายฯ, 1 เมษายน 2568)

ในขณะที่กลุ่มระดับบริหารขั้นต้นและปฏิบัติการกลับยังรู้สึกว่าไม่ได้รับการเปิดพื้นที่หรือการสนับสนุนที่เพียงพอ อีกทั้งมีประเด็นความกังวลเพิ่มเติมจากภาระงานด้านเอกสารเชิงนโยบายและการประสานงานกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก

“...ผมรู้สึกว่าการที่ได้รับบางครั้งไม่สอดคล้องกับระยะเวลาที่มี โดยเฉพาะช่วงไตรมาสที่มีการสรุปแผนหรือประชุมติดกันหลายวัน ทำให้ต้องนำงานกลับมาทำต่อหลังเลิกงาน ซึ่งส่งผลต่อสมดุลชีวิตส่วนตัว นอกจากนี้ ภาระงานด้านเอกสารจัดซื้อจัดจ้าง โดยเฉพาะในระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่ต้องอ้างอิงระเบียบจำนวนมาก ก็สร้างความกังวลไม่น้อย เพราะหากพลาดเพียงเล็กน้อยก็อาจกระทบต่อกระบวนการทั้งหมด...” (ส่วนฯ, 2 เมษายน 2568)

“...แม้จะมีโครงการฝึกอบรม แต่ลักษณะงานประจำยังคงจำกัดขอบเขตการเรียนรู้ ผมคาดหวังว่าหากองค์กรสามารถจัดระบบการพัฒนาที่เชื่อมโยงกับแผนความก้าวหน้าในอาชีพได้จะเป็นประโยชน์มากขึ้น อีกประเด็นที่กังวล คือกระบวนการจัดซื้อที่พนักงานทุกระดับต้องเรียนรู้ แม้ไม่ใช่หน้าที่หลัก แต่ก็หลีกเลี่ยงไม่ได้ ซึ่งบางครั้งนำไปสู่ความตึงเครียดจากข้อจำกัดด้านเวลาและระบบงานที่เข้มงวด...” (พนง. อาวุโส, 3 เมษายน 2568)

“...ดิฉันยังไม่ได้มีโอกาสรับผิดชอบงานที่แสดงศักยภาพอย่างเต็มที่มากนัก งานส่วนใหญ่เป็นงานสนับสนุน ทำให้รู้สึกว่าไม่สามารถใช้ศักยภาพหรือคิดสร้างสรรค์ได้อย่างเต็มที่ ที่สำคัญ บางครั้งต้องเผชิญกับแรงกดดันจากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเฉพาะในพื้นที่ที่องค์กรดำเนินโครงการ ซึ่งส่งผลต่อสถานะจิตใจ โดยเฉพาะเมื่อมีประเด็นความไม่เข้าใจ หรือความคาดหวังที่เกินขอบเขตความรับผิดชอบขององค์กร...” (พนง. ปฏิบัติการ, 4 เมษายน 2568)

4.7.1.3 ความผูกพันต่อองค์กร

จากการสัมภาษณ์พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ทุกท่านสะท้อนถึงความภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งของ ปตท. และเห็นว่าองค์กรมีบทบาทสำคัญต่อประเทศในหลากหลายมิติ อย่างไรก็ตาม ระดับของความรู้สึกผูกพันในเชิงอารมณ์ และโอกาสในการมีส่วนร่วมทางความคิด ยังมีความแตกต่างกันอย่างชัดเจนตามประสบการณ์และตำแหน่งงาน

“...ผมทำงานที่นี่มากกว่าสามสิบปี รู้สึกผูกพันทั้งต่อองค์กรและเพื่อนร่วมงาน เพราะเราได้เห็นพัฒนาการขององค์กรมาอย่างต่อเนื่อง และได้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการตัดสินใจหลายระดับ ซึ่งทำให้รู้สึกมีคุณค่าในฐานะพนักงาน...” (ผู้ช่วยฯ, 1 เมษายน 2568)

“...ดิฉันเชื่อมั่นในพันธกิจขององค์กร และพร้อมที่จะสื่อสารค่านิยมขององค์กรให้บุคคลภายนอกเข้าใจได้อย่างถูกต้อง เพราะรู้สึกว่าองค์กรแห่งนี้มีความโปร่งใสและมีเป้าหมายชัดเจนในการดำเนินธุรกิจควบคู่กับการดูแลสังคม...” (ฝ่ายฯ, 1 เมษายน 2568)

“...ในระดับของผม บางครั้งยังรู้สึกว่าองค์กรใหญ่จนทำให้ความใกล้ชิดกับผู้บริหารหรือการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเป็นเรื่องที่ห่างไกล ผมพร้อมทำหน้าที่ให้ดีที่สุด แต่ยังไม่รู้สึกว่า เป็น ‘ส่วนหนึ่ง’ ขององค์กรอย่างเต็มตัว...” (ส่วนฯ, 2 เมษายน 2568)

“...ผมมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อทั้งเพื่อนร่วมงานและหัวหน้า ทำให้การทำงานประจำราบรื่น แต่ในเชิงความผูกพันกับองค์กร ผมรู้สึกว่ายังมีข้อจำกัด เพราะยังไม่ค่อยมีเวทีหรือกลไกที่เปิดโอกาสให้พนักงานระดับปฏิบัติการมีส่วนร่วมในโครงการสำคัญขององค์กร หากมีช่องทางให้เราได้แสดงความคิดเห็นหรือมีบทบาทในเวทีที่กว้างขึ้น ผมเชื่อว่าจะช่วยเสริมให้เกิดความรู้สึกว่าเราเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรอย่างแท้จริง ไม่ใช่เพียงผู้ปฏิบัติตามเท่านั้น...” (พนง. อาวุโส, 3 เมษายน 2568)

“...ดิฉันเพิ่งเข้าทำงานในองค์กรได้ไม่นาน จึงยังไม่มีโอกาสได้เข้าร่วมกิจกรรมภายในที่ช่วยสร้างความรู้สึกผูกพัน เช่น กิจกรรมข้ามสายงานหรือเวทีแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ทำให้ยังรู้สึกไม่แน่ใจว่าตนมีบทบาทหรืออยู่ในจุดใดของภาพรวมองค์กร แต่ดิฉันมองว่าองค์กรมีภาพลักษณ์ที่ดีและเป็นที่ยอมรับในระดับประเทศ ซึ่งทำให้รู้สึกภูมิใจในฐานะที่ได้เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของที่นี่...” (พนง. ปฏิบัติการ, 4 เมษายน 2568)

4.7.2 ปัจจัยเชิงองค์การ

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ สามารถอภิปรายข้อคิดเห็นและทัศนคติของผู้ให้ข้อมูลสำคัญในแง่ของปัจจัยเชิงองค์การได้ดังต่อไปนี้

4.7.2.1 ค่าตอบแทนและสวัสดิการ

จากการสัมภาษณ์ พบว่าผู้ให้ข้อมูลระดับบริหารมีความพึงพอใจต่อระบบค่าตอบแทนและสวัสดิการขององค์การในภาพรวม โดยมองว่า ปตท. มีการจัดสรรผลตอบแทนอย่างสมเหตุสมผลเมื่อเทียบกับภาระงาน และยังมีความหลากหลายของสวัสดิการที่ตอบสนองต่อความจำเป็นทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

“...ค่าตอบแทนที่ผมได้รับอยู่ในระดับที่เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ และมีการปรับขึ้นรายปีตามผลงานอย่างเป็นธรรม อีกทั้งองค์การยังมีระบบสวัสดิการที่ครอบคลุม เช่น กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ประกันสุขภาพที่ครอบคลุมไปถึงบิดาและมารดาของพนักงาน ตลอดจนสิทธิในการลาพักผ่อนที่ยืดหยุ่น ซึ่งช่วยสร้างคุณภาพชีวิตที่ดี...” (ผู้ช่วยฯ, 1 เมษายน 2568)

“...ดิฉันเห็นว่า ปตท. มีระบบค่าตอบแทนที่สามารถแข่งขันกับภาคเอกชน ชื่นนำได้ อีกทั้งยังมีโครงการสวัสดิการทางเลือกที่ทำให้พนักงานสามารถเลือกสิทธิประโยชน์ที่เหมาะสมกับตนเองได้ในแต่ละปี ถือเป็นการให้ความเคารพต่อความหลากหลายของพนักงาน...” (ฝ่ายฯ, 1 เมษายน 2568)

“...ภาพรวมของค่าตอบแทนและสวัสดิการในองค์การถือว่าอยู่ในเกณฑ์ที่ดีมาก โดยเฉพาะในฐานะที่เข้ามาปฏิบัติงานก่อนการแปรรูปฯ ทำให้ยังสามารถใช้สิทธิการรักษาพยาบาลตามระบบเดิมได้ นอกจากนี้ ระบบค่าตอบแทนก็มีความสม่ำเสมอ มีการปรับขึ้นตามผลงานทุกปี และยังมีโบนัสตามผลประกอบการขององค์การ ซึ่งโดยภาพรวมแล้วถือว่ามั่นคงและส่งเสริมคุณภาพชีวิตพนักงานได้ดี...” (ส่วนฯ, 2 เมษายน 2568)

อย่างไรก็ตาม พนักงานระดับปฏิบัติการได้สะท้อนมุมมองที่หลากหลาย โดยบางรายเห็นว่าสวัสดิการยังไม่เพียงพอต่อค่าใช้จ่ายของครอบครัว หรือขาดความยืดหยุ่นในบางแง่มุม

“...ผมเห็นว่าสวัสดิการโดยรวมดี เช่น ประกันสุขภาพ โบนัส และการสนับสนุนด้านครอบครัว แต่ในบางช่วงที่ค่าครองชีพปรับตัวสูงขึ้น ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินอาจไม่ทันกับความเปลี่ยนแปลง ซึ่งกระทบต่อการวางแผนทางการเงินส่วนบุคคล...” (พนง. อาวุโส, 3 เมษายน 2568)

“...ค่าตอบแทนในตำแหน่งของดิฉันยังถือว่าอยู่ในระดับพอใช้ได้ในชีวิตประจำวัน แต่ถ้าพิจารณาในเชิงออมเงินหรือดูแลครอบครัวในระยะยาว ยังไม่เพียงพอ อีกทั้ง

สวัสดิการบางส่วน เช่น ค่ารักษาพยาบาล ยังมีข้อจำกัดด้านตัววงเงินเมื่อตัวดิฉันและบิดา มารดา มีความจำเป็นต้องเข้ารับการรักษาในโรงพยาบาลเอกชน...” (พณ. ปฏิบัติการ, 4 เมษายน 2568)

4.7.2.2 ความมั่นคงในงาน

จากการสัมภาษณ์ พบว่าทุกระดับของผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่า องค์กรมีความมั่นคงสูง ทั้งในเชิงธุรกิจและภาพลักษณ์ แม้จะมีการปรับเปลี่ยนบางส่วนตามโครงสร้างภายในหรือสถานการณ์เศรษฐกิจ แต่พนักงานยังรู้สึกปลอดภัยในสถานภาพการจ้างงาน และเชื่อมั่นว่าสามารถทำงานได้จนถึงเกษียณหากไม่มีข้อผิดพลาดร้ายแรง

“...องค์กรมีเสถียรภาพทางธุรกิจสูงมาก เมื่อเทียบกับองค์กรรัฐวิสาหกิจอื่น หรือบริษัทในภาคเอกชน และยังมีทิศทางการปรับตัวอย่างยั่งยืนในเรื่องพลังงานใหม่ จึงทำให้ผมเชื่อมั่นว่าจะสามารถทำงานที่นี่ได้อย่างมั่นคงจนเกษียณ...” (ผู้ช่วยฯ, 1 เมษายน 2568)

“...ดิฉันรู้สึกมั่นใจในความมั่นคงขององค์กร เนื่องจากที่ผ่านมา แม้จะมีการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้าง ก็ไม่ได้กระทบต่อสถานภาพพนักงานอย่างชัดเจน อีกทั้งองค์กรยังให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพพนักงานซึ่งถือเป็นสัญญาณบวกในระยะยาว...” (ฝ่ายฯ, 1 เมษายน 2568)

“...โดยส่วนตัวผมมองว่า ปตท. เป็นองค์กรที่มีความมั่นคงทางธุรกิจในระดับสูง และมีทิศทางการเติบโตที่ชัดเจนสอดคล้องกับสถานการณ์ด้านพลังงานในอนาคต ซึ่งสร้างความมั่นใจในการทำงานระยะยาวเป็นอย่างมาก...” (ส่วนฯ, 2 เมษายน 2568)

แม้ว่าพนักงานจะมีมุมมองด้านความมั่นคงไปในทิศทางเชิงบวก แต่ก็ปฏิเสธไม่ได้ว่าการบริหารองค์กรยุคใหม่ที่ใช้ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานเป็นมาตรวัดประเมินผลงาน ตลอดจนการก้าวเข้ามามีบทบาทของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและปัญญาประดิษฐ์ในปัจจุบัน ก็ส่งผลต่อระดับความมั่นใจของพนักงานในบางส่วนเช่นเดียวกัน

“...ผมเชื่อว่าที่นี่เป็นหนึ่งในองค์กรไม่กี่แห่งที่ยังให้ความมั่นคงกับพนักงานได้ในระยะยาว แต่ก็ต้องยอมรับว่าระบบ HR ที่เน้นผลสัมฤทธิ์มากขึ้นในช่วงหลัง อาจทำให้พนักงานบางกลุ่มรู้สึกกดดัน และเกิดความไม่มั่นใจหากผลงานตกในบางช่วง...” (พณ. อาวุโส, 3 เมษายน 2568)

“...ในฐานะพนักงานรุ่นใหม่ ดิฉันยังรู้สึกไม่มั่นใจ 100% เพราะในปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นเร็ว และบางครั้งมีข่าวเรื่องการปรับลดอัตราค่าจ้าง หรือใช้เทคโนโลยีแทนกำลังคน ทำให้รู้สึกวุ่นวาย แม้จะมั่นคง แต่ต้องไม่ประมาท...” (พณ. ปฏิบัติการ, 4 เมษายน 2568)

4.7.2.3 สุขภาวะในองค์กร

จากการสัมภาษณ์ พบว่าผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่สะท้อนว่าบรรยากาศในองค์กรมีความเหมาะสม เอื้อต่อการทำงาน และสร้างความรู้สึกลดความเครียดทั้งทางร่างกายและจิตใจ ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชามีลักษณะเกื้อหนุน

“...องค์การจัดการด้านกายภาพได้ดี มีพื้นที่ทำงานที่ปลอดภัย เครื่องมือพร้อม และยังส่งเสริมความสุขในที่ทำงานผ่านกิจกรรม เช่น โครงการส่งเสริมสุขภาพ หรือชั่วโมงเลิกงานตรงเวลา ซึ่งผมคิดว่าเป็นปัจจัยที่ทำให้พนักงานมีคุณภาพชีวิตที่ดี...” (ผู้ช่วยฯ, 1 เมษายน 2568)

“...ดิฉันรู้สึกปลอดภัยและสบายใจในการทำงาน เพราะเพื่อนร่วมงานและหัวหน้าสนับสนุนกันดี หากมีปัญหาส่วนตัวก็สามารถแจ้งผลงานได้โดยไม่รู้สึกกดดัน องค์กรให้ความยืดหยุ่นและเข้าใจบริบทชีวิตของพนักงาน...” (ฝ่ายฯ, 1 เมษายน 2568)

“...ในภาพรวมดีครับ แต่เมื่อ workload สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง และประชุมถี่เกินไปในบางช่วง จะทำให้รู้สึกเครียดสะสม ขาดเวลาพักผ่อน แม้ไม่ได้เกิดกับทุกคน แต่ควรมีการกระจายงานหรือออกแบบระบบสนับสนุนให้เหมาะสมกับความสามารถ...” (ส่วนฯ, 2 เมษายน 2568)

“...สุขภาวะทางกายภาพดีมากครับ แต่สิ่งที่ผมอยากเสนอเพิ่มเติมคือพื้นที่พูดคุยระบายความเครียด หรือระบบที่ช่วยสนับสนุนสุขภาพจิต เพราะในบางจังหวะงานที่กดดัน เช่น ปิดงบ การตรวจสอบ หรือการประเมินภายนอก อาจสะสมความเครียดได้โดยไม่รู้ตัว...” (พนง.อาวุโส, 3 เมษายน 2568)

อย่างไรก็ตาม ในระดับภาระงานที่เพิ่มขึ้นหรือเมื่อต้องรับมือกับแรงกดดันภายนอกบางกลุ่ม เช่น ชุมชนหรือหน่วยงานภาครัฐ ก็อาจส่งผลกระทบต่อสุขภาวะของพนักงานบางตำแหน่งได้

“...ดิฉันเคยต้องประสานงานกับกลุ่มชุมชนในพื้นที่โครงการ และพบว่าความคาดหวังจากภายนอกที่สูงมาก บางครั้งกลายเป็นแรงกดดันที่ถ่ายทอดเข้ามาสู่พนักงานโดยตรง โดยเฉพาะเมื่อเป็นประเด็นที่ต้องอธิบายเรื่องเชิงเทคนิคหรือผลกระทบต่อท้องถิ่น ซึ่งบางครั้งส่งผลกระทบต่อความเครียดในระดับจิตใจ...” (พนง. ปฏิบัติการ, 4 เมษายน 2568)

สรุปผลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

จากการวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึกของผู้ให้ข้อมูลทั้ง 5 ราย ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารระดับต้นจนถึงพนักงานปฏิบัติการ พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน แบ่งได้เป็น 2 กลุ่มใหญ่ ได้แก่ ปัจจัยเชิงบุคคล และปัจจัยเชิงองค์การ โดยมีรายละเอียดแตกต่างกันตามตำแหน่งระดับอาวุโส และประสบการณ์ของพนักงาน

ในด้านปัจจัยเชิงบุคคล นั้น ปัจจัยภาระด้านครอบครัว มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่ง โดยเฉพาะในกลุ่มพนักงานที่มีครอบครัวและภาระต้องรับผิดชอบ พนักงานระดับผู้บริหารซึ่งมีรายได้และสวัสดิการมั่นคงมักให้ความเห็นเชิงบวก โดยระบุว่าสามารถบริหารค่าใช้จ่ายครัวเรือนได้โดยไม่ลำบาก ในขณะที่พนักงานระดับต้นสะท้อนว่าแม้รายได้จะเพียงพอสำหรับค่าใช้จ่ายประจำ แต่ยังไม่สามารถออมได้อย่างมั่นคง โดยเฉพาะเมื่อเกิดเหตุฉุกเฉิน จึงอาจกลายเป็นจุดเปราะบางในระยะยาว หากไม่ได้รับการสนับสนุนเพิ่มเติม

ความพึงพอใจในงาน เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลโดยตรงต่อการทำงาน โดยกลุ่มผู้บริหารและหัวหน้างานมักแสดงความรู้สึกว่าได้รับความท้าทาย และสามารถแสดงศักยภาพได้เต็มที่ ขณะที่พนักงานระดับปฏิบัติการและอาวุโสบางรายกลับรู้สึกว่าการทำยังจำกัดขอบเขตในการคิดริเริ่ม หรือถูกกำหนดบทบาทไว้ชัดเจนโดยไม่มีโอกาสเสนอแนวทางใหม่ ๆ นอกจากนี้ ภาระงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง ซึ่งมีความละเอียดและมีความเสี่ยงจากข้อผิดพลาด ยังสร้างความกังวลในบางช่วง ส่วนพนักงานด้านมวลชนสัมพันธ์ยังมีประเด็นแรงกดดันทางจิตใจจากการต้องประสานงานกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก ซึ่งอาจกระทบต่อสุขภาวะทางอารมณ์ได้

ในด้านความผูกพันต่อองค์การ ผู้บริหารและพนักงานที่มีอายุงานยาวนานแสดงความรู้สึกผูกพันและภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ขณะที่พนักงานใหม่ โดยเฉพาะพนักงานปฏิบัติการ ยังไม่รู้สึกว่าเป็นเจ้าของ” องค์การอย่างแท้จริง เนื่องจากยังไม่มีโอกาสเข้าร่วมกิจกรรมสร้างความผูกพันหรือเวทีแสดงออกความคิดเห็น ซึ่งสะท้อนให้เห็นความจำเป็นในการสร้างระบบการมีส่วนร่วมที่ครอบคลุมมากขึ้นในทุกระดับ

สำหรับปัจจัยเชิงองค์การ ทุกระดับของผู้ให้ข้อมูลเห็นพ้องกันว่า ปตท. เป็นองค์การที่มีความมั่นคงสูง ทั้งในด้านสถานภาพทางธุรกิจ ภาพลักษณ์ และความต่อเนื่องของการจ้างงาน โดยเฉพาะในสายงานหลักขององค์การ พนักงานระดับสูงมีความเชื่อมั่นว่าหากทำงานอย่างเต็มที่ก็สามารถอยู่ได้จนเกษียณ ขณะที่พนักงานรุ่นใหม่บางรายอาจมีความระแวงระวังต่อการเปลี่ยนแปลง เช่น การใช้เทคโนโลยีแทนแรงงาน หรือการประเมินผลที่เข้มงวด ซึ่งอาจทำให้รู้สึกไม่มั่นใจในระยะยาวหากขาดการสื่อสารและระบบพัฒนาอย่างชัดเจน

ค่าตอบแทนและสวัสดิการ เป็นอีกปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการทำงาน โดยเฉพาะในแง่ของความรู้สึก “ได้รับการดูแล” อย่างเท่าเทียม ผู้ที่เข้าทำงานก่อนการแปรรูปองค์การมักได้รับสิทธิ

รักษาพยาบาลและสวัสดิการที่ครอบคลุมมากกว่า ซึ่งส่งผลให้มีความพึงพอใจในระดับสูง ขณะที่พนักงานรุ่นใหม่บางรายรู้สึกว่าคุณค่าที่ได้รับสิทธิน้อยกว่าหรือมีเงื่อนไขที่จำกัดกว่า แม้ประเด็นนี้จะไม่กระทบต่อการคงอยู่ในงานโดยตรง แต่ก็สร้างความรู้สึกเปรียบเทียบที่อาจส่งผลต่อแรงจูงใจได้ในระยะยาว

ในด้านสุขภาวะในองค์กร ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มีความคิดเห็นในเชิงบวก โดยเฉพาะในเรื่องความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา และบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อคุณภาพชีวิต อย่างไรก็ตาม พนักงานที่ต้องรับแรงกดดันจากภายนอก เช่น ชุมชนหรือหน่วยงานกำกับดูแล มีความเสี่ยงจะเผชิญความเครียดสะสม ซึ่งควรมีระบบดูแลด้านสุขภาพจิตเพิ่มเติม นอกเหนือจากสวัสดิการทางกายภาพ



บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ระดับการคงอยู่ในงานของพนักงาน รวมถึงศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ในงาน และปัญหาอุปสรรคที่เกี่ยวข้อง โดยมุ่งเน้นพนักงานในกลุ่มธุรกิจใหม่และความยั่งยืน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) เพื่อตอบคำถามวิจัยทั้งสิ้น 3 ประการ ได้แก่ (1) ระดับการคงอยู่ในงานของพนักงานในกลุ่มธุรกิจดังกล่าวอยู่ในระดับใด (2) ปัจจัยใดที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในงานของพนักงาน และ (3) ปัญหาและอุปสรรคใดที่ส่งผลต่อการคงอยู่ในงาน การวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีเชิงปริมาณ โดยเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 167 คน ซึ่งเป็นพนักงานประจำในกลุ่มธุรกิจใหม่และความยั่งยืน ปตท. วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Means) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) รวมถึงสถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation Analysis) และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) นอกจากนี้ยังใช้กระบวนการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) โดยใช้รูปแบบการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 5 ราย เพื่อประกอบการวิเคราะห์ โดยสามารถสรุปผลการวิจัยได้ ดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

ส่วนที่ 1 จากการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 167 คน ซึ่งเป็นพนักงานในกลุ่มธุรกิจใหม่และความยั่งยืน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ร้อยละ 56.29 รองลงมาคือเพศหญิง ร้อยละ 40.12 และเพศอื่น ๆ ร้อยละ 3.59 โดยกลุ่มอายุส่วนใหญ่อยู่ในช่วง 31–40 ปี ร้อยละ 42.51 รองลงมาคือช่วงอายุ 41–50 ปี ร้อยละ 26.95 ระดับการศึกษาส่วนใหญ่เป็นปริญญาโท ร้อยละ 65.27 รองลงมาคือปริญญาตรี ร้อยละ 22.75 ในด้านสถานภาพสมรส กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่สมรสแล้ว ร้อยละ 59.88 ขณะที่ร้อยละ 30.54 โสด และร้อยละ 9.58 อยู่ในสถานะหม้าย หย่าร้าง หรือแยกกันอยู่ สำหรับจำนวนบุตร ส่วนใหญ่ไม่มีบุตร ร้อยละ 65.87 รองลงมาคือมีบุตร 1 คน ร้อยละ 21.56 และมีบุตร 2 คน ร้อยละ 11.98 ในด้านประเภทพนักงานพบว่าส่วนใหญ่เป็นพนักงานหลังการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ ร้อยละ 73.05 ขณะที่ระดับตำแหน่งงานส่วนใหญ่อยู่ในระดับพนักงานอาวุโส (ระดับ 9–10) ร้อยละ 39.52 รองลงมาคือระดับปฏิบัติการ (ระดับ 4–8) ร้อยละ 38.32 ผู้จัดการส่วน (ระดับ 11–13) ร้อยละ 13.77 และผู้จัดการฝ่ายขึ้นไป (ระดับ 14 ขึ้นไป) ร้อยละ 8.38 ส่วนในด้านอายุงาน ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ทำงานตั้งแต่ 16 ปีขึ้นไป ร้อยละ 33.53 รองลงมาคือ 5–10 ปี ร้อยละ 26.95 ต่ำกว่า 5 ปี ร้อยละ 24.55 และ 11–15 ปี ร้อยละ 14.97

ส่วนที่ 2 ระดับความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงบุคคล จากการวิเคราะห์โดยรวมอยู่ในระดับ “เห็นด้วยมาก” โดยมีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ที่ 4.01 เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายประเด็นพบว่า ปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กรมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดอยู่ที่ 4.28 รองลงมาคือความพึงพอใจในงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.90 และภาระด้านครอบครัวมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดอยู่ที่ 3.86 ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าโดยรวมแล้วพนักงานมีความคิดเห็นในระดับค่อนข้างสูงต่อปัจจัยทั้งสามประการ โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้แก่ 1) ความผูกพันต่อองค์กร 2) ความพึงพอใจในงาน และ 3) ภาระด้านครอบครัว

ส่วนที่ 3 ระดับความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงองค์การ จากการวิเคราะห์โดยรวมอยู่ในระดับ “เห็นด้วยมากที่สุด” โดยมีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ที่ 4.27 เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายประเด็นพบว่า ปัจจัยด้านความมั่นคงในงานมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดอยู่ที่ 4.49 รองลงมาคือค่าตอบแทนและสวัสดิการ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.19 และสุขภาวะในองค์กรมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดอยู่ที่ 4.13 ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าพนักงานให้ความสำคัญกับความมั่นคงในงานมากที่สุด รองลงมาคือด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ และน้อยที่สุดคือสุขภาวะในองค์กร โดยสามารถเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อยได้ดังนี้ 1) ความมั่นคงในงาน 2) ค่าตอบแทนและสวัสดิการ และ 3) สุขภาวะในองค์กร

ส่วนที่ 4 ระดับความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการคงอยู่ในงาน จากการวิเคราะห์โดยรวมอยู่ในระดับ “เห็นด้วยมาก” โดยมีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ที่ 4.06 เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายประเด็นพบว่า ประเด็นที่พนักงานตั้งใจจะปฏิบัติงานใน ปตท. ให้ยาวนานที่สุดเท่าที่จะทำได้ หรือจนกว่าจะเกษียณอายุ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดอยู่ที่ 4.39 รองลงมาคือประเด็นที่พนักงานไม่มีความคิดที่จะลาออกจาก ปตท. ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.15 นอกจากนี้ประเด็นเรื่องความมุ่งมั่นและตั้งใจในการเข้ามาปฏิบัติ ณ ปตท. ตั้งแต่แรกเริ่ม ตลอดจนประเด็นด้านคุณค่าและความสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรของพนักงาน ได้ถูกจัดอยู่ในลำดับที่ 3 และ 4 คิดเป็นค่าเฉลี่ยที่ 4.04 และ 3.93 ตามลำดับ ในขณะที่ประเด็นเรื่องการลาออกจาก ปตท. ส่งผลกระทบท่อการดำรงชีวิตของพนักงานกลับมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดที่ 3.80

ส่วนที่ 5 จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเชิงบุคคลกับการคงอยู่ในงานของพนักงานในกลุ่มธุรกิจใหม่และความยั่งยืน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) พบว่าปัจจัยเชิงบุคคลกับการคงอยู่ในงานของพนักงานในกลุ่มธุรกิจใหม่และความยั่งยืน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญไปในทิศทางเดียวกัน โดยมีค่าความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง มีค่าสหสัมพันธ์อยู่ที่ 0.681 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจะมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1. ภาระด้านครอบครัว มีความสัมพันธ์กับการคงอยู่ในงานของพนักงานกลุ่มธุรกิจใหม่ และความยั่งยืน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.000 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.526 ซึ่งแสดงให้เห็นว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง และมีทิศทางเดียวกัน

2. ความพึงพอใจในงาน มีความสัมพันธ์กับการคงอยู่ในงานของพนักงานกลุ่มธุรกิจใหม่ และความยั่งยืน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.000 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.519 ซึ่งแสดงถึงความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง และมีทิศทางเดียวกัน

3. ความผูกพันต่อองค์กร มีความสัมพันธ์กับการคงอยู่ในงานของพนักงานกลุ่มธุรกิจใหม่ และความยั่งยืน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.000 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.659 แสดงว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับสูง และมีทิศทางเดียวกัน

ส่วนที่ 6 จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเชิงองค์การกับการคงอยู่ในงานของพนักงานในกลุ่มธุรกิจใหม่และความยั่งยืน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) พบว่าปัจจัยเชิงองค์การกับการคงอยู่ในงานของพนักงานในกลุ่มธุรกิจใหม่และความยั่งยืน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญไปในทิศทางเดียวกัน โดยมีค่าความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง มีค่าสหสัมพันธ์อยู่ที่ 0.670 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจะมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1. ค่าตอบแทนและสวัสดิการ มีความสัมพันธ์กับการคงอยู่ของพนักงานกลุ่มธุรกิจใหม่ และความยั่งยืน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.000 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.554 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง และมีทิศทางเดียวกัน

2. ความมั่นคงในงาน มีความสัมพันธ์กับการคงอยู่ของพนักงานกลุ่มธุรกิจใหม่ และความยั่งยืน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.000 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.688 ซึ่งอยู่ในระดับสูง และมีทิศทางเดียวกัน

3. สุขภาวะในองค์การ มีความสัมพันธ์กับการคงอยู่ของพนักงานกลุ่มธุรกิจใหม่ และความยั่งยืน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.000 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.492 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง และมีทิศทางเดียวกัน

ส่วนที่ 7 ผู้วิจัยได้ใช้การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression) โดยวิธี Enter คือการนำตัวแปรต้นทั้งหมดเข้าสมการพร้อมกัน พบว่าตัวแปรอิสระทั้งหมด ประกอบด้วย ปัจจัยเชิงบุคคล และปัจจัยเชิงองค์การ ร่วมกันพยากรณ์การคงอยู่ในงานของพนักงานกลุ่มธุรกิจใหม่ และความยั่งยืน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น Adjusted R² เท่ากับ 0.509 คือสามารถพยากรณ์การคงอยู่ของบุคลากรได้ร้อยละ 50.9 อีกทั้งเมื่อพิจารณาจาก

ค่า Significant พบว่าตัวแปรพยากรณ์ ปัจจัยเชิงบุคคล และปัจจัยเชิงองค์การ สามารถพยากรณ์ การคงอยู่ของพนักงานกลุ่มธุรกิจใหม่และความยั่งยืน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ได้อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติ $p=0.000$ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐาน (β) เท่ากับ 0.406 และ 0.356 ตามลำดับ

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

5.2.1 การอภิปรายผลเกี่ยวกับปัจจัยเชิงบุคคล จากการวิจัยเชิงปริมาณโดยภาพรวม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.01 และข้อสรุปจากการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) ความผูกพันต่อองค์การ มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับที่หนึ่งที่ค่าเฉลี่ย 4.28 สะท้อนให้เห็นว่าพนักงานในกลุ่มธุรกิจใหม่และความยั่งยืนของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีความรู้สึกผูกพันและมีจิตใจที่แนบแน่นกับองค์การ ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวบ่งชี้ถึงความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานอย่างทุ่มเท และไม่ต้องการลาออกจากองค์การ โดยพนักงานส่วนใหญ่แสดงความเห็นในระดับมาก ในประเด็นด้านความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานกับองค์การ ความเชื่อมั่นในเป้าหมายขององค์การ รวมถึงความไว้วางใจในแนวทางการบริหารงานของผู้บริหาร ซึ่งช่วยส่งเสริมให้เกิดความมั่นคงทางจิตใจและความจงรักภักดีต่อองค์การในระยะยาว อีกทั้งผลการวิจัยเชิงปริมาณก็สอดคล้องกับการสัมภาษณ์เชิงคุณภาพที่พบว่า พนักงานมองว่า ปตท. เป็นองค์การที่มีความชัดเจนในวิสัยทัศน์ เป็นแหล่งงานที่มั่นคง และมีระบบการดูแลพนักงานที่เป็นธรรม ส่งผลให้พนักงานจำนวนมากเลือกที่จะปฏิบัติงานต่อเนื่องจนครบอายุเกษียณ

นอกจากนี้ หากพิจารณาในมุมของแนวคิดจาก Steers ความผูกพันต่อองค์การ จะถูกหล่อหลอมขึ้นจากลักษณะส่วนบุคคล เช่น อายุ ระยะเวลาในการทำงาน และประสบการณ์ ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงประจักษ์นี้ โดยเฉพาะพนักงานที่มีอายุงานยาวนาน จะมีระดับความผูกพันต่อองค์การสูงขึ้นตามลำดับ ทั้งนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Mowday, Porter และ Steers ที่ระบุว่า ความผูกพันต่อองค์การประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ การยอมรับค่านิยมขององค์การ ความตั้งใจที่จะดำรงสถานภาพเป็นสมาชิก และการพร้อมทุ่มเทร่างกายแรงใจเพื่อองค์การ ซึ่งทั้งหมดนี้ถูกสะท้อนผ่านทัศนคติของพนักงานกลุ่มตัวอย่างในครั้งนี้อย่างเด่นชัด

2) ความพึงพอใจในงาน เป็นอีกหนึ่งปัจจัยเชิงบุคคลที่มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงที่ 3.90 โดยพนักงานแสดงความคิดเห็นว่าองค์การมีความชัดเจนด้านบทบาทหน้าที่ โอกาสในการเติบโต และได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม ซึ่งส่งผลให้เกิดความรู้สึกรับรู้ความมั่นใจและพึงพอใจ

ในงานที่ตนปฏิบัติ ความพึงพอใจในงานเป็นตัวสะท้อนคุณภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ

จากทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg ชี้ให้เห็นว่าปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดความพึงพอใจในงาน ได้แก่ ปัจจัยกระตุ้น (Motivator factors) เช่น ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับ และโอกาสในการเติบโตในสายงาน ซึ่งทั้งหมดนี้มีอยู่ในระบบการบริหารของ ปตท. อย่างเป็นรูปธรรม เช่น การจัด KPIs ส่วนบุคคล การพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง และการมอบรางวัลตามผลการปฏิบัติงาน ขณะเดียวกัน ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene factors) เช่น ค่าตอบแทน สวัสดิการ และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ก็ได้รับการตอบสนองอย่างดี ส่งผลให้พนักงานไม่เกิดความไม่พอใจ (dissatisfaction) และสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและแรงจูงใจที่ยั่งยืน อีกทั้งจากแนวคิดของ Spector ความพึงพอใจในงานยังขึ้นกับลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล เช่น อายุ ประสบการณ์ บุคลิกภาพ และค่านิยมส่วนบุคคล ซึ่งในกรณีของ ปตท. พบว่าพนักงานส่วนใหญ่อยู่ในวัยทำงานที่มีประสบการณ์และความมั่นคง จึงมีแนวโน้มที่จะเกิดความพึงพอใจในระดับสูงเป็นพิเศษ

3) ภาระด้านครอบครัว เป็นปัจจัยเชิงบุคคลที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างสูงที่ค่าเฉลี่ย 3.86 โดยเฉพาะในกลุ่มพนักงานที่มีบทบาทเป็นผู้นำครอบครัว หรือมีภาระหน้าที่ในการดูแลบุตรหลาน ผู้สูงอายุ หรือสมาชิกในครัวเรือนที่มีความจำเป็นพิเศษ อันส่งผลให้พนักงานกลุ่มดังกล่าวมีแนวโน้มที่จะให้ความสำคัญต่อองค์การที่มีนโยบายรองรับบทบาทในครอบครัว ทั้งในมิติของความยืดหยุ่นในการทำงาน การลางานเพื่อดูแลครอบครัว หรือสวัสดิการที่ครอบคลุมถึงสมาชิกในครอบครัวโดยตรง แม้ภาระด้านครอบครัวจะมีใช้ปัจจัยหลักที่ส่งผลโดยตรงต่อการคงอยู่ในงานเมื่อเปรียบเทียบกับปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์การ หรือความพึงพอใจในงาน หากแต่ภาระด้านครอบครัวกลับมีบทบาทสำคัญในเชิงเงื่อนไข (Conditional Factor) ที่อาจกำหนดทิศทางการตัดสินใจของพนักงานบางกลุ่ม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงเวลาที่มีเหตุการณ์เปลี่ยนแปลงในชีวิตส่วนตัว เช่น การมีบุตร หรือการรับภาระดูแลผู้สูงอายุในครอบครัว ซึ่งความสามารถขององค์การในการตอบสนองต่อความต้องการในบริบทดังกล่าว อาจเป็นตัวชี้วัดสำคัญต่อความตั้งใจของพนักงานในการคงอยู่ในองค์กร

ผลการวิจัยสอดคล้องกับ ทฤษฎีการรักษาและคงไว้ซึ่งพนักงาน (Theory Model of Retention) โดย Taunton, Krampitz และ Wood ที่ระบุว่า “คุณลักษณะของพนักงาน” ซึ่งรวมถึงระดับภาระด้านครอบครัว เป็นปัจจัยพื้นฐานที่ส่งผลต่อความตั้งใจในการอยู่กับองค์การ หากพนักงานรู้สึกว่าการไม่สามารถตอบสนองความจำเป็นของตนในด้านนี้ได้เพียงพอ อาจทำให้เกิดแนวโน้มในการแสวงหางานใหม่ที่มีความยืดหยุ่นและมีระบบสนับสนุนด้านครอบครัวที่เหมาะสมมากกว่า อีกทั้งยังสามารถวิเคราะห์ภาระด้านครอบครัวผ่านกรอบของ ทฤษฎี

Job Embeddedness ของ Mitchell และ Lee โดยเฉพาะในมิติของ “การสละทิ้ง” (Sacrifice) ซึ่งหมายถึงสิ่งที่พนักงานจะต้องสูญเสียไปหากตัดสินใจลาออกจากองค์กร ในกรณีของพนักงานที่มีภาระครอบครัว หากองค์กรมีสวัสดิการด้านครอบครัวที่ครอบคลุม เช่น ประกันสุขภาพสำหรับสมาชิกในครอบครัว หรือการจัดเวลาการทำงานที่ยืดหยุ่น พนักงานย่อมรับรู้ว่าการลาออกจะนำไปสู่การสูญเสียสิ่งอำนวยความสะดวกที่มีคุณค่าทั้งในด้านเศรษฐกิจและจิตใจ อันจะเป็นกลไกหนึ่งที่ยั่วยุให้พนักงานให้อยู่กับองค์กรต่อไป

กล่าวโดยสรุปได้ว่าปัจจัยเชิงบุคคลที่ส่งผลต่อการคงอยู่ในงานของพนักงานพบว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลสูงสุด โดยพนักงานมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและเต็มใจที่จะทุ่มเทแรงกายแรงใจในการทำงานอย่างต่อเนื่อง ขณะเดียวกัน ความพึงพอใจในงานก็มีบทบาทสำคัญ โดยเฉพาะในด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ ความชัดเจนของบทบาทหน้าที่ และการได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้างาน ซึ่งล้วนเป็นสิ่งที่ส่งเสริมให้พนักงานมีความสุขในการทำงานและมีแรงจูงใจที่จะคงอยู่ในองค์กร นอกจากนี้ ภาระด้านครอบครัวยังเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อการตัดสินใจของพนักงาน โดยเฉพาะในกลุ่มที่มีหน้าที่รับผิดชอบดูแลครอบครัว ซึ่งองค์กรที่สามารถสนับสนุนด้านเวลาทำงานที่ยืดหยุ่นและมีสวัสดิการที่ครอบคลุมถึงครอบครัวของพนักงาน จะช่วยให้พนักงานสามารถรักษาสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวได้ดี ส่งผลให้พนักงานมีแนวโน้มที่จะคงอยู่ในงานต่อไปอย่างมีประสิทธิภาพ

5.2.2 การอภิปรายผลเกี่ยวกับปัจจัยเชิงองค์กร จากการวิจัยเชิงปริมาณโดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.27 และข้อสรุปจากการวิจัยเชิงคุณภาพโดยมีรายละเอียดดังนี้

1) ความมั่นคงในงาน เป็นปัจจัยเชิงองค์กรที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดที่ 4.49 โดยพนักงานส่วนใหญ่มีความเชื่อมั่นว่าองค์กรมีเสถียรภาพทางด้านโครงสร้าง สถานะทางการเงิน และมีระบบสนับสนุนที่มั่นคงในระยะยาว ซึ่งช่วยให้พนักงานสามารถวางแผนชีวิตและการทำงานได้อย่างมั่นใจ องค์กรประกอบที่สะท้อนถึงความมั่นคง เช่น ระบบบำเหน็จบำนาญ กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ โอกาสความก้าวหน้า และโครงสร้างตำแหน่งงานที่มีความชัดเจน เป็นปัจจัยที่ส่งผลให้พนักงานรู้สึกว่ามันสามารถปฏิบัติงานในองค์กรจนถึงเกษียณได้

แนวคิดที่สนับสนุนผลดังกล่าวคือแนวคิดของ United Nations Economic Commission for Europe (UNECE) ที่แบ่งความมั่นคงในงานออกเป็นสองมิติ ได้แก่ ระยะเวลาการจ้างงาน (tenure) และความสม่ำเสมอในการสร้างรายได้ ซึ่ง ปตท. สามารถตอบสนองได้ทั้งสองมิตินี้อย่างชัดเจน ส่งผลให้พนักงานมีความรู้สึกมั่นคง และไม่มีแรงจูงใจที่จะเปลี่ยนงาน อีกทั้งยังสอดคล้อง

กับข้อเสนอของ Das และ Baruah ที่ระบุว่า หากองค์กรสามารถรักษาเสถียรภาพของตำแหน่งงาน และโครงสร้างค่าตอบแทนไว้ได้ จะส่งผลให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์กรสูงขึ้นตามไปด้วย

2) ค่าตอบแทนและสวัสดิการ ปัจจัยดังกล่าวได้รับการประเมินในระดับสูงเช่นกัน โดยมีค่าเฉลี่ยที่ 4.19 เนื่องจากพนักงานมีความพึงพอใจต่อระบบค่าตอบแทนที่เป็นธรรม และโปร่งใส ซึ่งสอดคล้องกับโครงสร้างของตำแหน่งและภาระหน้าที่ในแต่ละระดับ องค์กรมีการปรับขึ้นเงินเดือนตามผลการประเมิน KPIs และมีการให้โบนัสสูงจากรายปีตามผลประกอบการขององค์กร ประกอบกับสวัสดิการอื่น ๆ ที่ครอบคลุม เช่น การประกันสุขภาพ การลาคลอด ลาภิจ และกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ซึ่งทั้งหมดนี้ล้วนตอบสนองความต้องการพื้นฐานของพนักงานได้อย่างครบถ้วน

ผลการวิจัยข้อนี้สะท้อนแนวคิดของ Herzberg ในเรื่อง “ปัจจัยห้า (Hygiene Factors)” ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อความไม่พึงพอใจในงาน หากจัดให้เพียงพอจะช่วยลดความไม่พอใจ และส่งผลให้พนักงานรู้สึกอยากอยู่กับองค์กรต่อไป ในขณะที่เดียวกันยังสอดคล้องกับนิยามของค่าตอบแทนและสวัสดิการในงานวิจัย ที่ชี้ว่าเป็นกลไกหลักในการดูแลชีวิตความเป็นอยู่ของพนักงานทั้งในและนอกเวลาทำงาน ซึ่งมีผลต่อขวัญกำลังใจและความภักดีต่อองค์กร

3) สุขภาวะในองค์กร แม้ว่าจะมีค่าเฉลี่ยอยู่ในลำดับสุดท้ายของปัจจัยเชิงองค์กร แต่ “สุขภาวะในองค์กร” ก็ยังอยู่ในระดับมากที่ค่าเฉลี่ย 4.13 แสดงให้เห็นว่าพนักงานให้ความสำคัญกับบรรยากาศในการทำงานที่เอื้อต่อสุขภาพกายและใจ เช่น การมีเวลาพักผ่อนที่เพียงพอ การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา การทำงานเป็นทีมที่ดี และกิจกรรมสร้างความสุขในสถานที่ทำงาน ซึ่งล้วนเป็นสิ่งที่ช่วยลดความเครียดและสร้างสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานได้อย่างเหมาะสม

แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับสุขภาวะในองค์กรคือ “Happy Workplace Model” ของสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ซึ่งระบุว่า สุขภาวะที่ดีครอบคลุมถึงความสุข 8 ด้าน (Happy 8) ได้แก่ สุขภาพกาย ใจ การเงิน ครอบครัว ความรู้ การผ่อนคลาย สังคม และจิตวิญญาณ ซึ่งหากองค์กรสามารถสนับสนุนให้พนักงานมีสุขภาวะทั้ง 8 ด้านได้ จะเป็นการสร้างแรงยึดเหนี่ยวและความสุขในการทำงานอย่างยั่งยืน และลดอัตราการลาออกได้อย่างเป็นรูปธรรม

กล่าวโดยสรุปได้ว่าปัจจัยเชิงองค์กรทั้งสามด้านดังกล่าวข้างต้น ล้วนมีบทบาทสำคัญต่อการตัดสินใจของพนักงานในการคงอยู่ในงาน โดยความมั่นคงในงานเป็นแรงขับเคลื่อนหลักที่ทำให้พนักงานรู้สึกปลอดภัยและมั่นใจในอนาคต ขณะที่ค่าตอบแทนและสวัสดิการทำหน้าที่เป็นแรงจูงใจที่จับต้องได้ในการส่งเสริมให้พนักงานทุ่มเทแรงใจแรงกาย และสุขภาวะในองค์กรช่วยเติมเต็มคุณภาพชีวิตในการทำงาน ทำให้พนักงานรู้สึกผ่อนคลายและมีความสุขในชีวิตการทำงาน องค์กรที่สามารถผสานทั้งสามปัจจัยได้อย่างเป็นระบบ จะสามารถรักษาพนักงานที่มีคุณภาพให้อยู่กับองค์กรได้อย่างยั่งยืนในระยะยาว

5.2.3 การอภิปรายผลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเชิงบุคคลกับการคงอยู่ในงานของพนักงานกลุ่มธุรกิจใหม่และความยั่งยืน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

จากผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยเชิงบุคคลองค์รวม ซึ่งประกอบด้วย ภาวะด้านครอบครัว ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์การ มีความสัมพันธ์กับการคงอยู่ในงานของพนักงานกลุ่มธุรกิจใหม่และความยั่งยืน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.681 แสดงถึงความสัมพันธ์ในระดับสูง และมีทิศทางเดียวกัน ซึ่งหมายความว่า เมื่อพนักงานมีปัจจัยเชิงบุคคลที่ดีขึ้น ย่อมมีแนวโน้มที่จะคงอยู่ในองค์การมากขึ้น โดยเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านทั้ง 3 ด้าน พบว่า ความผูกพันต่อองค์การ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงสุด ($r = 0.659, p < .01$) แสดงถึงความสัมพันธ์ในระดับสูง ตามด้วย ความพึงพอใจในงาน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ($r = 0.519, p < .01$) และภาวะด้านครอบครัว มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ($r = 0.526, p < .01$) แสดงถึงความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง

จากข้อมูลเชิงสถิติดังกล่าวสามารถอธิบายได้ว่า สำหรับพนักงานกลุ่มธุรกิจใหม่และความยั่งยืน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) แล้วนั้น ประเด็นด้านความผูกพันต่อองค์การสะท้อนให้เห็นว่าพนักงานที่รู้สึกมีส่วนร่วมและยึดโยงตนเองกับองค์การมักจะมีแนวโน้มที่จะปฏิบัติงานกับองค์การต่อเนื่องในระยะยาว ขณะเดียวกันประเด็นด้านความพึงพอใจในงาน และประเด็นภาวะด้านครอบครัว ก็เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางกับการคงอยู่ในงาน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าเมื่อพนักงานรู้สึกพึงพอใจกับบทบาท และหน้าที่ในการทำงาน หรือเมื่อองค์การสามารถตอบสนองภาระหน้าที่ในชีวิตส่วนตัวของพนักงานได้อย่างเหมาะสม สามารถส่งเสริมให้พนักงานตัดสินใจอยู่กับองค์การต่อไป

5.2.4 การอภิปรายผลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเชิงองค์การกับการคงอยู่ในงานของพนักงานกลุ่มธุรกิจใหม่และความยั่งยืน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยเชิงองค์การองค์รวม ซึ่งประกอบด้วย ค่าตอบแทนและสวัสดิการ ความมั่นคงในงาน และสุขภาวะในองค์การ มีความสัมพันธ์กับการคงอยู่ในงานของพนักงานกลุ่มธุรกิจใหม่และความยั่งยืน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.670 แสดงถึงความสัมพันธ์ในระดับสูง และมีทิศทางเดียวกัน ซึ่งหมายความว่า เมื่อพนักงานมีปัจจัยเชิงองค์การที่ดีขึ้น ย่อมมีแนวโน้มที่จะคงอยู่ในองค์การมากขึ้น โดยเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านทั้ง 3 ด้าน พบว่า ความมั่นคงในงาน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงสุด ($r = 0.688, p < .01$) แสดงถึงความสัมพันธ์ในระดับสูง ตามด้วย ค่าตอบแทนและสวัสดิการ

($r = 0.554$, $p < .01$) และสภาวะในองค์การ ($r = 0.492$, $p < .01$) แสดงถึงความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง

จากข้อมูลเชิงสถิติดังกล่าวสามารถอธิบายได้ว่า สำหรับพนักงานกลุ่มธุรกิจใหม่และความยั่งยืน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) แล้วนั้น ประเด็นด้านความมั่นคงในงาน สะท้อนให้เห็นว่าการมีงานที่มีเสถียรภาพ เป็นที่ไว้วางใจได้ในระยะยาว มีผลอย่างยิ่งต่อการตัดสินใจอยู่ในองค์การ ในขณะที่ค่าตอบแทนและสภาวะในองค์การแม้จะมีความสัมพันธ์ในระดับรองลงมา แต่ก็ยังเป็นปัจจัยที่องค์การไม่ควรมองข้าม เนื่องจากการปรับปรุงคุณภาพชีวิตการทำงานในมิติเหล่านี้อย่างต่อเนื่องจึงเป็นแนวทางสำคัญในการรักษานักงานไว้กับองค์การอย่างยั่งยืนและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

5.2.5 การอภิปรายผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ ระหว่างปัจจัยเชิงบุคคลและปัจจัยเชิงองค์การ

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเชิงบุคคลและปัจจัยเชิงองค์การ ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์พบว่าตัวแปรอิสระทั้งสองตัวมีความสัมพันธ์กับการคงอยู่ในงานของพนักงานกลุ่มธุรกิจใหม่และความยั่งยืน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) โดยในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression) โดยวิธี Enter คือการนำตัวแปรต้นทั้งหมดเข้าสมการพร้อมกัน พบว่าตัวแปรอิสระทั้งหมด ประกอบด้วย ปัจจัยเชิงบุคคล และปัจจัยเชิงองค์การ ร่วมกันพยากรณ์การคงอยู่ในงานของพนักงานกลุ่มธุรกิจใหม่และความยั่งยืน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น Adjusted R^2 เท่ากับ 0.509 คือสามารถพยากรณ์การคงอยู่ของบุคลากรได้ร้อยละ 50.9

นอกจากนี้ ผลการวิเคราะห์ยังระบุว่า ปัจจัยเชิงบุคคล มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยไม่ถ่วงน้ำหนัก (Unstandardized Coefficient: B) เท่ากับ 0.598 และค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน (β) เท่ากับ 0.406 ส่วนปัจจัยเชิงองค์การ มีค่า B เท่ากับ 0.556 และค่า β เท่ากับ 0.356 ซึ่งทั้งคู่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $p < .01$ แสดงให้เห็นว่าทั้งสองปัจจัยสามารถร่วมกันพยากรณ์การคงอยู่ในงานได้ โดยเฉพาะปัจจัยเชิงบุคคลที่มีอิทธิพลสูงกว่าในเชิงสัมพัทธ์ตามค่าค่าสัมประสิทธิ์มาตรฐาน

กล่าวโดยสรุปได้ว่า หากองค์การให้ความสำคัญกับการดูแลด้านปัจจัยเชิงบุคคลของพนักงาน เช่น ภาระด้านครอบครัว ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์การ พร้อมกับการส่งเสริมปัจจัยเชิงองค์การ เช่น ค่าตอบแทนและสวัสดิการ ความมั่นคงในงาน และสภาวะในองค์การ จะช่วยให้พนักงานมีแนวโน้มที่จะคงอยู่ในงานต่อไปได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

5.3 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

จากผลการวิจัยที่ได้สังเคราะห์มาข้างต้นแล้วนั้น ทางผู้วิจัยได้สรุปข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ในแง่ของการรักษาและธำรงไว้ซึ่งพนักงานให้คงอยู่ในงานต่อไป ดังนี้

5.3.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1) กำหนดนโยบายการพัฒนาสมรรถนะชีวิตและงาน: จากผลการวิจัยเชิงปริมาณและการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่าพนักงานจำนวนมากให้ความสำคัญกับความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและการทำงาน เนื่องจากหลายคนต้องดูแลครอบครัวหรือมีบทบาทอื่นนอกเหนือจากการทำงาน พนักงานจึงต้องการนโยบายที่ยืดหยุ่น เช่น การให้สิทธิการลาหยุดเพื่อดูแลครอบครัวโดยไม่กระทบต่อความก้าวหน้าในงาน เป็นต้น นโยบายดังกล่าวนี้มีบทบาทสำคัญในการช่วยลดแรงกดดัน เพิ่มความพึงพอใจในการทำงาน และมีส่วนทำให้พนักงานมีแนวโน้มอยู่กับองค์กรต่อไป

2) นโยบายส่งเสริมความมั่นคงและสุขภาวะในงาน: พนักงานที่เข้าร่วมการวิจัยต่างแสดงความคาดหวังให้องค์การมีนโยบายที่สร้างความมั่นคงในงาน และดูแลสุขภาพของแต่ละบุคคลในมิติต่าง ๆ เช่น ความก้าวหน้าในสายงาน สวัสดิการที่ตอบสนองความต้องการเฉพาะบุคคล และการดูแลสุขภาพทั้งร่างกายและจิตใจ การมีนโยบายที่ชัดเจนและครอบคลุมในเรื่องเหล่านี้จะทำให้พนักงานมีความมั่นใจในอนาคตการทำงาน เห็นความสำคัญของการอยู่กับองค์กร และเกิดความภักดีต่อองค์กร

3) นโยบายที่กระตุ้นการมีส่วนร่วมของพนักงาน: จากบทสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่าพนักงานรู้สึกว่าการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจและการได้รับฟังความคิดเห็นเป็นเรื่องสำคัญมาก เพราะจะทำให้พนักงานนั้นรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าและมีส่วนร่วมกับความสำเร็จขององค์กร เมื่อพนักงานได้รับการรับฟังและมีโอกาสแสดงออก จะเกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร นำไปสู่ความผูกพันและความตั้งใจในการทำงาน การกำหนดนโยบายส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงานจึงถือเป็นแนวทางสำคัญที่จะช่วยรักษาพนักงานไว้ในองค์กร

4) กำหนดนโยบายสุขภาวะในองค์กรเชิงรุก: จัดตั้ง “นโยบายสุขภาวะเชิงบูรณาการ” ที่ส่งเสริมความสมดุลทั้งทางกาย จิตใจ และสังคมของพนักงาน เช่น การส่งเสริมพื้นที่ทำงานที่ปลอดภัย กำหนดชั่วโมงทำงานที่ยืดหยุ่น และพัฒนาระบบสนับสนุนจิตวิทยาในที่ทำงาน โดยครอบคลุมพนักงานทุกกลุ่มอย่างเท่าเทียม เพื่อลดช่องว่างในการรับรู้ด้านสุขภาวะ

5.3.2 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

1) ปรับปรุงกระบวนการสรรหาและพัฒนาให้ตอบโจทย์กลุ่มเป้าหมาย: ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าพนักงานแต่ละคนมีความแตกต่างทั้งในด้านความต้องการส่วนบุคคลและภาระความรับผิดชอบภายนอกงาน เช่น ภาระด้านครอบครัวหรือความคาดหวังในการเติบโตในงาน ดังนั้น องค์การควรปรับกระบวนการสรรหาและการฝึกอบรมให้เหมาะสมกับกลุ่มพนักงานแต่ละประเภท โดยอาจเน้นการสร้างโอกาสให้พนักงานได้พัฒนาตนเองตามเส้นทางอาชีพที่ชัดเจน และคำนึงถึงความยืดหยุ่นในงานที่สามารถตอบสนองความต้องการชีวิตส่วนตัวของพนักงานได้อย่างแท้จริง

2) ยกระดับการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการให้ครอบคลุม: จากทั้งผลการวิจัยเชิงปริมาณและการสัมภาษณ์ พนักงานให้ความสำคัญกับค่าตอบแทนและสวัสดิการที่สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจและความต้องการส่วนบุคคลอย่างแท้จริง ไม่ใช่เพียงแค่ค่าตอบแทนรายเดือน แต่รวมถึงการสนับสนุนด้านสุขภาพกายและใจ และสิทธิประโยชน์พิเศษที่ตอบสนองความหลากหลายของพนักงาน การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการเช่นนี้จะช่วยให้พนักงานรู้สึกมั่นใจว่าองค์การพร้อมดูแลตนเองและครอบครัวอย่างครอบคลุมในทุกมิติชีวิต

3) สร้างวัฒนธรรมการสื่อสารแบบเปิด: พนักงานที่ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ต่างเห็นพ้องว่าการสื่อสารแบบเปิดและจริงใจจากผู้บังคับบัญชามีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อการคงอยู่ในงาน การสื่อสารที่ดีช่วยลดความกังวล เพิ่มความมั่นใจ และทำให้พนักงานรู้สึกว่าได้รับการยอมรับ องค์การควรสร้างช่องทางสื่อสารที่ปลอดภัยและเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นหรือหารือกับผู้บังคับบัญชาได้โดยไม่ต้องกังวล รวมถึงฝึกอบรมหัวหน้างานให้มีทักษะการรับฟัง และตอบสนองเชิงบวก ซึ่งทั้งหมดนี้จะช่วยสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อให้พนักงานอยู่กับองค์การได้อย่างยาวนานและมีคุณภาพ

4) จัดตั้ง “ศูนย์สุขภาวะพนักงาน”: กลไกเชิงปฏิบัตินี้มีเป้าหมายเพื่อดูแลและส่งเสริมสุขภาวะของพนักงานอย่างรอบด้าน ทั้งในด้านร่างกาย จิตใจ และความสัมพันธ์ในที่ทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทที่ผลการวิจัยพบว่า “สุขภาวะในองค์กร” เป็นปัจจัยที่มีผลต่อการคงอยู่ในงานอย่างมีนัยสำคัญ ศูนย์สุขภาวะนี้จะทำหน้าที่ให้คำปรึกษาทางจิตใจโดยผู้เชี่ยวชาญ จัดเวิร์กช็อป (Workshop) เพื่อสร้างสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ตลอดจนส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานผ่านกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ และให้บริการโปรแกรมดูแลสุขภาพรายบุคคลในเชิงป้องกัน ทั้งหมดนี้จะช่วยลดความเครียด เพิ่มความผูกพันต่อองค์การ และสร้างสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุนต่อการทำงานอย่างยั่งยืนในระยะยาว

5.4 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

เป้าประสงค์ของการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เพื่อค้นหาและวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ในงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจผ่านกรอบการศึกษาจากกรณีของพนักงานกลุ่มธุรกิจใหม่และความยั่งยืน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ซึ่งได้บทสรุปตามที่ได้อภิปรายไปในข้างต้นแล้ว กระนั้นทางผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อประโยชน์ในการต่อยอดทางการศึกษาในประเด็นลักษณะที่คล้ายคลึงกันในอนาคต ดังนี้

1) งานวิจัยนี้มุ่งเน้นไปที่พนักงานในกลุ่มธุรกิจใหม่และความยั่งยืนของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ซึ่งมีลักษณะงานและวัฒนธรรมองค์การเฉพาะตัว ข้อค้นพบจึงอาจสะท้อนเพียงบางมิติขององค์การเท่านั้น การศึกษาในอนาคตควรพิจารณาขยายขอบเขตไปยังกลุ่มงานอื่น ๆ เพื่อสร้างองค์ความรู้ที่ครอบคลุมและสามารถเปรียบเทียบเชิงลึกระหว่างหน่วยงานได้อย่างรอบด้าน

2) แม้จะมีการใช้ทั้งแบบสอบถามเชิงปริมาณและการสัมภาษณ์เชิงลึก แต่การเก็บข้อมูลในช่วงเวลาจำกัดและรูปแบบหลักของการเก็บข้อมูลอาจไม่สามารถเข้าถึงประสบการณ์เชิงลึกและความซับซ้อนเชิงตรรกะของพนักงานได้ทั้งหมด การวิจัยในอนาคตจึงควรใช้วิธีการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพเพิ่มเติม เช่น การสังเกตพฤติกรรมในสถานที่ทำงาน เพื่อเติมเต็มมิติทางด้านข้อมูลให้สมบูรณ์มากขึ้น

3) ผลลัพธ์ของงานวิจัยนี้สะท้อนถึงสภาพการณ์ในช่วงเวลาหนึ่ง ซึ่งอาจได้รับอิทธิพลจากปัจจัยภายนอก เช่น วิกฤตเศรษฐกิจหรือสถานการณ์ของสังคม ณ ช่วงขณะนั้น การศึกษาในอนาคตจึงควรพิจารณาใช้รูปแบบการวิจัยติดตามผลระยะยาว เพื่อให้สามารถวิเคราะห์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของความรู้สึกและพฤติกรรมการคงอยู่ในงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

รายการอ้างอิง

หนังสือและบทความในหนังสือ

กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน. *กฎหมายแรงงาน*. กรุงเทพฯ: ม.ป.พ., 2547.

ขวัญเมือง แก้วดำเกิง. *ก้าวไปสู่องค์กรสุขภาวะ ก้าวไปเป็น Happy Workplace: ความรู้สำหรับนักสร้างสุขขององค์กร*. กรุงเทพฯ: สำนักงานสนับสนุนสุขภาวะองค์กร สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.), 2556.

นฤมล สอาดโณม. *เจาะลึกแปรรูป ปตท.* กรุงเทพฯ: คณะบริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2561.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. *จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ, 2544.

บทความวารสาร

เกวลิน พวงย้อยแก้ว เศรษฐกร. “ทฤษฎีการฝังตรึงในงาน: การทบทวนวรรณกรรม (Job Embeddedness Theory: A Literature Review).” *วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม* 5, no. 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2561): 161-172.

ธีรพงศ์ แก้วใจ และกฤษณพงศ์ กীরติกร. “การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันในงานของพนักงานองค์การภาครัฐ.” *วารสารการบริหารรัฐกิจ* 58, no. 2 (2564): 45-61.

บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน). “แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี / รายงานประจำปี 2566 (แบบ 56-1 One Report) บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน).” (2566): 1-5.

รัฐพงศ์ นาถนิตธาดา. “สภาพแวดล้อมการทำงานและความมั่นคงในการทำงานที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร หน่วยงานของรัฐแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรปราการ.” *วารสารบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, สาขาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยรามคำแหง* (2564): 2-14.

สุชาดา สุขประเสริฐ. “บทบาทของภาระด้านครอบครัวและการสนับสนุนจากองค์กรต่อความคงอยู่ในงานของพนักงานหญิง.” *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์* 42, no. 3 (2563): 123-140.

วิทยานิพนธ์

กันติทัต โกมลเสนาะ. “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในงานของพนักงานมหาวิทยาลัยเจนเนอเรชั่นวายในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในภาคใต้ของประเทศไทย.” วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 2562.

จารุวรรณ ประดา. “ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเชิงบุคคล วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ ความพร้อมขององค์การ กับความยืดหยุ่นผูกพันต่อองค์การ ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลจิตเวช.” วิทยานิพนธ์สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.

ณัฐากร วิริยะวงศ์. “ปัจจัยที่มีผลต่อการคงอยู่ในงานของเจ้าหน้าที่ประจำและลูกจ้างชั่วคราว สภากาชาดไทย กรณีศึกษา ศูนย์วิจัยโรคเอดส์ สภากาชาดไทย.” สารนิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2566.

ณัฐธิดา จันทราสินธุ์. “การศึกษาปัจจัยด้านสุขภาวะที่ดี และความสุขขององค์การ ที่มีผลกระทบต่อความยั่งยืนในกลุ่มวัยเริ่มทำงาน (First Jobber).” สารนิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหิดล, 2565.

บุรพัชร ด่านวิไล. “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของพนักงาน กรณีศึกษา การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย สำนักงานกลาง.” สารนิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2563.

ภูมิพัฒน์ สิทธิบัญชากร. “ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์การ ความพึงพอใจในงาน และการตั้งใจลาออกโดยมีความสามารถในการเผชิญปัญหาและฟื้นฝ่าอุปสรรคเป็นตัวแปรกำกับ.” วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2560.

สิทธิศักดิ์ ฉันทวโร. “ปัจจัยการคงอยู่ในงานต่อความผูกพันต่อองค์การของอุทการเรือพระจุลจอมเกล้า.” วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (การพัฒนาศาสตร์พยาบาลบุคคลและองค์การ), สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2561.

สิรินทร์ ชุ่มอินทรจักร. “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของพนักงานบริษัทสีซิ่งแห่งหนึ่งในประเทศ.” สารนิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหิดล, 2566.

สื่ออิเล็กทรอนิกส์

- บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน). “ข้อเท็จจริงประเด็น ปตท.” สืบค้นเมื่อวันที่ 20 พฤศจิกายน 2567. <https://www.pttplc.com/th/Media/Feature-Stories/>.
- บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน). “ข้อมูลสำหรับรายงานความยั่งยืน: พนักงาน ปตท. (People).” สืบค้นเมื่อวันที่ 11 กรกฎาคม 2567. <https://www.pttplc.com/uploads/Sustainability/2024/>.
- สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย. “ความหมายและขอบเขตของคำว่า “สวัสดิการ””. สืบค้นเมื่อวันที่ 5 กรกฎาคม 2567. <http://ftiweb.off.fti.or.th/intranet/file/banner/welfare.pdf>.
- WorkVenture. “เปิดโพล! สุดยอด 50 บริษัท ที่คนรุ่นใหม่อยากร่วมงานด้วยมากที่สุดประจำปี 2024.” สืบค้นเมื่อวันที่ 20 ตุลาคม 2567. <https://www.workventure.com/top50-companies-2024>.

Books and Book Articles

- Besich, John S., and Michael Martin Beyerlein. *Job Embeddedness VS Traditional Models of Voluntary Turnover: A Test of Voluntary Turnover Prediction*. Denton, TX: University of North Texas, 2005.
- Browell, Sue. *Staff Retention in a Week*. Hachette UK: Hodder & Stoughton, 2003.
- Spector, P. E. *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1997.
- Kumari, Nancy. “Factors Influencing the Retention of Employees in the IT Services Industry in Bengaluru.” Doctor of Philosophy dissertation, ICFAI University Jharkhand, 2018.
- Lahkar Das, B., and M. Baruah. “Employee Retention: A Review of Literature.” *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)* 14 (2013): 8–16.
- Lin, Shufang, and Chia-Hui Hua. “An Investigation on Relationship between Job Satisfaction and Employee Retention—Leadership as Moderators.” *Commerce & Management Quarterly* 24, no. 2/06 (2023): 195–218.
- McLeod, Saul. “Maslow's Hierarchy of Needs.” (2024): 1–12.
- Price, James L., and Charles W. Mueller. “A Causal Model of Turnover.” (1981): 547.

- Wang, Chung-Yu. "The Effect of Perceived Organizational Support on Retention Willingness—The Role of Job Involvement and Accountability." *Discussion Forum*, Department of Business and Administration, National Kaohsiung University of Science and Technology (2023): 272–285.
- Wu, Tain-Fung, Mei-Hui Tsai, Yeh-Hsun Fey, and Robert Wu. "A Study of the Relationship between Manager's Leadership Style and Organizational Commitment in Taiwan's International Tourist Hotels." *Asian Journal of Management and Humanity Sciences*, 2006.

Electronic

- Willis Towers Watson Thailand. "Thailand Total Compensation Measurement Survey." Accessed July 11, 2024. <https://www.wtwco.com/en-TH/insights/2021/05/thailand-total-compensation-measurement-tcm-survey>.
- United Nations Economic Commission for Europe (UNECE). "Stability and Permanence in Employment." Accessed July 10, 2024. <https://unece.org/statistics/quality-and-forms-employment/measuring-forms-employment/stability-and-permanence-employment>.



ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

“ปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ในงานของพนักงานองค์การรัฐวิสาหกิจ:
กรณีศึกษา กลุ่มธุรกิจใหม่และความยั่งยืน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)”

คำชี้แจง

แบบสอบถามเพื่อการวิจัยนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการค้นคว้าอิสระโดยศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ในงานของพนักงานองค์การรัฐวิสาหกิจ: กรณีศึกษา กลุ่มธุรกิจใหม่และความยั่งยืน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ตามหลักสูตรรัฐศาสตรมหาบัณฑิต (บริหารรัฐกิจและกิจการสาธารณะ) สาขาวิชาบริหารรัฐกิจและกิจการสาธารณะสำหรับนักบริหาร คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เพื่อให้ทราบถึงสาเหตุและแนวทางที่จะนำมาพัฒนาองค์การทั้งในด้านพนักงานและด้านการจัดการบริหารองค์การต่อไป

แบบสอบถามประกอบด้วย 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	8 ข้อ
ส่วนที่ 2 แบบสอบถามความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงบุคคล	15 ข้อ
ส่วนที่ 3 แบบสอบถามความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงองค์การ	17 ข้อ
ส่วนที่ 4 แบบสอบถามความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการคงอยู่ในงาน	5 ข้อ
ส่วนที่ 5 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ	

ทั้งนี้ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามจะถูกเก็บรักษาไว้ ไม่เปิดเผยต่อสาธารณะ เป็นรายบุคคล แต่จะรายงานผลการวิจัยเป็นข้อมูลแบบองค์รวม ทั้งนี้จึงใคร่ขอความร่วมมือผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลตามความเป็นจริง เพื่อประโยชน์ของงานวิจัย และขอขอบคุณที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ หน้าคำตอบที่ตรงกับข้อมูลของท่านมากที่สุด

1. เพศสภาพ

- ☐ 1) ชาย ☐ 2) หญิง ☐ 3) อื่น ๆ

2. ช่วงอายุ

- ☐ 1) 21 – 30 ปี ☐ 2) 31 – 40 ปี
☐ 3) 41 – 50 ปี ☐ 4) 51 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษาสูงสุด

- ☐ 1) ต่ำกว่าปริญญาตรี ☐ 2) ปริญญาตรี
☐ 3) ปริญญาโท ☐ 4) ปริญญาเอก

4. สถานภาพ

- ☐ 1) โสด ☐ 2) สมรส ☐ 3) หม้าย / หย่าร้าง / แยกกันอยู่

5. จำนวนบุตรในอุปการะ

- ☐ 1) ไม่มีบุตร ☐ 2) 1 คน
☐ 3) 2 คน ☐ 4) ตั้งแต่ 3 คนขึ้นไป

6. ประเภทพนักงาน

- ☐ 1) พนักงานก่อนการแปรรูปฯ ☐ 2) พนักงานหลังการแปรรูปฯ

7. ระดับตำแหน่งงาน

- ☐ 1) พนักงานระดับปฏิบัติการ (ระดับ 4 - 8)
☐ 2) พนักงานระดับอาวุโส (ระดับ 9 - 10)
☐ 3) ผู้จัดการส่วน (ระดับ 11 - 13)
☐ 4) ตั้งแต่ผู้จัดการฝ่ายขึ้นไป (ระดับ 14 ขึ้นไป)

8. อายุงาน

- ☐ 1) ต่ำกว่า 5 ปี ☐ 2) 5 – 10 ปี
☐ 3) 11 – 15 ปี ☐ 4) 16 ปีขึ้นไป

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงบุคคล

คำชี้แจง จงพิจารณาข้อความดังต่อไปนี้ว่าตัวท่านอยู่ในระดับใด แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างหลังข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุด (เลือกเพียง 1 คำตอบ)

กำหนดให้: 5 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง 4 = เห็นด้วย 3 = ไม่แน่ใจ
2 = ไม่เห็นด้วย 1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ประเด็นซักถาม	ระดับความเห็น				
	5	4	3	2	1
1. ภาวะด้านครอบครัว					
1.1 การปฏิบัติงานที่ ปตท. ทำให้ท่านสามารถสนับสนุนและรับผิดชอบภาระทางด้านการเงินภายในครอบครัวได้					
1.2 การปฏิบัติงานที่ ปตท. ส่งเสริมให้ท่านสามารถทำหน้าที่ผู้นำครอบครัวได้เป็นอย่างดี					
1.3 การปฏิบัติงานที่ ปตท. ทำให้ท่านมีเงินเก็บสำรองไว้ใช้เมื่อยามจำเป็นได้อย่างเพียงพอ					
1.4 ค่าตอบแทนและสวัสดิการของ ปตท. ช่วยลดภาระด้านค่าใช้จ่ายครัวเรือนของท่านได้อย่างเป็นประจักษ์					
2. ความพึงพอใจในงาน					
2.1 ท่านรู้สึกว่างานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติมีคุณค่า					
2.2 ท่านมีโอกาสดำเนินการรับรู้ถึงความก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่ตนเองปฏิบัติ					
2.3 ท่านได้รับโอกาสในการพัฒนาทักษะและความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานอย่างต่อเนื่องและเหมาะสม					
2.4 ท่านได้รับโอกาสในการแสดงศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มที่					

ประเด็นซักถาม	ระดับความเห็น				
	5	4	3	2	1
2.5 ปริมาณงานที่ท่านได้รับมีความเหมาะสมกับตำแหน่งงาน					
2.6 ระยะเวลาในการปฏิบัติงานของท่านในแต่ละวันมีความเหมาะสมกับตำแหน่งงาน					
2.7 โดยรวมแล้ว ท่านมีความพึงพอใจในตำแหน่งงานของตนเอง					
3. ความผูกพันต่อองค์กร					
3.1 ท่านพร้อมที่จะปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมองค์กรของปตท.					
3.2 ท่านพร้อมที่จะชี้แจง ตลอดจนแก้ไขข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับองค์กรที่ถูกบิดเบือนแก่บุคคลภายนอกองค์กร					
3.3 ท่านรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร					
3.4 โดยรวมแล้ว ท่านมีความภาคภูมิใจที่จะแสดงตนว่าเป็นพนักงาน ปตท.					

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงองค์การ

คำชี้แจง จงพิจารณาข้อความดังต่อไปนี้ว่าตัวท่านอยู่ในระดับใด แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างหลังข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุด (เลือกเพียง 1 คำตอบ)

กำหนดให้: 5 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง 4 = เห็นด้วย 3 = ไม่แน่ใจ
2 = ไม่เห็นด้วย 1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ประเด็นซักถาม	ระดับความเห็น				
	5	4	3	2	1
4. คำตอบแทนและสวัสดิการ					
4.1 ท่านคิดว่าวันหยุดประเภทต่าง ๆ ที่ ปตท. จัดสรรไว้ให้ (วันหยุดตามประเพณี วันหยุดพักผ่อนประจำปี ฯลฯ) มีความเหมาะสม					
4.2 ท่านคิดว่าสวัสดิการด้านการรักษาพยาบาลที่ ปตท. มีให้นั้นครอบคลุมและเพียงพอ					
4.3 ท่านคิดว่าโครงการสวัสดิการทางเลือก (สวัสดิการถูกใจ) เพียงพอและเหมาะสม					
4.4 ท่านคิดว่าสวัสดิการของ ปตท. นั้น มีความหลากหลายและครอบคลุมเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น ๆ					
4.5 ท่านคิดว่า ปตท. มีการพิจารณาเพิ่มอัตราค่าตอบแทนรายเดือนในแต่ละปีอย่างเหมาะสม					
4.6 ท่านคิดว่าค่าตอบแทนรายเดือนที่ ปตท. มอบให้นั้นเพียงพอและเหมาะสม					
4.7 ท่านคิดว่าผลตอบแทนทางการเงินนอกเหนือจากค่าตอบแทนรายเดือนประเภทต่าง ๆ (ค่าล่วงเวลา เงินสมทบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ เงินโบนัสประจำปี ฯลฯ) ที่ ปตท. มอบให้นั้นเพียงพอและเหมาะสม					
4.8 โดยรวมแล้ว ท่านคิดว่า ปตท. จัดสรรค่าตอบแทนและสวัสดิการองค์รวมได้อย่างเพียงพอ เหมาะสม และมีประสิทธิภาพ					

ประเด็นคำถาม	ระดับความเห็น				
	5	4	3	2	1
5. ความมั่นคงในงาน					
5.1 ท่านคิดว่า ปตท. เป็นองค์กรที่มีความมั่นคง					
5.2 ท่านรู้สึกว่าคุณมีความมั่นคงเมื่อปฏิบัติงานที่ ปตท.					
5.3 ท่านรู้สึกว่าคุณมีความมั่นคงในระดับที่สูงมากกว่าองค์กรอื่น					
5.4 ท่านเชื่อมั่นว่าจะสามารถปฏิบัติงานใน ปตท. ได้จนครบอายุเกษียณ โดยจะไม่ถูก ปตท. บังคับให้ออก / ปลดออกจากองค์กรก่อนเกษียณอายุราชการ					
6. สุขภาวะในองค์กร					
6.1 องค์กรของท่านจัดสรรและส่งเสริมให้มีสภาพแวดล้อมในสำนักงานที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน					
6.2 ท่านรู้สึกปลอดภัย ปราศจากความวิตกกังวลใด ๆ ขณะกำลังปฏิบัติงาน					
6.3 ท่านได้รับการปฏิบัติที่ดีจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน					
6.4 ท่านมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน					
6.5 โดยรวมแล้ว ท่านรู้สึกสบายใจและมีความสุขที่ได้ปฏิบัติงานในองค์กรนี้					

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการคงอยู่ในงาน

คำชี้แจง จงพิจารณาข้อความดังต่อไปนี้ว่าตัวท่านอยู่ในระดับใด แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างหลังข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุด (เลือกเพียง 1 คำตอบ)

กำหนดให้: 5 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง 4 = เห็นด้วย 3 = ไม่แน่ใจ
2 = ไม่เห็นด้วย 1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ประเด็นซักถาม	ระดับความเห็น				
	5	4	3	2	1
7. การคงอยู่ในงาน					
7.1 ท่านมีความมุ่งมั่นและตั้งใจที่จะเข้ามาปฏิบัติงานที่ ปตท. ตั้งแต่แรกเริ่ม					
7.2 ท่านตั้งใจจะปฏิบัติงานใน ปตท. ให้ยาวนานที่สุดเท่าที่จะทำได้ หรือจนกว่าจะเกษียณอายุราชการ					
7.3 ท่านรู้สึกว่าคุณค่าและมีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนของ ปตท.					
7.4 ท่านไม่มีความคิดที่จะลาออกจาก ปตท.					
7.5 การลาออกจาก ปตท. ส่งผลกระทบต่อการดำรงชีวิตของท่าน					

ส่วนที่ 5 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ภาคผนวก ข

แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

**“ปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ในงานของพนักงานองค์การรัฐวิสาหกิจ:
กรณีศึกษา กลุ่มธุรกิจใหม่และความยั่งยืน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)”**

คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัยนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการค้นคว้าอิสระโดยศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ในงานของพนักงานองค์การรัฐวิสาหกิจ: กรณีศึกษา กลุ่มธุรกิจใหม่และความยั่งยืน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ตามหลักสูตรรัฐศาสตรมหาบัณฑิต (บริหารรัฐกิจและกิจการสาธารณะ) สาขาวิชาบริหารรัฐกิจและกิจการสาธารณะสำหรับนักบริหาร คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เพื่อให้ผู้วิจัยได้สำรวจและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกซึ่งเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการคงอยู่ในงานของพนักงานในกลุ่มธุรกิจดังกล่าวผ่านการสัมภาษณ์รายบุคคลกับท่านในฐานะที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงขององค์การ

การสัมภาษณ์จะใช้เวลาโดยประมาณ 15 - 30 นาที โดยข้อมูลที่ได้รับจากท่านจะถูกเก็บรักษาเป็นความลับ และจะนำไปใช้เพื่อการวิจัยเท่านั้น ข้อมูลที่นำเสนอจะไม่ระบุชื่อหรือข้อมูลส่วนบุคคลของท่าน เพื่อรักษาความเป็นส่วนตัวและจริยธรรมการวิจัย ทั้งนี้จึงใคร่ขอความร่วมมือผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ให้ข้อมูลตามความเป็นจริง เพื่อประโยชน์ของงานวิจัย และขอขอบคุณที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี

ส่วนที่ 1 คำถามเชิงสำรวจ

1.1 ขอให้ท่านเล่าถึงภาระหรือความรับผิดชอบทางครอบครัวของท่านในปัจจุบัน เช่น การดูแลบุตร บิดามารดา หรือภาระทางการเงิน และในมุมมองของท่าน ภาระเหล่านี้ส่งผลต่อการตัดสินใจอยู่ในงานหรือเปลี่ยนงานในอนาคตอย่างไร

1.2 ท่านรู้สึกพึงพอใจกับลักษณะงานที่ท่านทำในปัจจุบันเพียงใด ทั้งในด้านบทบาทหน้าที่ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และโอกาสในการพัฒนา อีกทั้งท่านคิดว่าสิ่งใดที่ทำให้รู้สึกอยากดำรงอยู่ในงานนี้ต่อไป จงอธิบาย

ส่วนที่ 2 คำถามเชิงวิเคราะห์

2.1 ท่านคิดว่าความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร เช่น ความภาคภูมิใจ การได้รับการยอมรับ และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีบทบาทสำคัญเพียงใดต่อความตั้งใจของท่านที่จะอยู่กับองค์กรในระยะยาว

2.2 ในความเห็นของท่าน ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ได้รับในปัจจุบัน เช่น โบนัส ประกันสุขภาพ มีความคุ้มค่าหรือเป็นธรรมเมื่อเทียบกับภาระงานที่รับผิดชอบหรือไม่ อีกทั้งปัจจัยด้านนี้ส่งผลต่อความรู้สึกมั่นคงและคุณภาพชีวิตในงานของท่านอย่างไร

ส่วนที่ 3 คำถามเชิงเปรียบเทียบ

3.1 หากท่านต้องเลือกระหว่าง "ความมั่นคงในงาน" กับ "ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ที่ดึงดูดใจ" ท่านให้ความสำคัญกับสิ่งใดมากกว่ากันในแง่ของการตัดสินใจอยู่ในองค์กร อีกทั้งท่านเคยมีประสบการณ์ที่ต้องชั่งน้ำหนักระหว่างสองสิ่งนี้หรือไม่ อย่างไร

3.2 เมื่อเปรียบเทียบสุขภาวะองค์กรระหว่างช่วงที่ท่านเริ่มทำงานใหม่ ๆ กับปัจจุบัน ท่านรู้สึกว่าสุขภาวะในองค์กรดีขึ้นหรือแย่ลง อีกทั้งความเปลี่ยนแปลงนี้มีผลต่อความตั้งใจในการคงอยู่ในงานหรือไม่ อย่างไร

ส่วนที่ 4 คำถามปลายเปิดเพื่อการสรุป

4.1 จากประสบการณ์ของท่าน หากต้องเสนอแนะแนวทางในการรักษาหรือส่งเสริมให้พนักงานเลือกที่จะคงอยู่กับองค์กร ท่านคิดว่าควรปรับปรุงหรือให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านใดเป็นพิเศษ

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	ญาณกร นิ่มพิลารัตน์
วุฒิการศึกษา	ปีการศึกษา 2561: อักษรศาสตรบัณฑิต (เกียรตินิยมอันดับสอง) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ทุนการศึกษา	พ.ศ. 2561: Republic of China (Taiwan) MOE Scholarship พ.ศ. 2559: Confucius Institute Scholarship
ประสบการณ์ทำงาน	พ.ศ. 2565 – ปัจจุบัน พนักงานมวลชนสัมพันธ์ (ระดับ 6) ส่วนปฏิบัติการมวลชนสัมพันธ์ ฝ่ายสนับสนุนโครงการ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)