

# ปัจจัยการทำงานที่ส่งผลต่อความคาดหวังในการรักษาคนทำงานที่มีศักยภาพ ของพนักงานองค์กร

**Work factors the affect expectations of keeping people working at  
Have the potential of corporate employees.**

วราพรรณ สุนทรจินดา

## บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยการทำงานที่ส่งผลต่อความคาดหวังในการรักษาคนทำงานที่มีศักยภาพของพนักงานองค์กร โดยทำการศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างประชากรจำนวน 385 ราย เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ แบบสอบถามออนไลน์ นำมาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) ซึ่งประกอบด้วย ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทำการทดสอบสมมติฐาน โดยการวิเคราะห์ด้วย Independent Sample t-test, One-way ANOVA (F-test) และการวิเคราะห์แบบถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ผลการศึกษาพบว่า พนักงานองค์กรส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุระหว่าง 31 – 40 ปี ระดับการศึกษาปริญญาตรี ตำแหน่งงานระดับปฏิบัติการหรือเจ้าหน้าที่ รายได้ต่อเดือนมากกว่า 50,000 บาท อายุงานมากกว่า 15 ปี พนักงานองค์กรให้ความสำคัญด้านปัจจัยการทำงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และความคาดหวังในการรักษาคนทำงานที่มีศักยภาพมีความเห็นด้วยในระดับมาก

การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างความคาดหวังในการรักษาคนทำงานที่มีศักยภาพกับปัจจัยการทำงาน พบว่า ยอมรับสมมติฐาน 6 ปัจจัย คือ 1.เพศและระดับการศึกษาที่ต่างกันส่งผลให้มีระดับความคิดเห็นต่อความคาดหวังในการรักษาคนทำงานที่มีศักยภาพแตกต่างกัน จำนวน 2 ด้าน คือ ด้านสุขภาพขององค์กร และด้านสุขภาพของคนในองค์กร 2.อายุ ตำแหน่งงาน รายได้ต่อเดือน และอายุงานที่ต่างกันส่งผลให้มีระดับความคิดเห็นต่อความคาดหวังในการรักษาคนทำงานที่มีศักยภาพแตกต่างกัน จำนวน 3 ด้าน คือ ด้านสุขภาพขององค์กร ด้านสุขภาพของสังคมและสิ่งแวดล้อมองค์กร และด้านสุขภาพของคนในองค์กร

ปัจจัยการทำงานที่มีผลต่อความคาดหวังในการรักษาคนทำงานที่มีศักยภาพของพนักงานองค์กร พบว่ายอมรับสมมติฐาน ปัจจัยการทำงานมีผลต่อความคาดหวังในการรักษาคนทำงานที่มีศักยภาพของพนักงานองค์กรอย่างน้อย 4 ด้าน คือ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ค่าตอบแทน การฝึกอบรมและพัฒนา โอกาสความก้าวหน้าและการใช้ศักยภาพ ส่งผลต่อความคาดหวังในการรักษาคนทำงานที่มีศักยภาพของพนักงานองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**คำสำคัญ:** การรักษาคนทำงานที่มีศักยภาพ

## ABSTRACT

The objective of this research was to study work factors that affect the expectations of keeping people working at Have the potential of corporate employees. The sample group was 385 employees. Tools used in this research was online questionnaire. Descriptive statistics used in this data analyzing were percentage, average, standard deviation. The hypothesis was analyzed by Independent Sample t-test, One-way ANOVA (F-test) and Multiple Regression Analysis at a statistically significant level of 0.05.

The study found that Most of the corporate employees are female, aged between 31-40 years. Operation level or officer position Monthly income of more than 50,000 baht. Working life is more than 15 years. Corporate employees focus on working factors. The overall picture is at a high level. And the expectation of retaining potential workers agreed to a large extent.

Comparing the difference between expectation for the treatment of potential workers and working factors, it was found that six hypotheses were accepted: 1. Different gender and educational levels resulted in a level of opinion on expectations in There are two areas of treatment for workers with different potentials: the health of the organization. And the health of people in the organization. 2. Age, job title, monthly income As a result, there were 3 different levels of opinion on the expectation of the treatment of potential workers: the health of the organization. Health of society and the organization environment And the health of people in the organization.

Work factors affecting the retention expectation of the potential workforce of the organization's employees. Found to accept the hypothesis Work factors influence the expectation of retention of potential employees of the organization in at least four areas: cultural and environmental factors in work, compensation, training and development. Opportunities for advancement and the use of potential Affect the expectation of retaining potential workers of the organization's employees. Statistically significant at the 0.05 level.

**Keyword:** Retention of potential employees.

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในยุคของการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอย่างมากมาในปัจจุบันนี้ ทางสภาวะสังคม และ ความผันผวนของเศรษฐกิจโลก ความขัดแย้งของระบบการเมืองในประเทศรวมถึงสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เปลี่ยนไปส่งผลให้องค์กรต่างๆ ต้องปรับตัวให้อยู่ภายใต้การเปลี่ยนแปลงโดยมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับพนักงานซึ่งเป็นสิ่งสำคัญอันดับหนึ่งในการนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมาย หรือตอบสนองตามนโยบายที่องค์กรกำหนด การรักษาคณทำงานที่มีศักยภาพให้อยู่กับองค์กรไว้ได้นานๆ จึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กรที่มุ่งเน้น และให้ความสำคัญต่อการบริหารจัดการ สามารถรักษาคณทำงานที่มีศักยภาพ ซึ่งเป็นทุนมนุษย์ขององค์กรได้ จะได้เปรียบเชิงแข่งขันเอาชนะอุปสรรค และวิกฤตต่างๆ ในปัจจุบัน และอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การที่จะรักษาคณทำงานที่มีศักยภาพให้อยู่กับองค์กรไว้ได้ ผู้บริหารต้องพึงระลึกเสมอว่าการพัฒนาบุคลากรคือหน้าที่หลักขององค์กร และมั่นใจว่าคณทำงานที่มีศักยภาพที่องค์กรมีอยู่จะนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้ ต้องให้ความสำคัญกับการคัดเลือกเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีการฝึกอบรมพัฒนาความสามารถเพิ่มขึ้น ส่งเสริมสนับสนุนการให้ความรู้ มีการพิจารณาปรับตำแหน่ง และการแต่งตั้งโยกย้ายตามผลงาน สร้างขวัญและกำลังใจ รักงานที่ทำ สร้างความรู้สึกรักให้พนักงานตระหนักว่าเป็นบุคคลที่มีคุณค่าต่อองค์กร เช่น การมอบหมายงานที่ท้าทาย การพัฒนาสายอาชีพที่เหมาะสมนอกเหนือจากนี้ ผู้บริหารต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงานสมรรถนะ พฤติกรรม และศักยภาพในการทำงาน

คณทำงานที่มีศักยภาพจะอยู่ปฏิบัติงานได้นานหรือไม่นาน มีความสุขในการทำงาน รายได้เพียงพอขึ้นอยู่กับสภาพการจ้างงาน รายได้ สวัสดิการต่างๆ องค์กรที่สุขภาพดี (จิระประภา อัครบวร, 2552, หน้า 6) ดูแลพนักงานอย่างดีที่สุด มีความรักใคร่ผูกพันต่อกันเปรียบเสมือนญาติ เพื่อน องค์กรนั้นจะมีแต่ความอบอุ่น มีผู้คนหลังไหลเข้าร่วมงาน และผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่แล้วมีความพึงพอใจไม่คิดเปลี่ยนงานไปที่อื่น (ปราชญา กล้าผจญ และพอดา บุตรสุทธีวงศ์, 2550, หน้า 84)

จากการศึกษาข้างต้นจึงทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาปัจจัยการทำงานที่ส่งผลต่อความคาดหวังในการรักษาคณทำงานที่มีศักยภาพของพนักงานองค์กร ผลการวิจัยครั้งนี้น่าจะเป็นประโยชน์ในการบริหารทรัพยากรบุคคล และสามารถนำผลการวิจัยครั้งนี้ไปใช้ในกระบวนการทำงาน และการรักษาคณทำงานที่มีศักยภาพขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อความคาดหวังในการรักษาคณทำงานที่มีศักยภาพของพนักงานองค์กร

2. เพื่อศึกษาปัจจัยการทำงาน ที่ส่งผลต่อความคาดหวังในการรักษาคนทำงานที่มีศักยภาพของพนักงานองค์กร

### สมมติฐานของการวิจัย

1. พนักงานองค์กรในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันมีความคาดหวังในการรักษาคนทำงานที่แตกต่างกัน
2. ปัจจัยการทำงานมีผลต่อความคาดหวังในการรักษาคนทำงานของพนักงานองค์กรในพื้นที่กรุงเทพมหานคร

### ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาปัจจัยการทำงานที่ส่งผลต่อความคาดหวังในการรักษาคนทำงานที่มีศักยภาพของพนักงานองค์กร

ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย 6 ตัวแปร คือ ปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย 6 ตัวแปร คือ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน รายได้ต่อเดือน อายุงาน และปัจจัยการทำงาน ประกอบด้วย 5 ตัวแปร คือ วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม (Culture and Work Environment) ค่าตอบแทน (Compensation) การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) บทบาทของหัวหน้างาน (Supervisor Role) โอกาสความก้าวหน้า และการใช้ศักยภาพ (Growth and Earning Potential)

ตัวแปรตาม ได้แก่ ความคาดหวังในการรักษาคนทำงานที่มีศักยภาพ ประกอบด้วย 3 ตัวแปร คือ ด้านสุขภาพขององค์กร (Organizational Health) ด้านสุขภาพของสังคมและสิ่งแวดล้อมองค์กร (Environmental and Social Health) ด้านสุขภาพของคนในองค์กร (Employee Health)

ประชากร ได้แก่ พนักงานองค์กรในปัจจุบันในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งไม่สามารถระบุจำนวนที่แน่นอนได้

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ จำนวน 385 คน ได้จากการคำนวณของกลุ่มตัวอย่างในกรณีที่ไม่ทราบขนาดของประชากรที่แน่นอน แต่ทราบว่ามีความจำนวนมาก และต้องการประมาณค่าสัดส่วนของประชากรโดยใช้สูตรคอเครน (Cochran, 1977 อ้างใน ชีรุฒติ เอกะกุล, 2543)

### วิธีดำเนินการวิจัย

การค้นคว้าอิสระเรื่อง ปัจจัยการทำงานที่ส่งผลต่อความคาดหวังในการรักษาคนทำงานที่มีศักยภาพของพนักงานองค์กร เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) วิธีการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research Method) ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างโดยไม่ใช้หลักความน่าจะเป็น (Non-Probability Sample) แบบตามสะดวก (Convenience Sampling) โดยใช้แบบสอบถามออนไลน์ (Online Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ด้วยวิธีการเก็บข้อมูล ณ ช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งเพียงครั้งเดียว โดยผู้วิจัยสร้าง

แบบสอบถามออนไลน์ด้วย Google Form โดยให้กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ตอบแบบสอบถามเอง (Self-Administered Questionnaire)

### เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามที่มีรูปแบบเป็นแบบสอบถามปลายปิด (Close-ended Questionnaire) แบ่งแบบสอบถามออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้ 1. คำถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม 2. คำถามเกี่ยวกับปัจจัยการทำงานของพนักงานองค์กร 3. คำถามเกี่ยวกับความคาดหวังในการรักษาคนทำงานที่มีศักยภาพของพนักงานองค์กร

### สถิติที่ใช้ในการวิจัย

1. การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) วิเคราะห์ข้อมูลด้านลักษณะทางประชากร โดยแจกแจงความถี่ และค่าร้อยละ วิเคราะห์ปัจจัยการทำงานและความคาดหวังในการรักษาคนทำงานที่มีศักยภาพ โดยหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

2. การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) เพื่อตอบปัญหาการวิจัยตามวัตถุประสงค์ โดยวิเคราะห์เปรียบเทียบความคาดหวังในการรักษาคนทำงานที่มีศักยภาพของพนักงานองค์กร จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล โดยใช้การวิเคราะห์ความแตกต่างของตัวแปรด้วย Independent Sample t-test และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way Analysis of Variance: One-way ANOVA) โดยใช้ค่าเอฟ (F-test) กรณีพบค่าความแตกต่างเป็นรายกลุ่ม จะวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างรายกลุ่มเป็นรายคู่อีกครั้งโดยใช้ Scheffe Analysis วิเคราะห์เปรียบเทียบปัจจัยการทำงานที่ส่งผลต่อความคาดหวังในการรักษาคนทำงานที่มีศักยภาพของพนักงานองค์กร ด้วยการวิเคราะห์แบบถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

### สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

#### ผลการวิจัย

1. สรุปข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล กลุ่มตัวอย่างจำนวน 385 คน เป็นพนักงานองค์กร ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุ 31 – 40 ปี ระดับการศึกษาปริญญาตรี ตำแหน่งงานระดับปฏิบัติการ หรือเจ้าหน้าที่ รายได้ต่อเดือนมากกว่า 50,000 บาท อายุงานมากกว่า 15 ปี

2. สรุปข้อมูลระดับความสำคัญต่อปัจจัยการทำงานของพนักงานองค์กร ผลการศึกษา ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยการทำงานของพนักงานองค์กร โดยภาพรวมมีระดับความสำคัญของค่าเฉลี่ยทั้ง 5 ปัจจัย คือวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ค่าตอบแทน การฝึกอบรมและพัฒนาบทบาทของหัวหน้างาน และโอกาสความก้าวหน้าและการใช้ศักยภาพ อยู่ในระดับความสำคัญมาก (Mean = 3.87, S.D. = 0.568)

3. สรุปข้อมูลระดับความเห็นด้วยต่อความคาดหวังในการรักษาคนทำงานที่มีศักยภาพของพนักงานองค์กร ผลการศึกษา ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคาดหวังในการรักษาคนทำงานที่มีศักยภาพของพนักงานองค์กร โดยภาพรวมมีระดับความเห็นด้วยของค่าเฉลี่ยทั้ง 3 ด้าน คือด้านสุขภาพขององค์กร ด้านสุขภาพของสังคมและสิ่งแวดล้อมองค์กร ด้านสุขภาพของคนในองค์กร อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก (Mean = 3.99, S.D. = 0.546)

4. ศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อความคาดหวังในการรักษาคนทำงานที่มีศักยภาพของพนักงานองค์กร จากสมมติฐานที่ 1 ผลการศึกษา พบว่าพนักงานองค์กรที่มีปัจจัยส่วนบุคคลต่างกันจะมีความคาดหวังในการรักษาคนทำงานที่มีศักยภาพที่แตกต่างกัน

ในภาพรวมพนักงานองค์กรที่มีเพศต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อความคาดหวังในการรักษาคนทำงานที่มีศักยภาพในองค์กรที่แตกต่างกัน โดยเพศชายมีความคิดเห็นต่อความคาดหวังในการรักษาคนทำงานที่มีศักยภาพมากกว่าเพศหญิง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านสุขภาพขององค์กร และด้านสุขภาพของคนในองค์กร ที่มีเพศต่างกันมีระดับความคิดเห็นแตกต่างกัน โดยเพศชายมีความคิดเห็นต่อความคาดหวังในการรักษาคนทำงานที่มีศักยภาพมากกว่าเพศหญิง และด้านสุขภาพของสังคม และสิ่งแวดล้อมองค์กร ที่มีเพศต่างกันมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงยอมรับสมมติฐาน

ในภาพรวมพนักงานองค์กรที่มีอายุต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อความคาดหวังในการรักษาคนทำงานที่มีศักยภาพแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงยอมรับสมมติฐาน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า

ด้านสุขภาพขององค์กร พนักงานองค์กรที่มีอายุ 31-40 ปี มีระดับความคิดเห็นต่อความคาดหวังในการรักษาคนทำงานที่มีศักยภาพ น้อยกว่าพนักงานองค์กรที่มีอายุ 41-50 ปีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ด้านสุขภาพของสังคม และสิ่งแวดล้อมองค์กร พนักงานองค์กรที่มีอายุ 21-30 ปี มีระดับความคิดเห็นต่อความคาดหวังในการรักษาคนทำงานที่มีศักยภาพ น้อยกว่าพนักงานองค์กรที่มีอายุ 41-50 ปีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 พนักงานองค์กรที่มีอายุ 31-40 ปี มีระดับความคิดเห็นต่อความคาดหวังในการรักษาคนทำงานที่มีศักยภาพ น้อยกว่าพนักงานองค์กรที่มีอายุ 41-50 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และพนักงานองค์กรที่มีอายุ 41-50 ปี มีระดับความคิดเห็นต่อความคาดหวังในการรักษาคนทำงานที่มีศักยภาพ น้อยกว่าพนักงานองค์กรที่มีอายุ มากกว่า 50 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ด้านสุขภาพของคนในองค์กร พนักงานองค์กรที่มีอายุ 21-30 ปี มีระดับความคิดเห็นต่อความคาดหวังในการรักษาคนทำงานที่มีศักยภาพ น้อยกว่าพนักงานองค์กรที่มีอายุ 41-50 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และพนักงานองค์กรที่มีอายุ 31-40 ปี มีระดับความคิดเห็นต่อความคาดหวังในการรักษาคนทำงานที่มีศักยภาพ น้อยกว่าพนักงานองค์กรที่มีอายุ 41-50 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05







ด้านสุขภาพของสังคม และสิ่งแวดล้อมองค์กร พนักงานองค์กรที่มีอายุงาน 6-10 ปี มีระดับความคิดเห็นต่อความคาดหวังในการรักษาคนทำงานที่มีศักยภาพน้อยกว่าพนักงานองค์กรที่มีอายุงานมากกว่า 15 ปีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ด้านสุขภาพของคนในองค์กร พนักงานองค์กรที่มีอายุงาน 1-5 ปี มีระดับความคิดเห็นต่อความคาดหวังในการรักษาคนทำงานที่มีศักยภาพน้อยกว่าพนักงานองค์กรที่มีอายุงานมากกว่า 15 ปีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และพนักงานองค์กรที่มีอายุงาน 6-10 ปี มีระดับความคิดเห็นต่อความคาดหวังในการรักษาคนทำงานที่มีศักยภาพน้อยกว่าพนักงานองค์กรที่มีอายุงานมากกว่า 15 ปีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

5. เพื่อศึกษาปัจจัยการทำงานที่ส่งผลต่อความคาดหวังในการรักษาคนทำงานที่มีศักยภาพของพนักงานองค์กร จากสมมติฐานที่ 2 ปัจจัยการทำงานที่มีผลต่อความคาดหวังในการรักษาคนทำงานที่มีศักยภาพของพนักงานองค์กร ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ปัจจัยการทำงานมีผลต่อความคาดหวังในการรักษาคนทำงานที่มีศักยภาพของพนักงานองค์กรอย่างน้อย 4 ด้าน คือ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ค่าตอบแทน การฝึกอบรมและพัฒนา โอกาสความก้าวหน้าและการใช้ศักยภาพ ส่งผลต่อความคาดหวังในการรักษาคนทำงานที่มีศักยภาพของพนักงานองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนปัจจัยด้านบทบาทของหัวหน้างานไม่ส่งผลต่อความคาดหวังในการรักษาคนทำงานที่มีศักยภาพของพนักงานองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงยอมรับสมมติฐาน โดยปัจจัยที่มีอำนาจในการทำนายการเปลี่ยนแปลงของพนักงานองค์กรได้ดีที่สุด คือ ปัจจัยการทำงานด้าน โอกาสความก้าวหน้าและการใช้ศักยภาพ ค่าตอบแทน การฝึกอบรมและพัฒนา วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ตามลำดับ ซึ่งปัจจัยการทำงาน ร่วมกันอธิบายความผันแปรของพนักงานองค์กรร้อยละ 72.1

## อภิปรายผล

ผลการศึกษาเรื่อง ปัจจัยการทำงานที่ส่งผลต่อความคาดหวังในการรักษาคนทำงานที่มีศักยภาพของพนักงานองค์กร สามารถอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ได้ดังนี้

1. เพื่อเปรียบเทียบความคาดหวังในการรักษาคนทำงานที่มีศักยภาพของพนักงานองค์กรจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ซึ่งผลการวิจัยข้างต้นสอดคล้องกับงานวิจัยในอดีตของ ชีระวุฒิ ตรีประสิทธิ์ชัย (2558) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรในอุตสาหกรรมโรงแรมระดับ 5 ดาวในกรุงเทพมหานคร

เพศ อายุ การศึกษา ตำแหน่งงาน รายได้ และอายุงานที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จากผลการวิจัยพบว่า เพศชายมีความคาดหวังในการรักษาคนทำงานที่มีศักยภาพของพนักงานองค์กรมากกว่าเพศหญิง อายุที่แตกต่างกัน พบว่าพนักงานองค์กรที่มีอายุระหว่าง 31-40 ปี อายุระหว่าง 41-50 ปี และอายุมากกว่า 50 ปี มีความคาดหวังในการรักษาคนทำงานที่มีศักยภาพของพนักงานองค์กรในภาพรวมแตกต่างจากกลุ่มที่มีอายุน้อยกว่า 21 ปี และ 21-30 ปี การศึกษาที่แตกต่างกัน พบว่าการศึกษาระดับปริญญาโท

หรือสูงกว่ามีความคาดหวังในการรักษาคนทำงานที่มีศักยภาพของพนักงานองค์กรในภาพรวม แตกต่างจากกลุ่มระดับการศึกษาปริญญาตรี และต่ำกว่าปริญญาตรีตามลำดับ ตำแหน่งงานที่แตกต่าง พบว่าผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง ระดับผู้บริหาร ระดับผู้จัดการหรือหัวหน้างาน และระดับปฏิบัติการ หรือเจ้าหน้าที่ที่มีความคาดหวังในการรักษาคนทำงานที่มีศักยภาพของพนักงานองค์กรมากตามลำดับ รายได้ต่อเดือนที่แตกต่าง พบว่ารายได้ต่อเดือนมากกว่า 50,000 บาทมีความคาดหวังในการรักษาคนทำงานที่มีศักยภาพของพนักงานองค์กรในภาพรวม แตกต่างจากกลุ่มรายได้ต่อเดือน 10,000-20,000 บาทและ30,001-40,000 บาท อายุงานที่แตกต่างกัน พบว่า อายุงานมากกว่า 15 ปีมีความคาดหวังในการรักษาคนทำงานที่มีศักยภาพของพนักงานองค์กรในภาพรวม แตกต่างจากกลุ่มอายุงาน 1-5 ปี และ 6-10 ปี ซึ่งแสดงให้เห็นว่าพนักงานองค์กรที่มีอายุระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน รายได้ต่อเดือน และอายุงานที่มากขึ้นจะยังมีความคาดหวังในการรักษาคนทำงานที่มีศักยภาพของพนักงานองค์กรเพิ่มมากขึ้น เพราะอายุที่เพิ่มมากขึ้นจะส่งผลต่อระดับประสบการณ์ ความรู้ความสามารถ และ ความชำนาญในงานที่มีสูงขึ้น สอดคล้องกับ Baron (1972 อ้างใน อารีรัตน์ พะลัง, 2548, หน้า 44) กล่าวถึงความพึงพอใจในการทำงานในปัจจุบันที่เกิดจากลักษณะส่วนบุคคล บุคคลที่มีอายุมากมีระยะเวลาในการทำงานที่นาน มีตำแหน่งงานในระดับสูง และคนที่มีความพึงพอใจในผลการปฏิบัติงานของตนเอง มีแนวโน้มมีความผูกพัน และความคาดหวังต่อองค์กรในระดับสูง

2. ผลการทดสอบสมมติฐานปัจจัยการทำงานมีส่งผลต่อความคาดหวังในการรักษาคนทำงานที่มีศักยภาพของพนักงานองค์กร ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ปัจจัยการทำงานที่ส่งผลต่อความคาดหวังในการรักษาคนทำงานที่มีศักยภาพของพนักงานองค์กรดังนี้

2.1 วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน เช่น บริเวณที่ทำงานมีความสะอาด ปลอดภัย และถูกสุขลักษณะ ได้รับความไว้วางใจให้รับผิดชอบในงานที่เหมาะสมและได้รับโอกาสให้แสดงความสามารถในงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ และได้รับการสื่อสารภายในองค์กรที่ดีและมีการจัดกิจกรรมเพื่อสังคมเพื่อให้พนักงานเกิดการทำงานเป็นทีมร่วมกันผ่านกิจกรรมต่างๆ เป็นต้น ล้วนแล้วส่งผลต่อความคาดหวังในการรักษาคนทำงานที่มีศักยภาพของพนักงานองค์กร ซึ่งผลการวิจัยข้างต้นสอดคล้องกับงานวิจัยในอดีตของ นันทธาดา สวามิวัสสุกิจ (2559) ได้ศึกษาเรื่อง หัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน สภาพแวดล้อมในการทำงานและแรงจูงใจในงานที่มีความสัมพันธ์กับความคาดหวังในการรักษาคนทำงานที่มีศักยภาพของพนักงานองค์กร พบว่าจากผลความสำคัญและบทบาทของสภาพแวดล้อมนั้นมีความเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่าง มนุษย์กับสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เป็นความสัมพันธ์ต่อกันทางความรู้สึก เพราะสภาพแวดล้อมมี คุณสมบัติที่มีความสัมพันธ์กับระบบประสาท มนุษย์รับรู้คุณสมบัติของสภาพแวดล้อมผ่านทาง ตา หู จมูก และผิวหนัง เมื่อบุคคลรับรู้จะส่งผลต่อมนุษย์โดยผ่านทางร่างกายไปกระทบต่อความรู้สึกทางจิตใจ ทำให้มนุษย์เกิดปฏิกิริยาที่ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมนั้นๆ (วิมลสิทธิ์ หรือ ยางกูร, 2549, หน้า 22-24) การศึกษาพบว่า สภาพแวดล้อมในการทำงานในภาพรวมมีสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ระดับต่ำกับความคาดหวังในการรักษาคนทำงานที่มีศักยภาพของพนักงานในองค์กร ทั้งนี้ อธิบายได้ว่า สภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีเพิ่มขึ้นหนึ่งระดับยังจะทำให้ความคาดหวังในการรักษาคนทำงานที่มี

ศักยภาพ เพิ่มขึ้นอีกหนึ่งระดับ ทั้งนี้เนื่องมาจาก สภาพแวดล้อมในการทำงานมีอิทธิพลต่อสุขภาพทั้ง กาย และ จิตใจของผู้ปฏิบัติงาน (ชูชัย สมิทธิไกร, 2554, หน้า 335) ส่วนสมคิด บางโม (2551, หน้า 156-157) อธิบายไว้ว่า สภาพการทำงานซึ่งเกี่ยวกับวัตถุเป็นหลัก เช่น มีห้องทำงานส่วนตัว มีโต๊ะทำงาน เหมาะสมกับ ตำแหน่ง วัตถุอย่างอื่นที่แสดงถึงความดีความชอบการให้สวัสดิการต่าง ๆ ตามความจำเป็นสิ่งเหล่านี้เป็น วิธีการอย่างหนึ่งในการรักษาคนทำงานที่มีศักยภาพ

2.2 ค่าตอบแทน เช่น ในการพิจารณาผลการปฏิบัติงานได้รับความเป็นธรรมอย่างเหมาะสม ได้รับคำชมเชยเมื่อปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จ และ ได้รับสวัสดิการด้านต่างๆ จากองค์กรอย่างเหมาะสมเป็นต้น ซึ่งผลการวิจัยข้างต้นสอดคล้องกับงานวิจัยในอดีตของ ประภาพร พุกกะศรี (2557) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยค่าตอบแทนที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัทสยามแม่ค โคร จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล พบว่าค่าตอบแทน หมายถึง เงิน สวัสดิการ และ ผลประโยชน์อื่น ๆ ที่องค์กรจ่ายให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อตอบแทนการปฏิบัติงาน ตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ จูงใจในการปฏิบัติงานและเป็นการส่งเสริมขวัญกำลังใจของ ผู้ปฏิบัติงานให้มีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งสร้างความเป็นอยู่และฐานะทางครอบครัวให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน โดยสามารถแบ่งได้เป็น ค่าตอบแทนทางการเงิน ค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ ทางการเงิน (งาน) และค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ทางการเงิน (ความภาคภูมิใจ)

2.3 การฝึกอบรมและพัฒนา เช่น ได้รับการฝึกอบรม สัมมนา และดูงาน เพื่อเพิ่มพูนความรู้ และทักษะต่างๆ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารสนับสนุน และให้ความร่วมมือในการส่งเสริมการฝึกอบรมเป็นอย่างดี และสามารถหาความรู้ จากศูนย์รวมความรู้และ แหล่งข้อมูล ที่องค์กรจัดหาไว้ให้เพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมเป็นต้น ซึ่งผลการวิจัยข้างต้นสอดคล้องกับงานวิจัยในอดีตของ สุนิดา เฟ็งลี (2558) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาแผนการรักษา พนักงานแบบมีส่วนร่วม พบว่า การฝึกอบรมและพัฒนา เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้พนักงานรู้สึกว่างค์กรมองเห็นความสำคัญของการพัฒนาองค์ความรู้ พัฒนาทักษะในการทำงานเพื่อให้สามารถทำงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ควรมีการพัฒนาความสามารถของพนักงาน อย่างต่อเนื่อง

2.4 โอกาสความก้าวหน้าและการใช้ศักยภาพ เช่น ได้รับการส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ เพื่อโอกาสในการก้าวหน้า ได้รับความยุติธรรม ในการพัฒนาสายอาชีพ องค์กรให้โอกาสแก่ผู้ที่มีความรู้ความสามารถให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานเป็นต้น ซึ่งผลการวิจัยข้างต้นสอดคล้องกับงานวิจัยในอดีตของ ดวงกมล วิเชียรสาร และธนินทร์รัฐ รัตนพงศ์กัญญา (2562) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความเจริญก้าวหน้าในอาชีพของผู้แทนขายบริษัทยาข้ามชาติในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ด้าน โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน คือ การได้มีโอกาสเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น องค์กรสนับสนุนให้พนักงานมีความก้าวหน้าในการทำงาน โดยพิจารณาจากการเลื่อนขึ้นเงินเดือนอย่างเป็นธรรม พร้อมกับการเลื่อนตำแหน่งงานที่เหมาะสม การให้บำเหน็จรางวัลแก่ผู้ปฏิบัติงานจะได้รับการยอมรับและยกย่องชมเชยซึ่งจะช่วย ส่งเสริมสนับสนุน พนักงานให้ศึกษาต่อและมีการฝึกอบรมให้เรียนรู้งานมากขึ้น

## ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย พบว่า

1. ข้อมูลทั่วไป ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุระหว่าง 31 – 40 ปี ระดับการศึกษาปริญญาตรี ตำแหน่งงานระดับปฏิบัติการ หรือเจ้าหน้าที่ มีรายได้ต่อเดือน มากกว่า 50,000บาท อายุงานมากกว่า 15 ปี จากผลแสดงให้เห็นถึงระดับความคิดเห็นของพนักงานองค์กรในสัดส่วนที่มาก ซึ่งองค์กรสามารถนำมาวิเคราะห์ปัญหา โดยใช้ปัจจัยการทำงานในเบื้องต้นเพื่อลดความผิดพลาดในการนำมาบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นต้น

2. ปัจจัยการทำงานของพนักงานองค์กร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาปัจจัย พบว่าอยู่ในระดับมากทุกปัจจัย จากผลสรุปได้ว่า ปัจจัยการทำงานมีอิทธิพลต่อระดับความคิดเห็น ปัจจัยการทำงานจึงถือว่าปัจจัยหลักในการขับเคลื่อนให้เกิดการพัฒนาศักยภาพขององค์กร แต่อาจจะมุ่งเน้นในปัจจัยความก้าวหน้าและการใช้ศักยภาพ และค่าตอบแทน เนื่องจากมีระดับการให้ความสำคัญเป็นลำดับต้น ๆ ของปัจจัยการทำงาน

3. ความคาดหวังในการรักษาคนทำงานที่มีศักยภาพของพนักงานองค์กร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่น้อยที่สุดคือ ด้านสุขภาพของสังคม และสิ่งแวดล้อมองค์กร แสดงว่า พนักงานองค์กรให้ความสำคัญกับองค์กรในเรื่องของการสร้างจิตสำนึกในเรื่องของสิ่งแวดล้อม และสังคม การทำกิจกรรมเพื่อสังคม น้อยกว่าการให้ความสำคัญในเรื่องขององค์กร หรือเรื่องของตนเอง ดังนั้นในองค์กรในส่วนของผู้บริหารระดับสูง สามารถนำข้อมูลดังกล่าวไปใช้ในด้านทรัพยากรบุคคลขององค์กร ได้

4. พนักงานองค์กร ที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน รายได้ต่อเดือน และอายุงานต่างกัน จะมีความคาดหวังในการรักษาคนทำงานที่มีศักยภาพแตกต่างกัน จากผลแสดงให้เห็นว่า เพศชาย อายุมากกว่า 50 ปี ระดับการศึกษาปริญญาโท หรือสูงกว่า ตำแหน่งงานระดับผู้บริหาร และผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง รายได้ต่อเดือนมากกว่า 50,000 บาท อายุงานมากกว่า 15 ปี มีระดับความคาดหวังในการรักษาคนทำงานที่มีศักยภาพในระดับมาก ซึ่งทางองค์กรสามารถนำมาวิเคราะห์ปัญหา โดยใช้ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ในเบื้องต้น เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนา การบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อประโยชน์ในการบริหารทรัพยากรบุคคลองค์กรต่อไป

## ข้อเสนอแนะเพื่อการศึกษาครั้งต่อไป

1. ในการศึกษาครั้งต่อไปควรศึกษาปัจจัยการทำงานที่ส่งผลต่อความคาดหวังในการรักษาคนทำงานที่มีศักยภาพของพนักงานองค์กร โดยศึกษาพนักงานองค์กรในกลุ่มอาชีพอื่น ๆ เช่น พนักงานองค์กรของหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ เพื่อค้นหาความแตกต่างระหว่างพนักงานบริษัทเอกชน กับ พนักงานของหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ โดยข้อมูลที่ได้อาจนำไปปรับใช้เป็นแนวทางในการรักษา คนทำงานที่มีศักยภาพขององค์กร

2. เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับการรักษาคนทำงานที่มีศักยภาพของพนักงานองค์กรควรมีการศึกษาเพิ่มเติมในลักษณะการทำการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อให้ได้ข้อมูลปัจจัยการทำงานที่ส่งผลต่อความคาดหวังในการรักษาคนทำงานที่มีศักยภาพที่มีความเฉพาะเจาะจงมากยิ่งขึ้น

### เอกสารอ้างอิง

ธีระวุฒิ ตรีประสิทธิ์ชัย. (2558). ศึกษาปัจจัยที่จะส่งผลกระทบต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรในอุตสาหกรรมบริการ โรงแรมระดับ 5 ดาวในเขตกรุงเทพมหานคร. การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาโท มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

นันท์ชนาดา สวามิวัสสุกิจ. (2559). ศึกษาหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน และแรงจูงใจในงานที่มีความสัมพันธ์กับความคาดหวังในการชำระรักษาคนเก่งของพนักงานระดับปฏิบัติการในองค์กร. การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาโท มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

ศรีรัตน์ ราไพศรี และวารวรณ์ จิรชนาวุฒิ. (2555). ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการพัฒนาอาชีพ (Career Development) ของกลุ่มข้าราชการ กองวิเคราะห์และวิจัย สำนักงานโยธา กรุงเทพมหานคร. จุลนิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยศิลปากร.

ประภาพร พุกษะศรี. (2557). ศึกษาปัจจัยค่าตอบแทนที่มีผลต่อประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานครและ ปริมณฑล. การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาโท มหาวิทยาลัยศรีปทุม.

สุภาภรณ์ ประสงค์ทัน. (2558). การบริหารคนเก่ง: เครื่องมือในการเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร. วารสารบริหารธุรกิจศรีนครินทรวิโรฒ, 6(2), หน้า 145-150.

ดวงกมล วิเชียรสาร และชนินทร์รัฐ รัตนพงศ์ปัญญา. (2562). Humanities, Social Sciences and arts Volume 12 Number 6 November – December 2019. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเจริญก้าวหน้าในอาชีพของผู้แทนขายบริษัทข้ามชาติ ในเขตกรุงเทพมหานคร.

แหวววรรณ ชนมาสุข. (2556). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการทำงานของเพื่อนร่วมงานกับประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานในบริษัทแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร, การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาโท มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

พงษ์เทพ เเงะด่วน. (2555). ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิต การทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ (ดอนเมือง). การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาโท มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.

ธัญนาฎ ญาณพิบูลย์ และอารีย์ นัยพินิจ. (2556). ศึกษาแนวการชำระทรัพยากรบุคคล กรณีศึกษาธนาคารซีไอเอ็มบีไทย จำกัด (มหาชน). การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาโท มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

คณินิจ อนุโรจน์. (2560). Competency Management vs Talent Management. เอกสารประกอบการบรรยายหลักสูตรการบริหารงานสายแพทย์ทหารชั้นสูง. กรุงเทพมหานคร: กองทัพอากาศ, กรมแพทย์ทหารอากาศ.

อารีรัตน์ พะลัง. (2548). ความผูกพันต่อองค์กร: ศึกษากรณีบจ. มินิแบไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

คณิงนิจ อนุโรจน์. (2560). How to keep and care talent people. NDC Security Review Volume 8 August 2017. กรุงเทพมหานคร: วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร, สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ.

จิระประภา อัครบวร. (2552). คุณค่าคนคุณค่างาน. กรุงเทพมหานคร: เต้า.

ธีรวุฒิ เอกะกุล. (2543). ระเบียบวิธีวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์ และสังคมศาสตร์. อุบลราชธานี: สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี.

ปราชญา กล้าผจญ และพอลตา บุตรสุขวิงศ์. (2550). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: รัตนไทร.

สมคิด บางโม. (2551). องค์กรและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร: วิทย์พัฒนา.

วิมลสิทธิ์ หรยางกูร. (2549). พฤติกรรมมนุษย์กับสภาพแวดล้อม. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ชูชัย สมितिไกร. (2554). การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สาคร สุขศรีวิงศ์. (2560). การจัดการ: จากมุมมองนักบริหาร. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เจมส์ แมคกราท และบอพ เบทส์. (2556). 89 กลยุทธ์ที่องค์กรระดับโลกใช้สร้างองค์กร และบริหารคน. กรุงเทพมหานคร: ดำรงพิณคุณ.

Eric, A. (2003). Retaining the best of the best. AFP Exchange, 23(6), p.48.