

**ชื่อวิทยานิพนธ์** ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานภายหลังการแปลงสภาพ

รัฐวิสาหกิจเป็น บริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน)

**ผู้วิจัย** นางสาวสุนารี เอกวิทยานุรักษ์ **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

**อาจารย์ที่ปรึกษา** (1) รองศาสตราจารย์ ดร.กิงพร ทองใบ (2) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ชนินทร์

ชอุณหพันธ์ุรักษ์ **ปีการศึกษา** 2545

### บทคัดย่อ

การวิจัยเชิงสำรวจครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานภายหลังการแปลงสภาพจากการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย (ปตท.) เป็นบริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน) 2) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน และ 3) เสนอแนะในการปรับปรุงหรือสร้างความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้เป็น พนักงาน ปตท.ในสำนักงานใหญ่ ธุรกิจก๊าซธรรมชาติ ธุรกิจน้ำมัน ธุรกิจปิโตรเคมีและการกลั่น จำนวน 389 คน ได้มาจากการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน ค่าความคลาดเคลื่อนเท่ากับ 0.047 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น มีค่าความเชื่อมั่น 0.9358 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ใช้การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่ามัธยฐานเลขคณิต ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติทดสอบที่ การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว การเปรียบเทียบพหุคูณ ด้วยวิธีการของเซฟเฟ

ผลการวิจัย พบว่า (1) ระดับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน ปตท.หลังการแปลงสภาพรัฐวิสาหกิจ ภาพรวม จัดอยู่ในระดับค่อนข้างมาก ค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.69 โดยเรียงลำดับความพึงพอใจในการทำงานของแต่ละปัจจัยจากมากไปน้อย ดังนี้ ปัจจัยเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน ความสำเร็จในงาน ความรับผิดชอบต่องาน ลักษณะงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร ความรู้สึกรับค่าตอบแทน สวัสดิการ สิทธิประโยชน์ การบังคับบัญชา นโยบายทรัพยากรมนุษย์ และโอกาสก้าวหน้าในงาน (2) พนักงานบริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน) ที่มีเพศ สถานภาพการสมรส ระยะเวลาทำงานใน ปตท.ต่างกัน มีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (3) พนักงานบริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน) ที่มีระดับตำแหน่ง สถานภาพทางอาชีพ และสถานที่ปฏิบัติงานหลักต่างกัน มีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ (4) การสร้างความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน ควรให้พนักงานมีส่วนร่วมในนโยบายทรัพยากรมนุษย์ และฝ่ายบริหารควรจัดให้มีการพัฒนาสายอาชีพที่ชัดเจน

**คำสำคัญ** ความพึงพอใจในการทำงาน การแปลงสภาพรัฐวิสาหกิจ

**Thesis title:** THE JOB SATISFACTION OF THE PTT PUBLIC COMPANY LIMITED' S EMPLOYEES AFTER PRIVATIZATION

**Researcher:** Miss Sunaree Eagwittayanurak; **Degree:** Master of Business Administration

**Thesis Advisors:** (1) Dr. Kingporn Thongbai, Associate Professor; (2) Chanin

Chunhapuntharuk, Assistant Professor; **Academic year:** 2002

### ABSTRACT

The objectives of this survey research were 1) to study employees' job satisfaction level of The PTT Public Company Limited after privatization from Petroleum Authority of Thailand (PTT), 2) to study the factors that influence employees' job satisfaction; and 3) to suggest how to improve or create employees' job satisfaction.

The samples were 389 employees in all business units: Head Office, Gas business unit, Oil business unit, Petrochemical business unit obtained by multi – stage random samplings, with the standard error equal to 0.047. The research instrument used was a set of questionnaires (reliability level at 0.9358). The data was analyzed by the means of frequency distribution, percentage, mean, standard deviation, t - test, One Way ANOVA, multi comparison with Scheffe's method.

Survey results showed that (1) The over all of PTT's employees job satisfaction level after privatization considered was rather high at 3.69 mean. The rank from higher to lower of job satisfaction level of each factors was as follows: working environment, achievement, job responsibility, work itself, interpersonal relationship, recognition, remunerations/ welfare/ benefits, supervision, human resources policy, and job advancement and opportunity. 2) Employees whose sex, marital status, working year in PTT were different have the level of job satisfaction different significantly at .05. (3) Employees whose position level, occupational status, working area were different have the level of job satisfaction different significantly at .05. (4) To improve or create employees' job satisfaction by having employees' participation in human resource policy and a clear career path development provided by managerial department.

**Keywords:** Job Satisfaction, Privatization

## กิตติกรรมประกาศ

การทำวิทยานิพนธ์ ฉบับนี้ ผู้วิจัยได้รับความอนุเคราะห์อย่างยิ่งจากท่าน รองศาสตราจารย์ ดร.กึ่งพร ทองใบ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ชนินทร์ ชุณหพันธรัถย์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำและติดตาม แก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ในการทำวิทยานิพนธ์นี้เป็นอย่างดีเสมอมา จนงานสำเร็จเรียบร้อยสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาและขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านรองศาสตราจารย์ ดร.เสนาห์ จุ้ยโต อาจารย์ประจำสาขาวิทยาการจัดการและท่านรองศาสตราจารย์สุจิตรา หังสพฤกษ์ อาจารย์ประจำสำนักทะเบียนและวัดผล มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช และคุณเต็มศักดิ์ สุวรรณศักดิ์ ผู้จัดการฝ่ายบริการงานทรัพยากรบุคคล สำนักงานใหญ่ บริษัท ปตท. (มหาชน) จำกัด ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบ และให้คำแนะนำ ในการจัดทำแบบสอบถามที่ใช้เป็นเครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านผู้ที่ให้โอกาสและสนับสนุนการศึกษาของพนักงาน คุณมารุต สมุทรโคจร ผู้จัดการฝ่ายแผนธุรกิจ ธุรกิจน้ำมัน และขอขอบพระคุณผู้ให้ความร่วมมือ ข้อมูลแบบสอบถามการจัดทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้ ให้สามารถสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีโดยเร็ว คุณจริยากร มีเมศกุล ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ทรัพยากรบุคคล คุณณัฐชาติ จารุจินดา รองผู้จัดการใหญ่พัฒนาธุรกิจและตลาดต่างประเทศ ดร.วิโรจน์ มาวิจักขณ์ กรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัท ปีโตรเคมีแห่งชาติ ท่านผู้แต่งตำราและเอกสารที่ผู้วิจัยใช้อ้างอิง

ผู้วิจัยได้รับการแนะนำจากคุณนิศยา เทพสำราญ คุณประภา ชาญอนุเดช คุณวิริยะ เจริญพงศ์ คุณสุสติ เจียมศิริ ได้รับความร่วมมือจากคุณสายสมร สุทศศรี คุณสุเทพ สุวรรณสมบูรณ์ และได้รับความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลจาก ผู้จัดการฝ่าย ผู้จัดการส่วน ผู้จัดการคลัง พนักงาน ปตท. เพื่อน ๆ อีกหลายท่าน นอกจากนี้ผู้วิจัยได้รับกำลังใจจากบุพการี พี่น้อง จึงขอขอบพระคุณท่านทั้งหลายไว้ ณ ที่นี้ เป็นอย่างยิ่ง หากปราศจากความกรุณาจากท่านเหล่านี้ วิทยานิพนธ์ฉบับนี้คงจะสำเร็จสมบูรณ์ไม่ได้ ประโยชน์ที่จะได้รับจากการวิจัยนี้ ผู้วิจัยขอมอบให้ผู้สนใจที่จะใช้ประโยชน์เพื่อส่วนรวมและเพื่อการศึกษาวิจัยต่อไป

สุนารี เอกวิทยานุรักษ์

พฤษภาคม 2546

ไฟล์เสีย

## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จากภาวะเศรษฐกิจซบเซาตกต่ำเมื่อปี พ.ศ.2540 รัฐบาลจำเป็นต้องแสวงหาแนวทางแก้ไขปัญหาประเทศอย่างเร่งด่วน การแปลงสภาพรัฐวิสาหกิจเป็นเครื่องมือหนึ่งที่ถูกนำมาใช้เพื่อการฟื้นฟูเศรษฐกิจของประเทศ การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย (ปตท.) ซึ่งเป็นรัฐวิสาหกิจหนึ่งของรัฐ จำเป็นต้องตอบสนองนโยบายการแปรรูป มุ่งสร้างองค์กรให้เข้มแข็งทางธุรกิจ สถานะการเงิน และบุคลากรสามารถอยู่รอด และแข่งขันได้กับบริษัทเอกชน และบริษัทข้ามชาติ ในลักษณะรวมกิจการ โดยการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ จดทะเบียนจัดตั้งบริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน) เมื่อวันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ.2544 โดยในระยะแรก กระทรวงการคลังถือหุ้นทั้งหมด เมื่อเริ่มเป็นบริษัทมหาชน และแปลงทุนเป็นทุนเรือนหุ้นเข้าตลาดหลักทรัพย์ จำหน่ายแก่นักลงทุน ประชาชนทั่วไป และพนักงานในภายหลัง

หลังการแปลงสภาพจากรัฐวิสาหกิจเป็นบริษัทมหาชนจำกัด ได้มีการศึกษาพิจารณาพิจารณา พบประเด็นที่น่าสนใจ คือ

1.1 ความข้องใจในสถานภาพพนักงาน ในระยะแรก พนักงานมีความข้องใจในสถานภาพของตนว่ายังคงสภาพเป็นพนักงานรัฐวิสาหกิจหรือไม่ ขณะที่องค์กรเปลี่ยนจากรัฐวิสาหกิจเป็นบริษัท ยังคงมีสภาพเป็นรัฐวิสาหกิจตามนิยามรัฐวิสาหกิจ มาตรา 6 (2) แห่งพระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ พ.ศ.2543 เพราะรัฐยังคงถือหุ้นเกิน 50 % แต่ใช้ระเบียบ ข้อบังคับ แบบบริษัททั่วไป ทำให้พนักงานบางคนสับสนในสถานภาพ ในการตอบกับบุคคลภายนอก แม้ว่าจะมีการชี้แจงในเอกสารประกอบการรับฟังความคิดเห็นของประชาชนในการแปลงสภาพ การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย (ปตท.) เป็นบริษัท ปตท.จำกัด(มหาชน) วันที่ 8 กันยายน 2544 ณ ศูนย์นิทรรศการและการประชุมไบเทค (2544: 74-75) ขณะเดียวกันมีการยกเลิกบัตรประจำตัวพนักงานในเครื่องแบบพนักงานรัฐวิสาหกิจ ซึ่งตาม พระราชบัญญัติบัตรประจำตัว เจ้าหน้าที่ของรัฐ พ.ศ.2542 นั้น พนักงาน บริษัท ปตท.มิได้เป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐตามมาตรา 4 จึงไม่มีสิทธิทำ

บัตรประจำตัวเจ้าหน้าที่ของรัฐ และเปลี่ยนเป็นการใช้บัตรพนักงานในเครื่องแบบทั่วไปเหมือนบริษัทเอกชน

พนักงาน ปตท.ก่อนและหลังการแปลงสภาพยังคงมีสิทธิได้รับพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี (รายงานการประชุมของคณะกรรมการกิจการสัมพันธ์ ปตท.ครั้งที่ 11 ปี 2544: 6) และมีสิทธิได้การประกันตัวคดีอาญาและคดีอุบัติเหตุจากยานพาหนะที่ซื้อ เช่า ยืม ของบริษัท อันเนื่องจากการปฏิบัติหน้าที่ ตามระเบียบสำนักงานตำรวจแห่งชาติ เช่นเดิม ([http://s46ho.pttplc.com/webpr/front/webboard/board\\_reply.cfm?ind = 3534 & board\\_room = 1](http://s46ho.pttplc.com/webpr/front/webboard/board_reply.cfm?ind = 3534 & board_room = 1))

**1.2 เงินเดือน ค่าจ้าง สิทธิประโยชน์** ตามนโยบายการแปลงสภาพที่ฝ่ายบริหารกำหนดไว้ พนักงานจะได้รับเงินเดือน ค่าจ้าง และสิทธิประโยชน์ภายใต้เงื่อนไขว่า “ **ไม่น้อยไปกว่าเดิม**” ภายหลังจากแปลงสภาพ โดยเพิ่มชั่วโมงทำงาน วันละ 1 ชั่วโมง เพื่อให้เวลาทำงาน ภายหลังจากแปลงสภาพตรงกับเวลาทำงานของบริษัทเอกชน ผู้ค้าโดยทั่วไป โดยปรับเงินเดือนตามสัดส่วนของเวลาทำงานที่เพิ่มขึ้น การเพิ่มเวลาทำงานทำให้พนักงานต้องปรับตัว เปลี่ยนแปลงชีวิตประจำวัน (เอกสารประกอบการรับฟังความคิดเห็นของประชาชนในการแปลงสภาพการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย (ปตท.) เป็นบริษัท ปตท.จำกัด(มหาชน) 8 กันยายน 2544 ณ ศูนย์นิทรรศการและการประชุมไบเทค (2544: 7 [ผนวก 39])

**1.3 ภาษีรายได้** ภายหลังจากแปลงสภาพ ทำให้พนักงานต้องเสียภาษีแบบบริษัทเอกชน สิทธิประโยชน์อื่น ๆ บางอย่าง เช่น ค่าเช่าบ้าน บ้านพัก ปตท. ค่าปฏิบัติงานต่างจังหวัด ค่าเช่ารถประจำตำแหน่ง ของพนักงาน จำเป็นต้องเสียภาษีเพิ่มขึ้น เพราะผลกระทบจากการเป็นบริษัททำให้ต้องเสียภาษี ที่คิดจากประโยชน์ส่วนเพิ่มของพนักงาน ต่างจากเดิมที่การเป็นพนักงานรัฐวิสาหกิจจะได้รับยกเว้น ทำให้พนักงานมีภาระภาษีเพิ่มขึ้น ซึ่งบริษัท ปตท.ได้ช่วยเหลือและรับภาระภาษีบางส่วนแทนพนักงาน (เอกสารประกอบการรับฟังความคิดเห็นของประชาชนในการแปลงสภาพ การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย (ปตท.) เป็นบริษัท ปตท.จำกัด(มหาชน) วันที่ 8 กันยายน 2544 ณ ศูนย์นิทรรศการและการประชุมไบเทค 2544: 7)

**1.4 ความเสี่ยงด้านความมั่นคง** พนักงานมีความเสี่ยงด้านความมั่นคงเพิ่มขึ้น ภายหลังจากแปลงสภาพ เพราะกระทรวงการคลังถือหุ้นลดลงจากเดิมร้อยละ 100 เหลือเป็นร้อยละ 69.27 (ตามรายงานประจำปี ปตท.2544: 58) เพราะมีผู้ถือหุ้นที่เป็นพนักงาน นักลงทุน ทั้งในและต่างประเทศ และประชาชนทั่วไป ซึ่งสัดส่วนความเป็นรัฐบาลจะลดลง และสามารถเปลี่ยนแปลงไปตามภาวะการลงทุนในตลาดหลักทรัพย์ ขึ้นอยู่กับนโยบายของรัฐ ถ้าคำนึงถึงความเสี่ยง

เพิ่ม ผลตอบแทนควรต้องเพิ่มขึ้น ตามหลักการ High Risk High Return หากเทียบค่าตอบแทน กับตลาดแรงงานแบบเอกชนธุรกิจหรืออุตสาหกรรมประเภทเดียวกัน ผู้ทำงาน ปตท.เงินเดือนจะ น้อยกว่าเอกชน แม้ว่าจำนวนเงินเดือนจะมากกว่าก่อนเปลี่ยนแปลงองค์กรก็ตาม แต่เป็นการเพิ่ม จากการปรับเวลาทำงานเพิ่ม

**1.5 การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร** การแปลงสภาพรัฐวิสาหกิจของ ปตท. กระทำแบบรวมกิจการ รวมหน่วยธุรกิจก่อนในระยะเวลาดังกล่าว ทำให้มีการปรับเปลี่ยน โยก ย้ายงาน โยกย้ายหน่วยงาน เปลี่ยนตำแหน่ง และสภาพแวดล้อม (<http://webho.pttplc.com/ptt/>) บางคนได้ย้ายตามสมัครใจ บางคนไม่ได้ตามความประสงค์ พนักงานที่โอนย้ายต้องมาตั้งต้นใหม่ กับสิ่งแวดล้อมใหม่ งานใหม่ ต้องมาแสวงหาความชำนาญใหม่ ปรับตัวให้เข้ากับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานใหม่ ต้องพิสูจน์ผลงาน เรียนรู้การปรับตัวให้เข้ากันใหม่ ภายใต้อาณัติไม่แน่ใจว่า บริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน) จะมีกฎระเบียบใหม่ที่เป็นอุปสรรคหรือข้อจำกัดในโอกาสก้าวหน้า หรือความมั่นใจที่จะทำงานในระยะยาวเหมือนเช่นก่อน

**1.6 นโยบายลดกำลังคน** หลังแปลงสภาพ บริษัทเปิดโอกาสให้พนักงานเข้าโครงการเกษียณก่อนอายุ หรือที่ทราบในนามว่า “โครงการร่วมใจจากองค์กร “ เพื่อลดจำนวนพนักงาน โดยสมัครใจ การจำกัดให้มีโครงการเป็นปีสุดท้ายตามประกาศของกระทรวงการคลัง ทำให้พนักงานขาดความมั่นใจในการทำงานในบริษัทในระยะยาว และตระหนักถึงการต้องพัฒนาตนเอง เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงมากขึ้น (<http://webho.pttplc.com/ptt/>)

จะเห็นได้ว่าการแปรรูปรัฐวิสาหกิจทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับพนักงาน การเพิ่มเวลาทำงาน แนวโน้มการเพิ่มความเสี่ยงจากการจ้างงาน เช่นเดียวกับเอกชนมากขึ้น กฎ ระเบียบแบบบริษัทเริ่มเพิ่มมากขึ้น เหล่านี้เป็นสิ่งที่เริ่มก่อให้เกิดแนวโน้มความไม่พึงพอใจ ในการทำงานของพนักงาน หลังการแปลงสภาพมากขึ้นได้ จึงเป็นประเด็นปัญหาที่สำคัญ ที่น่าสนใจ ใคร่ศึกษาวิจัย เพราะหากหน่วยงานใด พนักงานมีความรู้สึกไม่พึงพอใจในสิ่งที่ได้รับจากองค์กร ไม่มีขวัญกำลังใจในการทำงาน ก็ย่อมไม่อยากมาทำงาน ขาดความตั้งใจ เอาใจใส่ ขยันขันแข็ง ขาดลามาสาย หรือหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ผลงานก็จะไม่มีคุณภาพเท่าที่ควร พนักงานขาดประสิทธิภาพ ในการทำงาน ทำให้ผลผลิตขององค์กรเพิ่มขึ้นน้อยกว่าแผนงาน ซึ่งเป็นผลเสียต่อผลการ ดำเนินธุรกิจขององค์กรให้อยู่รอด ในทางตรงข้าม หากพนักงานมีความพึงพอใจ จะเพิ่มผลผลิต องค์กร ทำให้ผลการดำเนินงานขององค์กรดีขึ้น เพราะพนักงานที่มีความพึงพอใจเป็นปัจจัยสู่ ความสำเร็จขององค์กร นอกจากนี้ในฐานะที่ ปตท.เป็นรัฐวิสาหกิจแห่งแรกที่แปลงสภาพ ซึ่งเป็น

บริษัทน้ำมันแห่งแรกของประเทศไทย และเป็นตัวอย่างแก่รัฐวิสาหกิจอื่น จึงเป็นเรื่องที่ผู้วิจัยสนใจศึกษาเพื่อเป็นข้อมูลแก่องค์กรที่จะบริหารงานให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานแก่พนักงาน และมี ประโยชน์แก่รัฐวิสาหกิจหรือหน่วยงานราชการที่กำลังจะเปลี่ยนแปลงสภาพองค์กรเป็นบริษัทหรือออกนอกระบบ และเตรียมการเพื่อพึ่งตัวเองมากขึ้น ประโยชน์ในด้านพัฒนาปรับปรุงสภาพการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ทำให้การดำเนินงานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ขององค์กรต่อไป

## 2. วัตถุประสงค์การวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน ภายหลังจากการแปลงสภาพรัฐวิสาหกิจ เป็นบริษัท ปตท. (จำกัด) มหาชน

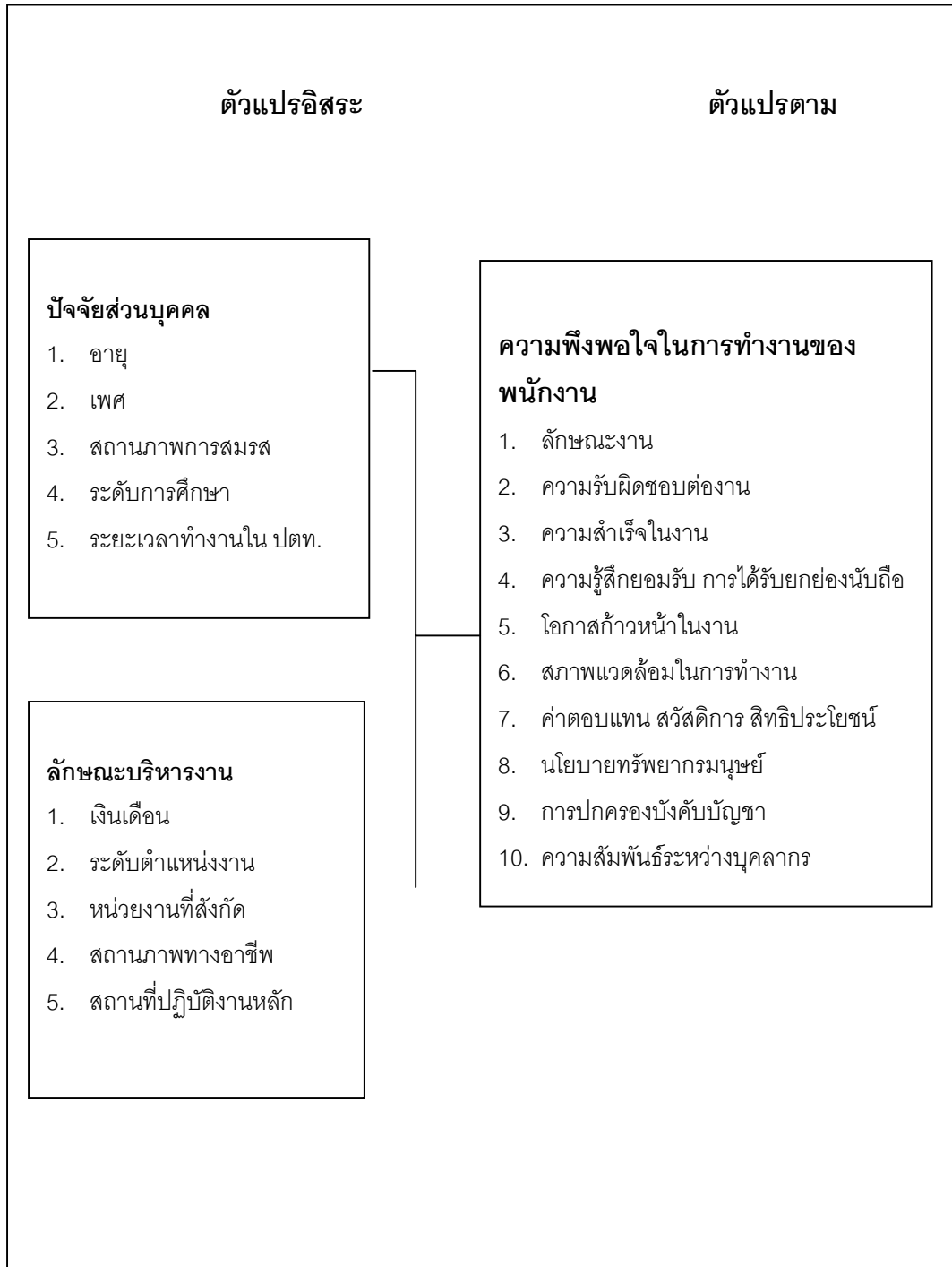
2.2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน ภายหลังจากการแปลงสภาพรัฐวิสาหกิจ เป็นบริษัท ปตท. (จำกัด) มหาชน

2.3 เพื่อเสนอแนะในการปรับปรุงหรือสร้างความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานภายหลังจากการแปลงสภาพรัฐวิสาหกิจ เป็นบริษัท ปตท. (จำกัด) มหาชน

## 3. กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้พิจารณาใช้ทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงาน เช่น ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg ทฤษฎีความเสมอภาคของ Adams ทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom และทฤษฎีแบบบูรณาการของ Porter & Lawler เป็นต้น เพื่อให้ครอบคลุมปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงานของบริษัทมากที่สุด ในการกำหนดตัวแปรอิสระหรือตัวแปรต้น คือ ปัจจัยส่วนบุคคล และลักษณะบริหารงาน ตัวแปรตาม ซึ่งเกิดหลังตัวแปรอิสระ คือ ความพึงพอใจในการทำงาน เพื่อสร้างกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังภาพที่ 1.1





#### 4. สมมติฐานการวิจัย

- 4.1 ระดับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน) อยู่  
ใน  
ระดับมาก
- 4.2 พนักงานบริษัท ปตท จำกัด (มหาชน) ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลต่างกันมีความพึงพอ  
ใจ  
ในการทำงานแตกต่างกัน
- 4.3 พนักงานบริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน) ที่มีลักษณะบริหารงานต่างกัน มีความ  
พึงพอใจในการทำงาน แตกต่างกัน

#### 5. ขอบเขตการวิจัย

##### 5.1 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการวิจัยนี้ได้แก่ พนักงานของบริษัทปตท.จำกัด (มหาชน) ตาม  
ทะเบียนประวัติพนักงานของฝ่ายทรัพยากรบุคคล ระดับตำแหน่งงาน 1-17 (ไม่รวมพนักงานชั่วคราวหรือลูกจ้างชั่วคราว ตลอดจน ยามรักษาความปลอดภัย ที่เป็นลูกจ้างตามสัญญาจ้างเหมา  
แรงงาน) ทั้งนี้ข้อมูลพนักงาน ณ วันที่ 15 กรกฎาคม 2545 รวมจำนวน 3,228 คน การศึกษาวิจัย  
นี้ได้ใช้วิธีการเลือกตัวอย่าง แบบหลายขั้นตอน ได้ขนาดตัวอย่างตามสูตรความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน  
จำนวน 356 คน ประกอบด้วยหน่วยงานสำนักงานใหญ่ 91 คน ธุรกิจก๊าซ 88 คน ธุรกิจน้ำ  
มัน 168 คน ธุรกิจปิโตรเคมีและการกลั่น 3 คน และกลุ่มบริษัทในเครือ 6 คน ขนาดตัวอย่างจริง  
389 คน ค่าความคลาดเคลื่อน เท่ากับ 0.047

##### 5.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา

เป็นการศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน ปตท.ภายหลังการแปลง  
สภาพโดยศึกษาความหมาย และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจ ผลกระทบการแปลงสภาพ  
ต่อความพึงพอใจ ตามกรอบแนวคิดของทฤษฎีความพึงพอใจ เช่น ทฤษฎีสองปัจจัยของ

Herzberg และผลงานวิจัยทั้งในและต่างประเทศ จากหนังสือวิชาการ เอกสารสัมมนา หนังสือพิมพ์ เว็บไซต์

### 5.3 ขอบเขตด้านตัวแปร

5.3.1 **ตัวแปรอิสระ** ที่จะศึกษาวิจัยมี 2 ตัวแปรคือ ปัจจัยส่วนบุคคล และ ลักษณะบริหารงาน

5.3.2 **ตัวแปรตาม** คือ ความพึงพอใจในการทำงาน ของพนักงานภายหลังการแปลงสภาพ

### 5.4 ขอบเขตด้านเวลา

การเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการศึกษาวิจัย เริ่มตั้งแต่ 20 สิงหาคม 2545 ถึง 10 กันยายน 2545

## 6. นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้ความเข้าใจในศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ถูกต้องตรงกัน ผู้วิจัยจึงกำหนดความหมายเฉพาะที่กล่าวในวิจัยครั้งนี้

6.1 **ความพึงพอใจในการทำงาน** หมายถึง ความเต็มใจ ตั้งใจ ยินดี และมีความสุขในการทำงาน ในสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ในที่ทำงาน ตามที่ได้รับมอบหมาย

6.2 **ปตท.** หมายถึง การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย ก่อนแปลงสภาพ และเป็นบริษัทมหาชนจำกัดหลังการแปลงสภาพ

6.3 **พนักงาน** หมายถึง พนักงานที่ปฏิบัติงานในการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย ในทะเบียนพนักงาน ที่ทำงานต่อเนื่องจนกระทั่งการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย แปลงสภาพเป็นบริษัท มหาชน จำกัด มีทั้งพนักงานประจำสำนักงานและพนักงานปฏิบัติการ ตามคลังภูมิภาคที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการปฏิบัติการคลัง รวมพนักงานที่ไปปฏิบัติงานในบริษัทในเครือ ในฐานะพนักงาน ปตท.และสามารถกลับมาทำงานในบริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน) ได้ภายหลัง

#### 6.4 การแปลงสภาพ หมายถึง การแปรสภาพจากการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย เป็น

บริษัทมหาชน จำกัด ในนาม บริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน)

### 7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 ทำให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับทรัพยากรบุคคล และสถานะที่เป็นจริงในความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานต่อองค์กรในด้านต่าง ๆ

7.2 สามารถนำผลวิจัยเพื่อการวางแผนบริหารอัตรากำลัง ลักษณะโครงสร้าง  
ทรัพยากร

มนุษย์ในองค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร

7.3 เพื่อนำผลการศึกษาวินิจฉัยไปใช้เป็นประโยชน์เพื่อการบริหารของฝ่ายบริหารต่อไป  
ในการวางแผนกลยุทธ์องค์กรและการพัฒนาองค์กรโดยคำนึงการผสมผสานการบริหารทรัพยากร  
มนุษย์และแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างผลการดำเนินงานขององค์กรที่ดีต่อเนื่องในระยะยาว

7.4 เพื่อนำข้อเสนอแนะการวิจัยไปใช้ประโยชน์ต่องานค้นคว้าบุกเบิกงานวิจัยต่อไป  
สำหรับหน่วยงานราชการ มหาวิทยาลัย รัฐวิสาหกิจอื่น ๆ ผู้สนใจทั่วไป ในด้านการใช้ประโยชน์  
จากผลงานวิจัยเชิงปฏิบัติมากขึ้น และการวิจัยที่สะท้อนสภาพแวดล้อมในองค์กรอย่างแท้จริง

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานภายหลังการแปลงสภาพรัฐวิสาหกิจเป็นบริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน) ผู้วิจัยได้พิจารณาสำรวจวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ในประเด็นหัวข้อต่าง ๆ ดังนี้

1. ความหมายของความพึงพอใจในการทำงาน
2. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน
3. ผลกระทบของการแปลงสภาพรัฐวิสาหกิจต่อความพึงพอใจในการทำงาน
4. ผลการวิจัยในประเทศ และต่างประเทศ

#### 1. ความหมายของความพึงพอใจในการทำงาน

**สมภพ สัมภาวะผล (2545: 10)** ให้ความหมายของความพึงพอใจในการทำงานว่า หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่ได้รับการตอบสนองของความต้องการในทางบวกอันเกิดจากการปฏิบัติงาน และได้รับผลตอบแทนที่เกี่ยวข้องกับการชอบ ยินดี หรือพอใจ ที่มีต่อการทำงานที่บุคคลนั้นปฏิบัติอยู่

**ชนิดา ศรีบรรวิวัฒน์ (2544: 10)** ได้ให้ความหมายความพึงพอใจในการทำงานว่า หมายถึง ความรู้สึกที่ดี ชอบหรือพอใจที่มีต่อองค์ประกอบในงานและสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ในการทำงานรวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานและความเป็นธรรมที่ได้รับจากผู้บังคับบัญชา การได้รับผลตอบแทนเพียงพอ ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน รวมทั้งการที่ผู้ปฏิบัติงานนั้นได้รับผลตอบแทนตามความต้องการต่าง ๆ ได้

**ขวัญชีวา ร่วมรัก (2544: 9)** กล่าวว่า เมื่อบุคคลในหน่วยงานเกิดความพึงพอใจในการทำงานมากจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกผูกพันอยู่กับงาน และทุ่มเทความรู้ความสามารถให้กับงานและหน่วยงานด้วยความเต็มใจ

**Robbins, Stephen P. & Coulter, Mary (1996: 465)** กล่าวถึง ปี 1930-กลางปี 1960 ว่าเป็นที่เชื่อในครั้งนั้น คนงานที่มีความสุขจะเป็นคนที่เพิ่มผลผลิต ดังผลการศึกษาที่ Hawthorne พบว่าผู้จัดการที่ทำให้คนงานถูกจ้างพึงพอใจในการทำงานของเขาแล้วละก็ เขาทั้งหลายจะแปลงความพึงพอใจในการทำงานเป็นผลผลิตในระดับสูง (High Productivity)

Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (1996: 129–130) เราพบว่าบริษัทส่วนใหญ่ใช้วัตถุประสงค์ของลูกจ้างจากมาตรการวัดผล 3 ประการ ได้แก่ ความพึงพอใจของลูกจ้าง (Employee Satisfaction) การทำงานต่อเนือง (Employee Retention) การเพิ่มผลผลิต (Productivity) ซึ่งความพึงพอใจของลูกจ้างโดยทั่วไปเป็นแรงผลักดันให้เกิดมาตรการวัด 2 ประการคือ การทำงานต่อเนือง และการเพิ่มผลผลิต ปัจจุบันความพึงพอใจของลูกจ้างสำคัญสำหรับทุกองค์กร เพราะเป็นตัวแทนของความมีขวัญกำลังใจ (Employee morale) และความพึงพอใจในการทำงานโดยรวม (Overall Job Satisfaction) หากลูกจ้างมีความพึงพอใจจะทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น และมีการตอบสนองความต้องการ (Responsiveness) มีคุณภาพ (Quality) และสามารถบริการลูกค้าได้ดีขึ้น Rockwater สังเกตว่าในกระบวนการปรับปรุงตัววัดผลพบว่าลูกจ้างที่มีความพึงพอใจในการทำงานสูงสุดมีแนวโน้มจะแสวงหาลูกค้าที่มีความพอใจมากที่สุด (Most satisfied customers) ซึ่งพวกเขาอาจจำเป็นต้องมีลูกค้าไว้ให้รับใช้โดยลูกจ้างที่มีความพึงพอใจ (Satisfied employees)

Longman (1995: 1265) ให้ความหมายของคำว่า ความพึงพอใจในการทำงานว่า หมายถึง ความรู้สึกมีความสุข หรือยินดี เพราะการประสบผลสำเร็จในบางสิ่งบางอย่างที่ปรารถนา หรือความร่าเริงจากการทำงาน

Schermerhorn Jr., John (1993: 338) ความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction) คือ ระดับความรู้สึกของปัจเจกบุคคล ในทางบวกและทางลบเกี่ยวกับลักษณะต่างๆ กันของงาน รวมทั้งงานที่ได้รับมอบหมาย (Assigned tasks) การกำหนดลักษณะงาน (Work setting) และความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน (Relationship with coworkers) หรือ คือระดับความรู้สึกของปัจเจกบุคคลในเชิงบวกหรือเชิงลบ เกี่ยวกับงาน (one's job) ซึ่งเป็นตัวแทนความหมายส่วนบุคคลหรือคุณภาพที่รู้สึกได้ (perceived) ของงานของคนหนึ่ง ๆ และประสบการณ์ที่เกี่ยวข้อง (Associated with experience) และลักษณะของงาน (Aspects of a job) ซึ่งมีผลต่อความพึงพอใจรวมถึงลักษณะทั่วไปของความพึงพอใจในการทำงาน (Common aspects of job satisfaction) ได้แก่ ความพึงพอใจในค่าจ้าง (Satisfaction with pay) ในงานที่ได้รับมอบหมาย (Associated tasks) ในคุณภาพของการบังคับบัญชา (Quality of supervision) ในผู้ร่วมงาน (Coworkers) ในการกำหนดลักษณะงาน (Work setting) ในการเลื่อนตำแหน่ง โอกาสก้าวหน้า (Promotion & Advancement opportunities)

Danbury, CT (1992: 1888) กล่าวถึง คำว่า "ทำให้เกิดความพึงพอใจ" (Satisfied) คือ เป็นสาเหตุให้คนมีความสุขและมีอิสระจากความปรารถนา ด้วยการจัดหา สิ่งที่เขาต้องการ ปรารถนา กระหาย อยากรได้

Haimann & Connor (1985: 462-463) ให้ความหมายของความพึงพอใจว่าหมายถึง ความพึงพอใจของแต่ละคน ยิ่งความพึงพอใจสูงขึ้น ขวัญ กำลังใจของกลุ่มก็ยิ่งสูงขึ้น ขวัญกำลังใจ

ยิ่งสูง ความพึงพอใจก็สูงตามเช่นกัน

Byars & Rue (1984: 216-220 อ้างถึงในวิริยะ เจริญพงศ์ 2545: 13) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นทัศนคติโดยทั่วไปของคนแต่ละคนที่มีต่องาน ซึ่งอาจเป็นไปในแง่ บวก หรือลบ ก็ได้ โดยทัศนคติของแต่ละคนนั้นมักจะเป็นไปในแง่ของความแตกต่างระหว่างสิ่งที่เขาได้รับจากงานนั้น ๆ ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสภาพจิตใจของแต่ละบุคคล โดยความพึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้นจะถูกกำหนดโดยปัจจัยต่าง ๆ

Herzberg, Frederick (1957: 3) กล่าวถึง ความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction) ว่า ในตัวมันเอง ไม่อาจจำกัดความได้กระชับ เพราะวัตถุประสงค์และวิธีการศึกษาวิจัยแตกต่างกัน การคัดเลือกงาน วิจัยอยู่บนพื้นฐานเริ่มแรก 3 คำถาม ที่ใช้กับความรู้สึกของคนงานต่องานของเขา คำถามเหล่านั้น คือ คุณพึงพอใจในการทำงานหรือไม่ ถ้าคุณสามารถทำได้ คุณจะกลับไปในงานเดิมหรือไม่ คุณสนใจในงานคุณหรือไม่

กล่าวโดยสรุป ความพึงพอใจในการทำงาน เป็นระดับความรู้สึกที่เป็นความสุขจากการทำงาน เมื่อมีความคิดในทางบวก ต่อการทำงาน จนเกิดการยอมรับและมีความรับผิดชอบทุ่มเทในการทำงาน จึงจะทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น พนักงานที่มีความพึงพอใจจะแสวงหาลูกค้ำที่ดี ที่มี ความพึงพอใจสูงในบริการของบริษัทด้วย

## 2. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน

ธงชัย สันติวงษ์ (2540: 156-157) กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความพอใจของคน และประสิทธิภาพการทำงาน คือ การได้รับค่าตอบแทนที่พอเพียงและสมเหตุสมผล การประเมินค่างาน กำหนดค่างาน ค่าตอบแทน จะต้องมีความถูกต้อง สามารถชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของงานเปรียบเทียบกันได้ สภาพแวดล้อมการทำงาน แสงสว่าง อุณหภูมิ ความปลอดภัย และความสะอาดของสถานที่ สวัสดิการที่ให้กับคนงาน ทั้งห้องอาหาร รถสวัสดิการ ห้องน้ำ การรักษาพยาบาล การฝึกอบรม การประกันสุขภาพ และอุปกรณ์การพักผ่อนต่าง ๆ ความยุติธรรมใน

โอกาสเลื่อนขั้น โยกย้าย และการพัฒนา ความยุติธรรมในการสอบสวนข้อกล่าวหา และข้อร้องเรียน การให้ระบบตอบแทนแบบจูงใจ โดยมีหลักเกณฑ์ และมีความเป็นธรรม คุณภาพของผู้นำที่เป็นผู้บังคับบัญชา

Ivancevich & Matteson (1987, 1990: 480) ได้กล่าวถึงเรื่องความพึงพอใจในการทำงานว่า ขึ้นอยู่กับระดับของผลที่ได้รับทั้งภายนอก (ซึ่งได้แก่ ค่าจ้าง สภาพการทำงาน เพื่อนร่วมงาน การปกครอง ความสัมพันธ์อันดีมิตร) และภายใน (ซึ่งได้แก่ ผลได้แห่งความรู้สึกมีความรับผิดชอบ ทำทนาย ผลสำเร็จของงานที่มีความหลากหลาย มีเอกลักษณ์ และมีความสำคัญ) และทัศนคติในการทำงานของผู้ทำงานต่อผลที่ได้รับนั้น ซึ่งมีคุณค่าแตกต่างกันสำหรับแต่ละบุคคลเพราะการให้ความสำคัญแก่งานที่ต่างกัน สำหรับบางคน งานที่ทำทนายและรับผิดชอบอาจจะมีความเป็นกลางหรือมีคุณค่าเชิงลบ แต่บางคนให้คุณค่าเชิงบวก ความแตกต่างเหล่านี้เป็นการวัดระดับความพึงพอใจในการทำงานของงานที่เหมือนกัน

Barnard (1972: 142-149 อ้างถึงในวรรณพร เพียรสาระ 2538: 29-30 อ้างถึงในชนิดา ศรีบวรวิวัฒน์ 2544 :14) กล่าวถึง สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุที่เป็นเครื่องกระตุ้นให้คนเกิดความพอใจในการปฏิบัติงานว่าประกอบด้วย

1. **สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ (Material inducements)** ได้แก่ เงิน สิ่งของตอบแทนที่ให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน
2. **สิ่งที่จูงใจที่เกี่ยวกับโอกาสของบุคคลากร (Personal; Non – material Opportunities)** หมายถึง โอกาสที่จะมีชื่อเสียงได้รับเกียรติยศได้รับอำนาจพิเศษส่วนตัวหรือโอกาสที่จะได้รับตำแหน่งดี ๆ
3. **สิ่งจูงใจเกี่ยวกับสภาพทางกายภาพที่พึงปรารถนา (Desirable Physical Conditions)** ได้แก่ สภาพ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ สภาพแวดล้อมที่ทำงาน
4. **ผลประโยชน์ทางอุดมคติ (Ideal Benefactions)** หมายถึง การที่หน่วยงานสนองความต้องการของบุคคลในด้านความภาคภูมิใจที่ได้แสดงฝีมือ ความรู้สึกพอใจในการทำงานอย่างเต็มที่
5. **ความดึงดูดใจในทางสังคม (Associational Attractiveness)** หมายถึง ความสัมพันธ์อันดีมิตรในหมู่ผู้ร่วมงาน การยกย่อง ยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน
6. **สิ่งจูงใจเกี่ยวกับสภาพการทำงาน** โดยปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมตรงกับความสามารถของบุคคล และทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน (Adaptation of Conditions to Habitual Methods and Attitudes) หมายถึง การปรับวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับความรู้ความสามารถและให้สอดคล้องกับทัศนคติของแต่ละบุคคล



7. **โอกาสที่จะมีส่วนร่วมงานอย่างกว้างขวาง (The Opportunity of Enlarged Participations)** หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมงานทุกชนิดที่หน่วยงานจัดให้มีขึ้น ช่วยให้บุคลากรมีความรู้สึกที่ตนเป็นบุคคลสำคัญของหน่วยงาน

8. **สภาพของการอยู่ร่วมกันฉันท์มิตร (The Condition of Communion)** หมายถึง ความพอใจของบุคลากรที่อยู่ร่วมกันฉันท์มิตร รู้จักกันอย่างกว้างขวาง สนับสนุนกลมเกลียวร่วมมือกันอย่างดีในการทำงาน

Myers (1970: 124 อ้างถึงใน สุรินทร์ ศขพลายุทธ์ 2539: 5) กล่าวว่า เป้าหมาย หรือ

วัตถุประสงค์ของงาน มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน คือ งานต้องมีความสัมพันธ์กับความปรารถนาส่วนตัว งานนั้นจะต้องวางแผนและวัดความสำเร็จได้ โดยใช้ระบบการทำงานและควบคุมประสิทธิภาพ เพื่อให้ได้ผลในการสร้างสิ่งจูงใจ ภายในเป้าหมายของงาน โดยจะต้องมีลักษณะ คือ ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย มีผลงานกลับมาให้ผู้ปฏิบัติงานทราบ งานนั้นต้องเป็นงานที่ผู้ปฏิบัติงานพึงปรารถนา งานนั้นสามารถทำให้สำเร็จได้

Gilmer (1967: 380-384 อ้างถึงใน ขวัญชีวา ร่วมรัก 2544: 17) มีความสนใจ และได้ศึกษาความพอใจในการทำงานของบุคคลต่าง ๆ ได้สรุปปัจจัยที่สนับสนุนต่อการปฏิบัติงานไว้ 10 ประการ ดังนี้

1. **ความมั่นคงปลอดภัย (Security)** ได้แก่ ความมั่นคงในการทำงาน การได้รับความยอมรับจากผู้บังคับบัญชา คนที่มีพื้นฐานความรู้น้อยหรือขาดความรู้ย่อมเห็นว่า ความมั่นคงในงานมีความสำคัญสำหรับเขามาก แต่คนที่มีความรู้สูง จะรู้สึกว่าไม่มีความสำคัญมากนัก

2. **โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน (Opportunity for Advancement)** ได้แก่ การมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งงานที่สูงขึ้น การมีโอกาสก้าวหน้าจากความสามารถในการทำงานย่อมทำให้เกิดความพอใจในงาน ผู้ชายมีความต้องการในเรื่องนี้สูงกว่าผู้หญิง

3. **สถานที่ทำงานและการจัดการ (Company and Management)** ได้แก่ ความพอใจต่อสถานที่ทำงาน ชื่อเสียงของสถาบันและการดำเนินงานของสถาบัน.

4. **ค่าจ้าง (Wages)** คนงานชายจะเห็นค่าจ้างเป็นสิ่งสำคัญสำหรับเขายิ่งกว่าคนงานหญิงและผู้ทำงานในโรงงาน จะเห็นว่าค่าจ้างมีความสำคัญสำหรับเขามากกว่าการทำงานในหน่วยงานของรัฐ

5. **ลักษณะของงานที่ทำ (Intrinsic Aspects of the Job)** ความสัมพันธ์กับความรูู้

ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน หากได้ทำงานที่ตรงตามความต้องการและความถนัดก็จะเกิดความพอใจ

**6. การนิเทศงาน (Supervision)** การนิเทศงาน มีความสำคัญที่จะทำให้ผู้ทำงานมีความรู้พอใจหรือไม่พอใจต่องานได้ การนิเทศงานที่ไม่ดีอาจเป็นสาเหตุอันหนึ่งที่ทำให้ย้ายงานและลาออกจากงาน

**7. ลักษณะทางสังคม (Social Aspects of the Job)** ถ้าผู้ทำงานทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ก็จะทำให้เกิดความพอใจในงานนั้น

**8. การติดต่อสื่อสาร (Communication)** การติดต่อสื่อสารมีความสำคัญมากสำหรับผู้มีระดับการศึกษาสูง กระบวนการทำงานและบุคคลระดับต่าง ๆ ที่ร่วมกันปฏิบัติงานที่ด้รับมอบหมายจะสำเร็จได้ก็เพราะมีกระบวนการวิธีการทำงานที่ดี ไม่ว่าจะเป็นการวางแผนงาน การจัดองค์กร การบริหารบุคคล การวินิจฉัยสั่งการ การควบคุมบังคับบัญชา การประสานงาน และการประเมินผลงาน ทุกกระบวนการต้องมีการติดต่อสื่อสารเป็นตัวเชื่อม

**9. สภาพการทำงาน (Working Condition)** ได้แก่ แสง เสียง อากาศ ชั่วโง่งทำงาน มีงานวิจัยหลายเรื่องชี้ให้เห็นว่า สภาพการทำงานมีความสำคัญสำหรับหญิงมากกว่าชาย

**10. สิ่งตอบแทนหรือประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ (Benefits)** เช่น เงินบำเหน็จตอบแทนเมื่อออกจากงาน การบริการและการรักษาพยาบาล สวัสดิการ ที่อยู่อาศัย

ความพึงพอใจในการทำงาน นอกจากจะเกิดจากองค์ประกอบด้านปัจจัยสิ่งแวดล้อมของงานแล้ว กิลเมอร์ยังกล่าวไว้ว่า เกิดจากองค์ประกอบด้านปัจจัยส่วนบุคคลได้อีก คือ

**1. เพศ** จากการสำรวจหลายครั้งพบว่า เพศหญิงมีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าเพศชาย อาจเป็นเพราะว่าเพศหญิงมีความต้องการทางการเงิน มีความทะเยอทะยานทางอาชีพน้อยกว่าเพศชาย

**2. จำนวนผู้ที่อยู่ในความอุปการะ** ผลจากการศึกษาพวกเจ้าหน้าที่ พนักงาน (White –

collar workers) พบว่าบุคคลที่ต้องรับผิดชอบเลี้ยงดูผู้ที่อยู่ในความอุปการะจำนวนมาก จะมีความพึงพอใจในการทำงานน้อย ซึ่งสาเหตุเนื่องมาจากปัญหาสถานะทางการเงินที่บีบคั้นเขาอยู่

**3. อายุ** จากการศึกษากลุ่มคนต่างกลุ่มจะได้ผลของความสัมพันธ์ระหว่างอายุกับความพึงพอใจในการทำงานต่างกัน คือ เสมียนพนักงานที่ค่อนข้างมีอายุ แต่มีรายได้และสภาพภาพต่ำจะมีความพึงพอใจในการทำงานสูง และจากการศึกษาในบางกลุ่มพบว่า ความพึงพอใจในการทำงานจะสูงเมื่ออายุมากขึ้น แต่ในบางกลุ่มพบว่าความพึงพอใจในการทำงานจะลดลง

#### 4 ระยะเวลาในการทำงาน จากการสำรวจหลายครั้งพบว่า ในระยะเริ่มแรกเข้าทำงาน

บุคคลจะมีความพึงพอใจในการทำงานสูงและจะลดลงเรื่อย ๆ จนถึงปีที่ห้าหรือปีที่แปด จากนั้นจะเพิ่มขึ้นอีกเมื่ออายุการทำงานเพิ่มขึ้น และขวัญในการทำงานจะสูงที่สุดเมื่อทำงานมาแล้ว 20 ปี

**5 ความเฉื่อยฉลัด** ความสัมพันธ์ระหว่างความเฉื่อยฉลัดกับความพึงพอใจในการทำงานนั้นขึ้นอยู่กับระดับขอบเขตของความฉลัดและความยากง่ายของงาน คือ หากให้คนที่มีความเฉื่อยฉลัดมาก ๆ ทำงานที่ง่าย ๆ ก็จะทำให้เกิดความเบื่อหน่ายได้ง่าย

**6. ระดับการศึกษา** มีหลักฐานมากมายที่แสดงให้เห็นถึงความขัดแย้งที่หาข้อสรุปไม่ได้ระหว่างความสัมพันธ์ของระดับการศึกษากับความพอใจในการทำงาน เช่น จากการศึกษาเกี่ยวกับพนักงานเจ้าหน้าที่พบว่ากลุ่มคนที่ยังไม่จบการศึกษาจะมีความพึงพอใจในการทำงานสูง แต่จากการศึกษาอื่น ๆ กลับพบว่าระดับการศึกษากับความพอใจในการทำงานไม่มีความสัมพันธ์กัน

**7. บุคลิกภาพส่วนตัว** เป็นสาเหตุสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้ไม่เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

Secord & Backman (1964: 391 อ้างในขวัญชีวา ร่วมรัก 2544: 8) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเกิดจากความต้องการของบุคคลากรในองค์กร บางคนอาจพอใจเนื่องจากผลงานที่ทำได้สำเร็จ บางคนอาจพอใจเพราะลักษณะการปฏิบัติงาน แต่บางคนพอใจเพื่อนร่วมงาน แต่ความต้องการบุคคลในองค์กรนั้นมีหลายอย่าง ได้แก่ การทำงานที่เขาชอบ อุปกรณ์ที่เหมาะสม ค่าจ้างและสวัสดิการ ที่เพียงพอ และยุติธรรม โอกาสความก้าวหน้าในงาน บรรยากาศสภาพการทำงานที่ดีและเหมาะสม รวมทั้งผู้บังคับบัญชาที่เข้าใจ

Herzberg; Mausner & Snyderman (1959: 57-83) กล่าวถึงการวิจัยในหนังสือ The Motivation to Work โดยออกแบบสอบถาม 228 ชุด เกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจ ลักษณะของปัจจัย (Nature of these at different factors) จำแนกเป็น 4 ส่วนตามความถี่หรือปัจจัยที่ปรากฏบ่อยที่สุดไปน้อยที่สุด ดังนี้ ความสำเร็จในงานและการได้รับการยกย่องนับถือ (Achievement and Recognition) ลักษณะงาน ความรับผิดชอบและความก้าวหน้า (Work itself, Responsibility and Advancement) เงินเดือน (Salary) อื่น ๆ (Set of item infrequently appearing factors)

Cooper (1958: 31-33 อ้างถึงใน สุรินทร์ คชพลายุกต์ 2539: 14) เห็นว่าความต้องการในการทำงาน เป็นสิ่งจูงใจให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน แบ่งเป็น 7 ประการ คือ ทำงานที่น่าสนใจ มีอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน มีค่าจ้างและเงินเดือนที่

เป็นธรรมชาติ มีโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน มีสภาพการทำงานที่ดี มีชั่วโมงการทำงาน และสถานที่  
ความสะดวกในการเดินทางไปกลับ รวมทั้งสวัสดิการ การทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วม  
งาน

Herzberg; Mausner; Peterson & Capwell (1957: 39-45) ได้จำแนกปัจจัยที่เกี่ยวข้อง  
กับทัศนคติเรื่องงาน (Classification factors) ออกเป็น 10 ปัจจัยหลักด้วยกัน (10 Major Job  
Factors) และได้แบ่งย่อยเป็นปัจจัยย่อย (Job Aspects) ดังนี้

1. ลักษณะงานที่เป็นเนื้อหา ตัวงาน (Intrinsic Aspects of Jobs: Many aspects of  
the work itself)

2. ความสัมพันธ์ระหว่างคนงานกับหัวหน้า (Supervision)

3. สภาพแวดล้อมในการทำงาน รอบตัว (Working Conditions)

4. ค่าจ้างตอบแทนเป็นตัวเงิน (Wages)

5. แหล่งสร้างฐานะทางเศรษฐกิจที่มีศักยภาพ สถานภาพในองค์กร ประสบการณ์  
(Opportunity for Advancement: potential sources of betterment of economic position,  
organizational status or professional experience)

6. ลักษณะงานที่ให้หลักประกันการจ้างต่อเนื่อง (Security)

7. การบริหารองค์กรและนโยบาย ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน ผู้บริหาร ทุกระดับ  
รวมทุกสถานภาพของคนงานตามภาระหน้าที่งาน (Company and Management)

8. ความสัมพันธ์ระหว่างคนงาน ทุกระดับ ในองค์กร (Social Aspects of Job)

9. การติดต่อสื่อสาร หรืองานที่เกี่ยวข้องกับการแพร่กระจายข่าวสารข้อมูลทุก  
ทิศทางในองค์กร (Communication)

10. สวัสดิการ (Benefits) คือลักษณะหนึ่งของนโยบายบริหารที่จะเตรียมรองรับ  
รับภาวะฉุกเฉินด้านการเจ็บป่วย ความชรา อายุ การเข้าโรงพยาบาล รวมค่าตอบแทนในวันหยุด  
ราชการ (Holidays) วันลา (Leave) วันลาพักผ่อน (Vacations)

นอกจากนี้เขายังได้จำแนกปัจจัยโดยการจัดอันดับความสำคัญ ปัจจัยตามความ  
สำคัญเฉลี่ยของความพึงพอใจจากทัศนะของลูกจ้าง 11,000 คน ทั่วประเทศและบางส่วนใน  
อังกฤษ จากการศึกษากการจัดอันดับปัจจัย สามารถแบ่งได้เป็น 16 กลุ่มตามความสำคัญ  
(Average Importance of factors in employee attitudes compiled from 16 studies;  
including over 11,000 employees) ดังนี้

1. ความมั่นคงในการทำงาน (Security)

2. ผลประโยชน์ [Interest (from Intrinsic Aspects of Job)]
3. โอกาสก้าวหน้า (Opportunity For Advancement)
4. การเห็นชอบจากผู้บังคับบัญชา [Appreciation (from Supervision)]
5. การบริหารงาน (Company and Management)
6. ลักษณะงาน [Intrinsic Aspects of Job (Excluding Ease)]
7. ค่าจ้าง (Wages)
8. ลักษณะงาน [Intrinsic Aspects of Job (Including Ease)]
9. การบังคับบัญชา [Supervision]
10. ลักษณะทางสังคมในงาน (Social Aspects of Job)
11. สภาพการทำงาน ไม่รวมชั่วโมงพักผ่อน [Working Conditions (Excluding Hours)]
12. การติดต่อสื่อสาร (Communication)
13. สภาพการทำงาน รวมชั่วโมงพักผ่อน [Working Conditions (Including Hours: a function of the organization, affecting the individual's comfort and convenience in much the same way as other physical working conditions.)]
14. ชั่วโมงพักผ่อน [Hours (From Working Conditions)]
15. ความสะดวก สบาย [Ease (From Intrinsic Aspects of Job)]
16. สิทธิประโยชน์ (Benefits)

ปัจจัยหลัก 10 ปัจจัยแสดงด้วยอักษรเข้ม (Entire Job Factors) ปัจจัยย่อย 6 ปัจจัยแสดงด้วยอักษรปกติ (Specific Job Aspect or Part of Factors)

จากความเห็นของนักวิชาการ สรุปว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน มาจาก **สิ่งที่เป็นตัวเงิน** และ **สิ่งที่ไม่เป็นตัวเงิน** ที่มีคุณค่าเป็นรางวัลในทัศนคติของผู้ทำงาน ที่กระทบความรู้สึกของบุคคล และ อำนวยประโยชน์ด้านความสะดวก สบายทั้งทางร่างกาย และ จิตใจ ลดค่าใช้จ่าย เพิ่มคุณภาพชีวิตการทำงาน ปัจจัยเหล่านี้ ประกอบด้วย ลักษณะงาน ความรับผิดชอบต่องาน ความสำเร็จในงาน ความรู้สึกยอมรับ การได้รับยกย่องนับถือ โอกาสก้าวหน้าในงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน ค่าตอบแทน สวัสดิการ สิทธิประโยชน์ นโยบายทรัพยากรมนุษย์ การปกครองบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร อันนำไปสู่เป้าหมายส่วนบุคคล สนองความต้องการของปัจเจกบุคคล และบรรลุดีตฤประสงค์ของงาน สำหรับปัจจัยบุคคลที่เป็นองค์ประกอบความพึงพอใจ เช่น อายุ เพศ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลา

ทำงานใน ปตท. นอกจากนี้ลักษณะบริหารงานที่เป็นองค์ประกอบความพึงพอใจ เช่น เงินเดือน ระดับตำแหน่งงาน หน่วยงานที่สังกัด สถานภาพทางอาชีพ และสถานที่ปฏิบัติงาน เป็นต้น

### 3. ผลกระทบของการแปลงสภาพรัฐวิสาหกิจต่อความพึงพอใจในการทำงาน

**วรเทพ มงคลประพฤติ (2542)** ได้ทำการศึกษาเรื่องรูปแบบของการแปลงสภาพรัฐวิสาหกิจ การสื่อสารแห่งประเทศไทย และสรุปว่าการแปลงสภาพรัฐวิสาหกิจ (Privatization) หรือการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ คือกระบวนการขั้นตอนในการเปลี่ยนกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่ดำเนินโดยรัฐผ่านทางรัฐวิสาหกิจไปสู่การดำเนินงานที่ให้เอกชนเข้ามามีบทบาทมากยิ่งขึ้น

**จำลอง บุญนายวา, พันเอก (2517: 25-30)** ได้ทำการศึกษาพบข้อแตกต่าง 11 ประการ ระหว่างรัฐวิสาหกิจและวิสาหกิจเอกชน เช่น จุดมุ่งหมายเพื่อบริการและรักษาเสถียรภาพทางเศรษฐกิจเปลี่ยนเป็นผลกำไรสูงสุด ผู้บริหารเอกชนมีประสบการณ์และความถนัดสูง กล้าเสี่ยงตัดสินใจรวดเร็วในเชิงการค้า มีความริเริ่มทุ่มเทความพยายามแข่งขันเพื่อประโยชน์ของตน และบริษัท มีการควบคุมน้อยระดับ พยายามลดรายจ่ายเพื่อผลกำไร ความสามารถหาทุนมีจำกัด ไม่ต้องปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนแต่ใช้กลยุทธ์ทางธุรกิจ เอกชนพยายามเลี้ยงภาษี ไม่ได้รับยกเว้นภาษี ขณะที่รัฐวิสาหกิจเสียภาษีตามระเบียบ นอกจากนี้เอกชนอาจล้มกิจการหรือล้มละลายได้ เพราะรัฐบาลไม่ค้ำจุน ผลกำไรแบ่งผู้ถือหุ้น ขณะที่รัฐวิสาหกิจมีผลกำไรต้องนำส่งรัฐ นอกจากนี้จากการศึกษาของพันเอกจำลอง สรุปข้อวิพากษ์วิจารณ์รัฐวิสาหกิจว่า รัฐวิสาหกิจเป็นแหล่งการทุจริตของพนักงานในองค์กร ความฟุ่มเฟือยของผู้บริหารเรื่องรถประจำตำแหน่ง เบี้ยประชุม ที่พักพิงของพนักงานเกษียณอายุ ผลประโยชน์ทางการเมืองตอบแทนแก่ผู้มีอำนาจผ่านรัฐวิสาหกิจ ทำให้ประชาชนไม่เห็นชอบที่รัฐเข้าดำเนินการ สมควรแก้ไขปรับปรุงให้เอกชนเข้ามามีบทบาท

**สุเมธ วงศ์พานิชเลิศ (2541: 21-22)** กล่าวว่า เป็นธรรมดาที่พนักงานรัฐวิสาหกิจทุกคนไม่เว้นแม้แต่ผู้บริหารย่อมมีความห่วงเกรงมากที่สุดเกี่ยวกับอนาคตของในองค์การ (Job Security) ภายหลังจากการแปลงสภาพ ซึ่งทั้งฝ่ายรัฐและฝ่ายแรงงานควรต้องร่วมมือร่วมใจเจรจาตกลงเงื่อนไขที่ต่างฝ่ายยอมรับได้ด้วยเหตุผล มีความยืดหยุ่น ประนีประนอม ดังเช่น ประเทศอังกฤษ ฝรั่งเศส เยอรมัน เกาหลีใต้ ดำเนินการจนได้ผลสำเร็จอย่างดีมาแล้ว แม้ว่าในกลุ่มประเทศพัฒนาแล้วจะมีการแปรรูปรัฐวิสาหกิจกลุ่มสื่อสารพร้อมมาตรการการลดจำนวนพนักงาน ซึ่งมักจะดำเนินการอยู่แล้วเพราะเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงไป ทดแทนแรงงาน เช่น การเปลี่ยนจากระบบ Analog เป็น Digital ส่งผลให้ลดพนักงานซ่อมบำรุงรักษาชุมสายและเครือข่าย แต่ในภาพรวมของแต่ละประเทศแล้ว การเกิดผู้ประกอบการรายใหม่ ธุรกิจเกี่ยวเนื่องควบคู่กับการเจริญเติบโตอย่าง

รวดเร็วของตลาดโทรคมนาคมในประเทศ ส่งผลให้แรงงานโดยรวมทั้งภาคกลับเพิ่มสูงขึ้นกว่าเดิม นอกจากนี้การที่ประเทศกำลังพัฒนายังต้องขยายสร้างโครงข่ายและบริการต่อไปอีกจำนวนมาก ความจำเป็นในการปรับลดจำนวนพนักงาน ย่อมเป็นไปได้น้อย เพราะการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต เกิดขึ้นได้จากจำนวนพนักงานที่มีอยู่เท่าเดิมในการขยายบริการทั้งในปริมาณและพื้นที่ให้บริการภายหลังการแปรรูป ในทางตรงข้ามปัจจุบันพนักงานมีโอกาสเลือกมากขึ้นที่จะแสวงหางาน เพราะผู้ประกอบการรายใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น พนักงานจะมีโอกาสได้เงินเดือน ค่าจ้าง ผลประโยชน์อื่น ๆ สูงขึ้นตามสภาพตลาดแรงงานและฐานะประกอบการที่ดีขึ้นมาก และมีสิทธิ์เป็นเจ้าของกิจการ ในฐานะผู้ถือหุ้น และผลประโยชน์ในอนาคตจากกำไรจากการจำหน่ายหุ้น นอกจากนี้เขาได้กล่าวถึง การประสบความสำเร็จของการแปลงสภาพรัฐวิสาหกิจจนสามารถแข่งขันได้ จะเป็นไปไม่ได้ หากไม่มีการจัดโครงสร้างที่จำเป็นด้านต่าง ๆ อย่างเหมาะสมและรัดกุม สร้างปัญหาใหม่ ที่นำไปสู่การถ่ายโอนอำนาจผูกขาดจากรัฐเป็นผูกขาดโดยภาคเอกชนที่เป็นผลเสียมากกว่าต่อผู้บริโภค

**พัฒนา ธาริเกษ (2532 อ้างถึงใน วรเทพ มงคลประพฤติ 2542: 48) ศึกษ**

ประโยชน์และผลดีจากการแปลงสภาพรัฐวิสาหกิจ พบว่า **ผลดีต่อพนักงาน** เช่น กรณีการแปลงสภาพโดยวิธีการนำหุ้นเข้าตลาดหลักทรัพย์และจัดจำหน่าย ทำให้พนักงานมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของกิจการ และได้รับผลประโยชน์จากการถือหุ้น เมื่อมูลค่ากิจการสูงขึ้น ดังเช่นในประเทศอังกฤษ **ผลดีต่อผู้บริหาร** คือ ทำให้มีอิสระในการทำงาน แรงงานสัมพันธ์มีการเรียกร้องค่าจ้างอย่างมีความรับผิดชอบต่อองค์กรมากขึ้นและไม่ถูกแทรกแซงจากพลังทางการเมือง ผู้บริหารและพนักงานจะมีความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้น **ผลดีต่อภาวะการจ้างงาน** เช่น การมีความเป็นเอกชนมากขึ้น ทำให้มีความพยายามดำเนินธุรกิจให้มีกำไร เพื่อที่จะให้ธุรกิจดำรงอยู่ได้ และมีการขยายงานขยายตลาดต่อไป **ผลดีต่อกลุ่มผลประโยชน์อื่น ๆ** เช่น ผู้จ่ายภาษีให้รัฐได้รับผลประโยชน์จากการประหยัดเงินภาษีของประชาชนที่ต้องใช้ในการอุดหนุนรัฐวิสาหกิจเอง ทำให้อัตราภาษีลดลง

**พิพัฒน์ ไทยอารี (2530 อ้างถึงใน วรเทพ มงคลประพฤติ 2542: 50) ศึกษ**

ผลกระทบอันเกิดขึ้นกับฝ่ายต่าง ๆ จากการแปลงสภาพรัฐวิสาหกิจ พบว่า ฝ่ายบริหารปกติย่อมได้รับผลประโยชน์จากรัฐวิสาหกิจที่ตนบริหารอยู่ การเปลี่ยนแปลงใด ๆ ที่เกิดขึ้นย่อมมีผลกระทบต่อสิทธิประโยชน์ ซึ่งทำให้ฝ่ายบริหารสนับสนุนการเคลื่อนไหวต่ออำนาจนโยบายการแปลงสภาพ ขณะที่กลุ่มพนักงานในรูปสมาคมพนักงานรัฐวิสาหกิจ ย่อมเกิดความรู้สึกสูญเสียความมั่นคงในการทำงานไป ผลการแปลงสภาพจะกระทบต่อรายได้และผลประโยชน์อื่น ๆ และความกลัวสูญเสียฐานอำนาจต่อรองแรงงานของรัฐวิสาหกิจที่มีสูงกว่าภาคเอกชน

**โกวิท ชาญวิทยาพงศ์ (2541:3-15)** รายงานว่าญี่ปุ่นเป็นประเทศหนึ่งที่แปรรูปการรถไฟแห่งชาติได้สำเร็จและแก้ไขการปลดคนจำนวนมากโดยไม่ชอกช้ำนัก งาน 93,000 ตำแหน่งได้รับพิจารณาว่าเป็นงานซ้ำซ้อน ยุบเลิกได้ แต่ในที่สุดมีข้อตกลงให้ คนงาน 32,000 คนได้รับการจ้างงานจากบริษัทใหม่ 6 บริษัทที่เกิดขึ้นจากการแปรรูป และคนงาน 4,000 คนถูกโอนไปอยู่ในกลุ่มคนงานสำรองเป็นเวลา 3 ปี เพื่อฝึกงานใหม่ ที่เหลืออีก 20,000 ได้รับการคาดหวังว่าจะยอมเกษียณโดยสมัครใจ นอกจากนี้ได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการที่ปรึกษาการปฏิรูปการรถไฟแห่งประเทศไทย โดยให้ทำหน้าที่ประเมินกำลังคนที่ต้องใช้ในการรถไฟ การใช้กลยุทธ์ด้านการฝึกอบรมและฝึกทบทวน ป้องกันการล้าสมัยของกำลังคน การติดต่อสื่อสารสองทาง การใช้ข่าวสารร่วมกันระหว่างนายจ้างกับตัวแทนลูกจ้าง และบรรยากาศทั่วไปของความไว้วางใจระหว่างลูกจ้างและผู้จัดการ

**พรายพล คุ่มทรัพย์ (2541: 1-11)** อภิปรายเรื่องกรณีการแปลงสภาพการไฟฟ้าฝ่ายผลิต (กฟผ.) และการปรับโครงสร้างกิจการไฟฟ้า เป็นกรณีที่มีการขัดแย้งมากที่สุด และนำไปสู่การประท้วงแสดงความไม่เห็นด้วยอย่างชัดเจน จากกลุ่มสมาคมพนักงานรัฐวิสาหกิจ ที่มีอำนาจต่อรองค่อนข้างสูง ประเด็นการคัดค้านข้อหนึ่งคือ การแปลงสภาพก่อให้เกิดการเลิกจ้างพนักงานจำนวนมาก ข้ำเติมปัญหาการว่างงานที่รุนแรงในขณะนี้ แต่มีข้อโต้แย้งว่าการแปลงสภาพจะมีลักษณะเป็นขั้นตอนค่อยเป็นค่อยไป จะไม่เกิดผลกระทบต่อการทำงานของพนักงานอย่างรุนแรงทันที แต่กลับเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถปรับตัวเข้ากับแนวการทำงานในเชิงธุรกิจมากขึ้น ช่วยให้พนักงานมีประสิทธิภาพการทำงานที่สอดคล้องกับภาวะการแข่งขันที่มีมากขึ้นในอนาคต การเลิกจ้างจะเป็นไปโดยสมัครใจและมีการชดเชย ช่วยเหลือให้ด้านการทำงานใหม่อย่างเพียงพอทุกขั้นตอนจะมีการทบทวนตรวจสอบป้องกันการเสียประโยชน์ของพนักงานที่เคยได้รับอยู่เดิมนอกจากนี้การเปิดโรงไฟฟ้าราชบุรีจะไม่มีผลต่อการจ้างงาน เพราะเป็นโรงไฟฟ้าใหม่ที่ยังไม่มีพนักงานประจำ การแปลงสภาพรัฐวิสาหกิจในหลายประเทศทำให้เกิดการสร้างงานมากขึ้นในระยะยาว ทั้งงานจากกิจการเดิมและกิจการต่อเนื่อง

ปัจจุบัน การไฟฟ้าฝ่ายผลิตดำเนินการตามนโยบายของรัฐ คือ เพื่อผลิตไฟฟ้าให้เพียงพอต่อความต้องการของประชาชน ให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาพลังงานของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 7 เรื่องการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและการบริหารงานรัฐวิสาหกิจให้เป็นเชิงพาณิชย์มากขึ้น ประกอบกับมติคณะรัฐมนตรี วันที่ 12 กันยายน 2535 แนวทางการดำเนินงานจากปี 2535-2539 มีเป้าหมายให้เปลี่ยนแปลง กฟผ.เป็นบริษัทจำกัด (มหาชน)



และกระจายหุ้นในตลาดหลักทรัพย์ โดยรัฐถือหุ้นใหญ่ ซึ่ง กฟผ.ได้ดำเนินการตามมติ คณะรัฐมนตรี โดยการจัดตั้งบริษัทผลิตไฟฟ้า จำกัด (มหาชน) ออกประกาศรับซื้อไฟฟ้าจากผู้ผลิตรายเล็ก และโรงไฟฟ้าเอกชน เจรจาสซื้อไฟฟ้าจากประเทศเพื่อนบ้าน สำหรับการเปลี่ยน กฟผ.เป็นบริษัท จำกัด (มหาชน) เป็นให้ กฟผ.จัดตั้งบริษัทย่อย ททยอยจดทะเบียนและกระจายหุ้นในตลาดหลักทรัพย์ ตั้งแต่ปี 2541 เป็นต้นไป และได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรี เมื่อ 5 มีนาคม 2539 ([http://www.egat.or.th/about\\_egat.html](http://www.egat.or.th/about_egat.html))

**กรุงเทพธุรกิจ (2546: 3)** รายงานการแถลงข่าวเรื่องการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของรัฐวิสาหกิจ โดยรัฐบาลภายใต้การนำของ พ.ต.ท.ทักษิณ ชินวัตรว่า รัฐบาลมีนโยบายปรับปรุงการทำงานของรัฐวิสาหกิจให้มีประสิทธิภาพ 4 ด้าน คือ เพิ่มประสิทธิภาพเพื่อให้พึ่งตนเองได้ ปรับปรุงการบริหารงานรัฐบาล ปรับปรุงระบบบัญชี ปรับปรุงการขอรับเงินช่วยเหลือบริการสังคม โดยมีวิธีการดังนี้ คือ กระทรวงการคลังปรับแผนแปลงสภาพ 14 รัฐวิสาหกิจภายใน 2 ปี เตรียมขายหุ้นบริษัท การบินไทย กลางปี 2546 ตามด้วยบริษัทท่าอากาศยานไทยรอกระจายหุ้นในตลาดหลักทรัพย์ บริษัท ทศท.คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) เข้าตลาด ช่วงครึ่งปีแรก 2546 บริษัท กสท.โทรคมนาคม เข้าจดทะเบียน ครึ่งปีหลังปี 2546 บริษัทไปรษณีย์ไทยจะแปลงสภาพเมื่อมีความพร้อมและพึ่งพาตนเองได้ภายใน 5 ปี การประสานส่วนภูมิภาค เตรียมเข้าจดทะเบียนปี 2547 บริษัทผลิตไฟฟ้า มีแผนจดทะเบียนในตลาดไตรมาสแรกปี 2547 การไฟฟ้านครหลวง เข้าตลาด ไตรมาส 2 ปี 2547 การไฟฟ้าภูมิภาค เข้าไตรมาส 4 ปี 2547 เป็นต้น นอกจากนี้กระทรวงการคลังมีมาตรการผ่อนคลายนโยบายระเบียบข้อบังคับและมติคณะรัฐมนตรี แก่รัฐวิสาหกิจที่เข้าตลาดหลักทรัพย์ ในด้านผลประโยชน์ตอบแทนที่เป็นตัวเงิน เช่น โครงสร้างเงินเดือน เงินรางวัล สวัสดิการ พนักงาน ให้สามารถกำหนดโครงสร้างได้เอง รวมทั้งบริหารงานแบบเอกชนเต็มตัว แต่ละบริษัทมีระเบียบข้อบังคับของตัวเอง และระบบบัญชีการเงินให้ สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.) ตรวจสอบและรับรองงบการเงิน รวมถึงมีการตรวจสอบภายในตามกฎหมายของตลาดหลักทรัพย์ เพิ่มอีกทางหนึ่ง

**ประชาชาติธุรกิจ (2545:38)** รายงานเกี่ยวกับการแปลงสภาพรัฐวิสาหกิจของการประปานครหลวง (กปน.) ว่า ในระยะแรกกระทรวงการคลังเสนอและมอบหมายให้บริษัททาสมันเอเชียแปซิฟิกทำการศึกษา โดยบริษัทเสนอให้มีการปรับโครงสร้าง 3 แนวทาง คือ จัดบริษัทเดี่ยวรับผิดชอบเหมือนปัจจุบัน หรือจัดตั้งบริษัท กปน.ตะวันออกและบริษัท กปน.ตะวันตก หรือจัดตั้งบริษัทผลิตและส่งน้ำและบริษัทจำหน่ายน้ำ 4 บริษัท กปน.ตัดสินใจครั้งล่าสุดเรื่องการแปลงสภาพรัฐวิสาหกิจในรูปแบบของ ปตท. และ ทศท. เฉพาะโครงการใหม่ ไม่เปลี่ยนเป็นเอกชนทั้ง

หมด โดยว่าจ้างบริษัทหลักทรัพย์ไทยพาณิชย์ จำกัด เป็นที่ปรึกษา เริ่มแปลงสภาพเมื่อ 12 พฤศจิกายน 2545 ในระยะเริ่มแรก รัฐถือหุ้น 100% แล้วจึงกระจายหุ้นเข้าตลาดหลักทรัพย์ และเปลี่ยนชื่อเป็นบริษัท การประปา ผลการแปลงสภาพจะลดภาระการกู้ยืมเงิน และการระดมทุนทำให้สามารถเพิ่มการลงทุนในโครงการเพิ่มกำลังการผลิตและเขตบริการออกมายังชุมชนผ่านวงแหวนด้านใต้สุขสวัสดิ์ โครงการปรับปรุงกิจการประปา และโครงการปรับปรุงระบบประปาเพื่อน้ำสูญเสียสนองความต้องการของประชาชนผู้ใช้น้ำได้มากขึ้น มีการคาดการณ์ว่าหากแปลงสภาพรัฐวิสาหกิจ ผู้บริโภคจะใช้น้ำราคาแพงขึ้น เพราะต้นทุนการผลิตสูงขึ้น ผลการดำเนินงานปี 2546 คาดว่ากำไรจะลดลง

**ผู้จัดการรายวัน (2545:1-3)** รายงานว่า การตัดสินใจแปลงสภาพรัฐวิสาหกิจของรัฐบาลภายหลังการประชุมเมื่อวันที่ 20 มกราคม 2546 มีความสำคัญต่อทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง พิจารณาจากนโยบายการแปลงสภาพรัฐวิสาหกิจควรจะต้องชัดเจน คณะกรรมการแก้ไขปัญหาลดหนี้ ปรับปรุงกฎหมายเศรษฐกิจ 11 ฉบับ มีข้อสรุปแยกรัฐวิสาหกิจเป็น 3 กลุ่ม และมีการแบ่งแยกชัดเจนว่ากิจการใดเป็นของรัฐหรือแปลงสภาพให้เอกชน มีข้อตกลงร่วมกันว่ากิจการใดของรัฐที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาและสาธารณสุข ให้คงสถานภาพเป็นของรัฐตลอดไป การแบ่งรัฐวิสาหกิจออกเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มที่รัฐเป็นเจ้าของ 100 % กลุ่มที่รัฐเป็นเจ้าของ 70% และกลุ่มที่รัฐเป็นเจ้าของน้อยกว่า 70%

จากการศึกษาข้อมูลผลกระทบการแปลงสภาพรัฐวิสาหกิจต่อความพึงพอใจในการทำงานดังกล่าวข้างต้น อาจกล่าวได้ว่าเมื่อกกล่าวถึงการแปลงสภาพรัฐวิสาหกิจแล้ว สำหรับพนักงานและผู้บริหารมักมองการแปลงสภาพในทางลบ เพราะคาดการณ์ว่ามีผลเสียต่อพนักงานและผู้บริหารด้านการลดแรงงานในอนาคต ความมั่นคงในการทำงาน อำนาจต่อรอง และสิทธิประโยชน์ ซึ่งถ้ามองในทางบวกแล้วอาจเป็นผลดี เช่น สภาพตลาดแรงงานที่ต้องการพนักงานที่มีความรู้ความสามารถจากองค์กรรัฐวิสาหกิจ ความเป็นไปได้ ของการเติบโตของตลาด เช่น ตลาดโทรคมนาคม ทำให้ต้องการแรงงานเพิ่มขึ้น ตลอดจนสิทธิประโยชน์จากการเป็นเจ้าของบริษัทภายหลังการแปลงสภาพรัฐวิสาหกิจ เป็นต้น อย่างไรก็ตามผลกระทบจากการแปลงรัฐวิสาหกิจที่มีการจัดโครงสร้างด้านต่าง ๆ ไม่รัดกุมเหมาะสม จะทำให้เกิดการถ่ายโอนอำนาจผูกขาดจากภาครัฐสู่ภาคเอกชนจะมีผลเสียต่อผู้บริโภค และพนักงานซึ่งเป็นผู้บริโภคจะถูกกระทบด้วยเช่นกัน การแปลงสภาพรัฐวิสาหกิจ แม้ว่าจะเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน แต่กระทบต่อโครงสร้างองค์กร จากกรณีตัวอย่างการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแปลงสภาพรัฐวิสาหกิจแบบค่อยเป็นค่อยไป เพื่อลดความรุนแรงของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ด้วยการเลือกวิธีการจัดตั้งบริษัทย่อยแทน

การแปลงสภาพรัฐวิสาหกิจทั้งองค์กร นอกจากนี้การแปลงสภาพรัฐวิสาหกิจมีผลกระทบต่อการบริหารงาน ระบบบัญชี การเงิน กฎระเบียบการกำหนดโครงสร้างผลตอบแทนต่าง ๆ และสวัสดิการพนักงาน แม้ว่ารัฐบาลพยายามที่จะผ่อนคลายนโยบายต่าง ๆ แล้วก็ตาม แต่การแปลงสภาพมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน เพราะภายหลังจากการแปลงสภาพรัฐวิสาหกิจ พนักงานต้องปรับตัวต่อการทำงานให้มีระเบียบแบบแผนแบบเอกชน เตรียมพร้อมต่อการตรวจสอบจากภายนอกมากขึ้น และการเปิดโอกาสให้กำหนดโครงสร้างเงินเดือน เงินรางวัล สวัสดิการ ได้เองของแต่ละองค์กร เป็นการใช่วิธี Pay for Performance ของรัฐบาลต่อรัฐวิสาหกิจ ย่อมทำให้เกิดความแตกต่างของโครงสร้างผลตอบแทนขององค์กรแต่ละแห่ง ซึ่งสามารถสร้างแรงจูงใจให้พนักงานในองค์กรที่ผลการดำเนินงานมีผลกำไรพึงพอใจในการทำงานมากกว่าองค์กรที่ผลการดำเนินงานขาดทุน ขณะเดียวกันกระตุ้นให้เกิดแรงผลักดันตนเองสำหรับองค์กรที่ขาดทุนที่จะต้องพยายามผลักดันตนเองมากขึ้น เพื่อให้ได้ผลตอบแทนมากขึ้น แม้ว่ารัฐบาลพยายามแก้ไขจุดอ่อนเรื่องนโยบายการแปลงสภาพรัฐวิสาหกิจให้ชัดเจนขึ้น โดยจัดให้มีการแบ่งแยกกลุ่มที่เป็นของรัฐและของเอกชนอย่างชัดเจน ซึ่งการมีนโยบายแปลงสภาพที่ชัดเจนย่อมส่งผลต่อการแปลงสภาพรัฐวิสาหกิจให้ประสบความสำเร็จมากขึ้น ทำให้ทราบทิศทาง แนวทางธุรกิจแน่นอน โอกาสที่พนักงานต่อต้านการแปลงสภาพจะน้อยลงและพนักงานยอมรับการเปลี่ยนแปลง การเตรียมพร้อมที่จะปรับตัวทันต่อเหตุการณ์ ทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้น

**ธงชัย สันติวงษ์ (2540: 159)** กล่าวว่า “ความพึงพอใจของคนรุ่นใหม่คือสิ่งที่จะต้องยึดหมายไว้ประกอบในการบริหารงานเสมอ” โดยสรุป การแปลงสภาพรัฐวิสาหกิจมีผลกระทบต่อความพึงพอใจ ในประเด็นที่สำคัญ 5 ประการ คือ

1. **ความมั่นคงในการทำงาน** โอกาสที่จะได้รับการจ้างงานต่อเนื่อง จะน้อยลง เพราะการแปลงสภาพรัฐวิสาหกิจมักมีมาตรการปลดคนงาน ลดจำนวนคน เพื่อลดค่าใช้จ่ายเพิ่มรายได้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์การทำกำไร สามารถเลี้ยงตัวเองได้ แทนการรักษาเสถียรภาพหรือผลประโยชน์ภาครัฐ

2. **ค่าจ้าง เงินเดือน** ในการแปลงสภาพ เมื่อมีการลดคนเพราะโครงสร้างหน่วยงานยุบเลิก หรือโยกย้ายงาน การสูญเสียค่าจ้างเมื่อยกเลิกการจ้าง มีความเป็นไปได้มากที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานเพราะพนักงานได้รับความเสียหายจากการขาดรายได้ การเปิดโอกาสให้องค์กรที่แปลงสภาพสามารถกำหนดโครงสร้างเงินเดือนได้เอง จะมีผลต่อค่าจ้างที่เปลี่ยนแปลงไปตามผลการดำเนินงานขององค์กร

**3. เงินตอบแทน ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน** เงินตอบแทนในรูปแบบเงินสดช่วยเหลือแก่พนักงานที่สมัครใจเข้าโครงการเกษียณก่อนอายุ แม้ว่าจะช่วยลดความรุนแรงในการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์กรจากการแปลงสภาพ โดยการลาออกแบบสมัครใจทั้งฝ่ายนายจ้างและลูกจ้าง และสร้างความพึงพอใจให้พนักงานมากกว่าการถูกปลดออกจากงาน แต่ก็ทำให้มีการคาดการณ์ถึงสภาพองค์กรที่มีแรงกดดันให้พนักงานต้องตัดสินใจเข้าโครงการมากขึ้นในอนาคต หรือเกิดการปรับตัวในด้านการพัฒนาตนเองป้องกันการเป็นบุคคลล้าสมัย ไม่ทันเทคโนโลยี ในการแปลงสภาพรัฐวิสาหกิจโดยกระจายหุ้นให้พนักงานมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของ ทำให้ได้ผลตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน แต่เมื่อจำหน่ายหุ้นในตลาดหลักทรัพย์ได้ในราคาที่สูงกว่าราคาทุนจึงจะได้ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน

**4. เงินรางวัล** การแปลงสภาพทำให้เกิดผลตอบแทนรางวัลในรูปแบบโบนัส ซึ่งขึ้นอยู่กับผลการดำเนินงานขององค์กร นอกเหนือจากเงินรางวัลเพื่อการกระตุ้นการเพิ่มยอดขายของฝ่ายสร้างรายได้ต่อองค์กร เพื่อให้รายได้สามารถเปรียบเทียบได้กับเอกชน

**5. สิทธิประโยชน์** สำหรับกลุ่มคนบางกลุ่ม พนักงาน ที่สูญเสียผลประโยชน์จากการแปลงสภาพองค์กร เช่น สูญเสียอำนาจ ตำแหน่งหน้าที่ ผลประโยชน์ตอบแทน การตรวจสอบเข้มงวดโปร่งใส การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานให้ได้มาตรฐาน เปิดเผยต่อบุคคลภายนอก ทั้งระบบบัญชี ระบบมาตรการตรวจสอบ ภาษี ทำให้การทำงานลำบากขึ้นก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน

## **6 นโยบายการแปลงสภาพรัฐวิสาหกิจ** หากนโยบายแปลงสภาพชัดเจนส่งผลต่อการ

ทราบทิศทางธุรกิจ แน่นนอน สามารถวางแผนรองรับการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับนโยบาย และส่งผลกระทบต่อพนักงานน้อยที่สุด เช่น นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องเหมาะสมกับประเภทองค์กร แบบรัฐหรือแบบเอกชน เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โครงสร้างองค์กรต้องถูกปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับการทำงาน บางกิจกรรมใหม่เกิดขึ้น บางกิจกรรมถูกยกเลิก หรือยุบรวมกัน เพื่อลดกระบวนการทำงานซ้ำซ้อน และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

## **4. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง**

ความพึงพอใจในการทำงานเป็นประเด็นที่ได้มีการศึกษาวิจัยไว้เป็นจำนวนมาก ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ในที่นี้ผู้วิจัยได้คัดเลือกมาเฉพาะบางเรื่องที่น่าสนใจ และเกี่ยวข้องกับ

ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานภายหลังการแปลงสภาพรัฐวิสาหกิจเป็น บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ดังนี้

**ปตท. (PTT Intranet 2545)** วิจัยความพึงพอใจของพนักงานต่อ ปตท.ปลายปี 2544 โดยสรุป คือ ความพึงพอใจของพนักงานต่อองค์กรโดยรวมในการทำงานร่วมกันของปตท.อยู่ในระดับ ค่อนข้างพอใจ (3.9) โดยประเด็นหลักที่พนักงานมีความพึงพอใจอยู่ในระดับ พอใจ (4.0 – 4.0) ได้แก่ ความผูกพันกับองค์กร (4.2) สวัสดิการที่ได้รับ (4.2) สภาพแวดล้อมในที่ทำงาน (4.0) ประเด็นหลักที่พนักงานให้คะแนนความพึงพอใจอยู่ในระดับ ค่อนข้างพอใจ (3.5 – 3.9) ลักษณะงานและงานที่ทำอยู่ (3.8) ขวัญและกำลังใจในการทำงาน (3.7) ค่าตอบแทนที่ได้รับ (3.7) ความสามารถในการแข่งขันกับบริษัทชั้นนำภายนอก (3.6) การจัดการและการใช้ประโยชน์ระบบข้อมูลสารสนเทศ (3.5) ประเด็นหลักที่มีคะแนนความพึงพอใจอยู่ในระดับ เฉย ๆ (3.0–3.4) มี 9 ประเด็น การกำหนดเป้าหมายแผนการทำงานของหน่วยงาน (3.4) การประสานงานภายในหน่วยงาน (3.4) หัวหน้างาน (3.4) ผู้บริหารระดับสูง (3.4) การกำหนดเป้าหมายขององค์กร (3.3) ความเหมาะสมระหว่างคนกับงานที่ทำ (3.3) การประสานงานระหว่างหน่วยงาน (3.3) การพัฒนาทักษะความรู้แก่พนักงาน (3.2) โครงสร้างและระบบบริหารงานของ ปตท.(3.1) สำหรับ 2 ประเด็นหลักที่มีความพึงพอใจอยู่ในระดับ ค่อนข้างไม่พอใจ (2.5–2.9) ระบบการประเมินผลการทำงานขององค์กร (2.9)โอกาสความก้าวหน้าของพนักงาน (2.7)

**ผุสดี เจียมศิริ (2545)** ศึกษาวิจัยเรื่องความมั่นคงในการทำงาน หลังการควบธุรกิจของบริษัทข้ามชาติในประเทศไทย พบว่าทัศนคติต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงานหลังการควบธุรกิจอยู่ในระดับสูง (3.72) ระดับตำแหน่งปัจจุบันของพนักงานในบริษัท แตกต่างกันมีผลต่อทัศนคติความรู้สึกมั่นคงในการทำงานแตกต่างกัน เช่นเดียวกับการรับรู้เกี่ยวกับบริษัทและการรับรู้เกี่ยวกับลักษณะงานของพนักงานในบริษัท แต่เพศ อายุ สถานภาพการสมรส ประสบการณ์การทำงาน วุฒิการศึกษา แตกต่างกัน ไม่มีผลต่อทัศนคติความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน การเสริมสร้างความมั่นคง ควรเตรียมการควบธุรกิจ จัดโครงสร้างการปรับตำแหน่งหน้าที่ จัดระบบประเมินผลงาน ค่าตอบแทนที่ยุติธรรม การสื่อสารอย่างโปร่งใส มีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง

**รจนา ช่างกระจ่าง (2545: 82-101)** ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ปตท.จำกัด(มหาชน) จากพนักงานในสำนักงานใหญ่ 248 คน สรุปว่า เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน ระดับตำแหน่ง อายุงานใน ปตท. อายุงานที่อยู่ในระดับตำแหน่ง ปัจจุบัน ที่แตกต่างกันไม่มีความแตกต่างกัน และพบว่าภาพรวมความพึงพอใจอยู่

ในระดับปานกลาง (3.49) หากเรียงลำดับความพึงพอใจจากมากไปน้อย มีดังนี้ ความสำเร็จ สถานะอาชีพ การยอมรับ ลักษณะงาน ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า ค่าจ้างเงินเดือน ความมั่นคงในการทำงาน สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล นโยบายและการบริหารงาน การบังคับบัญชา และพบว่า ปัจจัยเชิงจิตด้านความก้าวหน้าในอนาคต ความสำเร็จของงาน การได้ยอมรับนับถือ ลักษณะงาน ที่แตกต่างกัน มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจ ที่นัยสำคัญระดับ .001 และ .01 เช่นเดียวกับ ปัจจัยค่าจ้าง เรื่องสภาพการทำงาน ค่าจ้างเงินเดือน ความมั่นคง นโยบายและการบริหาร แต่ปัจจัยด้านการบังคับบัญชาไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

**สมภพ สัมภาวะผล (2545: 74-83)** ศึกษาเรื่องความพึงพอใจในงานของพนักงาน ธนาคารดีบีเอส ไทยท努 จำกัด (มหาชน) พบว่าภาพรวมความพึงพอใจในงานอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01 ด้านความสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงาน มีความพึงพอใจในงานมากที่สุด ด้านค่าตอบแทนมีความพึงพอใจน้อยที่สุด โดยมีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง ลักษณะส่วนบุคคลด้านเพศ ด้านสถานภาพ ด้านระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน และลักษณะบริหารงานด้านตำแหน่งงาน ด้านรูปแบบสาขา จำนวนพนักงานในสาขาที่แตกต่างกัน มีระดับความพึงพอใจในงานแตกต่างกันแต่ลักษณะส่วนบุคคลด้านอายุ วุฒิการศึกษา และลักษณะบริหารงานด้านสถานที่ตั้งของสาขา ที่แตกต่างกัน มีระดับความพึงพอใจในงานไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**อังสนา สกประเสริฐ (2545: 78-82)** ศึกษาเรื่องคุณภาพชีวิตการทำงานของ พนักงาน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) แบ่งเป็นระดับความเห็น ระดับความพึงพอใจ และระดับคุณภาพชีวิตจากการวิจัยกลุ่มพนักงาน อายุงาน 1- 5 ปี ในสำนักงานใหญ่ 177 คนพบว่า มีความพึงพอใจต่อคุณภาพชีวิตการทำงานด้านค่าตอบแทนที่เพียงพอยุติธรรม ในระดับต่ำ (3.46) ด้านสิ่งแวดล้อมในระดับสูง (3.91) การพัฒนาความสามารถบุคคล ในระดับ ปานกลาง (3.54) ด้านความก้าวหน้าและมั่นคงในงานในระดับต่ำ (3.29) ด้านบูรณาทางสังคมในระดับสูง (3.73) ด้านธรรมาภิบาลในองค์กรในระดับปานกลาง (3.68) ด้านความสมดุลระหว่างชีวิตงานและส่วนตัวในระดับต่ำ (3.38) ด้านการเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับสังคมในระดับสูง (3.81)

**ขวัญชีวา ร่วมรัก (2544)** ศึกษาเรื่องความพึงพอใจและทัศนคติต่อปัจจัยสนับสนุนในการปฏิบัติงานของพนักงานศึกษาเฉพาะกรณีการประปาส่วนภูมิภาค จังหวัดสระบุรี สรุปว่ามี ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.73 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ระดับมาก ด้านลักษณะงานและความรับผิดชอบ

ระดับมาก ด้านเงินเดือน สวัสดิการ ระดับปานกลาง ด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ระดับปานกลาง ด้านความก้าวหน้า ระดับปานกลาง ด้านนโยบายและการบริหาร ระดับปานกลาง และพบว่าความพึงพอใจมีความสัมพันธ์กับทัศนคติที่มีผลต่อปัจจัยสนับสนุน ได้แก่ปัจจัยจิตใจ (ด้านความรับผิดชอบ ด้านการยกย่อง ด้านความก้าวหน้า) และปัจจัยอ้อม (ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เงินเดือน สวัสดิการ นโยบายองค์กร) ในทุกด้าน

**ชนิดา ศรีบรรวิวัฒน์ (2544)** ศึกษาความพึงพอใจของบุคลากรศูนย์ป้องกันควบคุมโรคมะเร็ง จังหวัดชลบุรี พบว่ากลุ่มตำแหน่งสูง เช่น แพทย์ พยาบาล กลุ่มผู้มีระยะเวลาปฏิบัติงานมานาน กลุ่มผู้มีรายได้ต่ำ กลุ่มผู้มีระดับตำแหน่งสูงมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานสูง ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน และพบว่ากลุ่มผู้มีรายได้ต่ำกลุ่มผู้มีการศึกษาต่ำ กลุ่มผู้มีระดับตำแหน่งงานสูง มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานสูง ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน พบว่ากลุ่มตำแหน่งงานสูง เช่น แพทย์ พยาบาล มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานสูงด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ พบว่ากลุ่มผู้มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานนาน กลุ่มผู้มีระดับตำแหน่งสูง มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านการสื่อสารภายในองค์กร พบว่ากลุ่มผู้มีการศึกษาต่ำ กลุ่มผู้มีตำแหน่งงานต่ำ กลุ่มผู้มีรายได้ต่ำ เช่น แม่บ้าน คนงาน กลุ่มผู้มีระดับตำแหน่งงานสูง มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านการปกครองบังคับบัญชาพบว่ากลุ่มผู้มีรายได้ต่ำ กลุ่มผู้มีระดับตำแหน่งสูง มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน สำหรับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมพบว่า กลุ่มผู้มีระดับตำแหน่งสูง มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานสูง

**เจนศักดิ์ ปานภิบาล และคณะ (2544: บทคัดย่อ)** วิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อการดำเนินโครงการพัฒนาคุณภาพ บริการ กรณีศึกษาสำนักงานภาค 4 สรุปว่าระดับความพึงพอใจของพนักงานมีค่าเฉลี่ยด้านการกำหนดมาตรฐานการทำงาน ด้านบริหารโครงการพัฒนาคุณภาพบริการของผู้จัดการสาขา ด้านวัสดุอุปกรณ์ อาคารสถานที่ และเทคโนโลยี ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานโครงการในระดับมาก ส่วนระดับความพึงพอใจด้านการฝึกอบรม ด้านงบประมาณสนับสนุนของโครงการในระดับปานกลาง พนักงานความพึงพอใจด้านมาตรฐานการทำงาน ด้านบริหาร ด้านวัสดุอุปกรณ์ อาคาร สถานที่ เทคโนโลยี ด้านประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับมาก และความพึงพอใจการดำเนินโครงการด้านฝึกอบรม และด้านงบประมาณสนับสนุนต่ำกว่าระดับมาก และพบว่าด้านลักษณะของบุคคล ที่แตกต่างกัน เช่น เพศ อายุ ประสบการณ์การทำงาน ระดับการศึกษา หน่วยงาน รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ระดับความพึงพอใจแตกต่างกัน

**ชาญยุทธ นิติกิจไพบูลย์ และคณะ (2543)** รายงานการวิจัยเรื่องการยอมรับของพนักงาน

ในการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ กรณีศึกษา : การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย (ปตท.) สรุปว่าพนักงานร้อยละ 74.50 ยอมรับการแปรรูป ปตท. และ พนักงาน ร้อยละ 72.40 เลือกรูปการแปรรูปพร้อมเงื่อนไขความมั่นคงในสภาพการจ้างมากกว่าการแปรรูปพร้อมข้อเสนอขายหุ้นซึ่งมีจำนวนร้อยละ 18.5 และพบว่าสมมติฐานที่ได้รับการยอมรับ ได้แก่ สมมติฐานเรื่อง เพศ ระดับการศึกษา อัตราเงินเดือน โครงสร้างที่ชัดเจน ความเข้าใจนโยบาย รูปแบบที่ใช้ในการแปรรูป ช่วงเวลาที่เหมาะสม การเสนอขายหุ้นให้ประชาชน การเสนอขายหุ้นให้พนักงาน ข้อตกลงเกี่ยวกับความมั่นคงในสภาพการจ้าง และการควบคุมกำกับกิจการที่ดี โดยพนักงานส่วนใหญ่ยอมรับในโครงสร้างหลังการแปรรูป โดยใช้ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ สำหรับการระดมทุนในตลาดหลักทรัพย์ควรจะดำเนินการในช่วงที่ตลาดมีการเจริญเติบโตในลักษณะขายหุ้นให้ประชาชนทั่วไป ไม่เห็นด้วยกับการขายหุ้นให้ผู้ลงทุนรายใหญ่ ซึ่งอาจจะส่งผลต่อความมั่นคงขององค์กร และสภาพการจ้างงานของพนักงาน และพบว่าอายุ สถานภาพสมรส ธุรกิจที่สังกัด ระยะเวลาการทำงานกับ ปตท. และระดับพนักงาน ไม่สัมพันธ์กับการยอมรับการแปรรูป สรุปผลการวิจัยพนักงาน ปตท. มีความเห็นว่ นโยบายการแปรรูปองค์กร ควรคำนึงถึงปัจจัยด้าน โครงสร้างการบริหารงาน วัตถุประสงค์ของการแปรรูป พนักงาน ช่วงระยะเวลา และรูปแบบการแปรรูป สรุปผลการวิจัยในภาพรวม พบว่าสมมติฐานที่ตั้งไว้เป็นจริงเพียงบางส่วน คือ ตัวแปรอิสระในเรื่องเพศ การศึกษา และอัตราเงินเดือนเท่านั้นที่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อตัวแปรตาม จากผลการวิจัยพบว่าพนักงาน ประมาณ 95 % จะยอมรับการแปรรูปหาก ปตท. มีข้อตกลงที่จะคงสภาพการจ้างไม่น้อยไปกว่าเดิม แต่กว่าร้อยละ 40 ของพนักงานยังไม่มั่นใจว่าจะถูกเลิกจ้างหรือไม่

**दनัย จินะธำรงวัฒน์ (2542)** ศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของพนักงานกองคลังสินค้าบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) สรุปว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยพอใจสูงสุดในด้านการได้รับความยอมรับนับถือ และความพอใจต่ำสุด คือด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน รองลงมาคือ ลักษณะงาน และพบว่า พนักงานกองคลังระดับอายุตั้งแต่ 41 ปี พึงพอใจสูงกว่าระดับอายุต่ำกว่า 41 ปี พนักงานที่ระยะเวลาปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปี มีความพึงพอใจสูงกว่าพวกที่มีระยะเวลางานน้อยกว่า 10 ปี พนักงานที่เงินเดือนเกิน 19,000 บาทขึ้นไป พึงพอใจสูงกว่ากลุ่มที่เงินเดือนไม่เกิน 19,000 บาท พนักงานที่มีเป้าหมายการทำงานจนเกษียณอายุ พึงพอใจสูงกว่าพวกที่จะเกษียณก่อนอายุ เพศหญิงพึงพอใจสูงกว่าเพศชาย ด้านความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายงาน และสิ่งแวดล้อม



พนักงานที่ต่ำกว่าปริญญาตรีพึงพอใจมากกว่าพวกเขาจบปริญญาตรี ด้านความรับผิดชอบ การยอมรับนับถือ ความก้าวหน้า พนักงานที่สมรสแล้ว มีความพอใจมากกว่าพวกที่เป็นโสด ด้านลักษณะงานและความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายงาน สรุปรวม พนักงานพึงพอใจที่สุดในเรื่องความมีชื่อเสียงและความมั่นคงของบริษัท ถึงร้อยละ 42.80 รองลงมาคือการใช้ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน ร้อยละ 27.50 ส่วนสิ่งที่ไม่พอใจมากที่สุด คือ ด้านการบริหารงานบุคคล ร้อยละ 29.10 รองลงมาคือ ระบบการทำงานล่าช้า ช้าซ้อน ร้อยละ 24.20 ข้อเสนอแนะคือ การคัดเลือกคนมาดำรงตำแหน่งควรคำนึงถึงความรู้ความสามารถ

**รุ่งโรจน์ สุนทร (2542 อ้างถึงในสมภพ สัมภาวะผล 2545: 26)** ศึกษาเรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในเขต 1 และเขต 2 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2 จำนวน 246 คนพบว่า ส่วนรวมพนักงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก พิจารณาเป็นรายด้าน 4 ด้าน คือ ด้านเพื่อนร่วมงาน ด้านผู้บังคับบัญชาชั้นต้น ด้านงานที่ทำในปัจจุบันและด้านการเลื่อนขั้นตำแหน่ง อยู่ในระดับมาก แต่ด้านรายได้ผลประโยชน์ที่ได้รับ ด้านการเลื่อนเงินเดือนอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจของฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติการ พบว่า ฝ่ายบริหารมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากกว่า โดยฝ่ายบริหารมีความพึงพอใจระดับมากทุกด้าน แต่ฝ่ายปฏิบัติการมีความพึงพอใจในระดับมากเฉพาะด้านเพื่อนร่วมงาน ด้านผู้บังคับบัญชาชั้นต้น และด้านงานที่ทำในปัจจุบัน แต่ด้านการเลื่อนขั้นตำแหน่ง ด้านรายได้และผลประโยชน์ที่ได้รับมีความพึงพอใจในระดับปานกลาง

**สุนันท์ แก้วกล้า (2542 )** ศึกษาเรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บมจ.ธนาคารกสิกรไทย ภายใต้การปรับรู้อระบบการทำงานใหม่: กรณีศึกษาพนักงาน บมจ.ธนาคารกสิกรไทยสังกัดสาขาในสำนักงานเขต 43 พบว่า ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บมจ.ธนาคารกสิกรไทย ในภาพรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงที่สุด รองลงมาคือ ด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในงานอยู่ในระดับสูง ด้านคุณภาพชีวิตในการทำงานอยู่ในระดับสูง ด้านสัมพันธภาพในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง ส่วนด้านรายได้และสวัสดิการ อยู่ในระดับปานกลาง ข้อมูลภูมิหลังของพนักงานได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพการสมรส ตำแหน่ง เงินเดือน อายุงาน ที่แตกต่างกัน จะไม่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ส่วนระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน จะมีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

**ประณิชา บุญเกียรติ (2542)** ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม กรณีศึกษาธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) พบว่าเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม ธนาคารกรุงไทย มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานรวม 9 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีความพึงพอใจด้านการได้รับการยอมรับนับถือมากที่สุด รองลงมาคือด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ส่วนด้านที่มีความพึงพอใจน้อยที่สุด คือ ด้านเงินเดือนและผลประโยชน์ และพบว่า เพศ อายุ การศึกษา สถานภาพสมรส แผนสิ้นสุดการทำงาน ความสุขในชีวิตครอบครัว การสนับสนุนของครอบครัวที่ต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน แต่ระยะเวลาการทำงานต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน โดยผู้ที่มีระยะเวลาการทำงาน 21 ปี ขึ้นไป มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานสูงกว่าผู้ที่มีระยะเวลาการทำงานระหว่าง 11 – 20 ปี

**นรวิรุ ศรีเพ็ญ (2541)** ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับความพึงพอใจจากมากไปหาน้อย พบว่าพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคมีความพึงพอใจในด้านลักษณะงานมากที่สุด รองลงมาได้แก่ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านความมั่นคงและก้าวหน้า และด้านค่าจ้างและสวัสดิการ ตามลำดับ และพบว่าปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานได้แก่ เพศ อายุ ระยะเวลาทำงาน ลักษณะตำแหน่งสายงาน ระดับตำแหน่ง เงินเดือน และระยะเวลาการเดินทางจากบ้านถึงที่ทำงานที่แตกต่างกันส่วนสถานภาพสมรส และระดับการศึกษา ของพนักงานไม่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

**อนุสรณ์ ทองสำราญ (2541)** ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ: ศึกษากรณีสำนักงานใหญ่ธนาคารอาคารสงเคราะห์ พบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานรวม 12 องค์ประกอบ เท่ากับ 3.20 ซึ่งถือว่าเป็นระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาตามปัจจัยจูงใจ พบว่ามีระดับความพึงพอใจในด้านต่าง ๆ เรียงตามลำดับดังนี้ ผลสัมฤทธิ์ในหน้าที่การงาน การยอมรับนับถือ ลักษณะงาน ความรับผิดชอบ โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต และความก้าวหน้า ส่วนปัจจัยค้ำจุน พบว่ามีระดับความพึงพอใจด้านต่าง ๆ เรียงลำดับดังนี้ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ฐานะอาชีพ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เงินเดือน สวัสดิการ นโยบายและการบริหาร และกระบวนการบริหารงานบุคคล และพบว่าอัตราเงินเดือนที่แตกต่างกัน และตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน มีความแตกต่างกันในความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**กรชวัล หอมไกรลาศ (2540)** ศึกษาเรื่องรูปแบบการสื่อสารกับความพึงพอใจในการทำงาน ของพนักงานรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงคมนาคม พบว่า รูปแบบการสื่อสารของ

พนักงานรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงคมนาคมทั้งการสื่อสารแบบเป็นทางการและการสื่อสารสองทางอยู่ในระดับปานกลาง พนักงานรัฐวิสาหกิจส่วนใหญ่ มีความพึงพอใจในการทำงานในระดับปานกลางโดยมีความพึงพอใจในด้านความมั่นคงในงานมากที่สุด ส่วนในด้านเงินเดือนมีความพึงพอใจน้อยที่สุด การสื่อสารสองทาง มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน การสื่อสาร แบบเป็นทางการไม่มีความสัมพันธ์กัน ส่วนใหญ่ของความพึงพอใจในการทำงาน ยกเว้นการยอมรับนับถือจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน พนักงานที่มีความแตกต่างกันด้านเพศ อายุ ระดับตำแหน่ง ระยะเวลาในการทำงานและระดับเงินเดือน มีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน ระดับการศึกษาต่างกัน มีความพึงพอใจในการทำงานไม่แตกต่างกัน

**มยุรี รังษีสมนัติศิริ (2530)** ศึกษาเรื่อง พฤติกรรมผู้นำกับความพอใจในงาน ศึกษากรณีการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย พบว่าแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์กับความพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ตัวแปรย่อยของพฤติกรรมผู้นำ ได้แก่ การจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจและการกำหนดเป้าหมายของการทำงาน มีความสัมพันธ์กับความพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นตัวแปรย่อยเกี่ยวกับความสัมพันธ์เกี่ยวข้องระหว่างกันและการควบคุม ความพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อแบบพฤติกรรมปรึกษาหารือ และมีส่วนร่วม สูงกว่าที่มีต่อแบบเผด็จการอย่างมีศิลป์ ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคาดหวังหรือต้องการให้ผู้บังคับบัญชามีรูปแบบพฤติกรรม ผู้นำแบบปรึกษาหารือมากที่สุด

### วิทยานิพนธ์ต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงาน

Strubble (1993: 3651-A อ้างถึงในธีระ พรหมน้อย 2545: 36) ศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยจูงใจกับปัจจัยค้ำจุนตามทฤษฎีของเฮิร์สเบิร์ก กับครู 211 คน จากโรงเรียน 10 แห่ง ในรัฐนิวเจอร์ซีย์ พบว่า ปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ ได้แก่ การได้รับความช่วยเหลือจากรัฐนโยบายการบริหาร การบริหารงาน สภาพการทำงาน ความมั่นคงปลอดภัย ความก้าวหน้า การยอมรับ สถานภาพ และความสัมพันธ์ระหว่างตนเองกับสังคม

Ranft, Victor Andres (1992) ศึกษาที่มหาวิทยาลัยจอร์เจีย เรื่อง ผลกระทบของการปรับโครงสร้างองค์กรของบรรษัทต่อความพึงพอใจในการทำงาน โดยใช้ลักษณะของรูปแบบการดำเนินชีวิตเป็นตัววัดบุคคลิกและ ใช้ดัชนีคำบรรยายลักษณะงาน เป็นตัววัดความพึงพอใจในการทำงาน กลุ่มตัวอย่างเป็นธุรกิจเทคโนโลยีชั้นนำทั่วสหรัฐอเมริกาที่ติดอันดับ 1 ใน 500 Fortune จำนวน 180 บริษัท เขาใช้แบบสอบถามก่อนปรับโครงสร้าง 6 สัปดาห์ และหลังปรับโครงสร้าง

องค์การ 2 สัปดาห์ เขาออกแบบกลุ่มควบคุมเพื่อกำหนดความพึงพอใจในการทำงานว่ามีความแตกต่างกันระหว่างกลุ่มอ้างอิง (Persister) กลุ่มทดลอง (Reassigned) และกลุ่มควบคุม (Control Group) หรือไม่ ผลวิจัยพบว่าบทบาทบุคคลิก พยากรณ์รูปแบบความพึงพอใจในการทำงานได้ทั้งก่อนและหลังปรับโครงสร้าง ผลประโยชน์ทางสังคม และการไม่มีปฏิกิริยา เป็นตัวพยากรณ์รูปแบบของความพึงพอใจในการทำงานก่อนการปรับโครงสร้าง และพบว่า กลุ่มอ้างอิงมีความพึงพอใจต่ำกว่ากลุ่มทดลองหรือกลุ่มควบคุม แต่กลุ่มทดลองไม่ได้มีความพึงพอใจต่ำกว่ากลุ่มควบคุม สรุปรวม คือว่า ผลประโยชน์ทางสังคมเป็นตัวพยากรณ์ความพึงพอใจในการทำงาน และพบว่าระดับความพึงพอใจแตกต่างกัน มีผลบางส่วนสืบเนื่องจากตัวแปรภายนอก ภายใต้การควบคุมของฝ่ายบริหารและลักษณะภายในส่วนบุคคลของพนักงาน พนักงานที่อยู่ในกลุ่มอ้างอิงเป็นจุดที่ก่อให้เกิดปัญหาถ้ามีความไม่สนใจและการสื่อสารผิดพลาด เกี่ยวกับงานและบทบาทในโครงสร้างองค์การใหม่เกิดขึ้น ผลวิจัยเสนอแนะการปรับปรุงความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานภายหลังการปรับโครงสร้างองค์การ

Hoy and Miskel (1991: 396 อ้างถึงใน ประพันธ์ โรจนจันทร์ 2543: 31) ได้วิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำกับความพึงพอใจของครูพบว่าภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานของครู โดยเฉพาะผู้นำแบบมีส่วนร่วมสามารถอธิบายความพึงพอใจในงานของครูได้สูง

Al-Mekhlafie, Mohammed Sarhan (1991) ศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของเจ้าหน้าที่ในมหาวิทยาลัย ซานา ในประเทศสาธารณรัฐเยเมน จากกลุ่มตัวอย่าง 138 คน พบว่ามีความพึงพอใจในระดับต่ำ ต่อความสำเร็จ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร การได้รับการยกย่องนับถือ ความรับผิดชอบ การบังคับบัญชา สถานะการทำงานและความพึงพอใจในระดับปานกลางต่อเนื้องาน แต่มีความไม่พึงพอใจต่อนโยบายการบริหาร และเงินเดือน ตรงข้ามกับทฤษฎีสองปัจจัย ของเฮอส์เชอร์ริก และพบว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจูงใจ ปัจจัยอนามัยและความพึงพอใจโดยรวม เงินเดือนมีความสัมพันธ์สูงสุด ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรมีความสัมพันธ์ต่ำสุด คณะ สัญชาติ ระดับตำแหน่ง ปริมาณงานในคณะและอายุมีความแตกต่างกัน แต่ไม่มีความแตกต่างเรื่องประสบการณ์ ระดับการศึกษาสูงสุด ประสบการณ์การทำงาน เวลาการสอน ประเทศ และโรงเรียนในสังกัด สรุปรวม มีความพอใจในเนื้องานมากที่สุด แต่ไม่พึงพอใจในนโยบายการบริหารมากที่สุด

Kanungo, Rabindra N. (1982: 122-123, 125-126, 143-145, 151-152) กล่าวถึงความพึงพอใจในการทำงาน จากการวิจัยกลุ่มผู้บริหาร 2 กลุ่ม รวม 93 ท่าน เป็นผู้บริหารที่มีแนว

คิดแบบ Extrinsic (Extrinsically oriented person or Extrinsic manager) คือมุ่งผลลัพธ์ของงาน (Job outcome) เช่น ความมั่นคง (Security) การเข้าสังคม (Social Approval) สภาพการทำงาน (Work condition) เงินเดือน (Salary) และผู้บริหาร 124 ท่าน เป็นผู้บริหารตามแนวคิดแบบ Intrinsic คือมุ่งความสำเร็จส่วนบุคคล (Personal success) ความสำเร็จในงาน (Achievement) ความมีอิสระในงาน (Independence) ความรับผิดชอบต่องาน (Responsibility) การประสบความสำเร็จสูงสุดในชีวิต (Self esteem) ผลวิจัยพบว่าผู้บริหารกลุ่มแรกมีความพึงพอใจในการทำงาน (All job satisfaction items) มากกว่าและพยายามมีส่วนเกี่ยวข้องกับงานมากกว่า (more involved in the present job) และพบว่า การเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องกับงานมากจะมีความวิตกกังวล (Anxiety & Hostile) มากกว่า เครียดมากกว่า

Domain, Donna Jean (1980) ศึกษาที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอ เรื่องผลกระทบของความเครียดจากงานที่มีต่อความพึงพอใจในการทำงาน ของอาจารย์ใหญ่มหาวิทยาลัย พบว่า ภาพรวมของกลุ่มอาจารย์ใหญ่ ไม่ปรากฏว่าความเครียดหรือความไม่พึงพอใจ แม้ว่าประสพภาวะงานหนักและความรับผิดชอบสูง ความพึงพอใจแสดงในผลงานของเหล่าอาจารย์ โดยมีสภาวะจิตเรื่องความเครียดงานในระดับต่ำ ความสิ้นสน และความขัดแย้งในบทบาทระดับต่ำ มีส่วนร่วมในการตัดสินใจการยินดียินดีสนับสนุนช่วยเหลือคนทั่วไปทั้งที่บ้านและที่ทำงาน ปัจจัยเกี่ยวกับองค์กร เช่น ความเครียดจากงานมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ใหญ่ ในด้านค่าจ้างที่ไม่เท่าเทียมกัน ปริมาณงานทางตัวเลข ความขัดแย้ง พบว่ามีความสัมพันธ์เชิงลบต่อความพึงพอใจ พฤติกรรมและรูปแบบบุคลิกภาพไม่สัมพันธ์กับความพึงพอใจ และสภาวะทางจิต แต่สภาวะทางจิต เกี่ยวกับ ความวิตกกังวล ความซึมเศร้า ความหงุดหงิด การบ่นร้องทุกข์ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจ ปัจจัยเกี่ยวกับองค์กรหลายปัจจัยมีความสัมพันธ์กับสภาวะทางจิต อายุ และระยะเวลาดำรงตำแหน่ง ไม่สัมพันธ์กับความพึงพอใจ ปัจจัยเกี่ยวกับองค์กรและสภาวะทางจิตเป็นตัวพยากรณ์ความพึงพอใจในการทำงาน โดยปริมาณงาน ความวิตกกังวล ความหงุดหงิด ความซึมเศร้า แสดงผลมากที่สุด

Gruneberg, Michael M. (1976: 17-24) กล่าวถึงงานวิจัยต่าง ๆ เกี่ยวกับความคาดหวัง ซึ่งนำไปสู่ความพึงพอใจ และการผิดหวังนำไปสู่ความไม่พึงพอใจ ผู้วิจัยเรื่องความคาดหวัง พบสาเหตุการพลาดหวัง เพราะเหตุผลทางสังคม เพศ (Kuhlen) การปกครองบังคับบัญชา (Foa) การศึกษา (Klein&Maher) เงื่อนไขทางสังคม (Social Condition) (Blood&Hulin) ความสำเร็จในงาน (Fulfilment on Job) ความภาคภูมิใจในความสำเร็จสูงสุดในชีวิต (Self -Actualisation) (Hakman & Lawler:1971) โอกาสก้าวหน้าและพัฒนาการ (Walker & Guest) คุณค่าความสำเร็จ

(Value Fulfilment) (Locke:1969) นอกจากนี้ผลของความพึงพอใจในการทำงานและความไม่พึงพอใจในการทำงานขึ้นกับตัวแปรทางเศรษฐกิจที่สำคัญ Lawler & Porter เสนอว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจและการเพิ่มผลผลิต (Productivity) Hulin, Metzner, Mann ซึ่งให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานกับการเปลี่ยนงาน (Turnover) และการลางาน (Absence) ส่วน Orpan ซึ่งให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานและสุขภาพจิต

Walker & Guest (อ้างถึงใน Michael M.Gruneberg 1976: 67) เขาวิจัย เรื่องผลกระทบของเทคโนโลยีการผลิตแบบปริมาณมาก (Mass Production) ต่อความพึงพอใจในการทำงาน เขาแนะนำให้แก้ไขปัญหาคือความรู้สึกเบื่อหน่ายด้วยการขยายขอบเขตงาน (Job enlargement) ไม่ตรงกับความคิดของ Herzberg ที่เสนอการเพิ่มความสำคัญในงาน (Job enrichment) มากกว่าการขยายขอบเขตงาน ซึ่งจะเป็นการเพิ่มจำนวนการปฏิบัติการที่แตกต่างกันในแนวนอน (Horizontal increase in the number of different operations performed) ขณะที่การเพิ่มความสำคัญในงานเป็นการเพิ่มความสมบูรณ์ของงานในแนวตั้ง (Vertical enrichment) และเป็นการจูงใจเพิ่มขึ้น การขยายแนวตั้งจะเกี่ยวข้องกับการให้โอกาสคนงานที่จะใช้ความสามารถของตนในการตัดสินใจให้เกิดประโยชน์

Worthy (1950: 179, 1904: 135, 48 อ้างถึงใน Michael M.Gruneberg 1976: 67) การเปรียบเทียบโครงสร้างองค์กรแบบสายการบังคับบัญชาแบบราบ(Flat organization) ที่สลับซับซ้อนน้อยกว่า มีการกระจายหน้างานการบริหารมากที่สุด และมีแนวโน้มสร้างทัศนคติที่ดีและมีศักยภาพ สร้างการปกครองบังคับบัญชาประสิทธิผล และสร้างความรับผิดชอบของคนงานได้มากกว่า เมื่อเปรียบเทียบกับโครงสร้างองค์กรแบบสายการบังคับบัญชาแบบแนวตั้งหรือแบบยาว (Tall organization) ยิ่งกว่านั้นโครงสร้างแบบราบยังสามารถสร้างกำลังใจและพัฒนาการรู้จักแสดงออกของบุคคลและความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งจำเป็นมากต่อความพึงพอใจส่วนบุคคลของลูกจ้าง ที่เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่เป็นต่อการดำรงชีวิตแบบประชาธิปไตย (Democratic way of life)

### วิทยานิพนธ์ในประเทศที่เกี่ยวข้องกับการแปลงสภาพรัฐวิสาหกิจ

วรณัฐ สงวนไว (2544) ศึกษา ”ผลกระทบการแปรรูปรัฐวิสาหกิจที่มีต่อพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย” พบว่า มีผลกระทบในระดับมากในด้านความเป็นธรรม ความก้าวหน้าในการทำงาน บรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงาน และความพร้อมของวัสดุ

อุปกรณ์ เพราะพนักงานมีความรู้ความเข้าใจในการแปรรูปมากขึ้น ทำให้เห็นประโยชน์ ส่วนผล  
กระทบในระดับปานกลาง คือด้านความมั่นคงในการทำงาน ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ และ  
เกียรติภูมิ เพราะพนักงานยังไม่แน่ใจในสถานการณ์หลังการเปลี่ยนแปลง และพบว่า เพศ อายุ  
ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน ตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบ เงินเดือน การรับรู้ข่าวสาร  
ความรู้ความเข้าใจล้วนมีผลต่อทัศนคติในการแปรรูป

**วรเทพ มงคลประพฤติ (2542)** ศึกษารูปแบบต่าง ๆ ของการแปลงสภาพรัฐวิสาหกิจ การสื่อสารแห่งประเทศไทย และปัจจัยที่ในพิจารณาการแปลงสภาพรัฐวิสาหกิจเช่น  
วัตถุประสงค์การจัดตั้งรัฐวิสาหกิจ ขนาดองค์กร การกระจายการดำเนินงาน เทคโนโลยี สภาพการ  
แข่งขัน สิทธิพิเศษในการดำเนินการ การรวมกลุ่มของพนักงาน ผลประกอบการของรัฐวิสาหกิจ  
และระยะเวลาที่ให้เอกชนเข้ามา มีบทบาทการแปลงสภาพโดยแยกกิจกรรมหลักเป็นการแปลง  
สภาพบริการด้านไปรษณีย์และ บริการด้านโทรคมนาคม ผลการศึกษาได้ว่าควรคงความเป็นเจ้า  
ของรัฐวิสาหกิจไว้ในบริการไปรษณีย์แต่เพิ่มบทบาทเอกชนในการให้บริการ รูปแบบการแปลง  
สภาพที่เหมาะสม คือการจ้างเหมาเอกชน ส่วนด้านบริการโทรคมนาคมรัฐควรเปิดโอกาสให้เอกชน  
มีการแข่งขัน โดยการให้สัมปทานแก่เอกชน

**ธีรพล อิมจิตร (2541: 69-71)** ศึกษาความคิดเห็นของพนักงานองค์การโทรศัพท์  
แห่งประเทศไทย ต่อประสิทธิภาพหลังการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ : ศึกษาเฉพาะกรณีสำนักงานใหญ่  
แจ้งวัฒนะ พบว่าความเห็นรวมอยู่ในระดับปานกลาง ระดับการศึกษาต่างกันมีความเห็นแตกต่าง  
กัน ไม่มีความเห็นที่ไม่เห็นด้วย เพราะพนักงานเข้าใจวิสัยทัศน์ ทัศนคติ มีความรู้เรื่องการแปรรูป  
ระดับมาก และระดับปานกลางเท่า ๆ กัน เพราะการประชาสัมพันธ์ให้พนักงานเตรียมพร้อมกับการ  
แปรรูป ส่วนความเห็นเรื่องประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานคาดว่าจะดีขึ้นภายหลังการแปรรูป  
พนักงานต้องการเปลี่ยนงานหลังการแปรรูปมีระดับน้อย เพราะกลุ่มที่ทำงานมานาน เป็น  
ระดับผู้บริหารระดับกลางจะคำนึงถึงความมั่นคงในการทำงานเป็นหลัก

**ถาวร เขาวพันธ์ (2534-2535: ข,ง,จ)** ศึกษาการแปลงสภาพกิจการสื่อสารโทร  
คมนาคมต่างประเทศ เช่น สหรัฐอเมริกา ญี่ปุ่นและสหราชอาณาจักร พบว่ามีผลกระทบในทางที่ดี  
สู่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ทั้งผู้ใช้บริการ ผู้ให้บริการ รัฐบาลและประเทศชาติ เมื่อการเลือกใช้วิธีการ  
กำหนดขอบเขตการผูกขาดอย่างเหมาะสม ยึดความมั่นคงของชาติเป็นประเด็นสำคัญ แต่ยึดการ  
ให้บริการเสรีเพื่อการแข่งขันเป็นอันดับรอง ถ้าทุกฝ่ายยอมรับหลักการภายใต้ขอบเขตก็จะไม่เกิด  
ผลเสียขึ้น และพบว่าประเทศที่พัฒนาแล้วหรือกลุ่มประเทศอุตสาหกรรม เช่น สหราชอาณาจักร  
ญี่ปุ่น ได้นำการแปลงสภาพมาใช้และปรากฏผลสำเร็จเป็นส่วนใหญ่ ขณะที่ในประเทศกำลัง

พัฒนาประสบความสำเร็จน้อย ๆ เพราะขาดแรงสนับสนุนทางการเมืองและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้มักจะสับสนหรือขัดแย้งกันเอง ตลาดหลักทรัพย์ไม่ได้รับการพัฒนาเท่าที่ควร จึงเป็นข้อจำกัดหนึ่ง นอกจากนี้ พบว่า การแปลงสภาพรัฐวิสาหกิจของไทยมีมากกว่า 20 ปีก่อน ก่อนการจัดทำแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และมีแนวคิด ร่วมลงทุนระหว่างรัฐบาลและเอกชน แทนการขายกิจการให้เอกชน ตั้งแต่ช่วง 2530-2534 และพบว่าประสบผลสำเร็จในระดับหนึ่ง แต่รัฐบาลต้องเผชิญกับปัญหาหลายด้าน เช่น เรื่องการติดขัดด้านกฎหมาย ความไม่แน่นอนของนโยบายรัฐบาล ด้านราคาและบรรยากาศทางการเมืองทำให้เอกชนลังเลในการเข้าร่วมลงทุนด้วยเงื่อนไขการลงทุนไม่จูงใจเอกชน การขาดการประชาสัมพันธ์ให้พนักงานและประชาชนทั่วไปเข้าใจอย่างทั่วถึง เพื่อสร้างความเข้าใจระหว่างกลุ่มบุคคลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและลดการขัดแย้งและแรงต่อต้าน ของกลุ่มผู้บริหาร พนักงานรัฐวิสาหกิจ สหภาพแรงงาน เนื่องจากกลุ่มดังกล่าวคำนึงถึงผลกระทบจากการแปลงสภาพ ต่อความมั่นคงในการทำงาน ค่าจ้างและสวัสดิการ ประกอบกับนโยบายการแปลงสภาพของรัฐบาลไม่ชัดเจนเท่าที่ควร

**ธีรพันธุ์ วิภาวิกุล (2534 อ้างถึงใน วรรณช สงวนไว 2544: 34)** ศึกษาการดำเนินการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ ศึกษาเฉพาะกรณีบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า เหตุผลทางเศรษฐกิจเป็นปัจจัยหลักที่ผลักดันการแปรรูป ความสำเร็จในการนำนโยบายการแปรรูปมาใช้จะต้องดูปฏิกริยาของผู้ที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจากการเปลี่ยนแปลง คือผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง ตัวแทนสหภาพพนักงาน ซึ่งปัจจัยผลักดันให้ประสบความสำเร็จในการดำเนินการ ได้แก่ บรรยากาศทางการเมือง การประชาสัมพันธ์ การเสริมสร้างความเข้าใจแก่ผู้บริหารทุกระดับ และพนักงานบริษัท

### วิทยานิพนธ์ต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับการแปลงสภาพรัฐวิสาหกิจ

**Bhowbhandee, Chanad (2002)** ศึกษาการแปลงสภาพรัฐวิสาหกิจที่ประสบความสำเร็จพิจารณาจากตัววัด เช่น คุณภาพงานบริการ ความพึงพอใจของลูกค้า ความสามารถในการแข่งขัน และความสามารถในการทำกำไร จากกลุ่มตัวอย่าง 359 แห่ง พบว่ากลยุทธ์การบริหารการมีส่วนร่วมของพนักงาน และการให้อำนาจหน้าที่แก่พนักงาน ขอบเขตการจ้างงาน สัมพันธ์กับโอกาสความสำเร็จของการแปลงสภาพรัฐวิสาหกิจ

**Comstock, Arthur (2001)** ศึกษาที่มหาวิทยาลัย Lehigh เรื่องผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ หลังการแปลงสภาพ ผลวิจัยมุ่งศึกษา 3 ลักษณะที่เกี่ยวกับการแปลงสภาพของรัฐวิสาหกิจ คือ ศึกษาพฤติกรรมกรขายหุ้น และพบว่า รัฐบาลยังคงถือหุ้นเพื่อให้เป็นสัญญาณแห่ง



ความมีศักยภาพทางการเงิน ไม่ใช่เพราะมุ่งให้เป็นไปนโยบายรัฐบาล และศึกษาผลตอบแทนเริ่มต้นของข้อเสนอการแปลงสภาพ พบว่า วันแรกของการซื้อขายหุ้น ผลตอบแทน 33.4% มากกว่าภาคเอกชนในตลาดหลักทรัพย์เดียวกัน ทั้งนี้เพราะผลจากความเสี่ยงทางการเมืองเพิ่มขึ้นร่วมกับการแปลงสภาพ นอกจากนี้ศึกษาผลการดำเนินงานระยะยาวของรัฐวิสาหกิจ พบว่า แสดงผลตอบแทนผิดปกติที่ - 52.1% ระหว่างปีแรก หลังการขายหุ้นวันแรก และยังคงแสดงผลตอบแทนสะสมผิดปกติจนถึงระดับ -38.6% หลังการแปลงสภาพถึง 5 ปี การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานพบว่าขนาดของข้อเสนอขาย มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงาน และพบว่ายิ่งบริษัทใหญ่ มูลค่าสินทรัพย์ยิ่งมาก ยิ่งมีการเตรียมตัวและมีศักยภาพในระยะยาวดีกว่ารัฐวิสาหกิจขนาดเล็ก

**Husain, Khalid Sami (2001)** ศึกษาที่มหาวิทยาลัย จอร์จ วอชิงตัน ผลกระทบของการแปลงสภาพรัฐวิสาหกิจต่อลูกจ้าง: อะไรจะเกิดขึ้นกับลูกจ้างสายการบินชาอุดีอาระเบีย การวิจัยนี้ตรวจสอบการปรับปรุงการจ้างงานของการแปลงสภาพรัฐวิสาหกิจ กลุ่มตัวอย่างที่วิจัยคือ คนงาน 575 คน จาก สายการบินที่มีพนักงาน 24,370 คน พบว่าการแปลงสภาพมีผลต่อลูกจ้างรัฐบาลที่ทำงานสายการบิน บางคนถูกทดแทน บางคนได้รับการฝึกอบรมเพื่อจ้างต่อเนื่อง บางคนก็คัดค้านการแปลงสภาพ ผลวิจัยชี้ว่าลูกจ้างจะไม่ได้รับความลำบากจากการสูญเสียค่าจ้าง ผลประโยชน์และยังบ่งชี้ว่าการแปลงสภาพขัดแย้งกับการจ้างชาวชาอุดีอาระเบียแทนชาวต่างชาติ (Saudization)

**Muxlow, Josephine Letitica (1993)** ศึกษาที่มหาวิทยาลัยบอสตัน เรื่องการรับรู้การเปลี่ยนแปลงระบบอนามัยสุขภาพจิต : กรณีการแปลงสภาพรัฐวิสาหกิจที่เมทซาชูเซต พบว่า การแปลงสภาพรัฐวิสาหกิจโดยรวมหน่วยงานที่ทำกำไรและไม่ทำกำไร และพยาบาลทำงานทั้งแบบรัฐและแบบเอกชน จะต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง การศึกษาเชิงคุณภาพ เก็บข้อมูลด้วยเทปสัมภาษณ์ เพื่อวิจัยกลุ่มตัวอย่างพยาบาล 15 คนจากศูนย์สุขภาพจิต ระหว่างพยาบาลประจำแผนกคนไข้ในและแผนกคนไข้นอก พบว่า การแปลงสภาพรัฐวิสาหกิจมีผลต่อคุณภาพงานสุขภาพอนามัยและงานในลักษณะใกล้เคียงกัน

**Wattanukul, Tibordee (2002)** ศึกษาที่มหาวิทยาลัย นอร์ทแคโรไลนา สหรัฐอเมริกา การแปลงสภาพรัฐวิสาหกิจและการประเมินผลการดำเนินงาน: ผลกระทบของภาคเอกชนและการแข่งขันด้านผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจหลังการแปลงสภาพ พบว่า การแปลงสภาพมีบทบาทมากขึ้นอย่างรวดเร็วในเศรษฐกิจยุคโลกาภิวัตน์ และไม่มีการศึกษาผลกระทบการเปลี่ยนแปลงการแข่งขันต่อผลการดำเนินงานหลังแปลงสภาพ ผลวิจัยทดสอบ ตัวแปรอิสระ 3 ตัวแปร หนึ่งที่เอกชนถือ ระดับความเข้มข้นของความเป็นเอกชน การแข่งขันในอุตสาหกรรมต่อการ

เปลี่ยนแปลง กำไรต่อยอดขาย (ROS) และกำไรสุทธิต่อสินทรัพย์ (ROA) การวิจัยนี้เป็นการแปลงสภาพโดยเข้าตลาดหลักทรัพย์ จากกลุ่มตัวอย่าง 68 บริษัทรัฐวิสาหกิจใน 25 ประเทศ พบว่า ผลการโอนเปลี่ยนมือเป็นของภาคเอกชนอย่างเดียว ไม่ได้เป็นหลักประกันถึงผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น ถ้าจำนวนคู่แข่งเพิ่มขึ้น ผลการดำเนินงานจะเพิ่มขึ้น เฉพาะกรณีที่เป็นบริษัทรัฐวิสาหกิจที่รัฐถือหุ้นใหญ่ และผลการดำเนินงานแสดงกำไรจะมากกว่ากรณีที่เป็นเอกชนถือหุ้นใหญ่ สรุปพร้อมคือการแข่งขันและระดับความเข้มข้นของความเป็นเอกชน มีผลทางลบต่อ การเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงาน (ROS, ROA)

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษานี้จะใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงสำรวจ ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงพรรณาประเภทหนึ่งโดยศึกษาข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกบริษัท ทั้งจากข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ที่ได้จากการออกแบบสอบถาม (Questionnaire) โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม (Field Study) และจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เช่น ตำรา หนังสือเอกสาร (Documentary Study) ตามวิธีการตามลำดับ ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

#### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### 1.1 ขอบเขตประชากร

ได้แก่ พนักงานของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ตามที่ปรากฏเป็นพนักงาน ปตท.ตามทะเบียนประวัติพนักงานของฝ่ายทรัพยากรบุคคล ระดับตำแหน่งงาน 1 - 17 รวม 3,228คน ประกอบด้วย สำนักงานใหญ่ 816 คน ธุรกิจน้ำมัน 1,532 คน ธุรกิจก๊าซธรรมชาติ 798 คน ธุรกิจปิโตรเคมีและการกลั่น 25 คน รวม พนักงานบริษัท ปตท.ประจำบริษัทในเครือ 57 คน (พนักงาน ปตท.ที่ทำงานในบริษัทในเครือ สามารถขอกลับมาทำงานใน ปตท.ได้ ขึ้นอยู่กับสำนักงานใหญ่)

##### 1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างเป็นส่วนหนึ่งของประชากรที่ผู้วิจัยนำใช้ในการศึกษาวิจัย ลักษณะของกลุ่มตัวอย่างที่ดี เป็นตัวแทนที่ดีของประชากร ให้ข้อมูลได้โดยคลาดเคลื่อนน้อยที่สุด ข้อมูลมีประสิทธิภาพ มีขนาดพอเหมาะเชื่อถือได้ และมีความคล่องตัว จากประชากรที่มีอยู่ได้แก่ พนักงานของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ระดับตำแหน่งงาน 1 - 17 ตามที่ปรากฏเป็นพนักงาน ปตท.จากข้อมูลทะเบียนประวัติพนักงานของฝ่ายทรัพยากรบุคคล (ไม่รวมพนักงาน

ชั่วคราวหรือลูกจ้างชั่วคราว และยามรักษาความปลอดภัย ที่เป็นลูกจ้างตามสัญญาจ้างเหมาแรงงาน) ทั้งนี้ข้อมูลพนักงาน ณ วันที่ 15 กรกฎาคม 2545

ในการสุ่มตัวอย่างใช้การสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi - Stage Sampling) โดยใช้ข้อมูลจากการสอบถามฝ่ายทรัพยากรบุคคล สำนักงานใหญ่ แบ่งเป็นหน่วยธุรกิจ จากนั้นแบ่งตามภูมิภาค จำนวนขนาดตัวอย่างที่จะแจกแบบสอบถามเป็นสัดส่วน โดยผู้วิจัยแจกแบบสอบถาม ณ อาคารสำนักงานใหญ่ สำหรับพนักงานที่อยู่ในอาคารสำนักงานใหญ่ (Ho.) เลือกเฉพาะชั้นที่มีพนักงานที่เป็นประชากรตามเป้าหมาย เพราะบางชั้นเป็นห้องอาหาร และห้องประชุม ไม่มีพนักงาน และอาศัยความร่วมมือของพนักงานในการกรอกแบบสอบถามที่จะส่งไปตามที่อยู่ของพนักงานทางไปรษณีย์ และทางอีเมล

ขนาดของกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีคำนวณของ Taro Yamane ณ ระดับความคลาดเคลื่อน 0.05 จากสูตร  $n = N$ หารด้วยผลรวมของ 1 บวก N คูณ e ยกกำลัง สอง ในที่นี้ N = จำนวนพนักงาน เท่ากับ 3,228 คน ดังนั้น หาก ระดับความคลาดเคลื่อน หรือ  $e = 0.05$  จำนวนกลุ่มตัวอย่าง หรือ n จะเท่ากับ 356 คน

สำหรับสูตรที่ใช้สำหรับกำหนดขนาดของตัวอย่างจากการใช้สูตรของ Yamane โดยกำหนดค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานเท่ากับ 0.05% โดยใช้สูตร ดังนี้

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

n = ขนาดตัวอย่าง

N = ขนาดของประชากรทั้งหมด

e = ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการเลือกตัวอย่าง

ในการสุ่มตัวอย่างใช้วิธีสุ่มหลายขั้นตอน (Multi - Stage Sampling) จำแนกตามหน่วยธุรกิจ ดังนี้ สำนักงานใหญ่ (รวม Secondment) ธุรกิจก๊าซธรรมชาติ ธุรกิจน้ำมัน และธุรกิจปิโตรเคมีและการกลั่น ตามสัดส่วน ดังนี้

Ho ( รวม Secondment) : Oil : Gas : Petro : = 873 (= 816 + 57 ) : 1,532 : 798 : 25

= 34.92 : 61.28 : 31.92 : 1

= 35 : 61 : 32 : 1

(คิดเป็นสัดส่วนอย่างง่าย รวมได้ 35 + 61 + 32 + 1 = 129)

= 97 : 168 : 88 : 3

ดังนั้นขนาดตัวอย่างที่คำนวณได้ = 356 ตัวอย่าง.

รายละเอียดการหาขนาดตัวอย่างจากประชากรที่เป็นพนักงาน ปตท.จำแนกหน่วยงานที่สังกัด เป็นหน่วยธุรกิจ ระดับ 1 – 17 และจำแนกตามภูมิภาค ก่อนสุ่มตัวอย่างแบบไม่เจาะจง มีดังนี้

**รายละเอียดการหาขนาดตัวอย่างจากประชากร พนักงาน ทุกหน่วยธุรกิจ ระดับ 1-17**

	จำนวนคน	สัดส่วน	ขนาดตัวอย่าง
สำนักงานใหญ่	816	33	91
ธุรกิจก๊าซ	798	32	88
ธุรกิจน้ำมัน	1,532	61	168
ธุรกิจปิโตรเคมีและการกลั่น	25	1	3
บริษัทในเครือ	57	2	6
<b>รวม</b>	<b>3,228</b>	<b>129</b>	<b>356</b>

**พนักงานระดับ 1-17 ของธุรกิจก๊าซ**

	จำนวนคน	สัดส่วน	ขนาดตัวอย่าง
กรุงเทพฯ ฯ	282	31	30
ชลบุรี	142	16	16
อยุธยา	24	3	3
ขอนแก่น	9	1	1
ราชบุรี	23	3	3
ระยอง	268	30	30
นครศรีธรรมราช	50	6	6
<b>รวม</b>	<b>798</b>	<b>89</b>	<b>88</b>

## พนักงานระดับ 1-17 ธุรกิจน้ำมัน

	จำนวนคน	สัดส่วน	ขนาดตัวอย่าง
กรุงเทพฯ (ไม่รวมพระโขนง บางจาก)	892	4	96
พระโขนง บางจาก	254	1	24
ภูมิภาค	386	2	48
<b>รวม</b>	<b>1,532</b>	<b>7</b>	<b>168</b>

## พนักงานระดับ 1-17 ธุรกิจก๊าซ เฉพาะในจังหวัดระยอง

	จำนวนคน	สัดส่วน	ขนาดตัวอย่าง
ฝ่ายโรงแยกก๊าซระยอง	2	2	1
แผนกวิเคราะห์ประมวลข้อมูล	3	3	1
ส่วนปฏิบัติการระบบท่อเขต 3	12	12	3
แผนกบำรุงรักษาท่อและอุปกรณ์	2	2	1
แผนกบริหารศูนย์ปฏิบัติการเขต 3	2	2	1
ส่วนวิศวกรรมกระบวนการผลิต	6	6	1
ส่วนควบคุมคุณภาพ	8	8	2
ส่วนวางแผนการผลิตและจำหน่าย	4	4	1
ส่วนปฏิบัติการผลิต	2	2	-
หน่วยควบคุมการผลิตกะ A	23	23	5
หน่วยควบคุมการผลิตกะ B	23	23	5
หน่วยควบคุมการผลิตกะ C	23	23	5
หน่วยควบคุมการผลิตกะ D	28	28	6
ส่วนบริการกลางโรงแยกก๊าซ	23	23	5
ส่วนความปลอดภัย ฯ	11	11	2
ส่วนปฏิบัติการระบบท่อผลิตภัณฑ์	1	1	-
แผนกตรวจสอบโรงงาน	4	4	1
ส่วนวิศวกรรม	2	2	-

## พนักงานระดับ 1-17 ธุรกิจก๊าซ เฉพาะในจังหวัดระยอง (ต่อ)

	จำนวนคน	สัดส่วน	ขนาดตัวอย่าง
ฝ่ายวิศวกรรมและบำรุงรักษา	2	2	-
แผนกวิศวกรรมและงานโครงการ	13	13	3
แผนกวางแผนบำรุงรักษา ฯ	2	2	-
ส่วนบำรุงรักษาเครื่องกล	24	24	5
ส่วนบำรุงรักษาไฟฟ้า	13	13	3
ส่วนบำรุงรักษาระบบควบคุม	14	14	3
ส่วนบริการ โรงแยกก๊าซ	2	2	-
แผนกจัดซื้อจัดหาวัสดุ	5	5	1
แผนกบริหารวัสดุและงบ	6	6	-
ส่วนวิศวกรรมโยธาและอาคารสถานที่	1	1	-
แผนกอาคารสถานที่และรักษาความปลอดภัย	8	8	2
แผนกอาคารสถานที่และรักษา ความปลอดภัย-มาบข่า	4	4	1
<b>รวม</b>	<b>268</b>	<b>268</b>	<b>58</b>

## รายละเอียดพนักงานธุรกิจน้ำมันตามภูมิภาค

	จำนวนคน	สัดส่วน	ขนาดตัวอย่าง
คลังน้ำมันพระโขนง	194	65	22
ลำลูกกา	12	4	1
นครสวรรค์	19	6	2
เด่นชัย	8	3	1
พิษณุโลก	9	3	1
เชียงใหม่	16	5	2
คลังปิโตรเลียมลำปาง	16	5	2
อุบลราชธานี	10	3	1

## รายละเอียดพนักงานธุรกิจน้ำมันตามภูมิภาค (ต่อ)

	จำนวนคน	สัดส่วน	ขนาดตัวอย่าง
ปากพั้ง	8	3	1
คลังปิโตรเลียมสุราษฎร์ธานี	18	6	2
คลังปิโตรเลียมสงขลา	20	7	2
ภูเก็ต	16	6	2
คลังปิโตรเลียมบางจาก	60	20	7
สมุทรสาคร	6	2	1
สระบุรี	28	9	3
อุดรธานี	10	3	1
คลังปิโตรเลียมขอนแก่น	20	7	2
นครราชสีมา	5	2	1
ศรีราชา	51	17	6
เขاب่อยา	81	27	9
บ้านโรงโป๊ะ	12	4	1
บางปะอิน	3	1	-
ชลบุรี (สถานีเติมน้ำมันอากาศยานอุตะเถา)	5	2	1
ระยอง (ส่วนบริการจัดจ่ายระยอง)	13	4	1
<b>รวม</b>	<b>640</b>	<b>213</b>	<b>72</b>

## พนักงาน ปตท. ที่ปฏิบัติงานในบริษัทในเครือ

	จำนวนคน	สัดส่วน	ขนาดตัวอย่าง
บริษัททรานส์ไทยมาเลเซีย จำกัด	33	33	3.5
บริษัทไทยลูบเบส จำกัด	1	1	0.1
บริษัท ไทยลูบเบลนคิง จำกัด	4	4	0.4
บริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด 1	1	1	0.1
บริษัทอะโรเมติกส์ จำกัด	5	5	0.5
บริษัท อัลลายอันซรีฟลายเนอร์ จำกัด	2	2	0.2



พนักงาน ปตท.ที่ปฏิบัติงานในบริษัทในเครือ (ต่อ)

	จำนวนคน	สัดส่วน	ขนาดตัวอย่าง
บริษัท ไทยโอลีฟินส์ จำกัด	3	3	0.3
บริษัท ท่อส่งปิโตรเลียม จำกัด	2	2	0.2
บริษัท ปิโตรเคมีแห่งชาติ จำกัด	2	2	0.2
บริษัท ปตท.จำหน่ายก๊าซธรรมชาติ จำกัด	4	4	0.4
<b>รวม</b>	<b>57</b>	<b>57</b>	<b>6.0</b>

### 3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นตามแนวทางของวัตถุ ประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งเป็นคำถามปลายเปิดและคำถามปลายปิด มีมาตราประเมินค่า แบบลิเคิร์ต (Likert Rating Scales) ซึ่งเหมาะกับการวัดเจตคติ ความคิดเห็นมากกว่าใช้วัดข้อเท็จจริง และมี ประสิทธิภาพที่สามารถเปรียบเทียบคำตอบของผู้ตอบได้ แบบสอบถามที่ใช้ แบ่งเป็น 3 ตอน ได้แก่

**ตอนที่ 1** ข้อมูลเกี่ยวกับบุคคลและลักษณะบริหารงานของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบสอบถามปลายปิด (Close End) ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษาสูงสุด ระยะเวลาทำงานใน ปตท. เงินเดือน ระดับตำแหน่งงาน หน่วยงานที่สังกัด สถานภาพทาง อาชีพ สถานที่ปฏิบัติงานหลัก

**ระดับตำแหน่ง** หมายถึง ระดับงานของตำแหน่งงานต่างๆ ใน ปตท. ซึ่ง มีตั้งแต่ ระดับ 1 – 17 ซึ่งมีการปรับระดับเมื่อมีคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล กำหนด และผู้บังคับบัญชาเสนอขอปรับระดับให้ ระดับต่าง ๆ จำแนกตามวุฒิการศึกษาและ ตำแหน่งการบริหาร

**ตอนที่ 2** ข้อมูลความพึงพอใจในการทำงาน ประกอบด้วยปัจจัยเกี่ยวกับความพึง พอใจในการทำงาน 10 ปัจจัย ในการวัดตัวแปรใช้ข้อความในแบบสอบถามตอนที่ 2 ส่วนที่ เป็นข้อย่อยในแต่ละหัวข้อใหญ่ของปัจจัยเกี่ยวกับด้านต่าง ๆ รวม 10 ปัจจัย เป็นตัววัด ซึ่ง ปัจจัยต่าง ๆ ดังกล่าวมีดังนี้

**2.1 ลักษณะงาน** หมายถึงเนื้อหา งานที่ทำที่ตรงกับความรู้ความสามารถ งานมีความสำคัญต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ความท้าทายของงาน ความรู้สึกสนุกและชอบงาน หน้าที่ ความรับผิดชอบและปริมาณงานที่เหมาะสม ความมีอิสระในการทำงาน

**2.2 ความรับผิดชอบต่องาน** หมายถึง ภาระ ภาระหน้าที่สิ่งที่รับผิดชอบ สิ่งที่เป็นภาระหน้าที่การมอบหมายงาน โอกาส ความเหมาะสม ความครบถ้วน ความสามารถ ปฏิบัติ งานที่รับผิดชอบ การได้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบในตำแหน่งงาน ชัดเจน ความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจและการกระทำ ความมีประสิทธิผลเพียงพอต่อความ รับผิดชอบ การปฏิบัติหน้าที่

**2.3 ความสำเร็จในงาน** หมายถึง การบรรลุผล ความสำเร็จ ความ สัมฤทธิ์ผล จากการทำงาน ผู้ร่วมงานยอมรับการตัดสินใจ การแก้ปัญหา งาน การปฏิบัติงาน ได้สำเร็จทันเวลาตามเป้าหมาย การตัดสินใจแก้ปัญหาในงาน การได้รับความไว้วางใจปรึกษาหารือจากผู้ร่วมงานและการมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีม

**2.4 ความรู้สึกยอมรับ การได้รับการยกย่อง นับถือ** หมายถึง ความรู้สึก ยอมรับ การได้รับการยอมรับ ยกย่องจากการทำงาน จากผู้ร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ได้รับความ นิยม การได้รับมอบหมายงานสำคัญจากผู้บังคับบัญชา และการได้รับความไว้วางใจปรึกษาหารือ จากเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา

**2.5 โอกาส ความก้าวหน้าในการทำงาน** หมายถึง การเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ที่มีคุณค่า โอกาสการเจริญเติบโต โอกาสในการทำงาน การเข้ารับการฝึกอบรมพัฒนา บุคลากรในประเทศ และต่างประเทศ ทั้งที่จัดฝึกอบรมเอง และจ้างบุคคลภายนอก การเข้าอบรม ศึกษาต่อ

**2.6 สภาพแวดล้อมทางกายภาพ ในที่ทำงาน** หมายถึง บรรยากาศ ทำเล ที่ตั้ง สถานที่ทำงาน การเดินทางความสะดวกรวดเร็ว ความมีประสิทธิภาพทันสมัย อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ ความปลอดภัยได้มาตรฐาน ความมั่นคง สุขภาพอนามัย

**2.7 ค่าตอบแทนและสวัสดิการ** หมายถึง ค่าตอบแทน สวัสดิการ เงิน เดือน ค่าล่วงเวลา ค่าตอบแทนเงินเพิ่มพิเศษ เบี้ยเลี้ยง ปฏิบัติงานต่างจังหวัด ปฏิบัติงานกะ ค่า เข้าเวร ค่าที่พัก ค่าน้ำดื่ม ค่าประกันภัย ค่ารักษาพยาบาล ส่วนสิทธิประโยชน์ หมายถึง สิทธิ ประโยชน์ สวัสดิการ การรักษาพยาบาล ทั้งในรูปตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน ที่พนักงาน ปตท. ได้รับจากการทำงาน รวมความมั่นคงในการทำงาน

**2.8 นโยบายการบริหาร** หมายถึง กฎเกณฑ์ ข้อบังคับ นโยบายบริหาร องค์กรระเบียบ แนวทางเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของบริษัท การแสดงความคิดเห็นต่อ

เป้าหมาย นโยบายบริหาร ความชัดเจนของนโยบายบริหารรวม โครงสร้างองค์กร สายการ บังคับบัญชา เช่น นโยบายทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

**2.9 การปกครองบังคับบัญชา** หมายถึง การดูแล ควบคุมตรวจตรา ภาวะผู้นำ รูปแบบการบริหาร การมีส่วนร่วมคิดเห็นในการทำงาน การพูดคุยกับผู้บังคับบัญชา เป็นส่วนตัว ความมั่นใจในภาวะผู้นำ ความเป็นธรรม ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและ ผู้ใต้บังคับบัญชา การติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

**2.10 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร** หมายถึง ความสัมพันธ์อันดีมิตร ระหว่างพนักงานปฏิบัติงานร่วมกัน ทั้งเพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา เกี่ยวข้องกัน หรือรู้จัก มีความสัมพันธ์กันในการติดต่อการทำงาน ความมีน้ำใจ มารยาททางสังคม การติดต่อ ประสานงาน การเข้ากันได้กับเพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา

สำหรับมาตรวัดตัวแปรเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน ผู้วิจัยได้กำหนดน้ำหนักคะแนนของตัวเลือก ซึ่งแบ่งเป็นมาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับ

เห็นด้วยมากที่สุด	=	5
เห็นด้วยมาก	=	4
เห็นด้วยปานกลาง	=	3
ไม่เห็นด้วย	=	2
ไม่เห็นด้วยมากที่สุด	=	1

**ตอนที่ 3 ข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะ** ในการทำงานของพนักงาน ปตท.หลังการแปรรูป เป็นคำถามปลายเปิด (Open End) เปิดให้แสดงความคิดเห็นในการตอบ

เครื่องมือการวิจัยที่ดีจะต้องสอดคล้องกับตัวแปรที่มุ่งวัด เพื่อตอบคำถามตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยทั่วไปมีลักษณะ ดังนี้

**1. ความเชื่อถือได้ (Reliability)** กล่าวคือ มีความคงที่ของความเชื่อมั่น ความสามารถทำนายได้ มีความถูกต้อง เป็นการวัดคุณสมบัติที่แท้จริงและมีความคลาดเคลื่อนในการวัดมาน้อยเพียงใด ถ้าไม่มีความคลาดเคลื่อนแสดงถึงความเชื่อถือได้ ความเชื่อถือแบ่งเป็น 3 ประเภท ได้แก่ความเชื่อถือได้แบบคงที่ ใช้วิธีตรวจสอบด้วยวิธีการสอบซ้ำ (แบบสอบถามฉบับเดียว สอบสองครั้ง) ความเชื่อถือได้แบบความเท่าเทียม ใช้วิธีตรวจสอบด้วยวิธีการใช้ฟอร์มเทียบเท่า (แบบสอบถาม 2 ฉบับเหมือนกัน สอบครั้งเดียว) ความเชื่อถือได้แบบความสอดคล้องภายใน (ใช้เครื่องมือวิจัยเพียงฉบับเดียว สอบเพียงครั้งเดียว) ใช้วิธีการตรวจสอบด้วยวิธีแบ่งครึ่ง วิธีของคูเดอร์ ริชาร์ดสัน และวิธีสัมประสิทธิ์แอลฟา

สำหรับการวิจัยนี้ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามที่สร้างขึ้น นำมาทดสอบหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) แบบความสอดคล้องภายใน เป็นวิธีใช้เครื่องมือวิจัยเพียงฉบับเดียว ดำเนินการสอบครั้งเดียว โดยใช้วิธีสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) พัฒนาปี ค.ศ.1951 สามารถประยุกต์ใช้กับแบบสอบถามที่ตอบถูกได้ 1 คะแนน ตอบผิดได้ 0 คะแนน ได้ด้วย เหมาะกับแบบสอบถามตอบสั้น อัตนัย และแบบมาตราประมาณค่าที่มีคำตอบแบบ เห็นด้วย อย่างยิ่ง เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ไม่มีคำตอบที่ถูกหรือผิด

สูตร สัมประสิทธิ์แอลฟา

$$r_n = \frac{k}{k-1} \left( 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_x^2} \right)$$

$r_n$  = ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม  $k$  = จำนวนข้อของแบบสอบถามทั้งหมด

$S_i^2$  = ความแปรปรวนของคะแนนแต่ละข้อ

$S_x^2$  = ความแปรปรวนของผู้รับการทดสอบทั้งหมดหรือกำลัง 2 ของส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนของผู้รับการทดสอบทั้งหมด

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ทดสอบ 30 ชุด มาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ประมวลข้อมูลโดยวิธีโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistic Package for the Social Science) ได้ค่าความเชื่อมั่น (Alpha Coefficient) = 0.9358 (ซึ่งหากทดสอบด้วยการใช้ Excel ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากันที่ 0.9358) แสดงว่าแบบสอบถามมีความเชื่อถือได้ในระดับสูง จากนั้นจึงนำแบบสอบถามไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างจริง หลังทดสอบแล้วจะใช้ข้อมูลจากการทดสอบจากขนาดตัวอย่าง 30 ชุดได้เลย

2. ความเที่ยงตรง (Validity) แสดงถึงความสามารถของเครื่องมือในการวัดสิ่งที่ต้องการวัด กรณีเป็นตัวแทนของเนื้อหา ครอบคลุม ความรู้ ทักษะ พฤติกรรมที่ต้องการวัด รวมความเที่ยงตรงของข้อคำถาม ถือว่าเป็นความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ถ้าวัดคุณลักษณะทางจิตวิทยา หรือสิ่งที่ไม่สามารถวัดได้โดยตรง แต่อธิบายจากการสังเกตผลที่เกิดขึ้นได้ ถือเป็นความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง นอกจากนี้มีความเที่ยงตรงเชิงเกณฑ์สัมพันธ์ ได้แก่ การวัดที่นำคะแนนเกณฑ์เทียบคะแนนที่ได้สอบ แต่วัดในเวลาเดียวกัน เรียกว่าความเที่ยงตรงเชิงสภาพ ถ้านำมาเทียบคนละเวลาเรียกว่าความเที่ยงตรงเชิงพยากรณ์ เป็นต้น

สำหรับการวิจัยนี้ใช้แบบสอบถามที่สร้างขึ้นนำมาทดสอบหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยนำไปหารือกับอาจารย์ที่ปรึกษาผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ แก้ไขปรับปรุงก่อนนำไปทดสอบ (Pre-test) แล้วจึงตรวจสอบโดยผู้เชี่ยวชาญ (Expert Judgement) จากผู้บังคับบัญชาฝ่ายบริการทรัพยากรบุคคลของสำนักงานใหญ่ บริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน) และอาจารย์ผู้เชี่ยวชาญวิชาการวิจัยทางสถิติ ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช เมื่อปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามแล้วจึงนำไปทดสอบ กับกลุ่มตัวอย่าง คือ กลุ่มพนักงาน ปตท. 30 คน

#### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยติดต่อประสานงานขอหนังสือจากโครงการปริญญาโท สาขาวิทยาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ถึงผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล ปตท. หน่วยธุรกิจต่าง ๆ ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่ออนุญาตการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการศึกษา และขอความร่วมมือให้พนักงานตอบแบบสอบถาม ทั้งในกรุงเทพฯ และส่วนภูมิภาค กำหนดให้ส่งกลับภายใน 4 วัน

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลจากพนักงานบริษัทด้วยตนเอง ที่อาคารสำนักงานใหญ่ โดยใช้แบบสอบถามที่สร้างขึ้น และโดยความร่วมมือของฝ่ายทรัพยากรบุคคลของหน่วยธุรกิจต่าง ๆ ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมตามขนาดตัวอย่างที่กำหนดได้ 356 ชุด โดยแจกจริง 712 ชุดในการแจกแบบสอบถามครั้งนี้ใช้เวลาเก็บแบบสอบถาม 21 วัน (20 สิงหาคม 2545 – 10 กันยายน 2545) ได้แบบสอบถามกลับมา 530 ชุด ซึ่งเมื่อตรวจสอบความสมบูรณ์แล้วสามารถใช้แบบสอบถาม 389 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 55 ของแบบสอบถามที่แจก คิดค่าความคลาดเคลื่อนใหม่ เท่ากับ 0.047 น้อยกว่าค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน ซึ่งเท่ากับ 0.05 ตามสูตรของ Taro Yamane แสดงว่าผลวิจัยมีความเชื่อมั่นเพิ่มขึ้น

##### 4.1 การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามจะนำมาใส่รหัส และแปลงค่าเป็นตัวเลข เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูป SPSS /PC\* (Statistic Package for the Social Science) เพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ สถิติที่ใช้วิเคราะห์ได้แก่

**4.1.1 สถิติพรรณนา (Descriptive Statistics)** เพื่ออธิบายลักษณะของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นปัจจัยส่วนบุคคล ค่าร้อยละ ค่ามัชฌิมเลขคณิต (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

(Standard Deviation) ใช้รายงานผลค่าเฉลี่ยและจัดอันดับความพึงพอใจ

**4.1.2 สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics)** หาคความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงาน วิเคราะห์ทดสอบสมมติฐาน โดยใช้สถิติ t-test (เพื่อหาความสัมพันธ์ของตัวแปร 2 ตัว วิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระหว่างกลุ่ม 2 กลุ่มว่า มีความแตกต่างกันหรือไม่) F – TEST หรือ ONE WAY ANOVA (One Way Analysis of Variance) (เพื่อหาความสัมพันธ์ของตัวแปร 3 ตัวขึ้นไป วิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยมากกว่า 2 กลุ่มขึ้นไป ว่ามีความแตกต่างกันหรือไม่) และใช้วิธีการเปรียบเทียบพหุคูณ (Multiple Comparison) หาค่าเฉลี่ยรายคู่ของ Scheffe's กรณีที่มีความแตกต่างกัน

## 4.2 เกณฑ์การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้กำหนดค่าเฉลี่ยความพึงพอใจเป็น 5 ระดับ ได้แก่ ระดับมาก ระดับค่อนข้างมาก ระดับปานกลาง ระดับค่อนข้างน้อย ระดับน้อย ดังนั้นแต่ละระดับจะมีคะแนนต่างกัน (Class Interval) โดยใช้เกณฑ์การวิเคราะห์ ของเบสท์ (Best.1973 : 174–178) หรือ สุจิตรา หังสพฤกษ์ (2544: 195) และแบ่งกลุ่มคะแนนตามความเหมาะสมของข้อมูลเป็นระดับน้อย ระดับค่อนข้างน้อย ระดับปานกลาง ระดับค่อนข้างมาก และระดับมาก ดังนี้

เมื่อได้ค่าอันตรภาคชั้นแล้ว จึงนำมาแบ่งกลุ่มคะแนน

1. ค่าเฉลี่ยระหว่างกลุ่ม 1.00 – 1.49 เท่ากับ ระดับน้อย
2. ค่าเฉลี่ยระหว่างกลุ่ม 1.50 – 2.49 เท่ากับ ระดับค่อนข้างน้อย
3. ค่าเฉลี่ยระหว่างกลุ่ม 2.50 – 3.49 เท่ากับ ระดับปานกลาง
4. ค่าเฉลี่ยระหว่างกลุ่ม 3.50 – 4.49 เท่ากับ ระดับค่อนข้างมาก
5. ค่าเฉลี่ยระหว่างกลุ่ม 4.50 – 5.00 เท่ากับ ระดับมาก

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน สามารถแบ่งเป็นรายงานผลการวิจัยเป็นขั้นตอนได้ 3 ขั้นตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับบุคคล

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจ

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้สัญลักษณ์ทางสถิติดังนี้

$\bar{X}$  หมายถึง ค่าเฉลี่ย (Mean)

S.D หมายถึง ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

t หมายถึง สถิติทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย t - test

Df หมายถึง ชั้นแห่งความเป็นอิสระ (Degree of freedom)

S.S หมายถึง ผลบวกของส่วนเบี่ยงเบนยกกำลังสอง (Sum of Squares)

M.S หมายถึง ส่วนเบี่ยงเบนยกกำลังสองเฉลี่ย (Mean Squares)

F หมายถึง อัตราส่วนความแปรปรวนของ Fisher (Fisher's Variance Ratio)

prob หมายถึง ค่าความน่า (Probability) จะเป็นที่แสดงระดับความมีนัยสำคัญ

\* หมายถึง มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

N หมายถึง จำนวนคน จำนวนพนักงาน

## ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับบุคคล

ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับบุคคลของพนักงานบริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน) จากกลุ่มตัวอย่างที่รวบรวมได้เป็นตัวแทนของประชากรทั้งหมด ดังแสดงในตาราง ดังนี้

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของพนักงานจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลและลักษณะบริหารงาน

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวนคน	ร้อยละ
	n = 389 คน	
<b>อายุพนักงาน</b> ไม่เกิน 30 ปี	76	19.5
30 - 39 ปี	118	30.3
40 - 49 ปี	130	33.4
50 - 59 ปี	65	16.7
<b>เพศ</b> ชาย	250	64.3
หญิง	139	35.7
<b>สถานภาพการสมรส</b> โสด	123	31.6
สมรส	252	64.8
หม้าย /หย่าร้าง	14	3.6
<b>การศึกษา</b> ต่ำกว่าปริญญาตรี	104	26.7
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	59	40.9
ปริญญาโทหรือสูงกว่าปริญญาโท	126	32.4
<b>ระยะเวลาทำงานใน ปตท.</b> ไม่เกิน 10 ปี	114	29.3
10 - 19 ปี	150	38.6
20 - 29 ปี	102	26.2
30 ปีขึ้นไป	23	5.9



ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวนคน n = 389 คน	ร้อยละ
<b>เงินเดือน</b> ต่ำกว่า 10,000 บาท	8	2.1
10,000 – 29,999	106	27.2
30,000 – 49,999	142	36.5
50,000 – 69,999	84	21.6
70,000 บาทขึ้นไป	49	12.6
<b>ระดับตำแหน่ง</b> ระดับ 1 - 3	13	3.3
ระดับ 4 - 5	47	12.1
ระดับ 6 - 7	167	42.9
ระดับ 8 - 9	122	31.4
ระดับ 10 - 12	30	7.7
ระดับ 13 ขึ้นไป	10	2.6
<b>หน่วยงานที่สังกัด</b> สำนักงานใหญ่	125	32.1
ธุรกิจก๊าซธรรมชาติ	87	22.4
ธุรกิจน้ำมัน	174	44.7
ธุรกิจปิโตรเคมีและการกลั่น	3	0.8
<b>สถานภาพทางอาชีพ</b> ประจำสำนักงาน	246	63.2
พนักงานปฏิบัติการ	143	36.8
<b>สถานที่ปฏิบัติงานหลัก</b> กรุงเทพมหานคร	283	72.9
ส่วนภูมิภาค	106	27.2

จากตารางที่ 4.1 พบว่า พนักงาน ปตท.มีช่วงอายุ 40 - 49 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 33.4 และช่วงอายุ 50-59 ปี มีน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 16.7 พนักงาน ปตท.เป็นชาย มากกว่าหญิง โดยเป็นชาย คิดเป็นร้อยละ 64.3 เป็นหญิงร้อยละ 35.7 พนักงาน ปตท.ที่มีสภาพสมรสมีจำนวนมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 64.8 ส่วนพนักงานที่เป็นหม้าย/หย่าร้างมีจำนวนน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 3.6 พนักงาน ปตท.มีระดับการศึกษาสูงสุดปริญญาตรีหรือเทียบเท่ามีจำนวนมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 40.9 พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีและพนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาโทหรือสูงกว่า มีจำนวนใกล้เคียงกัน คิดเป็นร้อยละ 26.7 และ 32.4 ตามลำดับ พนักงาน ปตท.ที่ช่วงระยะเวลาทำงาน 10 -19 ปี มีจำนวนมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 38.6 และพนักงานที่ทำงานนานเกิน 30 ปีขึ้นไป มีน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 5.9 พนักงาน ปตท.มีช่วงเงินเดือน 30,000 - 49,999 บาท มีจำนวนมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 36.5 และพนักงานที่เงินเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท มีน้อยที่สุดเพียง คิดเป็นร้อยละ 2.1 พนักงาน ปตท.ที่มีระดับตำแหน่งงานระดับ 6 - 7 มีจำนวนมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 42.9 และพนักงานระดับ 13 มีจำนวนน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 2.6 พนักงาน ปตท.ที่ธุรกิจน้ำมันมีจำนวนมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 44.7 ขณะที่พนักงานที่ธุรกิจปิโตรเคมีและการกลั่น มีน้อยที่สุด เพียงร้อยละ 0.8 พนักงาน ปตท.ที่ประจำสำนักงานมีจำนวนมากกว่าพนักงานปฏิบัติการ ในสัดส่วน 63 : 37 พนักงาน ปตท.ที่กรุงเทพมหานคร มีจำนวนมากกว่าที่ส่วนภูมิภาค ในสัดส่วน 73 : 27

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความพึงพอใจ

สำหรับข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงาน มีปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงาน 10 ประการ ได้แก่ ลักษณะงาน ความรับผิดชอบต่องาน ความสำเร็จในงาน ความรู้สึกยอมรับ การได้รับความยกย่อง นับถือ โอกาสก้าวหน้าในงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน ค่าตอบแทน สวัสดิการ สิทธิประโยชน์ นโยบายทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร การบังคับบัญชา และความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร ซึ่งจากการวิจัยสามารถสรุปข้อมูลดังนี้

ตารางที่ 4.2 ปัจจัยที่เกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานที่เป็นปัจจัยเกี่ยวกับลักษณะงาน

ลักษณะงาน	$\bar{X}$	S.D	ระดับความพึงพอใจ
1. งานที่ทำตรงกับความรู้ความสามารถ	3.88	0.87	ค่อนข้างมาก
2. งานมีความสำคัญต่อผลการดำเนินงานขององค์กร	4.07	0.80	ค่อนข้างมาก
3. ความท้าทายของงาน	3.87	0.85	ค่อนข้างมาก
4. ความสนุก ความชอบงานที่ทำ	3.87	0.83	ค่อนข้างมาก
5. หน้าที่ ความรับผิดชอบ ปริมาณงาน	3.67	0.89	ค่อนข้างมาก
6. ความมีอิสระในการทำงาน	3.70	0.83	ค่อนข้างมาก
รวม	3.85	0.63	ค่อนข้างมาก

จากตารางที่ 4.2 พบว่าเมื่อพิจารณาปัจจัยเกี่ยวกับลักษณะงาน พนักงาน ปตท.มีความพึงพอใจภาพรวม ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจ เฉลี่ย 3.85 จัดอยู่ในระดับค่อนข้างมาก แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าในความเห็นข้อที่ว่า งานมีความสำคัญต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (ค่าเฉลี่ย 4.07) มีระดับความพึงพอใจสูงสุด และความเห็นในข้อที่ว่า หน้าที่ความรับผิดชอบ ปริมาณงานมีระดับความพึงพอใจน้อยที่สุด (ค่าเฉลี่ย 3.67)

ตารางที่ 4.3 ปัจจัยที่เกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานที่เป็นปัจจัยเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่องาน

ความรับผิดชอบต่องาน	$\bar{X}$	S.D	ระดับความพึงพอใจ
1. โอกาสรับผิดชอบงานในหน้าที่อย่างเหมาะสม	3.88	0.78	ค่อนข้างมาก
2. ปฏิบัติงานที่รับผิดชอบได้ครบถ้วน สมบูรณ์	3.98	0.72	ค่อนข้างมาก
3. การได้รับมอบอำนาจหน้าที่ชัดเจน	3.75	0.86	ค่อนข้างมาก
4. รับผิดชอบต่อการตัดสินใจและการกระทำของตนเองได้	3.96	0.77	ค่อนข้างมาก
5. รับผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพเพียงพอ	4.06	0.69	ค่อนข้างมาก
รวม	3.92	0.60	ค่อนข้างมาก

จากตารางที่ 4.3 พบว่าเมื่อพิจารณาปัจจัยเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่องาน พนักงาน  
ปตท.มีความพึงพอใจภาพรวม ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจ เฉลี่ย 3.92 จัดอยู่ในระดับค่อนข้างมาก  
แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ความเห็นข้อที่ว่า พนักงานสามารถรับผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพ  
ภาพเพียงพอ (ค่าเฉลี่ย 4.06) มีระดับความพึงพอใจสูงสุด และความเห็นในข้อที่ว่า การได้รับมอบ  
อำนาจหน้าที่งานชัดเจนมีระดับความพึงพอใจภาพน้อยที่สุด (ค่าเฉลี่ย 3.75)

ตารางที่ 4.4 ปัจจัยที่เกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานที่เป็นปัจจัยเกี่ยวกับความสำเร็จในงาน

ความสำเร็จในงาน	$\bar{X}$	S.D	ระดับความพึง พอใจ
1. ผู้ร่วมงานยอมรับการตัดสินใจ/การแก้ปัญหาของท่าน	3.86	0.73	ค่อนข้างมาก
2. สามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จทันเวลากำหนด	4.05	0.68	ค่อนข้างมาก
3. สามารถทำงานสำเร็จได้อย่างมั่นใจ ตามเป้าหมาย	4.04	0.72	ค่อนข้างมาก
4. ความสามารถตัดสินใจ แก้ปัญหาในงานของท่าน	3.97	0.74	ค่อนข้างมาก
5. เป็นที่ไว้วางใจและปรึกษาหารือของผู้ร่วมงาน	3.90	0.71	ค่อนข้างมาก
6. ความมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีม	3.99	0.80	ค่อนข้างมาก
รวม	3.97	0.58	ค่อนข้างมาก

จากตารางที่ 4.4 พบว่าหากพิจารณาปัจจัยเกี่ยวกับความสำเร็จในงาน พนักงาน  
ปตท.มีความพึงพอใจภาพรวม ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจ เฉลี่ย 3.97 จัดอยู่ในระดับค่อนข้างมาก  
แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าในความเห็นข้อที่ว่า สามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จทันเวลากำหนด  
(ค่าเฉลี่ย 4.05) มีระดับความพึงพอใจสูงสุด และความเห็นในข้อที่ว่า ผู้ร่วมงานยอมรับการตัดสินใจ  
และการแก้ปัญหาของท่าน มีระดับความพึงพอใจน้อยที่สุด (ค่าเฉลี่ย 3.86)

ตารางที่ 4.5 ปัจจัยที่เกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานที่เป็นปัจจัยเกี่ยวกับความรู้สึกยอมรับ การได้รับความยกย่อง นับถือ

ความรู้สึกยอมรับการได้รับการยกย่องนับถือ	$\bar{X}$	S.D	ระดับความพึงพอใจ
1. ผลงานได้รับการยอมรับยกย่องนับถือจากผู้ร่วมงาน	3.84	0.68	ค่อนข้างมาก
2. ผลงานได้รับการยอมรับยกย่อง นับถือจากผู้บังคับบัญชา	3.73	0.72	ค่อนข้างมาก
3. ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานที่สำคัญให้ทำ	3.76	0.78	ค่อนข้างมาก
4. การได้รับความไว้วางใจ/ปรึกษาหารือจากเพื่อนร่วมงาน	3.85	0.69	ค่อนข้างมาก
5. การได้รับความไว้วางใจ/ปรึกษาหารือจากผู้บังคับบัญชา	3.67	0.78	ค่อนข้างมาก
รวม	3.78	0.62	ค่อนข้างมาก

ตารางที่ 4.5 พบว่าเมื่อพิจารณาปัจจัยเกี่ยวกับความรู้สึกยอมรับ การได้รับความยกย่องนับถือ พนักงาน ปตท.มีความพึงพอใจภาพรวม ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจ เฉลี่ย 3.78 จัดอยู่ในระดับค่อนข้างมาก แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าในความเห็นข้อที่ว่า การได้รับความไว้วางใจ/ปรึกษาหารือจากเพื่อนร่วมงาน (ค่าเฉลี่ย 3.85) มีระดับความพึงพอใจสูงสุด และความเห็นในข้อที่ว่า การได้รับความไว้วางใจ/ปรึกษาหารือจากผู้บังคับบัญชากลับมีระดับความพึงพอใจน้อยที่สุด (ค่าเฉลี่ย 3.67)

ตารางที่ 4.6 ปัจจัยที่เกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานที่เป็นปัจจัยเกี่ยวกับโอกาส ก้าวหน้าใน  
งาน

โอกาสก้าวหน้าในงาน	$\bar{X}$	S.D	ระดับความพึงพอใจ
1. ท่านได้รับความรู้ที่มีคุณค่าได้ฝึกทักษะในการทำงาน	3.70	0.79	ค่อนข้างมาก
2. ผู้บังคับบัญชาเห็นชอบสนับสนุนด้านเลื่อนระดับตำแหน่ง	3.43	1.00	ปานกลาง
3. ผู้บังคับบัญชาสนับสนุนให้ท่านเข้าอบรมศึกษาต่อ	3.46	0.98	ปานกลาง
4. ผู้บังคับบัญชาส่งท่านไปปฏิบัติงานดูงานต่างประเทศ	2.46	1.27	ค่อนข้างน้อย
5. ตำแหน่งงานของท่านมีโอกาสก้าวหน้าต่อไป	3.16	1.11	ปานกลาง
รวม	3.23	0.81	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.6 พบว่าเมื่อพิจารณาปัจจัยเกี่ยวกับโอกาสก้าวหน้าในงาน พนักงาน  
ปตท.มีความพึงพอใจภาพรวม ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจ เฉลี่ย 3.23 จัดอยู่ในระดับปานกลาง แต่  
เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อในความเห็นข้อที่ว่า ท่านได้รับความรู้ที่มีคุณค่า ฝึกทักษะในการทำงาน  
(ค่าเฉลี่ย 3.70) มีระดับความพึงพอใจสูงสุด และความเห็นในข้อที่ว่า ผู้บังคับบัญชาส่งท่านไป  
ปฏิบัติงาน ดูงานต่างประเทศมีระดับความพึงพอใจน้อยที่สุด (ค่าเฉลี่ย 2.46)

ตารางที่ 4.7 ปัจจัยที่เกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานที่เป็นปัจจัยเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน

สภาพแวดล้อมในการทำงาน	$\bar{X}$	S.D	ระดับความพึงพอใจ
1. สถานที่ทำงานสามารถเดินทางไปได้สะดวกรวดเร็ว	3.96	0.87	ค่อนข้างมาก
2. สถานที่ทำงานปลอดภัยได้มาตรฐาน	4.25	0.70	ค่อนข้างมาก
3. สถานที่สะอาด ถูกสุขอนามัย	4.08	0.78	ค่อนข้างมาก
4. อุปกรณ์เครื่องใช้เพียงพอ พร้อมใช้มีประสิทธิภาพ	4.14	0.75	ค่อนข้างมาก
5. ด้านสุขภาพ อนามัย จากการทำงาน	4.07	0.75	ค่อนข้างมาก
รวม	4.10	0.63	ค่อนข้างมาก

จากตารางที่ 4.7 พบว่าเมื่อพิจารณาปัจจัยเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน พนักงาน ปตท.มีความพึงพอใจภาพรวม ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจ เฉลี่ย 4.10 จัดอยู่ในระดับค่อนข้างมาก แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าในความเห็นข้อที่ว่า สถานที่ทำงานปลอดภัย ได้มาตรฐาน มีระดับความพึงพอใจสูงสุด (ค่าเฉลี่ย 4.25) และความเห็นข้อที่ว่า สถานที่ทำงานสามารถเดินทางไปกลับได้สะดวก รวดเร็ว มีระดับความพึงพอใจน้อยที่สุด (ค่าเฉลี่ย 3.96)

ตารางที่ 4.8 ปัจจัยที่เกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานที่เป็นปัจจัยเกี่ยวกับค่าตอบแทน  
สวัสดิการ สิทธิประโยชน์

ค่าตอบแทน สวัสดิการ สิทธิประโยชน์	$\bar{X}$	S.D	ระดับความพึงพอใจ
1. เงินเดือน	3.98	0.77	ค่อนข้างมาก
2. ค่าล่วงเวลา	3.30	1.19	ปานกลาง
3. ค่าตอบแทน เงินเพิ่มพิเศษ เบี้ยเลี้ยง	3.55	1.08	ค่อนข้างมาก
4. ปฏิบัติงานต่างจังหวัด ปฏิบัติงานกะ ค่าเช่าเวร	3.42	1.12	ปานกลาง
5. ค่าที่พัก	3.48	1.13	ปานกลาง
6. สิทธิประโยชน์อื่น ๆ ค่าน้ำดื่ม ค่าประกันอุบัติเหตุ	3.74	0.98	ค่อนข้างมาก
7. สวัสดิการรักษาพยาบาล	4.26	0.83	ค่อนข้างมาก
รวม	3.63	0.78	ค่อนข้างมาก

จากตารางที่ 4.8 พบว่าเมื่อพิจารณาปัจจัยเกี่ยวกับค่าตอบแทน สวัสดิการ สิทธิประโยชน์พนักงาน ปตท.มีความพึงพอใจภาพรวม ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจ เฉลี่ย 3.63 จัดอยู่ในระดับค่อนข้างมาก แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าในความเห็นว่า สวัสดิการรักษาพยาบาล มีระดับความพึงพอใจสูงสุด (ค่าเฉลี่ย 4.26) และความเห็นในข้อที่ว่า ค่าล่วงเวลา มีระดับความพึงพอใจน้อยที่สุด (ค่าเฉลี่ย 3.30)



ตารางที่ 4.9 ปัจจัยที่เกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานที่เป็นปัจจัยเกี่ยวกับนโยบายทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

นโยบายทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร	$\bar{X}$	S.D	ระดับความพึงพอใจ
1. ท่านทราบและเข้าใจกฎเกณฑ์นโยบายบริหารชัดเจน	3.62	0.90	ค่อนข้างมาก
2. กฎเกณฑ์ข้อบังคับ นโยบายบริหาร เหมาะสม	3.59	0.86	ค่อนข้างมาก
3. การจดจำกฎระเบียบ ข้อบังคับ นโยบายบริหารได้	3.27	0.87	ปานกลาง
4. โอกาสแสดงความคิดเห็นกำหนดเป้าหมายนโยบาย	2.88	1.12	ปานกลาง
5. นโยบายบริหารองค์กรชัดเจน	3.46	1.02	ปานกลาง
รวม	3.36	0.78	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.9 พบว่าหากเมื่อพิจารณาปัจจัยเกี่ยวกับนโยบายทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร พนักงาน ปตท.มีความพึงพอใจภาพรวม ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจ เฉลี่ย 3.36 จัดอยู่ในระดับปานกลาง แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าในความเห็นข้อที่ว่า ท่านทราบและเข้าใจในกฎเกณฑ์นโยบายบริหารชัดเจน มีระดับความพึงพอใจสูงสุด (ค่าเฉลี่ย 3.62) และความเห็นในข้อที่ว่า โอกาสแสดงความคิดเห็น กำหนดเป้าหมาย นโยบาย มีระดับความพึงพอใจน้อยที่สุด (ค่าเฉลี่ย 2.88)

ตารางที่ 4.10 ปัจจัยที่เกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานที่เป็นปัจจัยเกี่ยวกับการบังคับบัญชา

การบังคับบัญชา	$\bar{X}$	S.D	ระดับความพึงพอใจ
1. รูปแบบการบริหารของผู้บังคับบัญชาโดยตรง	3.48	0.92	ปานกลาง
2. ท่านมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างเสรี	3.52	0.86	ค่อนข้างมาก
3. พุดคุยสนทนากับผู้บังคับบัญชาเป็นส่วนตัว	3.46	0.98	ปานกลาง
4. ความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา	3.53	0.97	ค่อนข้างมาก
5. ความมั่นใจในภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาเสมอ	3.55	1.00	ค่อนข้างมาก
รวม	3.51	0.82	ค่อนข้างมาก

จากตารางที่ 4.10 พบว่าเมื่อพิจารณาปัจจัยเกี่ยวกับการบังคับบัญชา พนักงาน ปตท. มีความพึงพอใจภาพรวม ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจ เฉลี่ย 3.51 จัดอยู่ในระดับค่อนข้างมาก แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อในความเห็นที่ว่า ความมั่นใจในภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาเสมอ (ค่าเฉลี่ย 3.55) มีระดับความพึงพอใจสูงสุด และความเห็นในข้อที่ว่า พุดคุยสนุนสนานกับผู้บังคับบัญชาเป็นส่วนตัว มีระดับความพึงพอใจน้อยที่สุด (ค่าเฉลี่ย 3.46)

ตารางที่ 4.11 ปัจจัยที่เกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานที่เป็นปัจจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร

ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร	$\bar{X}$	S.D	ระดับความพึงพอใจ
1. ความสัมพันธ์ฉันท์มิตรระหว่างเพื่อนร่วมงาน	3.86	0.75	ค่อนข้างมาก
2. เพื่อนร่วมงานมีน้ำใจมารยาททางสังคม	3.82	0.76	ค่อนข้างมาก
3. การติดต่อประสานงานระหว่างหน่วยงาน	3.78	0.74	ค่อนข้างมาก
4. บรรยากาศการทำงานระหว่างเพื่อนร่วมงาน	3.79	0.79	ค่อนข้างมาก
5. ปฏิบัติงานเข้ากับเพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา	3.93	0.73	ค่อนข้างมาก
รวม	3.84	0.65	ค่อนข้างมาก

จากตารางที่ 4.11 พบว่าเมื่อพิจารณาปัจจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร พนักงาน ปตท. มีความพึงพอใจภาพรวม ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจ เฉลี่ย 3.84 จัดอยู่ในระดับค่อนข้างมาก แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าในความเห็นข้อที่ว่า ปฏิบัติงานเข้ากับเพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา (ค่าเฉลี่ย 3.93) มีระดับความพึงพอใจสูงสุด และความเห็นในข้อที่ว่า การติดต่อประสานงานระหว่างหน่วยงาน มีระดับความพึงพอใจน้อยที่สุด (ค่าเฉลี่ย 3.78)

ตารางที่ 4.12 ปัจจัยที่เกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานรวม

ปัจจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจ	$\bar{X}$	S.D	ระดับความพึงพอใจ
1. เกี่ยวกับลักษณะงาน	3.85	0.63	ค่อนข้างมาก
2. เกี่ยวกับความรับผิดชอบต่องาน	3.92	0.60	ค่อนข้างมาก
3. เกี่ยวกับความสำเร็จในงาน	3.97	0.58	ค่อนข้างมาก
4. เกี่ยวกับความรู้สึกรับ ๖	3.78	0.62	ค่อนข้างมาก
5. เกี่ยวกับโอกาสก้าวหน้าในงาน	3.23	0.81	ปานกลาง
6. เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน	4.10	0.63	ค่อนข้างมาก
7. เกี่ยวกับค่าตอบแทน สวัสดิการ สิทธิประโยชน์	3.63	0.78	ค่อนข้างมาก
8. เกี่ยวกับนโยบายทรัพยากรมนุษย์	3.36	0.78	ปานกลาง
9. เกี่ยวกับการบังคับบัญชา	3.51	0.82	ค่อนข้างมาก
10. เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร	3.84	0.65	ค่อนข้างมาก
ภาพรวมทุกปัจจัย	3.69	0.47	ค่อนข้างมาก

จากตารางที่ 4.12 พบว่าเมื่อพิจารณาปัจจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน ปตท. พนักงานมีความพึงพอใจภาพรวมทุกปัจจัย ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจ เฉลี่ย 3.69 จัดอยู่ในระดับค่อนข้างมาก โดยมีระดับความพึงพอใจในปัจจัยเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน มากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.10) รองลงมาคือปัจจัยเกี่ยวกับความสำเร็จในงาน (ค่าเฉลี่ย 3.97) และมีระดับความพึงพอใจในปัจจัยเกี่ยวกับโอกาสก้าวหน้าในงานอยู่ในระดับน้อยที่สุด คือ ค่าเฉลี่ย 3.23

### ตอนที่ 3 ผลการทดสอบสมมติฐาน

ผู้วิจัยทดสอบสมมติฐานวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 2 กลุ่ม และ 3 กลุ่มขึ้นไป ว่ามีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามหรือไม่ โดย การทดสอบเป็น 3 ส่วน

**ส่วนที่ 1** ระดับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน) อยู่ใน ระดับมาก

**ส่วนที่ 2** พนักงานบริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน) ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลต่างกัน มีความพึงพอใจใน การทำงานแตกต่างกัน

**ส่วนที่ 3** พนักงานบริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน) ที่มีลักษณะบริหารงานต่างกัน มีความพึงพอใจ ในการทำงานแตกต่างกัน

**ส่วนที่ 1** ระดับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน) อยู่ใน ระดับมาก

จากตารางที่ 4.12 พบว่าความพึงพอใจในการทำงาน ภาพรวมทุกองค์ประกอบของ ปัจจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจ มีระดับค่าเฉลี่ย ที่ 3.69 ระดับค่อนข้างมาก ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน ที่ 1 ที่กำหนดไว้ในระดับมาก โดยพนักงานพึงพอใจในสภาพแวดล้อมในการทำงานมากที่สุดและ พึงพอใจในโอกาสก้าวหน้าในงานน้อยที่สุด

**ส่วนที่ 2** พนักงานบริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน) ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลต่างกัน มีความพึงพอใจใน การทำงานแตกต่างกัน

ผู้วิจัยได้ทดสอบสมมติฐานวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One - way analysis of variance) ด้วยการทดสอบแบบ t และ F เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 2 กลุ่ม และ 3 กลุ่มขึ้นไป เรียงตามลำดับ ว่ามีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามหรือไม่ จากการทดสอบ สมมติฐานปรากฏผลดังนี้ คือ

**ปัจจัยส่วนบุคคล: อายุ**

ตารางที่ 4.13 แสดงจำนวนคน ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบ จำแนกตามอายุ  
พนักงาน

อายุพนักงาน	N	$\bar{X}$	S.D	F	F - prob
ไม่เกิน 30 ปี	76	3.70	0.52		
30 - 39 ปี	118	3.66	0.39		
40 - 49 ปี	130	3.69	0.52		
50 - 59 ปี	65	3.76	0.47		
รวม	389	3.69	0.47	0.7530	.5211

จากตารางที่ 4.13 พบว่าพนักงานอายุแตกต่างกันมีระดับความพึงพอใจในการทำงานไม่แตกต่างกัน ดังนั้นอายุไม่มีความสัมพันธ์หรือไม่มีผลต่อความพึงพอใจ

ตารางที่ 4.14 ระดับความพึงพอใจในการทำงานตามองค์ประกอบปัจจัย จำแนกตามอายุ พนักงาน

	ไม่เกิน 30 ปี		30 - 39 ปี		40 -49 ปี		50 - 59 ปี		F	F - prob
	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D		
1. ลักษณะงาน	3.77	0.65	3.77	0.55	3.873	0.65	3.98	0.65	2.6413	<u>.0488*</u>
2. ความรับผิดชอบต่องาน	3.82	0.60	3.84	0.53	.95	0.64	4.08	0.57	4.1096	.0067*
3. ความสำเร็จในงาน	3.90	0.64	3.90	0.56	3.99	0.60	4.10	0.53	2.9816	<u>.0310*</u>
4. ความรู้สึกยกยอมรับ	3.71	0.61	3.73	0.62	3.80	0.63	3.85	0.61	1.0907	.3526
5. โอกาสก้าวหน้าในงาน	3.36	0.83	3.27	0.69	3.23	0.83	3.07	0.89	2.0195	.1103
6. สภาพแวดล้อมในการทำงาน	4.08	0.60	4.08	0.63	4.08	0.61	4.18	0.70	0.7032	.5504
7. ค่าตอบแทนสวัสดิการสิทธิประโยชน์	3.60	0.82	3.57	0.65	3.68	0.82	3.67	0.87	0.5287	.6628
8. นโยบายทรัพยากรมนุษย์	3.30	0.81	3.14	0.75	3.41	0.77	3.63	0.73	8.4746	.0000*
9. การบังคับบัญชา	3.57	0.81	3.47	0.72	3.47	0.88	3.58	0.86	0.6319	.5947
10. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร	3.87	0.67	3.80	0.59	3.77	0.66	3.99	0.67	2.8178	<u>.0385*</u>
รวม	3.70	0.52	3.66	0.39	3.69	0.52	3.76	0.47	0.7530	.5211

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ F - prob < .05

จากตารางที่ 4.14 พบว่าเฉพาะปัจจัยเกี่ยวกับลักษณะงาน ความรับผิดชอบต่องาน ความสำเร็จในงาน นโยบายทรัพยากรมนุษย์ และความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร พนักงานมีความพึงพอใจแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 และพบว่าเฉพาะปัจจัยความรับผิดชอบต่องานและนโยบายทรัพยากรมนุษย์ พบความแตกต่างของระดับความพึงพอใจเป็นรายคู่ นอกนั้นไม่พบความแตกต่างเป็นรายคู่ แต่ภาพรวม พนักงานอายุแตกต่างกัน มีความพึงพอใจไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.15 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว เพื่อเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจในการ  
ทำงานของพนักงาน จำแนกตามอายุพนักงาน กับความรับผิดชอบต่องานและได้  
ผล

ว่าแตกต่างกัน (N = 519)

แหล่งความแปรปรวน	DF	S.S	M.S	F - ratio	F - prob
ระหว่างกลุ่ม	3	4.3060	1.4353	4.1096	.0067*
ภายในกลุ่ม	515	179.8725	0.3493		
รวม	518	184.1785			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ F - prob < .05

ตารางที่ 4.16 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของระดับความพึงพอใจของพนักงาน ด้วยวิธี  
Scheffe จำแนกตามอายุพนักงาน ในปัจจัยเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่องาน

กลุ่มอายุ	Mean	ไม่เกิน 30 ปี	30 - 39 ปี	40 - 49 ปี	50 - 59 ปี
ไม่เกิน 30 ปี	3.82				
30 - 39 ปี	3.84				
40 - 49 ปี	3.95				
50 - 59 ปี	4.08	*	*		

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05

จากตารางที่ 4.16 พบว่ากลุ่มพนักงานที่อายุ ไม่เกิน 30 ปี กับพนักงานที่อายุ 50 - 59  
ปี และกลุ่มพนักงานที่อายุ 30 - 39 ปี กับพนักงานที่อายุ 50 - 59 ปี มีความพึงพอใจแตกต่างกัน  
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกนั้นไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.17 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว เพื่อเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจในการ  
ทำงานของพนักงาน จำแนกตามอายุพนักงาน กับนโยบายทรัพยากรมนุษย์และได้  
ผล

ว่าแตกต่างกัน (N = 513)

แหล่งความแปรปรวน	DF	S.S	M.S	F - ratio	F - prob
ระหว่างกลุ่ม	3	14.8467	4.9489	8.4746	.0000*
ภายในกลุ่ม	509	297.2389	0.5840		
รวม	512	312.0856			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ F - prob < .05

ตารางที่ 4.18 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของระดับความพึงพอใจของพนักงาน ด้วยวิธี  
Scheffe จำแนกตามอายุพนักงาน ในปัจจุบันเกี่ยวกับนโยบายทรัพยากรมนุษย์

กลุ่มอายุ	Mean	ไม่เกิน 30 ปี	30 - 39 ปี	40 - 49 ปี	50 - 59 ปี
ไม่เกิน 30 ปี	3.3				
30 - 39 ปี	3.14				
40 - 49 ปี	3.41		*		
50 - 59 ปี	3.63	*	*		

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05

จากตารางที่ 4.18 พบว่ากลุ่มพนักงานที่อายุ ไม่เกิน 30 ปี กับพนักงานที่อายุ 50 - 59  
ปี กลุ่มพนักงานที่อายุ 30 - 39 ปี กับพนักงานที่อายุ 40 - 49 ปี และและกลุ่มพนักงานที่อายุ 30 -  
39 กับพนักงานที่อายุ 50 - 59 ปี มีความพึงพอใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  
.05 นอกนั้นไม่แตกต่างกัน



## ปัจจัยส่วนบุคคล:เพศ

ตารางที่ 4.19 แสดงจำนวนคน ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบ จำแนกตามเพศ พนักงาน

เพศ	N	$\bar{X}$	S.D	t	t - prob
ชาย	250	3.73	0.49		
หญิง	139	3.62	0.46		
รวม	389	3.69	0.47	2.18	.03*

จากตารางที่ 4.19 พบว่าพนักงานที่เพศแตกต่างกันมีระดับความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังนั้นเพศมีความสัมพันธ์หรือมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ 2

ตารางที่ 4.27 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว เพื่อเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน จำแนกตามสถานภาพการสมรสกับปัจจัยเกี่ยวกับความสำเร็จในงานและได้ผลว่าแตกต่างกัน (N = 519)

แหล่งความแปรปรวน	DF	S.S	M.S	F - ratio	F - prob
ระหว่างกลุ่ม	2	2.7307	1.3653	4.0576	.0178*
ภายในกลุ่ม	516	173.6298	0.3365		
รวม	518	176.3604			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ F - prob < .05

ตารางที่ 4.28 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของระดับความพึงพอใจของพนักงาน ด้วยวิธี Scheffe จำแนกตาม สถานภาพการสมรส ในปัจจัยเกี่ยวกับความสำเร็จในงาน

สถานภาพการสมรส	Mean	โสด	สมรส	หม้าย/หย่า ร้าง
โสด	3.86			
สมรส	4.02	*		
หม้าย/หย่าร้าง	3.89			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05

จากตารางที่ 4.28 พบว่ากลุ่มพนักงานโสดกับพนักงานที่สมรส มีความพึงพอใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกนั้นไม่แตกต่าง

ตารางที่ 4.29 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว เพื่อเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน จำแนกตามสถานภาพการสมรสกับปัจจัยเกี่ยวกับความรู้สึกยอมรับ และได้ผลว่าแตกต่างกัน (N = 506)

แหล่งความแปรปรวน	DF	S.S	M.S	F - ratio	F - prob
ระหว่างกลุ่ม	2	3.8648	1.9324	5.0705	.0066*
ภายในกลุ่ม	503	191.6961	0.3811		
รวม	505	195.5609			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ F - prob < .05

ตารางที่ 4.30 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของระดับความพึงพอใจของพนักงาน ด้วยวิธี Scheffe จำแนกตามสถานภาพการสมรส ในปัจจัยเกี่ยวกับความรู้สึกยอมรับ

สถานภาพการสมรส	Mean	โสด	สมรส	หม้าย/หย่าร้าง
โสด	3.65			
สมรส	3.84	*		
หม้าย/หย่าร้าง	3.64			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05

จากตารางที่ 4.30 พบว่ากลุ่มพนักงานโสดกับพนักงานที่สมรส มีความพึงพอใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญนั้นไม่แตกต่าง

ตารางที่ 4.31 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว เพื่อเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน จำแนกตามสถานภาพการสมรสกับปัจจัยเกี่ยวกับนโยบายทรัพยากรมนุษย์และได้ผลว่าแตกต่างกัน (N = 513)

แหล่งความแปรปรวน	DF	S.S	M.S	F - ratio	F - prob
ระหว่างกลุ่ม	2	6.6916	3.3458	5.5874	.0040*
ภายในกลุ่ม	510	305.394	0.5988		
รวม	512	312.0856			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ F - prob < .05

ตารางที่ 4.32 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของระดับความพึงพอใจของพนักงาน ด้วยวิธี Scheffe จำแนกตาม สถานภาพการสมรส ในปัจจัยเกี่ยวกับนโยบายทรัพยากรมนุษย์

สถานภาพการสมรส	Mean	โสด	สมรส	หม้าย/หย่า ร้าง
โสด	3.18			
สมรส	3.44	*		
หม้าย/หย่าร้าง	3.33			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05

จากตารางที่ 4.32 พบว่ากลุ่มพนักงาน โสดกับพนักงานที่สมรส มีความพึงพอใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกนั้นไม่แตกต่างกัน

### ปัจจัยส่วนบุคคล:ระดับการศึกษา

ตารางที่ 4.33 แสดงจำนวนคน ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบ จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด

ระดับการศึกษาสูงสุด	N	$\bar{X}$	S.D	F	F - prob
ต่ำกว่าปริญญาตรี	104	3.70	0.55		
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	159	3.71	0.47		
ปริญญาโทหรือสูงกว่า	126	3.68	0.42		
รวม	389	3.69	0.47	0.1337	.8749

จากตารางที่ 4.33 พบว่าพนักงานที่ระดับการศึกษาสูงสุดแตกต่างกันมีระดับความพึงพอใจในการทำงานไม่แตกต่างกัน ดังนั้นระดับการศึกษาสูงสุดของพนักงานไม่มีความสัมพันธ์หรือไม่ผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน ซึ่งปฏิเสธสมมติฐานที่ 2

ตารางที่ 4.34 ระดับความพึงพอใจในการทำงานตามองค์ประกอบปัจจัยจำแนกตามระดับการศึกษา

ปัจจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจ	ระดับการศึกษา						F	F - prob
	ต่ำกว่า ป.ตรี		ตรี/เทียบเท่า		โท/สูงกว่า			
	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D		
1. ลักษณะงาน	3.93	0.63	3.81	0.63	3.81	0.62	1.8809	.1535
2. ความรับผิดชอบต่องาน	3.98	0.60	3.94	0.61	3.85	0.57	1.9492	.1434
3. ความสำเร็จในงาน	4.01	0.62	3.94	0.58	3.97	0.56	0.7248	.4849
4. ความรู้สึกรับ	3.78	0.65	3.78	0.58	3.77	0.65	0.0134	.9867
5. โอกาสก้าวหน้าในงาน	3.12	0.80	3.23	0.85	3.33	0.75	2.5066	.0826
6. สภาพแวดล้อมในการทำงาน	4.01	0.66	4.11	0.63	4.18	0.59	3.0986	.0460*
7. ค่าตอบแทนสวัสดิการ สิทธิประโยชน์	3.62	0.82	3.64	0.83	3.63	0.68	0.0353	.9653
8. นโยบายทรัพยากรมนุษย์	3.51	0.71	3.43	0.75	3.14	0.84	10.3759	.0000*
9. การบังคับบัญชา	3.55	0.90	3.49	0.81	3.49	0.76	0.2344	.7911
10. ความสัมพันธ์ระหว่าง บุคลากร	3.88	0.69	3.85	0.63	3.77	0.63	1.3399	.2628
รวม	3.70	0.55	3.71	0.47	3.68	0.42	0.1337	.8749

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $t\text{-prob} < .05$

จากตารางที่ 4.34 พบว่าเฉพาะปัจจัยเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน และนโยบายทรัพยากรมนุษย์ พนักงานมีความพึงพอใจแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และพบความแตกต่างของระดับความพึงพอใจเป็นรายคู่ ปัจจัยอื่นนอกนั้นไม่แตกต่างกัน แต่ภาพรวมพนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความพึงพอใจไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.35 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว เพื่อเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุดกับปัจจัยเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม และได้ผลว่าแตกต่างกัน (N = 517)

แหล่งความแปรปรวน	DF	S.S	M.S	F - ratio	F - prob
ระหว่างกลุ่ม	2	2.4347	1.2173	3.0986	.0460*
ภายในกลุ่ม	514	201.9321	0.3929		
รวม	516	204.3667			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ F - prob < .05

ตารางที่ 4.36 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของระดับความพึงพอใจของพนักงาน ด้วยวิธี Scheffe จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด ในปัจจัยเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม

ระดับการศึกษาสูงสุด	Mean	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี /เทียบเท่า	ปริญญาโท หรือสูงกว่า
ต่ำกว่าปริญญาตรี	4.01			
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	4.11			
ปริญญาโทหรือสูงกว่า	4.18	*		

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05

จากตารางที่ 4.36 พบว่ากลุ่มพนักงานที่ต่ำกว่าปริญญาตรีกับพนักงานระดับปริญญาโทหรือสูงกว่ามีความพึงพอใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกนั้นไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.37 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว เพื่อเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด กับปัจจัยเกี่ยวนโยบายทรัพยากรมนุษย์ และได้ผลว่าแตกต่างกัน (N = 513)

แหล่งความแปรปรวน	DF	S.S	M.S	F - ratio	F - prob
ระหว่างกลุ่ม	2	12.2022	6.1011	10.3759	.0000*
ภายในกลุ่ม	510	299.8834	0.5880		
รวม	512	312.0856			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ F - prob < .05

ตารางที่ 4.38 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของระดับความพึงพอใจของพนักงาน ด้วยวิธี Scheffe จำแนกตาม ระดับการศึกษาสูงสุด ในปัจจัยเกี่ยวนโยบายทรัพยากรมนุษย์

ระดับการศึกษาสูงสุด	Mean	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี /เทียบเท่า	ปริญญาโท หรือสูงกว่า
ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.51			*
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	3.43			*
ปริญญาโทหรือสูงกว่า	3.14			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05

จากตารางที่ 4.38 พบว่ากลุ่มพนักงานระดับปริญญาโทหรือสูงกว่ากับพนักงานที่ต่ำกว่าปริญญาตรี และกลุ่มพนักงานระดับปริญญาโทหรือสูงกว่ากับพนักงานระดับปริญญาตรี มีความพึงพอใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกนั้นไม่แตกต่างกัน



**ปัจจัยส่วนบุคคล: ระยะเวลาทำงาน**

ตารางที่ 4.39 แสดงจำนวนคน ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบ จำแนกตาม  
ระยะเวลาทำงานใน ปตท.

ระยะเวลาทำงานใน ปตท.	N	$\bar{X}$	S.D	F	F - prob
ไม่เกิน 10 ปี	114	3.64	0.48		
10 – 19 ปี	150	3.73	0.45		
20 - 29 ปี	102	3.66	0.48		
30 ปีขึ้นไป	23	3.91	0.54		
รวม	389	3.69	0.47	2.7239	.0441*

จากตารางที่ 4.39 พบว่าพนักงานที่มีระยะเวลาทำงานใน ปตท.แตกต่างกันมีระดับความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังนั้นระยะเวลาทำงานใน ปตท.มีความสัมพันธ์หรือมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ 2

ตารางที่ 4.40 ระดับความพึงพอใจในการทำงานตามองค์ประกอบปัจจัย จำแนกตามระดับระยะเวลาทำงานใน ปตท.

ปัจจัยที่เกี่ยวกับ ความพึงพอใจ	ระยะเวลาทำงานใน								F	F - prob
	ไม่เกิน 10 ปี		10 – 19 ปี		20 -29 ปี		30 ปี ขึ้นไป			
	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D		
1. ลักษณะงาน	3.68	0.64	3.88	0.59	3.88	0.64	4.11	0.61	5.7421	.0007*
2. ความรับผิดชอบต่อ งาน	3.78	0.61	3.92	0.56	3.99	0.61	4.17	0.56	5.5166	.0010*
3. ความสำเร็จในงาน	3.86	0.62	3.96	0.57	4.01	0.56	4.21	0.54	4.3283	.0050*
4. ความรู้สึกรับ โอกาสก้าวหน้าใน งาน	3.66	0.65	3.80	0.58	3.80	0.64	4.00	0.61	3.3751	.0183*
5. โอกาสก้าวหน้าใน งาน	3.30	0.77	3.23	0.80	3.17	0.85	3.31	0.81	0.7341	.5321
6. สภาพแวดล้อมใน การทำงาน	4.09	0.65	4.06	0.61	4.14	0.63	4.20	0.69	0.7396	.5288
7. ค่าตอบแทน สวัสดิการ สิทธิ ฯ	3.55	0.73	3.67	0.75	3.63	0.84	3.76	0.91	0.9020	.4401
8. นโยบายทรัพยากร มนุษย์	3.14	0.80	3.38	0.72	3.43	0.79	3.80	0.75	8.4815	.0000*
9. การบังคับบัญชา	3.49	0.77	3.44	0.83	3.50	0.83	3.92	0.77	3.8554	.0095*
10. ความสัมพันธ์ ระหว่างบุคลากร	3.77	0.66	3.81	0.64	3.85	0.63	4.14	0.66	3.5698	.0140*
รวม	3.64	0.48	3.73	0.45	3.66	0.48	3.91	0.54	2.7239	.0441*

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ F - prob < .05

จากตารางที่ 4.40 พบว่า เฉพาะปัจจัยเกี่ยวกับลักษณะงาน ความรับผิดชอบต่องาน ความสำเร็จในงาน ความรู้สึกรับมือรับ นโยบายทรัพยากรมนุษย์ การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร พนักงานมีความพึงพอใจแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 ปัจจัยอื่นนอกนั้น ไม่แตกต่างกัน และพบความแตกต่างเป็นรายคู่ แต่ภาพรวมของปัจจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจ จำแนกตามระยะเวลาทำงาน ไม่พบความแตกต่างเป็นรายคู่ ภาพรวม พนักงานที่ระยะเวลาทำงานแตกต่างกัน มีความพึงพอใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.41 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว เพื่อเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน จำแนกตามระยะเวลาทำงานใน ปตท. กับปัจจัยเกี่ยวกับลักษณะงานและได้ผลว่าแตกต่างกัน (N = 516)

แหล่งความแปรปรวน	DF	S.S	M.S	F - ratio	F - prob
ระหว่างกลุ่ม	3	6.5625	2.1875	35.7421	.0007*
ภายในกลุ่ม	512	195.0501	0.3810		
รวม	515	201.6126			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ F - prob < .05

ตารางที่ 4.42 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของระดับความพึงพอใจของพนักงาน ด้วยวิธี Scheffe จำแนกตาม ระยะเวลาทำงานใน ปตท. ในปัจจัยเกี่ยวกับลักษณะงาน

ระยะเวลาทำงาน	Mean	ไม่เกิน 10 ปี	10 – 19 ปี	20 - 29 ปี	30 ปีขึ้นไป
ไม่เกิน 10 ปี	3.68				
10 – 19 ปี	3.88				
20 – 29 ปี	3.88				
30 ปี ขึ้นไป	4.11	*			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.42 พบว่ากลุ่มพนักงานที่ระยะเวลาทำงานใน ปตท. ไม่เกิน 10 ปี กับพนักงานที่ระยะเวลาทำงาน 30 ปีขึ้นไป มีความพึงพอใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกนั้นไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.43 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว เพื่อเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน จำแนกตามระยะเวลาทำงานใน ปตท. กับปัจจัยเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่องานและได้ผลว่าแตกต่างกัน (N = 519)

แหล่งความแปรปรวน	DF	S.S	M.S	F - ratio	F - prob
ระหว่างกลุ่ม	3	5.7344	1.9115	5.5166	.0010*
ภายในกลุ่ม	515	178.4441	0.3465		
รวม	518	184.1785			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ F - prob < .05

ตารางที่ 4.44 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของระดับความพึงพอใจของพนักงาน ด้วยวิธี Scheffe จำแนกตาม ระยะเวลาทำงานใน ปตท. ในปัจจัยเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่องาน

ระยะเวลาทำงาน	Mean	ไม่เกิน 10 ปี	10 – 19 ปี	20 - 29 ปี	30 ปีขึ้นไป
ไม่เกิน 10 ปี	3.78				
10 – 19 ปี	3.92				
20 – 29 ปี	3.99	*			
30 ปี ขึ้นไป	4.17	*			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.44 พบว่ากลุ่มพนักงานที่ระยะเวลาทำงานใน ปตท. ไม่เกิน 10 ปี กับพนักงานที่ระยะเวลาทำงาน 20 - 29 ปี และพนักงานที่ระยะเวลาทำงาน ไม่เกิน 10 ปีกับ พนักงานที่ระยะเวลาทำงาน 30 ปีขึ้นไป มีความพึงพอใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกนั้นไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.45 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว เพื่อเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน จำแนกตามระยะเวลาทำงานใน ปตท. กับปัจจัยเกี่ยวกับความสำเร็จในงาน และได้ผลว่าแตกต่างกัน (N = 519)

แหล่งความแปรปรวน	DF	S.S	M.S	F - ratio	F - prob
ระหว่างกลุ่ม	3	4.3372	1.445	4.3283	.0050*
ภายในกลุ่ม	515	172.0232	0.3340		
รวม	518	176.3604			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ F - prob < .05

ตารางที่ 4.46 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของระดับความพึงพอใจของพนักงาน ด้วยวิธี Scheffe จำแนกตาม ระยะเวลาทำงานใน ปตท. ในปัจจัยเกี่ยวกับความสำเร็จในงาน

ระยะเวลาทำงาน	Mean	ไม่เกิน10ปี	10 – 19 ปี	20 - 29 ปี	30 ปีขึ้นไป
ไม่เกิน 10 ปี	3.86				
10 – 19 ปี	3.96				
20 – 29 ปี	4.01				
30 ปี ขึ้นไป	4.21	*			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.46 พบว่ากลุ่มพนักงานที่ระยะเวลาทำงานใน ปตท. ไม่เกิน 10 ปี กับพนักงานที่ระยะเวลาทำงาน 30 ปีขึ้นไป มีความพึงพอใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกนั้นไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.47 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว เพื่อเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน จำแนกตามระยะเวลาทำงานใน ปตท. กับปัจจัยเกี่ยวกับความรู้สึกลึกซึ้งยอมรับ ๗ และได้ผลว่าแตกต่างกัน (N = 506)

แหล่งความแปรปรวน	DF	S.S	M.S	F - ratio	F - prob
ระหว่างกลุ่ม	3	3.8664	1.2888	3.3751	.0183*
ภายในกลุ่ม	502	191.6945	0.3819		
รวม	505	195.5609			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ F - prob < .05

ตารางที่ 4.48 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของระดับความพึงพอใจของพนักงาน ด้วยวิธี Scheffe จำแนกตาม ระยะเวลาทำงานใน ปตท. ในปัจจัยเกี่ยวกับความรู้สึกลึกซึ้งยอมรับ ๗

ระยะเวลาทำงาน	Mean	ไม่เกิน 10 ปี	10 – 19 ปี	20 - 29 ปี	30 ปีขึ้นไป
ไม่เกิน 10 ปี	3.66				
10 – 19 ปี	3.80				
20 – 29 ปี	3.80				
30 ปี ขึ้นไป	4.00	*			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.48 พบว่ากลุ่มพนักงานที่ระยะเวลาทำงานใน ปตท. ไม่เกิน 10 ปี กับพนักงานที่ระยะเวลาทำงาน 30 ปีขึ้นไป มีความพึงพอใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกนั้นไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.49 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว เพื่อเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน จำแนกตามระยะเวลาทำงานใน ปตท. กับปัจจัยเกี่ยวกับนโยบายทรัพยากรมนุษย์ และได้ผลว่าแตกต่างกัน (N = 513)

แหล่งความแปรปรวน	DF	S.S	M.S	F - ratio	F - prob
ระหว่างกลุ่ม	3	14.8582	4.9527	8.4815	.0000*
ภายในกลุ่ม	509	297.2274	0.5839		
รวม	512	312.0856			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ F - prob < .05

ตารางที่ 4.50 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของระดับความพึงพอใจของพนักงาน ด้วยวิธี Scheffe จำแนกตาม ระยะเวลาทำงานใน ปตท. ในปัจจัยเกี่ยวกับนโยบายทรัพยากรมนุษย์

ระยะเวลาทำงาน	Mean	ไม่เกิน 10 ปี	10 – 19 ปี	20 - 29 ปี	30 ปีขึ้นไป
ไม่เกิน 10 ปี	3.14				
10 – 19 ปี	3.38				
20 – 29 ปี	3.43	*			
30 ปี ขึ้นไป	3.80	*	*		

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.50 พบว่ากลุ่มพนักงานที่ระยะเวลาทำงานใน ปตท. ไม่เกิน 10 ปี กับพนักงานที่ระยะเวลาทำงาน 20 - 29 ปีขึ้นไป และพนักงานที่ระยะเวลาทำงานไม่เกิน 10 ปีกับพนักงานที่ระยะเวลาทำงาน 30 ปีขึ้นไป และพนักงานที่ระยะเวลาทำงาน 10 - 19 ปี กับพนักงานที่ระยะเวลาทำงาน 30 ปีขึ้นไป มีความพึงพอใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกนั้นไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.51 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว เพื่อเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน จำแนกตามระยะเวลาทำงานใน ปตท. กับปัจจัยเกี่ยวกับการบังคับบัญชาและได้ผลว่าแตกต่างกัน (N = 518)

แหล่งความแปรปรวน	DF	S.S	M.S	F - ratio	F - prob
ระหว่างกลุ่ม	3	7.6538	2.5513	3.8554	.0095*
ภายในกลุ่ม	514	340.1383	0.6617		
รวม	517	347.7921			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ F - prob < .05

ตารางที่ 4.52 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของระดับความพึงพอใจของพนักงาน ด้วยวิธี Scheffe จำแนกตาม ระยะเวลาทำงานใน ปตท. ในปัจจัยเกี่ยวกับการบังคับบัญชา

ระยะเวลาทำงาน	Mean	ไม่เกิน10ปี	10 – 19 ปี	20 - 29 ปี	30 ปีขึ้นไป
ไม่เกิน 10 ปี	3.49				
10 – 19 ปี	3.44				
20 – 29 ปี	3.50				
30 ปี ขึ้นไป	3.92	*	*	*	

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.52 พบว่ากลุ่มพนักงานที่ระยะเวลาทำงานใน ปตท. ไม่เกิน 10 ปี กับพนักงานที่ระยะเวลาทำงาน 30 ปีขึ้นไป และพนักงานที่ระยะเวลาทำงาน 10 - 19 ปี กับพนักงานที่ระยะเวลาทำงาน 30 ปีขึ้นไป และพนักงานที่ระยะเวลาทำงาน 20 - 29 ปีกับพนักงานที่ระยะเวลาทำงาน 30 ปีขึ้นไป มีความพึงพอใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกนั้นไม่แตกต่างกัน



ตารางที่ 4.53 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว เพื่อเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน จำแนกตามระยะเวลาทำงานใน ปตท. กับปัจจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรและได้ผลว่าแตกต่างกัน (N = 523)

แหล่งความแปรปรวน	DF	S.S	M.S	F - ratio	F - prob
ระหว่างกลุ่ม	3	4.4482	1.4827	3.5698	.0140*
ภายในกลุ่ม	519	215.5703	0.4154		
รวม	522	220.0185			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ F - prob < .05

ตารางที่ 4.54 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของระดับความพึงพอใจของพนักงาน ด้วยวิธี Scheffe จำแนกตาม ระยะเวลาทำงานใน ปตท. ในปัจจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร

ระยะเวลาทำงาน	Mean	ไม่เกิน 10 ปี	10 – 19 ปี	20 - 29 ปี	30 ปีขึ้นไป
ไม่เกิน 10 ปี	3.77				
10 – 19 ปี	3.81				
20 – 29 ปี	4.83				
30 ปี ขึ้นไป	4.14	*	*		

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.54 พบว่ากลุ่มพนักงานที่ระยะเวลาทำงานใน ปตท. ไม่เกิน 10 ปี กับพนักงานที่ระยะเวลาทำงาน 30 ปีขึ้นไป และพนักงานที่ระยะเวลาทำงาน 10 - 19 ปี กับพนักงานที่ระยะเวลาทำงาน 30 ปีขึ้นไป มีความพึงพอใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกนั้นไม่แตกต่างกัน

ส่วนที่ 3 พนักงานบริษัท ปจท.จำกัด (มหาชน) ที่มีลักษณะบริหารงานต่างกัน มีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน

ลักษณะบริหารงาน: เงินเดือน

ตารางที่ 4.55 แสดงจำนวนคน ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบ จำแนกตามเงินเดือน

เงินเดือน	N	$\bar{X}$	S.D	F	F - prob
ต่ำกว่า 10,000 เดือน	8	3.33	0.67		
10,000 – 29,999	106	3.68	0.46		
30,000 – 49,999	142	3.66	0.46		
50,000 – 69,999	84	3.73	0.47		
70,000 บาท ขึ้นไป	49	3.81	0.48		
รวม	389	3.69	0.47	2.2204	.0662

จากตารางที่ 4.55 พบว่าพนักงานที่เงินเดือนแตกต่างกัน มีระดับความพึงพอใจในการทำงานไม่แตกต่างกัน ดังนั้นเงินเดือนไม่มีความสัมพันธ์หรือไม่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน ซึ่งปฏิเสธสมมติฐานที่ 3

ตารางที่ 4.56 ระดับความพึงพอใจในการทำงานตามองค์ประกอบปัจจัยจำแนกตามเงินเดือน

»NÀiÀC;N «ÇÒÁ¼Ç¼Á»	เงินเดือน (:1,000)										F	F - Prob.
	< 10		10 - 29		30 - 49		50 - 69		≥ 70			
	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D		
1. ลักษณะงาน	3.68	0.71	3.88	0.62	3.77	0.60	3.88	0.60	4.09	0.67	3.8998	.0039*
2. ความรับผิดชอบ	3.67	0.72	3.81	0.59	3.90	0.58	3.99	0.56	4.11	0.62	3.9887	.0034*
3. ความสำเร็จในงาน	3.56	0.73	3.88	0.62	3.97	0.53	4.04	0.58	4.08	0.60	3.1238	.0148*
4. ความรู้สึกรับ ๑	3.34	0.61	3.71	0.60	3.79	0.64	3.79	0.64	3.91	0.56	2.4925	.0423*
5. โอกาสก้าวหน้า	2.56	0.98	3.34	0.72	3.17	0.75	3.11	0.92	3.45	0.81	4.5114	.0014*
6. สภาพแวดล้อม	3.72	0.80	4.04	0.58	4.04	0.66	4.16	0.60	4.35	0.57	5.1408	.0005*
7. ค่าตอบแทน ๑	3.03	1.25	3.59	0.65	3.05	0.77	3.72	0.81	3.95	0.84	4.5506	.0013*
8. นโยบาย ๑	3.18	0.73	3.38	0.83	3.35	0.73	3.34	0.78	3.45	0.83	0.4115	0.8004
9. การบังคับบัญชา	3.05	1.06	3.61	0.72	3.38	0.85	3.50	0.86	3.73	0.76	3.7649	.0050*
10. ความสัมพันธ์ ๑	4.06	0.79	3.86	0.62	3.76	0.68	3.83	0.61	4.00	0.62	2.2597	0.0617
รวม	3.33	0.67	3.68	0.46	3.66	0.46	3.73	0.47	3.81	0.48	2.2204	0.0662

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ F- prob < .05

จากตารางที่ 4.56 พบว่าทุกปัจจัยยกเว้นปัจจัยนโยบายทรัพยากรมนุษย์ และความสัมพันธระหว่างบุคลากร พนักงานมีความพึงพอใจแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และพบว่าเฉพาะปัจจัยเกี่ยวกับลักษณะงาน ความรับผิดชอบต่องาน โอกาสก้าวหน้าในงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน ค่าตอบแทน สวัสดิการ สิทธิประโยชน์ และการบังคับบัญชา พบความแตกต่างของระดับความพึงพอใจรายกลุ่ม นอกนั้น ไม่พบความแตกต่างเป็นรายกลุ่ม ภาพรวมพนักงานที่มีเงินเดือนแตกต่างกัน มีความพึงพอใจไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.57 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว เพื่อเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน จำแนกตามเงินเดือน กับปัจจัยเกี่ยวกับลักษณะงานและได้ผลว่าแตกต่างกัน (N = 516)

แหล่งความแปรปรวน	DF	S.S	M.S	F - ratio	F - prob
ระหว่างกลุ่ม	4	5.9723	1.4931	3.8998	.0039*
ภายในกลุ่ม	511	195.6403	0.3829		
รวม	515	201.6126			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ F - prob < .05

ตารางที่ 4.58 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของระดับความพึงพอใจของพนักงาน ด้วยวิธี Scheffe จำแนกตามเงินเดือน ในปัจจัยเกี่ยวกับลักษณะงาน

เงินเดือน	Mean	ต่ำกว่า 10,000	10,000 – 29,999	30,000 – 49,999	50,000 – 69,999	70,000 ขึ้นไป
ต่ำกว่า 10,000	3.68					
10,000 -29,999	3.80					
30,000 – 49,999	3.77					
50,000 – 69,999	3.88					
70,000 ขึ้นไป	4.09		*	*		

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.58 พบว่าพนักงานที่เงินเดือน 10,000 - 29,999 บาท กับพนักงานเงินเดือน 70,000 บาทขึ้นไป กลุ่มพนักงานที่เงินเดือน 30,000 - 49,999 บาท กับพนักงานที่เงินเดือน 70,000 บาทขึ้นไป และ มีความพึงพอใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกนั้นไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.59 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว เพื่อเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน จำแนกตามเงินเดือนกับปัจจัยเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่องาน และได้ผลว่าแตกต่างกัน (N = 519)

แหล่งความแปรปรวน	DF	S.S	M.S	F - ratio	F - prob
ระหว่างกลุ่ม	4	5.5448	1.3862	0.39887	.0034*
ภายในกลุ่ม	514	178.6337	0.3475		
รวม	518	184.1785			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ F - prob < .05

ตารางที่ 4.60 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของระดับความพึงพอใจของพนักงาน ด้วยวิธี Scheffe จำแนกตามเงินเดือน ในปัจจัยเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่องาน

เงินเดือน	Mean	ต่ำกว่า 10,000	10,000 – 29,999	30,000 – 49,999	50,000 – 69,999	70,000 ขึ้นไป
ต่ำกว่า 10,000	3.67					
10,000 -29,999	3.81					
30,000 – 49,999	3.90					
50,000 – 69,999	3.99					
70,000 ขึ้นไป	4.11			*		

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ F - prob < .05

จากตารางที่ 4.60 พบว่าพนักงานที่เงินเดือน 10,000 - 29,999 บาท กับพนักงานเงินเดือน 70,000 บาทขึ้นไป มีความพึงพอใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกนั้นไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.61 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว เพื่อเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน จำแนกตามเงินเดือนกับปัจจัยเกี่ยวกับโอกาสก้าวหน้าในงาน และได้ผลว่าแตกต่างกัน (N = 495)

แหล่งความแปรปรวน	DF	S.S	M.S	F - ratio	F - prob
ระหว่างกลุ่ม	4	11.4512	2.8628	4.5114	.0014*
ภายในกลุ่ม	490	310.9386	0.6346		
รวม	494	322.3898			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ F - prob < .05

ตารางที่ 4.62 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของระดับความพึงพอใจของพนักงาน ด้วยวิธี Scheffe จำแนกตามเงินเดือน ในปัจจัยเกี่ยวกับโอกาสก้าวหน้าในงาน

เงินเดือน	Mean	ต่ำกว่า 10,000	10,000 – 29,999	30,000 – 49,999	50,000 – 69,999	70,000 ขึ้นไป
ต่ำกว่า 10,000	2.56					
10,000 -29,999	3.34					
30,000 – 49,999	3.17					
50,000 – 69,999	3.11					
70,000 ขึ้นไป	3.45					*

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ F - prob < .05

จากตารางที่ 4.62 พบว่าพนักงานที่เงินเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท กับพนักงานเงินเดือน 70,000 บาทขึ้นไป มีความพึงพอใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกนั้นไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.63 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว เพื่อเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน จำแนกตามเงินเดือนกับปัจจัยเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงานและได้ผลว่าแตกต่างกัน (N = 517)

แหล่งความแปรปรวน	DF	S.S	M.S	F - ratio	F - prob
ระหว่างกลุ่ม	4	7.8910	1.9727	5.1408	.0005*
ภายในกลุ่ม	512	196.4758	0.3837		
รวม	516	204.3667			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ F - prob < .05

ตารางที่ 4.64 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของระดับความพึงพอใจของพนักงาน ด้วยวิธี Scheffe จำแนกตามเงินเดือน ในปัจจัยเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน

เงินเดือน	Mean	ต่ำกว่า 10,000	10,000 – 29,999	30,000 – 49,999	50,000 – 69,999	70,000 ขึ้นไป
ต่ำกว่า 10,000	3.72					
10,000 -29,999	4.04					
30,000 – 49,999	4.04					
50,000 – 69,999	4.16					
70,000 ขึ้นไป	4.35		*	*		

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ F - prob < .05

จากตารางที่ 4.64 พบว่าพนักงานที่เงินเดือน 10,000 - 29,999 บาท กับพนักงานเงินเดือน 70,000 บาทขึ้นไป กลุ่มพนักงานที่เงินเดือน 30,000 - 49,999 บาท กับพนักงานที่เงินเดือน 70,000 บาทขึ้นไป และ มีความพึงพอใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกนั้นไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.65 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว เพื่อเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน จำแนกตามเงินเดือน กับปัจจัยเกี่ยวกับค่าตอบแทน สวัสดิการ สิทธิประโยชน์ และได้ผลว่าแตกต่างกัน (N = 451)

แหล่งความแปรปรวน	DF	S.S	M.S	F - ratio	F - prob
ระหว่างกลุ่ม	4	10.8307	2.7077	4.5506	.0013*
ภายในกลุ่ม	446	265.3756	0.5956		
รวม	450	276.2063			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ F - prob < .05

ตารางที่ 4.66 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของระดับความพึงพอใจของพนักงาน ด้วยวิธี Scheffe จำแนกตาม เงินเดือน ในปัจจัยเกี่ยวกับค่าตอบแทน สวัสดิการ สิทธิประโยชน์

เงินเดือน	Mean	ต่ำกว่า 10,000	10,000 – 29,999	30,000 – 49,999	50,000 – 69,999	70,000 ขึ้นไป
ต่ำกว่า 10,000	3.03					
10,000 -29,999	3.59					
30,000 – 49,999	3.55					
50,000 – 69,999	3.72					
70,000 ขึ้นไป	3.95	*		*		

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ F - prob < .05

จากตารางที่ 4.66 พบว่าพนักงานที่เงินเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท กับพนักงานเงินเดือน 70,000 บาทขึ้นไป กลุ่มพนักงานที่เงินเดือน 30,000 - 49,999 บาท กับพนักงานที่เงินเดือน 70,000 บาทขึ้นไป และ มีความพึงพอใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกนั้นไม่แตกต่างกัน



ตารางที่ 4.67 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว เพื่อเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน จำแนกตามเงินเดือนกับปัจจัยเกี่ยวกับการบังคับบัญชาและได้ผลว่าแตกต่างกัน (N = 518)

แหล่งความแปรปรวน	DF	S.S	M.S	F - ratio	F - prob
ระหว่างกลุ่ม	4	9.9186	2.4797	3.7649	.0050*
ภายในกลุ่ม	513	337.8735	0.6586		
รวม	517	347.7921			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ F - prob < .05

ตารางที่ 4.68 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของระดับความพึงพอใจของพนักงาน ด้วยวิธี Scheffe จำแนกตาม เงินเดือน ในปัจจัยเกี่ยวกับการบังคับบัญชา

เงินเดือน	Mean	ต่ำกว่า 10,000	10,000 – 29,999	30,000 – 49,999	50,000 – 69,999	70,000 ขึ้นไป
ต่ำกว่า 10,000	3.05					
10,000 -29,999	3.61					
30,000 – 49,999	3.38					
50,000 – 69,999	3.50					
70,000 ขึ้นไป	3.73				*	

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ F - prob < .05

จากตารางที่ 4.68 พบว่ากลุ่มพนักงานที่เงินเดือน 30,000 - 49,999 บาท กับพนักงานที่เงินเดือน 70,000 บาทขึ้นไป มีความพึงพอใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกนั้นไม่แตกต่างกัน

## ลักษณะบริหารงาน: ระดับตำแหน่งงาน

ตารางที่ 4.69 แสดงจำนวนคน ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบ จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน

ระดับตำแหน่งงาน	N	$\bar{X}$	S.D	F	F - prob
ระดับ 1 - 3	13	3.58	0.60		
ระดับ 4 - 5	47	3.54	0.54		
ระดับ 6 - 7	167	3.70	0.44		
ระดับ 8 - 9	122	3.68	0.48		
ระดับ 10 - 12	30	3.91	0.35		
ระดับ 13 ขึ้นไป	10	3.93	0.52		
รวม	389	3.69	0.47	2.9849	.0117*

จากตารางที่ 4.69 พบว่าพนักงานที่ระดับตำแหน่งงานแตกต่างกันมีระดับความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังนั้นระดับตำแหน่งงานมีความสัมพันธ์หรือมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ 3

ตารางที่ 4.70 ระดับความพึงพอใจในการทำงานตามองค์ประกอบปัจจัย จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน

ปัจจัยเกี่ยวกับ ความพึงพอใจ	ระดับตำแหน่งงาน												F	F - Prob.
	1 - 3		4 - 5		6 - 7		8 - 9		10 - 12		≥ 13 ขึ้นไป			
	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D		
1. ลักษณะงาน	3.89	0.72	3.70	0.67	3.81	0.59	3.82	0.59	4.23	0.63	4.13	0.75	5.0720	.0002*
2. ความรับผิดชอบ ฯ	3.80	0.61	3.75	0.62	3.89	0.61	3.95	0.55	4.17	0.53	4.18	0.72	3.5838	.0034*
3. ความสำเร็จในงาน	3.80	0.72	3.80	0.61	3.95	0.57	3.99	0.60	4.17	0.41	4.21	0.54	3.0808	.0095*
4. ความรู้สึกรับ ฯ	3.56	0.54	3.59	0.61	3.79	0.64	3.75	0.64	4.03	0.45	4.06	0.50	3.7837	.0023*
5. โอกาสก้าวหน้า ฯ	2.95	0.94	3.20	0.79	3.19	0.75	3.14	0.87	3.65	0.68	3.74	0.75	4.8253	.0003*
6. สภาพแวดล้อม ฯ	3.87	0.62	3.89	0.64	4.04	0.65	4.18	0.58	4.45	0.46	4.28	0.64	6.1023	.0000*
7. ค่าตอบแทน ฯ	3.42	1.12	3.48	0.67	3.58	0.75	3.67	0.82	3.93	0.75	4.33	0.66	3.4598	.0044*
8. นโยบาย ฯ	3.43	0.77	3.40	0.79	3.35	0.75	3.30	0.77	3.51	0.85	3.51	0.99	0.6970	.6259
9. การบังคับบัญชา	3.39	0.98	3.49	0.86	3.50	0.82	3.45	0.80	3.65	0.83	3.91	0.67	1.3697	.2341
10. ความสัมพันธ์ ฯ	4.09	0.60	3.77	0.65	3.81	0.68	3.79	0.65	4.08	0.42	4.04	0.66	2.5076	.0294*
รวม	3.58	0.60	3.54	0.54	3.70	0.44	3.68	0.48	3.91	0.35	3.93	0.52	2.9849	.0117*

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ F - prob < .05

จากตารางที่ 4.70 พบว่าทุกปัจจัยยกเว้นปัจจัยเกี่ยวกับนโยบายทรัพยากรมนุษย์ การบังคับบัญชา พนักงานมีความพึงพอใจแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และพบว่าปัจจัยเกี่ยวกับลักษณะงาน ความรับผิดชอบต่องาน ความรู้สึกรับ ฯ โอกาสก้าวหน้าในงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน พบความแตกต่างของระดับความพึงพอใจรายคู่ นอกนั้นไม่พบความแตกต่างเป็นรายคู่ ภาพรวม พนักงานที่มีระดับตำแหน่งแตกต่างกัน มีความพึงพอใจแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.71 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว เพื่อเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจในการ  
ได้ผลว่าแตกต่างกัน (N = 516)

แหล่งความแปรปรวน	DF	S.S	M.S	F - ratio	F - prob
ระหว่างกลุ่ม	5	9.5504	1.9101	5.072	.0002*
ภายในกลุ่ม	510	192.0622	0.3766		
รวม	517	201.6126			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ F - prob < .05

ตารางที่ 4.72 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของระดับความพึงพอใจของพนักงาน ด้วยวิธี  
Scheffe จำแนกตาม ระดับตำแหน่ง ในปัจจัยเกี่ยวกับลักษณะงาน

ระดับตำแหน่งงาน	Mean	ระดับ	ระดับ	ระดับ	ระดับ	ระดับ	ระดับ
		1 - 3	4 - 5	6 - 7	8 - 9	10 - 12	13 ขึ้นไป
ระดับ 1 - 3	3.89						
ระดับ 4 - 5	3.70						
ระดับ 6 - 7	3.80						
ระดับ 8 - 9	3.82						
ระดับ 10 - 12	4.23						
ระดับ 13 ขึ้นไป	4.13		*	*	*		

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ F - prob < .05

จากตารางที่ 4.72 พบว่าพนักงานระดับ 4 - 5 กับพนักงานระดับ 13 ขึ้นไป และกลุ่ม  
พนักงานระดับ 6 - 7 กับพนักงานระดับ 13 ขึ้นไป และพนักงานระดับ 8 - 9 กับพนักงานระดับ 13  
ขึ้นไป มีความพึงพอใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกนั้นไม่แตกต่างกัน

**ลักษณะบริหารงาน: สถานะภาพทางอาชีพ (Occupational Status)**

ตารางที่ 4.93 แสดงจำนวนคน ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบ จำแนกตาม  
สถานภาพทางอาชีพ

สถานภาพทางอาชีพ	N	$\bar{X}$	S.D	t	t - prob
ประจำสำนักงาน	246	3.63	0.48		
พนักงานปฏิบัติการ	143	3.80	0.44		
รวม	389	3.69	0.47	-3.43	.001*

จากตารางที่ 4.93 พบว่าสถานภาพทางอาชีพแตกต่างกันมีระดับความพึงพอใจในการทำงานไม่แตกต่างกัน ดังนั้นสถานภาพทางอาชีพมีความสัมพันธ์หรือมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ 3

การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว เพื่อเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล และปัจจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจบางปัจจัย แสดงเฉพาะกรณีที่ไม่พบความแตกต่างรายคู่ (แต่  $F - \text{prob} < .05$ )

### 1. ปัจจัยเกี่ยวกับลักษณะงาน

แหล่งความแปรปรวน	Df	S.S.	M.S.	F - ratio	F - prob.
ระหว่างกลุ่มอายุ	3	3.0726	1.0242	2.6413	.0488
ภายในกลุ่มอายุ	512	198.5399	0.3878		
รวม	515	201.6126			

### 2. ปัจจัยเกี่ยวกับความสำเร็จในงาน

แหล่งความแปรปรวน	Df	S.S.	M.S.	F - ratio	F - prob.
ระหว่างอายุ	3	3.0108	1.0036	2.9816	.0310
ภายในอายุ	515	173.3496	0.3366		
รวม	518	176.3604			
ระหว่างเงินเดือน	4	4.1855	1.0464	3.1238	.0148
ภายในเงินเดือน	514	172.1749	0.3350		
รวม	518	176.3604			
ระหว่างระดับตำแหน่ง	5	5.1413	1.0283	3.0808	.0095
ภายในระดับตำแหน่ง	513	171.2192	0.3338		
รวม	518	176.3604			

## 3. ปัจจัยเกี่ยวกับความรู้สึกรับ การได้รับการยกย่องนับถือ

แหล่งความแปรปรวน	Df	S.S.	M.S.	F - ratio	F – prob.
ระหว่างเงินเดือน	4	3.8158	0.9539	2.4925	.0423
ภายในเงินเดือน	501	191.7451	0.3827		
	505	195.5609			

## 4. ปัจจัยเกี่ยวกับค่าตอบแทน สวัสดิการ สิทธิประโยชน์

แหล่งความแปรปรวน	Df	S.S.	M.S.	F - ratio	F – prob.
ระหว่างสถานภาพการสมรส	2	4.6334	2.3167	3.8217	.0226
ภายในสถานภาพการสมรส	448	271.5730	0.6062		
รวม	450	276.2063			
ระหว่างระดับตำแหน่ง	5	10.3355	2.0671	3.4598	.0044
ภายในระดับตำแหน่ง	445	265.8708	0.5975		
รวม	450	276.2063			

## 5. ปัจจัยเกี่ยวกับนโยบายทรัพยากรมนุษย์

แหล่งความแปรปรวน	Df	S.S.	M.S.	F - ratio	F – prob.
ระหว่างกลุ่มอายุ	3	6.2806	2.0935	3.4846	.0158
ภายในกลุ่มอายุ	509	305.8050	0.6008		
รวม	512	312.0856			

## 6. ปัจจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร

แหล่งความแปรปรวน	Df	S.S.	M.S.	F - ratio	F – prob.
ระหว่างกลุ่มอายุ	3	3.5262	1.1754	2.8178	.0385
ภายในกลุ่มอายุ	519	216.4923	0.4171		
รวม	522	220.0185			
ระหว่างระดับตำแหน่ง	5	5.2094	1.0419	2.5076	.0294
ภายในระดับตำแหน่ง	517	214.8091	0.4155		
รวม	522	220.0185			

## 7. ปัจจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน ภาพรวม

แหล่งความแปรปรวน	Df	S.S.	M.S.	F - ratio	F – prob.
ระหว่างสถานภาพการสมรส	2	1.8557	0.9279	4.2170	.0154
ภายในสถานภาพการสมรส	386	84.9308	0.2200		
รวม	388	86.7865			
ระหว่างระยะเวลาทำงาน	3	1.8038	0.6013	27239	.0441
ภายในระยะเวลาทำงาน	385	84.9827	0.2207		
รวม	388	86.7865			



ตารางที่ 4.94 ระดับความพึงพอใจในการทำงานตามองค์ประกอบปัจจัย จำแนกตามสถานะภาพ  
อาชีพ

ปัจจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจ	สถานะภาพทางอาชีพ				t	t -test
	ประจำสำนักงาน		พนักงานปฏิบัติ การ			
	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D		
1. ลักษณะงาน	3.74	0.65	4.01	0.56	-4.94	.000*
2. ความรับผิดชอบต่องาน	3.87	0.61	4.02	0.56	-2.83	.005*
3. ความสำเร็จในงาน	3.93	0.60	4.03	0.55	-1.97	.049*
4. ความรู้สึยกยอมรับ ๑	3.74	0.65	3.85	0.57	-2.07	.039*
5. โอกาสก้าวหน้าในงาน	3.16	0.84	3.35	0.74	-2.52	.012*
6. สภาพแวดล้อมในการทำงาน	4.09	0.65	4.13	0.60	-0.68	.500
7. ค่าตอบแทน สวัสดิการ สิทธิ ๑	3.51	0.79	3.84	0.73	-4.42	.000*
8. นโยบายทรัพยากรมนุษย์	3.23	0.82	3.58	0.66	-5.19	.000*
9. การบังคับบัญชา	3.41	0.84	3.66	0.77	-3.36	.001*
10. ความสัมพันธ์ระหว่าง บุคลากร	3.77	0.68	3.95	0.58	-3.32	.001*
รวม	3.63	0.48	3.80	0.44	-3.43	.001*

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ t-prob < .05

จากตารางที่ 4.94 พบว่าทุกปัจจัย พนักงานมีความพึงพอใจแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นปัจจัยเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงานเท่านั้นที่ พนักงานประจำสำนักงานและพนักงานปฏิบัติการมีระดับความพึงพอใจ ไม่แตกต่างกัน ภาพรวม พนักงานที่มีสถานะภาพทางอาชีพแตกต่างกันมีความพึงพอใจแตกต่างกัน

**ลักษณะบริหารงาน: สถานที่ปฏิบัติงานหลัก**

ตารางที่ 4.95 แสดงจำนวนคน ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบ จำแนกตามสถานที่ปฏิบัติงานหลัก

สถานที่ปฏิบัติงานหลัก	N	$\bar{X}$	S.D	t	t - prob
กรุงเทพ ฯ	283	3.65	0.47		
ส่วนภูมิภาค	106	3.80	0.48		
รวม	389	3.69	0.47	-2.84	.005*

จากตารางที่ 4.95 พบว่าพนักงานที่สถานที่ปฏิบัติงานหลักแตกต่างกัน มีระดับความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังนั้นสถานที่ปฏิบัติงานหลักมีความสัมพันธ์หรือมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ 3

ตารางที่ 4.96 ระดับความพึงพอใจในการทำงานจำแนกตามสถานที่ปฏิบัติงานหลัก

ปัจจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจ	สถานที่ปฏิบัติงานหลัก				t	t -test
	กรุงเทพ ฯ		ส่วนภูมิภาค			
	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D		
1. ลักษณะงาน	3.78	0.62	4.04	0.61	-4.35	.000*
2. ความรับผิดชอบต่องาน	3.88	0.60	4.03	0.58	-2.53	.012*
3. ความสำเร็จในงาน	3.95	0.60	4.04	0.54	-1.56	.119
4. ความรู้สึกรับชอบรับ ฯ	3.75	0.63	3.86	0.59	-1.81	.072
5. โอกาสก้าวหน้าในงาน	3.18	0.81	3.38	0.77	-2.41	.016*
6. สภาพแวดล้อมในการทำงาน	4.08	0.62	4.16	0.66	-1.20	.229
7. ค่าตอบแทน สวัสดิการ สิทธิ ฯ	3.56	0.78	3.83	0.77	-3.21	.001*
8. นโยบายทรัพยากรมนุษย์	3.32	0.81	3.49	0.67	-2.23	.026*
9. การบังคับบัญชา	3.48	0.81	3.58	0.84	-1.19	.236
10. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร	3.80	0.65	3.94	0.63	-2.09	.037*
รวม	3.65	0.47	3.80	0.48	-2.84	.005*

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ t-prob < .05

จากตารางที่ 4.96 พบว่าเฉพาะปัจจัยลักษณะงาน ความรับผิดชอบต่องาน โอกาสก้าวหน้าในงาน ค่าตอบแทน สวัสดิการ สิทธิประโยชน์ นโยบายทรัพยากรมนุษย์ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร พนักงานที่มีสถานที่ปฏิบัติงานหลักแตกต่างกัน มีความพึงพอใจแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกนั้นไม่แตกต่างกัน ภาพรวม พนักงานมีความพึงพอใจแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.73 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว เพื่อเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน จำแนกตามระดับตำแหน่ง กับปัจจัยเกี่ยวกับความรับผิดชอบ ต่องานและได้ผลว่าแตกต่างกัน (N = 519)

แหล่งความแปรปรวน	DF	S.S	M.S	F - ratio	F - prob
ระหว่างกลุ่ม	5	6.2162	1.2432	3.5838	.0034*
ภายในกลุ่ม	513	177.9623	0.3469		
รวม	518	184.1785			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ F - prob < .05

ตารางที่ 4.74 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของระดับความพึงพอใจของพนักงาน ด้วยวิธี Scheffe จำแนกตาม ระดับตำแหน่ง ในปัจจัยเกี่ยวกับความรับผิดชอบ ต่องาน

ระดับตำแหน่งงาน	Mean	ระดับ 1 - 3	ระดับ 4 - 5	ระดับ 6 - 7	ระดับ 8 - 9	ระดับ 10 - 12	ระดับ 13 ขึ้นไป
ระดับ 1 - 3	3.80						
ระดับ 4 - 5	3.75						
ระดับ 6 - 7	3.89						
ระดับ 8 - 9	3.95						
ระดับ 10 - 12	4.17		*				
ระดับ 13 ขึ้นไป	4.18						

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ F - prob < .05

จากตารางที่ 4.74 พบว่ากลุ่มพนักงานระดับ 4 - 5 กับพนักงานระดับ 10 - 12 มีความพึงพอใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกนั้นไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.75 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว เพื่อเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน จำแนกตามระดับตำแหน่ง กับปัจจัยเกี่ยวกับความรู้สึกรับชมรมฯ และได้ผลว่าแตกต่างกัน (N = 506)

แหล่งความแปรปรวน	DF	S.S	M.S	F - ratio	F - prob
ระหว่างกลุ่ม	5	7.1297	1.4259	3.7837	.0023*
ภายในกลุ่ม	500	188.4311	0.3769		
รวม	505	195.5609			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ F - prob < .05

ตารางที่ 4.76 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของระดับความพึงพอใจของพนักงาน ด้วยวิธี Scheffe จำแนกตาม ระดับตำแหน่ง ในปัจจัยเกี่ยวกับความรู้สึกรับชมรมฯ

ระดับตำแหน่งงาน	Mean	ระดับ 1 - 3	ระดับ 4 - 5	ระดับ 6 - 7	ระดับ 8 - 9	ระดับ 10 - 12	ระดับ 13 ขึ้นไป
ระดับ 1 - 3	3.56						
ระดับ 4 - 5	3.59						
ระดับ 6 - 7	3.79						
ระดับ 8 - 9	3.75						
ระดับ 10 - 12	4.03		*				
ระดับ 13 ขึ้นไป	4.06						

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ F - prob < .05

จากตารางที่ 4.76 พบว่าพนักงานระดับ 4 - 5 กับพนักงานระดับ 10 -12 มีความพึงพอใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกนั้นไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.77 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว เพื่อเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน จำแนกตามระดับตำแหน่ง กับปัจจัยเกี่ยวกับโอกาสก้าวหน้าในงานและได้ผลว่าแตกต่างกัน (N = 495)

แหล่งความแปรปรวน	DF	S.S	M.S	F - ratio	F - prob
ระหว่างกลุ่ม	5	15.1584	3.0317	4.8253	.0003*
ภายในกลุ่ม	489	307.2314	0.6283		
รวม	494	322.3898			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ F - prob < .05

ตารางที่ 4.78 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของระดับความพึงพอใจของพนักงาน ด้วยวิธี Scheffe จำแนกตาม ระดับตำแหน่ง ในปัจจัยเกี่ยวกับโอกาสก้าวหน้าในงาน

ระดับตำแหน่งงาน	Mean	ระดับ	ระดับ	ระดับ	ระดับ	ระดับ	ระดับ
		1 - 3	4 - 5	6 - 7	8 - 9	10- 12	13 ขึ้นไป
ระดับ 1 - 3	2.95						
ระดับ 4 - 5	3.20						
ระดับ 6 - 7	3.19						
ระดับ 8 - 9	3.14						
ระดับ 10 - 12	3.65			*	*		
ระดับ 13 ขึ้นไป	3.74						

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ F - prob < .05

จากตารางที่ 4.78 พบว่ากลุ่มพนักงานระดับ 6 - 7 กับพนักงานระดับ 10 -12 และพนักงานระดับ 8 - 9 กับพนักงานระดับ 10 - 12 มีความพึงพอใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกนั้นไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.79 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว เพื่อเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน จำแนกตามระดับตำแหน่ง กับปัจจัยเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงานและได้ผลว่าแตกต่างกัน (N = 517)

แหล่งความแปรปรวน	DF	S.S	M.S	F - ratio	F - prob
ระหว่างกลุ่ม	5	11.5151	2.303	6.1023	.000*
ภายในกลุ่ม	511	192.8516	0.3774		
รวม	516	204.3667			

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ F - prob < .05

ตารางที่ 4.80 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของระดับความพึงพอใจของพนักงาน ด้วยวิธี Scheffe จำแนกตาม ระดับตำแหน่ง ในปัจจัยเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ระดับตำแหน่งงาน	Mean	ระดับ 1 - 3	ระดับ 4 - 5	ระดับ 6 - 7	ระดับ 8 - 9	ระดับ 10 - 12	ระดับ 13 ขึ้นไป
ระดับ 1 - 3	3.87						
ระดับ 4 - 5	3.89						
ระดับ 6 - 7	4.04						
ระดับ 8 - 9	4.18						
ระดับ 10 - 12	4.45		*	*			
ระดับ 13 ขึ้นไป	4.28						

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.80 พบว่าพนักงานระดับ 4 - 5 กับพนักงานระดับ 10 - 12 และกลุ่มพนักงานระดับ 6 - 7 กับพนักงานระดับ 10 - 12 ขึ้นไป มีความพึงพอใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกนั้นไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.81 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว เพื่อเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน จำแนกตามระดับตำแหน่ง กับปัจจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจภาพรวมและได้ผลว่าแตกต่างกัน (N = 388)

แหล่งความแปรปรวน	DF	S.S	M.S	F - ratio	F - prob
ระหว่างกลุ่ม	5	3.2550	0.6510	2.9849	.0117*
ภายในกลุ่ม	383	83.5315	0.2181		
รวม	388	86.7865			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ F - prob < .05

ตารางที่ 4.82 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของระดับความพึงพอใจของพนักงาน ด้วยวิธี Scheffe จำแนกตาม ระดับตำแหน่ง ในปัจจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานภาพรวม

ระดับตำแหน่งงาน	Mean	ระดับ	ระดับ	ระดับ	ระดับ	ระดับ	ระดับ
		1 - 3	4 - 5	6 - 7	8 - 9	10 - 12	13 ขึ้นไป
ระดับ 1 - 3	3.58						
ระดับ 4 - 5	3.54						
ระดับ 6 - 7	3.70						
ระดับ 8 - 9	3.68						
ระดับ 10 - 12	3.91		*				
ระดับ 13 ขึ้นไป	3.93						

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ F - prob < .05

จากตารางที่ 4.82 พบว่าพนักงานระดับ 4 - 5 กับพนักงานระดับ 10 - 12 มีความพึงพอใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกนั้นไม่แตกต่างกัน



### ลักษณะบริหารงาน: หน่วยงานที่สังกัด

ตารางที่ 4.83 แสดงจำนวนคน ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบ จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด

หน่วยงานที่สังกัด	N	$\bar{X}$	S.D	F	F - prob
สำนักงานใหญ่	125	3.6	0.51		
ธุรกิจก๊าซธรรมชาติ	87	3.75	0.49		
ธุรกิจน้ำมัน	174	3.73	0.43		
ธุรกิจปิโตรเคมีและการกลั่น	3	3.47	0.19		
รวม	389	3.69	0.47	2.5488	.0555

จากตารางที่ 4.83 พบว่าพนักงานที่อยู่หน่วยงานที่สังกัดแตกต่างกันมีระดับความพึงพอใจในการทำงานไม่แตกต่างกัน ดังนั้นหน่วยงานที่สังกัดไม่มีความสัมพันธ์หรือไม่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน ซึ่งปฏิเสธสมมติฐานที่ 3

ตารางที่ 4.84 ระดับความพึงพอใจในการทำงานตามองค์ประกอบปัจจัย จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับ ความพึงพอใจ	หน่วยงานที่สังกัด								F	F - prob
	สำนักงานใหญ่		ธุรกิจก๊าซ		ธุรกิจน้ำมัน		ปิโตรเคมี ฯ			
	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D		
1. ลักษณะงาน	3.72	0.64	3.90	0.65	3.92	0.59	3.33	0.64	4.7602	.0028*
2. ความรับผิดชอบต่องาน	3.83	0.67	3.95	0.58	3.98	0.55	3.77	0.23	2.0959	.0998
3. ความสำเร็จในงาน	3.91	0.65	4.00	0.55	4.00	0.56	3.81	0.07	1.1753	.3185
4. ความรู้สึกรับ	3.70	0.70	3.77	0.60	3.84	0.57	3.67	0.39	1.7719	.1516
5. โอกาสก้าวหน้าในงาน	3.05	0.88	3.35	0.83	3.32	0.72	2.92	0.63	4.5872	.0035*
6. สภาพแวดล้อมในการทำงาน	4.08	0.71	4.08	0.63	4.12	0.58	4.13	0.58	0.1694	.9170
7. ค่าตอบแทน	3.42	0.80	3.69	0.75	3.75	0.76	3.76	1.11	5.2674	.0014*
8. นโยบายทรัพยากรมนุษย์	3.27	0.85	3.38	0.73	3.44	0.74	2.56	0.74	3.4846	.0158*
9. การบังคับบัญชา	3.39	0.85	3.48	0.78	3.60	0.82	3.50	0.45	2.2029	.0868
10. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร	3.70	0.70	3.94	0.64	3.88	0.61	3.92	0.52	3.7242	.0114*
รวม	3.60	0.51	3.75	0.49	3.73	0.43	3.47	0.19	2.5488	.0555

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ F - prob < .05

จากตารางที่ 4.84 พบว่าเฉพาะปัจจัยเกี่ยวกับลักษณะงาน โอกาสก้าวหน้าในงาน ค่าตอบแทน สวัสดิการ สิทธิประโยชน์ นโยบายทรัพยากรมนุษย์ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร มีความพึงพอใจแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกนั้น มีความพึงพอใจไม่แตกต่างกัน และพบว่าปัจจัยเกี่ยวกับลักษณะงาน โอกาสก้าวหน้าในงาน ค่าตอบแทน สวัสดิการ สิทธิประโยชน์ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร มีความแตกต่างเป็นรายคู่ แต่ปัจจัยเกี่ยวกับนโยบายทรัพยากรมนุษย์ไม่พบความแตกต่างเป็นรายคู่ ภาพรวม พนักงานที่อยู่หน่วยงานที่สังกัดแตกต่างกัน มีความพึงพอใจไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.85 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว เพื่อเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด กับปัจจัยเกี่ยวกับลักษณะงาน และได้ผลว่าแตกต่างกัน (N = 516)

แหล่งความแปรปรวน	DF	S.S	M.S	F - ratio	F - prob
ระหว่างกลุ่ม	3	5.4708	1.8236	4.7602	.0028*
ภายในกลุ่ม	512	196.1418	0.3831		
รวม	515	201.6126			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ F - prob < .05

ตารางที่ 4.86 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของระดับความพึงพอใจของพนักงาน ด้วยวิธี Scheffe จำแนกตาม หน่วยงานที่สังกัด ในปัจจัยเกี่ยวกับลักษณะงาน

หน่วยงานที่สังกัด	Mean	สำนักงานใหญ่	ธุรกิจก๊าซธรรมชาติ	ธุรกิจน้ำมัน	ธุรกิจปิโตรเคมี
สำนักงานใหญ่	3.72				
ธุรกิจก๊าซธรรมชาติ	3.90				
ธุรกิจน้ำมัน	3.92	*			
ธุรกิจปิโตรเคมี ฯ	3.33				

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.86 พบว่าพนักงานสำนักงานใหญ่กับพนักงานธุรกิจน้ำมัน มีความพึงพอใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกนั้น ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.87 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว เพื่อเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัดกับปัจจัยเกี่ยวกับโอกาสก้าวหน้าในงานและได้ผลว่าแตกต่างกัน (N = 495)

แหล่งความแปรปรวน	DF	S.S	M.S	F - ratio	F - prob
ระหว่างกลุ่ม	3	8.7896	2.9299	4.5872	.0035*
ภายในกลุ่ม	491	313.6003	0.6387		
รวม	494	322.3898			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ F - prob < .05

ตารางที่ 4.88 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของระดับความพึงพอใจของพนักงาน ด้วยวิธี Scheffe จำแนกตาม หน่วยงานที่สังกัด ในปัจจัยเกี่ยวกับโอกาสก้าวหน้าในงาน

หน่วยงานที่สังกัด	Mean	สำนักงานใหญ่	ธุรกิจก๊าซธรรมชาติ	ธุรกิจน้ำมัน	ธุรกิจปิโตรเคมี
สำนักงานใหญ่	3.05				
ธุรกิจก๊าซธรรมชาติ	3.35	*			
ธุรกิจน้ำมัน	3.32	*			
ธุรกิจปิโตรเคมี ฯ	2.92				

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.88 พบว่ากลุ่มพนักงานสำนักงานใหญ่กับพนักงานธุรกิจก๊าซธรรมชาติและพนักงานสำนักงานใหญ่กับพนักงานธุรกิจน้ำมัน มีความพึงพอใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกนั้นไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.89 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว เพื่อเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัดกับปัจจัยเกี่ยวกับค่าตอบแทน สวัสดิการ สิทธิประโยชน์ และได้ผลว่าแตกต่างกัน (N = 451)

แหล่งความแปรปรวน	DF	S.S	M.S	F - ratio	F - prob
ระหว่างกลุ่ม	3	9.4309	3.1436	5.2674	.0014*
ภายในกลุ่ม	447	266.7755	0.5968		
รวม	450	276.2063			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ F - prob < .05

ตารางที่ 4.90 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของระดับความพึงพอใจของพนักงาน ด้วยวิธี Scheffe จำแนกตาม หน่วยงานที่สังกัด ในปัจจัยเกี่ยวกับค่าตอบแทน สวัสดิการ สิทธิประโยชน์

หน่วยงานที่สังกัด	Mean	สำนักงานใหญ่	ธุรกิจก๊าซธรรมชาติ	ธุรกิจน้ำมัน	ธุรกิจปิโตรเคมี
สำนักงานใหญ่	3.42				
ธุรกิจก๊าซธรรมชาติ	3.69				
ธุรกิจน้ำมัน	3.75	*			
ธุรกิจปิโตรเคมี ฯ	3.76				

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ F - prob < .05

จากตารางที่ 4.90 พบว่ากลุ่มพนักงานสำนักงานใหญ่กับพนักงานธุรกิจน้ำมัน มีความพึงพอใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกนั้นไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.91 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว เพื่อเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด กับปัจจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรและได้ผลว่าแตกต่างกัน (N = 523)

แหล่งความแปรปรวน	DF	S.S	M.S	F - ratio	F - prob
ระหว่างกลุ่ม	3	4.6365	1.5455	3.7242	.0114*
ภายในกลุ่ม	519	215.382	0.4150		
รวม	522	220.0185			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ F - prob < .05

ตารางที่ 4.92 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของระดับความพึงพอใจของพนักงาน ด้วยวิธี Scheffe จำแนกตาม หน่วยงานที่สังกัด ในปัจจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร

หน่วยงานที่สังกัด	Mean	สำนักงานใหญ่	ธุรกิจก๊าซธรรมชาติ	ธุรกิจน้ำมัน	ธุรกิจปิโตรเคมี
สำนักงานใหญ่	3.70				
ธุรกิจก๊าซธรรมชาติ	3.94	*			
ธุรกิจน้ำมัน	3.88				
ธุรกิจปิโตรเคมี ฯ	3.92				

\* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ F - prob < .05

จากตารางที่ 4.92 พบว่ากลุ่มพนักงานสำนักงานใหญ่กับพนักงานธุรกิจก๊าซธรรมชาติมีความพึงพอใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกนั้นไม่แตกต่างกัน

**ลักษณะบริหารงาน: สถานะภาพทางอาชีพ (Occupational Status)**

ตารางที่ 4.93 แสดงจำนวนคน ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบ จำแนกตาม  
สถานะภาพทางอาชีพ

สถานะภาพทางอาชีพ	N	$\bar{X}$	S.D	t	t - prob
ประจำสำนักงาน	246	3.63	0.48		
พนักงานปฏิบัติการ	143	3.80	0.44		
รวม	389	3.69	0.47	-3.43	.001*

จากตารางที่ 4.93 พบว่าสถานะภาพทางอาชีพแตกต่างกันมีระดับความพึงพอใจในการทำงานไม่แตกต่างกัน ดังนั้นสถานะภาพทางอาชีพมีความสัมพันธ์หรือมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ 3

ตารางที่ 4.94 ระดับความพึงพอใจในการทำงานตามองค์ประกอบปัจจัย จำแนกตามสถานะภาพ  
อาชีพ

ปัจจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจ	สถานะภาพทางอาชีพ				t	t-test
	ประจำสำนักงาน		พนักงานปฏิบัติ การ			
	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D		
1. ลักษณะงาน	3.74	0.65	4.01	0.56	-4.94	.000*
2. ความรับผิดชอบต่องาน	3.87	0.61	4.02	0.56	-2.83	.005*
3. ความสำเร็จในงาน	3.93	0.60	4.03	0.55	-1.97	.049*
4. ความรู้สึกรับชอบรับ ๑	3.74	0.65	3.85	0.57	-2.07	.039*
5. โอกาสก้าวหน้าในงาน	3.16	0.84	3.35	0.74	-2.52	.012*
6. สภาพแวดล้อมในการทำงาน	4.09	0.65	4.13	0.60	-0.68	.500
7. ค่าตอบแทน สวัสดิการ สิทธิ ๑	3.51	0.79	3.84	0.73	-4.42	.000*
8. นโยบายทรัพยากรมนุษย์	3.23	0.82	3.58	0.66	-5.19	.000*
9. การบังคับบัญชา	3.41	0.84	3.66	0.77	-3.36	.001*
10. ความสัมพันธ์ระหว่าง บุคลากร	3.77	0.68	3.95	0.58	-3.32	.001*
รวม	3.63	0.48	3.80	0.44	-3.43	.001*

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ t-prob < .05

จากตารางที่ 4.94 พบว่าทุกปัจจัย พนักงานมีความพึงพอใจแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นปัจจัยเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงานเท่านั้นที่ พนักงานประจำสำนักงานและพนักงานปฏิบัติการมีระดับความพึงพอใจ ไม่แตกต่างกัน ภาพรวม พนักงานที่มีสถานะภาพทางอาชีพแตกต่างกันมีความพึงพอใจแตกต่างกัน



**ลักษณะบริหารงาน: สถานที่ปฏิบัติงานหลัก**

ตารางที่ 4.95 แสดงจำนวนคน ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบ จำแนกตามสถานที่ปฏิบัติงานหลัก

สถานที่ปฏิบัติงานหลัก	N	$\bar{X}$	S.D	t	t - prob
กรุงเทพ ฯ	283	3.65	0.47		
ส่วนภูมิภาค	106	3.80	0.48		
รวม	389	3.69	0.47	-2.84	.005*

จากตารางที่ 4.95 พบว่าพนักงานที่สถานที่ปฏิบัติงานหลักแตกต่างกัน มีระดับความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังนั้นสถานที่ปฏิบัติงานหลักมีความสัมพันธ์หรือมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ 3

ตารางที่ 4.96 ระดับความพึงพอใจในการทำงานจำแนกตามสถานที่ปฏิบัติงานหลัก

ปัจจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจ	สถานที่ปฏิบัติงานหลัก				t	t -test
	กรุงเทพ ฯ		ส่วนภูมิภาค			
	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D		
1. ลักษณะงาน	3.78	0.62	4.04	0.61	-4.35	.000*
2. ความรับผิดชอบต่องาน	3.88	0.60	4.03	0.58	-2.53	.012*
3. ความสำเร็จในงาน	3.95	0.60	4.04	0.54	-1.56	.119
4. ความรู้สึกรับชอบรับ ฯ	3.75	0.63	3.86	0.59	-1.81	.072
5. โอกาสก้าวหน้าในงาน	3.18	0.81	3.38	0.77	-2.41	.016*
6. สภาพแวดล้อมในการทำงาน	4.08	0.62	4.16	0.66	-1.20	.229
7. ค่าตอบแทน สวัสดิการ สิทธิ ฯ	3.56	0.78	3.83	0.77	-3.21	.001*
8. นโยบายทรัพยากรมนุษย์	3.32	0.81	3.49	0.67	-2.23	.026*
9. การบังคับบัญชา	3.48	0.81	3.58	0.84	-1.19	.236
10. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร	3.80	0.65	3.94	0.63	-2.09	.037*
รวม	3.65	0.47	3.80	0.48	-2.84	.005*

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ t-prob < .05

จากตารางที่ 4.96 พบว่าเฉพาะปัจจัยลักษณะงาน ความรับผิดชอบต่องาน โอกาสก้าวหน้าในงาน ค่าตอบแทน สวัสดิการ สิทธิประโยชน์ นโยบายทรัพยากรมนุษย์ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร พนักงานที่มีสถานที่ปฏิบัติงานหลักแตกต่างกัน มีความพึงพอใจแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกนั้นไม่แตกต่างกัน ภาพรวม พนักงานมีความพึงพอใจแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว เพื่อเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล และปัจจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจบางปัจจัย แสดงเฉพาะกรณีที่ไม่พบความแตกต่างรายคู่ (แต่  $F - \text{prob} < .05$ )

### 1. ปัจจัยเกี่ยวกับลักษณะงาน

แหล่งความแปรปรวน	Df	S.S.	M.S.	F - ratio	F - prob.
ระหว่างกลุ่มอายุ	3	3.0726	1.0242	2.6413	.0488
ภายในกลุ่มอายุ	512	198.5399	0.3878		
รวม	515	201.6126			

### 2. ปัจจัยเกี่ยวกับความสำเร็จในงาน

แหล่งความแปรปรวน	Df	S.S.	M.S.	F - ratio	F - prob.
ระหว่างอายุ	3	3.0108	1.0036	2.9816	.0310
ภายในอายุ	515	173.3496	0.3366		
รวม	518	176.3604			
ระหว่างเงินเดือน	4	4.1855	1.0464	3.1238	.0148
ภายในเงินเดือน	514	172.1749	0.3350		
รวม	518	176.3604			
ระหว่างระดับตำแหน่ง	5	5.1413	1.0283	3.0808	.0095
ภายในระดับตำแหน่ง	513	171.2192	0.3338		
รวม	518	176.3604			

## 3. ปัจจัยเกี่ยวกับความรู้สึกรับ การได้รับการยกย่องนับถือ

แหล่งความแปรปรวน	Df	S.S.	M.S.	F - ratio	F – prob.
ระหว่างเงินเดือน	4	3.8158	0.9539	2.4925	.0423
ภายในเงินเดือน	501	191.7451	0.3827		
	505	195.5609			

## 4. ปัจจัยเกี่ยวกับค่าตอบแทน สวัสดิการ สิทธิประโยชน์

แหล่งความแปรปรวน	Df	S.S.	M.S.	F - ratio	F – prob.
ระหว่างสถานภาพการสมรส	2	4.6334	2.3167	3.8217	.0226
ภายในสถานภาพการสมรส	448	271.5730	0.6062		
รวม	450	276.2063			
ระหว่างระดับตำแหน่ง	5	10.3355	2.0671	3.4598	.0044
ภายในระดับตำแหน่ง	445	265.8708	0.5975		
รวม	450	276.2063			

## 5. ปัจจัยเกี่ยวกับนโยบายทรัพยากรมนุษย์

แหล่งความแปรปรวน	Df	S.S.	M.S.	F - ratio	F – prob.
ระหว่างกลุ่มอายุ	3	6.2806	2.0935	3.4846	.0158
ภายในกลุ่มอายุ	509	305.8050	0.6008		
รวม	512	312.0856			

## 6. ปัจจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร

แหล่งความแปรปรวน	Df	S.S.	M.S.	F - ratio	F – prob.
ระหว่างกลุ่มอายุ	3	3.5262	1.1754	2.8178	.0385
ภายในกลุ่มอายุ	519	216.4923	0.4171		
รวม	522	220.0185			
ระหว่างระดับตำแหน่ง	5	5.2094	1.0419	2.5076	.0294
ภายในระดับตำแหน่ง	517	214.8091	0.4155		
รวม	522	220.0185			

## 7. ปัจจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน ภาพรวม

แหล่งความแปรปรวน	Df	S.S.	M.S.	F - ratio	F – prob.
ระหว่างสถานภาพการสมรส	2	1.8557	0.9279	4.2170	.0154
ภายในสถานภาพการสมรส	386	84.9308	0.2200		
รวม	388	86.7865			
ระหว่างระยะเวลาทำงาน	3	1.8038	0.6013	27239	.0441
ภายในระยะเวลาทำงาน	385	84.9827	0.2207		
รวม	388	86.7865			

#### ตอนที่ 4 สรุปความเห็นและข้อเสนอแนะจากแบบสอบถาม

จากแบบสอบถามข้อ 3 ในส่วนของความเห็นและข้อเสนอแนะสามารถรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานหลังการแปลงสภาพรัฐวิสาหกิจ โดยจำแนกตามปัจจัยที่เกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน และวิเคราะห์เนื้อหาสาระของข้อมูลได้ ดังนี้

##### ผลการวิเคราะห์เนื้อหาสาระ (Content Analysis)

จากจำนวนพนักงานผู้ตอบแบบสอบถามที่ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม จากคำถามปลายเปิด พบว่า มีจำนวน 85 ความเห็น คิดเป็น ร้อยละ 22 ของจำนวนแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมา และสมบูรณ์ (389 ชุด) ซึ่งสามารถวิเคราะห์รายละเอียด ดังนี้ เมื่อเรียงลำดับความถี่ของประเด็นที่พนักงานบริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน) สนใจ พนักงานสนใจเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับ นโยบายทรัพยากรมนุษย์ มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 38 และเรื่องการบังคับบัญชามารองลงมาคิดเป็นร้อยละ 27 นอกเหนือจากนั้น พนักงานสนใจเสนอความคิดเห็นเรื่อง โอกาสก้าวหน้า ลักษณะงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน ค่าตอบแทน สวัสดิการ สิทธิประโยชน์ ความสำเร็จในการทำงาน ความรับผิดชอบ ความรู้สึกรับ

ลำดับ	ปัจจัย	ความถี่ (n = 389)	ร้อยละ
1	นโยบายทรัพยากรมนุษย์	32	38
2	การบังคับบัญชา	27	31
3	โอกาสก้าวหน้าในงาน	7	8
4	ลักษณะงาน	6	7
5	สภาพแวดล้อมในการทำงาน	5	6
6	ค่าตอบแทน ฯ	4	5
7	ความสำเร็จในงาน	2	2
8	ความรับผิดชอบต่องาน	1	1
9	ความรู้สึกรับ ฯ	1	1
10	ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร	-	-
	รวม	85	100

### 1. ลักษณะงาน

พนักงานมีความเห็นว่าลักษณะงาน ปตท. ดี และต้องการงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถ มีอิสระและสามารถตัดสินใจในงานได้ ลักษณะงานชัดเจน

**ข้อเสนอแนะ** ควรให้ลดงานที่ไม่จำเป็นซ้ำซ้อน เสียเวลา รวมถึงการประชุมบ่อย ๆ และควรมีการจัดภาระหน้าที่การทำงานให้ชัดเจน มีการอบรม แลกเปลี่ยนความรู้ ทักษะการทำงาน รวมถึงเทคนิคการใช้อุปกรณ์อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้พนักงานทันเทคโนโลยี เกิดความพึงพอใจในการทำงาน นอกจากนี้ควรพิจารณาปรับปริมาณงานให้พนักงานแต่ละคนที่ เงินเดือนใกล้เคียงกัน ไม่แตกต่างกันมากนัก แม้ว่าระดับจะต่างกันก็ตาม

### 2. ความรับผิดชอบต่องาน

พนักงานเห็นว่ากรวางคนยังไม่ตรงกับหน้าที่ ความรับผิดชอบ

**ข้อเสนอแนะ** เสนอให้ทำการสำรวจลักษณะงานที่ทำและความรับผิดชอบของตำแหน่งงาน และบรรยายลักษณะงานให้ตรงกับความเป็นจริงที่ปฏิบัติ เพื่อให้การประเมินค่างานถูกต้อง เหมาะสม และควรพิจารณาความสำคัญ ความยากง่าย ความเหมาะสมของงานที่รับผิดชอบและจำนวนพนักงานที่ทำงาน และรับผิดชอบให้เสมอภาคกันด้วย

### 3. ความสำเร็จในงาน

พนักงานต้องการความมั่นใจในชีวิตไม่ถูกบังคับทางอ้อมให้ต้องออกจากงาน บางคนเห็นว่าปัญหาอุปสรรคหลังการแปรรูปเล็กน้อย สามารถแก้ไขได้เพราะปตท.มีการเตรียมการแปรรูปมานาน

**ข้อเสนอแนะ** การทำงานเป็นทีมควรปรับปรุงแก้ไข โดยการปรับความเข้าใจระหว่างกัน เพื่อสร้างความสำเร็จในงาน ระบบใหม่ เช่น ERP (Enterprise Resource Plan), SAP, E - BIZ (ระบบเชื่อมโยงข้อมูลทั่วทั้งองค์กร / ระบบที่ใช้กับงาน บัญชี การเงิน งบประมาณ / ระบบการพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์) ควรมีการสื่อสารให้เข้าใจง่ายและเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ไม่ใช่เพื่อประโยชน์ส่วนบุคคล ทุกหน่วยงานจะร่วมมือกันให้เกิดความสำเร็จของงานทั้งระบบ

### 4. ความรู้สึกยอมรับ การได้รับความยกย่องนับถือ

พนักงาน ปตท.ต้องการการยกย่องชมเชย มากกว่าการลงโทษ ซึ่งทำลายขวัญและกำลังใจในการทำงาน และก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจ

**ข้อเสนอแนะ** เสนอให้ส่งเสริมผู้มีแนวคิดปฏิบัติที่ดีให้ได้รับผลดีต่อเนื่องโดยรวม ใช้เทคนิคการจูงใจแบบเสริมแรงแทนการลงโทษ โดยการยกย่อง ชมเชย ให้รางวัล ใช้หลักปรัชญาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในฐานะผู้ร่วมงานและผู้มีส่วนได้เสีย คำนึงถึงสิทธิมนุษยชน ควรส่งเสริมให้ผู้บังคับบัญชาใช้เทคนิคการบริหารแบบมีส่วนร่วม มากกว่าแบบเผด็จการ

## 5. โอกาสก้าวหน้าในงาน

พนักงานเห็นว่าโอกาสก้าวหน้าในงานไม่อาจคาดหวังได้ ผู้มีความรู้น้อยรู้สึกไม่สนุกกับงานและเห็นว่าไม่มีโอกาสก้าวหน้า รวมถึงการได้รับพิจารณาส่งเสริมปฏิบัติงาน ความสำเร็จต่างประเทศ

**ข้อเสนอแนะ** ควรสร้างและพัฒนาให้ตรงกับความรู้ ความสามารถอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความชำนาญงานจนใช้งานได้อย่างมีคุณค่า ไม่เลือกปฏิบัติเฉพาะคนของตน และควรพัฒนาคนให้เร็วรองรับการแข่งขันกับธุรกิจต่าง ๆ พนักงานทุกคนควรสามารถกำหนด วางแผน ทางเดินสายอาชีพ (Career Path) ของตนได้อย่างชัดเจน นอกจากนี้ควรเปิดโอกาสให้พนักงานที่มีความรู้พื้นฐาน ความสามารถ สอดคล้องกับสายงานและศักยภาพสูงเลื่อนระดับสูงขึ้น ภายใต้อาณาจักรพิจารณาที่เป็นธรรม เสมอภาค เปิดเผย โปร่งใส ไม่จำกัดด้วยวุฒิ คำนึงถึงประสบการณ์ วุฒิภาวะทางอารมณ์ภายใต้ความกดดันที่แตกต่างกัน ตามทฤษฎีความคาดหวังของวูม และทฤษฎีความเสมอภาคของอดัมส์

## 6. สภาพแวดล้อมในการทำงาน

พนักงานเห็นว่าสถานที่ปฏิบัติงานสะอาด สวยงาม ถูกสุขอนามัย ทันสมัย แต่มีบางแห่งควรปรับปรุง

**ข้อเสนอแนะ** ควรจัดสถานที่สูบบุหรี่แยกจากห้องรับประทานอาหาร ควรมีอุปกรณ์ที่ช่วยพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ ควรใช้ระบบโทรศัพท์อัตโนมัติแยกคำถามเกี่ยวกับงานส่วนตัว กิจกรรมเพิ่มผลผลิตไม่ควรมากจนต้องใช้เวลาการทำงานปกติมากเกินไป ควรเน้นการสร้างภาพพจน์องค์กรโดยการมีกิจกรรมสันตนาการร่วมกัน ก่อให้เกิดความสมัครสมาน สามัคคี และจงรักภักดีต่อองค์กรมากขึ้น ส่งเสริมให้ชี้แจงข่าวสารจำเป็นแก่พนักงานทราบอย่างทั่วถึง และพัฒนาระบบข้อมูลสำคัญทางการตลาดที่มีผลต่อองค์กร



## 7. ค่าตอบแทน สวัสดิการ สิทธิประโยชน์

พนักงานเห็นว่า ปตท.มีสวัสดิการค่ารักษาพยาบาลดี สิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ที่ดีควรชำระไว้ตลอดไป

**ข้อเสนอแนะ** ควรทบทวนค่าที่พักสำหรับผู้มีบ้านเป็นของตนเอง และควรให้วิธีเหมาจ่ายกรณีเดียว เพื่อประหยัดค่าใช้จ่ายขององค์กร พนักงานควรมีสวัสดิการค่าล่วงเวลา เบี้ยเลี้ยง ค่าเดินทางเต็มที่ ไม่ถูกจำกัดสิทธิด้วยดุลพินิจของผู้บังคับบัญชา หรือใช้เป็นข้ออ้างการเสียดสละเพื่อองค์กร สำหรับพนักงานปฏิบัติงานกะ ระดับ 10 ควรมีสวัสดิการเบิกค่าล่วงเวลาได้เช่นกัน ในการลาหยุดพักผ่อนควรแจ้งล่วงหน้าก่อน 3 วัน หรือน้อยกว่าได้ หากผู้บังคับบัญชาเห็นชอบ สิทธิการลาพักผ่อนที่ไม่ได้ใช้ ควรเปลี่ยนเป็นค่าตอบแทนได้ เช่นเดียวกับการสื่อสารแห่งประเทศไทย และไม่ควรนำมาใช้เป็นเกณฑ์การพิจารณาประเมินผลงานสิ้นปี ปตท.ควรมีระบบข้อมูลตารางรถรับส่งพนักงาน จุด

## 8. นโยบายทรัพยากรมนุษย์

พนักงานเห็นว่า นโยบายทรัพยากรมนุษย์ไม่ชัดเจน เปลี่ยนแปลงบ่อย กฎเกณฑ์ การปรับระดับพนักงาน การหมุนเวียนงาน การขยายขอบข่ายงาน การประเมินค่างาน ไม่แน่นอน ไม่ชัดเจน พนักงานบางคนทำงานเดิม ตลอด 20 ปี แม้มีการโยกย้ายก็จำกัดเฉพาะระดับต่ำกว่า 8 เป็นส่วนใหญ่ และเป็นการเปลี่ยนชื่อหน่วยงานที่ขึ้นตรงเท่านั้น แต่พนักงานทำงานเดิม

**ข้อเสนอแนะ** ควรกำหนดกฎเกณฑ์การปรับระดับพนักงาน การหมุนเวียนงาน การขยายขอบข่ายงาน การประเมินค่างาน ให้ชัดเจน แน่นนอน มีการสื่อความให้พนักงานทราบ และเข้าใจอย่างทั่วถึง มีการดำเนินการตามนโยบาย แนวปฏิบัติอย่างครบถ้วน โปร่งใส กฎระเบียบต่าง ๆ ควรยืดหยุ่น ไม่ควรเข้มงวดมากเหมือนระบบราชการ โครงสร้างงานควรตรงกับความเป็นจริง ลำดับชั้นการบังคับบัญชาไม่ควรมากจนงานล่าช้าจนเป็นอุปสรรคต่อการแข่งขันในธุรกิจ นโยบายขององค์กรควรเน้นความซื่อสัตย์ต่อองค์กร การเป็นตัวอย่างผู้บริหารที่ดี การประหยัดค่าใช้จ่ายเฉพาะที่สำคัญ ๆ เช่น การจัดซื้อจัดจ้าง การเลี้ยงรับรอง ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับรถ ปตท. การสร้างองค์กรแห่งความเป็นเลิศในธุรกิจอย่างจริงจัง การส่งเสริมให้พนักงานปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลอย่างแท้จริง การให้พนักงานมีส่วนร่วมต่อการกำหนดกฎ ระเบียบต่าง ๆ แนวนโยบายขององค์กร แนวปฏิบัติต่อลูกค้า พนักงานขาย พนักงานปฏิบัติการคลัง ควรเป็นที่ยอมรับได้ เน้นการใช้ดัชนีวัดผลการดำเนินงานทรัพยากรมนุษย์ อย่างเป็นรูปธรรม แทนการใช้อำนาจ ดุลพินิจส่วนบุคคล หรือคาดเดาจากวิธีปฏิบัติที่วางไว้ มีมาตรการตรวจสอบแนวทางแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์

ข้อเสนอแนะ ควรให้ผู้บังคับบัญชาระดับฝ่ายขึ้นไปรับรู้ปัญหางาน ศึกษาปัญหาจริงทั้งข้อดีข้อเสียต่อองค์กร และร่วมกันปรึกษาหารือกันหาแนวทางแก้ไข ควรมีการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับพนักงานมากขึ้น เพื่อให้การสื่อสารชัดเจน ก่อให้เกิดความสามัคคี กลมเกลียว การทำงานร่วมกันเป็นทีม ความเป็นธรรมในองค์กร ความมีน้ำใจแก่กัน ความเข้าใจกัน การยอมรับฟังความคิดเห็นของกัน มีเหตุผล เห็นความสำคัญของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อปรับพฤติกรรมองค์กรแบบไม่เป็นทางการให้เป็นพฤติกรรมแบบเป็นทางการที่ประสานประโยชน์ของทั้งส่วนตัวพนักงาน ผู้บริหาร และองค์กร ในการสรรหาผู้บังคับบัญชาแต่ละระดับควรใช้หลักความสามารถ (Merit System) แทนระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) ระบบการเมือง (Political System) นอกจากนี้ควรจัดอบรมจริยธรรม คุณธรรม พัฒนาเทคนิคการบริหารงาน การบริหารความขัดแย้ง การใช้อุปกรณ์เครื่องมือ แก่พนักงานทุกระดับ เพื่อให้ทันเทคโนโลยี และสามารถใช้อุปกรณ์ในการทำงานเพื่อองค์กรได้คุ้มค่ากับการลงทุน

## บทที่ 5

### สรุปการวิจัยอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

จากการแปลงสภาพรัฐวิสาหกิจ ปี พ.ศ.2544 ตามนโยบายรัฐบาล เพื่อฟื้นฟูเศรษฐกิจของประเทศและแก้ภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจ ผ่านรัฐวิสาหกิจ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร คือ การปรับโครงสร้างองค์กร การเปลี่ยนจากรัฐวิสาหกิจเป็นบริษัทมหาชนจำกัด ในนามว่า บริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน) นับว่าเป็นบริษัทน้ำมันมหาชนแห่งแรกในประเทศไทย การปรับกลยุทธ์ การวางแผน การลดต้นทุน การยุบรวมธุรกิจ การลดอัตรากำลัง เพื่อให้สามารถแข่งขันได้ในธุรกิจปัจจุบันและอนาคต เพื่อสามารถบรรลุวัตถุประสงค์การทำการค้าในระดับสูงสุดแบบเอกชน

ซึ่งการแปลงสภาพครั้งนี้เป็นที่น่าสนใจแก่การวิจัย เป็นการศึกษาเกี่ยวกับ ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน ภายหลังจากการแปลงสภาพรัฐวิสาหกิจเป็นบริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน) ตัวแปรที่ศึกษา มี 2 ตัวแปรหลัก คือ ปัจจัยส่วนบุคคล และลักษณะบริหารงาน ซึ่งคาดว่าจะมีผลต่อการศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน) สำหรับกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาในครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานประจำสำนักงาน และพนักงานปฏิบัติการ ทั้งในกรุงเทพมหานคร และส่วนภูมิภาค โดยใช้แบบสอบถาม แล้วนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ทางสถิติ เพื่อสนองตอบตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ได้กำหนดไว้

#### 1. สรุปผลการวิจัย

##### 1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาระดับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน และเพื่อเสนอแนะการปรับปรุงหรือสร้างความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน ภายหลังจากการแปลงสภาพรัฐวิสาหกิจเป็นบริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน)

## 1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

### 1.2.1 ประชากรหรือกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยครั้งนี้ศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงาน บริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน) ในกรุงเทพฯ และส่วนภูมิภาคทั้งในสำนักงานใหญ่ ธุรกิจก๊าซธรรมชาติ ธุรกิจน้ำมัน และธุรกิจปิโตรเคมีและการกลั่น บริษัทในเครือ จากประชากร 3,228 คน ทุกระดับงาน ตั้งแต่ ระดับ 1-17 โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างจากจำนวนพนักงานทั้งสิ้น 389 คน ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน ใช้หลักการ คำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามสูตรของ Yamane ได้ค่าความคลาดเคลื่อนเท่ากับ 0.047

## 1.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามวัดความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน บริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน) จำกัด แบ่งเป็น 3 ตอน ได้แก่

**ตอนที่ 1** เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปส่วนบุคคลของพนักงาน เป็นคำถามแบบเลือกตอบ (Check list) ใน 2 องค์ประกอบ คือ เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปส่วนบุคคลและองค์ประกอบลักษณะบริหารงาน

**ตอนที่ 2** เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน ภายหลังจากการแปลงสภาพ ของพนักงาน บริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน) แสดงความคิดเห็น และความรู้สึก ของผู้ตอบแบบสอบถามในองค์ประกอบต่าง ๆ รวม 10 ปัจจัย ดังนี้ ปัจจัยเกี่ยวกับลักษณะงาน ความรับผิดชอบต่องาน ความสำเร็จในงาน ความรู้สึกยอมรับ การได้รับยกย่อง นับถือ โอกาสก้าวหน้าในงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน ค่าตอบแทน สวัสดิการ สิทธิประโยชน์ นโยบาย ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร การบังคับบัญชา และความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร

แบบสอบถามในตอนี่ 2 ใช้มาตราส่วนประเมินค่าแบบลิเคิร์ต กำหนดน้ำหนักคะแนนของตัวเลือกเป็น 5 ระดับ เห็นด้วยมากที่สุด เห็นด้วยมาก เห็นด้วยปานกลาง ไม่เห็นด้วย ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (5, 4, 3, 2, 1 เรียงตามลำดับ)

**ตอนที่ 3** เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการทำงานของพนักงาน โดยเป็นคำถามปลายเปิด เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างสามารถเขียนบรรยายความคิดเห็นอย่างกว้างขวาง

#### 1.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ใช้วิธีส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงาน บริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน) ในกรุงเทพฯ และส่วนภูมิภาค ด้วยตนเอง ผ่านความเห็นชอบของฝ่ายทรัพยากรบุคคลของธุรกิจ โดยทำการทดสอบแบบสอบถามระหว่างวันที่ 20 สิงหาคม – 10 กันยายน 2545 และได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาทั้งสิ้น 530 ฉบับ และมีฉบับสมบูรณ์ 389 ฉบับ คิดเป็นค่าคลาดเคลื่อน 0.047 น้อยกว่าค่าคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (ซึ่งเท่ากับ 0.05) แสดงว่าผลวิจัยมีความเชื่อมั่นที่สูงขึ้น ทั้งนี้ โดยมีการทดสอบความเที่ยงตรง จากการปรินท์และการตรวจสอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิรวม 4 ท่าน และปรับปรุงแก้ไขจากนั้น จึงนำแบบสอบถามมาทดสอบความเชื่อมั่น และได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ 0.9358

#### 1.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยตรวจสอบแบบสอบถาม ปรากฏว่ามีฉบับที่สมบูรณ์ 389 ฉบับ จึงนำข้อมูลจากแบบสอบถามมาวิเคราะห์ โดยวิธีทางสถิติด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS/PC โดยการแบ่งวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลและลักษณะบริหารงาน ใช้วิธีการแจกแจงความถี่ร้อยละ วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจ ใช้วิธีการหาค่ามัชฌิมเลขคณิต ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจของพนักงาน ตามองค์ประกอบปัจจัยส่วนบุคคลและลักษณะบริหารงาน ใช้สถิติ T – Test และ F – Test และหาค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วยวิธีของเซฟเฟ่นอกจากนี้วิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน โดยวิธีวิเคราะห์เนื้อหาสาระ (Content Analysis)

#### 1.6 ผลการวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ มีผลการวิจัยกล่าวโดยสรุป ได้ดังนี้

### ตอนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลและลักษณะบริหารงานของพนักงานบริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน)

ผลการวิจัยปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า

1. อายุพนักงาน ปตท.ส่วนใหญ่ 40 – 49 ปี โดยคิดเป็นร้อยละ 33.4 อายุ 50- 59 ปี มีน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 16.7
2. เพศชายมากกว่าเพศหญิง ในสัดส่วน ประมาณ 64 : 36
3. สถานภาพการสมรสมากกว่าโสด และหม้าย/หย่าร้าง คิดเป็นร้อยละ 64.8
4. ระดับการศึกษาสูงสุดของพนักงาน ปตท. ส่วนใหญ่ อยู่ระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 40.9 ปริญญาโทหรือสูงกว่า และต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 32.4 และ 26.7 ตามลำดับ
5. ระยะเวลาทำงานใน ปตท.ช่วง 10 – 19 ปี ร้อยละ 38.6 มากที่สุด พนักงานที่อายุงานเกิน 30 ปีขึ้นไป มีน้อยที่สุด คือร้อยละ 5.9

ผลการวิจัยลักษณะบริหารงาน พบว่า

6. พนักงานในระดับเงินเดือนมากที่สุดอยู่ในช่วง 30,000 - 49,999 คิดเป็นร้อยละ 36.5
7. ระดับตำแหน่งงานของพนักงานส่วนใหญ่ ระดับ 6 - 7 มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 42.9
8. พนักงานในธุรกิจน้ำมันมีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 44.7
9. พนักงานประจำสำนักงานมากกว่าพนักงานปฏิบัติการในสัดส่วน 63 : 37
10. พนักงานในกรุงเทพฯ มากกว่าพนักงานส่วนภูมิภาคในสัดส่วน 73 : 27

### ตอนที่ 2 ระดับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน

ผลการวิจัยเกี่ยวกับระดับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน ภายหลังการแปลงสภาพ เมื่อพิจารณาภาพรวมพบว่า จัดอยู่ในระดับค่อนข้างมาก ค่าเฉลี่ยภาพรวม เท่ากับ 3.69 (ค่าเฉลี่ยอยู่ในช่วง 3.5 – 4.49) เพราะปัจจัยเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน (ค่าเฉลี่ย 4.10) ความสำเร็จในงาน (ค่าเฉลี่ย 3.97) ความรับผิดชอบต่องาน (ค่าเฉลี่ย 3.92) ลักษณะงาน (ค่าเฉลี่ย 3.85) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร (ค่าเฉลี่ย 3.84) ความรู้สึกรับ (ค่าเฉลี่ย 3.78) ค่าตอบแทน สวัสดิการ สิทธิประโยชน์ (ค่าเฉลี่ย 3.63) การบังคับบัญชา (ค่าเฉลี่ย 3.51) เป็นส่วนใหญ่ อยู่ในระดับค่อนข้างมาก เรียงตามลำดับ นอกจากนี้เป็นปัจจัยเกี่ยวกับนโยบายทรัพยากรมนุษย์ (ค่าเฉลี่ย 3.36) โอกาสก้าวหน้าในงาน (ค่าเฉลี่ย 3.23) อยู่ในระดับปานกลาง สรุปได้ว่าระดับความพึง

พอใจในการทำงาน สูงสุดมาจากปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงาน และระดับต่ำสุดมาจากปัจจัยเกี่ยวกับโอกาสก้าวหน้าในงาน แต่ภาพรวมอยู่ในระดับค่อนข้างมาก

### ตอนที่ 3 สรุปการทดสอบสมมติฐานหาความสัมพันธ์ของตัวแปร

**สมมติฐานที่ 1** พนักงาน บริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน) มีระดับความพึงพอใจในการทำงานอยู่ในระดับมาก จากการศึกษาพบว่า ระดับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน บริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน) อยู่ในระดับค่อนข้างมาก และเมื่อพิจารณาในองค์ประกอบของความพึงพอใจทุกปัจจัย อยู่ในระดับค่อนข้างมาก ซึ่งผลการวิเคราะห์สอดคล้องกับความพึงพอใจในการทำงานโดยรวม มีเฉพาะปัจจัยเกี่ยวกับโอกาสก้าวหน้าในงาน และนโยบายทรัพยากรมนุษย์ที่มีระดับความพึงพอใจในการทำงานระดับปานกลาง ซึ่งจากการศึกษาผลวิจัยไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

**สมมติฐานที่ 2** พนักงานบริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน) ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลต่างกันมีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน จากผลการศึกษาพบว่า พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลเฉพาะที่เกี่ยวกับเพศ สถานภาพการสมรส ระยะเวลาทำงานใน ปตท. ระดับตำแหน่ง สถานภาพทางอาชีพ และสถานที่ปฏิบัติงานหลัก มีความพึงพอใจแตกต่างกันหรือมีความสัมพันธ์หรือมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน ปตท. ซึ่งเป็นไปตามผลการทดสอบสมมติฐาน ส่วนพนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลเฉพาะที่เกี่ยวกับ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด เงินเดือน หน่วยงานที่สังกัด มีความพึงพอใจไม่แตกต่างกัน หรือไม่มีความสัมพันธ์หรือไม่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

**ความแตกต่างของความพึงพอใจในการทำงานจำแนกตามองค์ประกอบของปัจจัยเกี่ยวกับบุคคล**

1. อายุ พนักงานที่มีอายุต่างกันมีความพึงพอใจในการทำงานไม่แตกต่างกัน
2. เพศ พนักงานที่มีเพศต่างกันมีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน โดยพนักงานชายมีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าพนักงานหญิง
3. สถานภาพการสมรส พนักงานที่มีสถานภาพแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน โดยพนักงานที่มีสถานภาพสมรส มีความพึงพอใจมากกว่าสถานภาพโสดและหม้าย/หย่าร้าง
4. ระดับการศึกษา พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการทำงานไม่แตกต่างกัน

5. **ระยะเวลาทำงาน** พนักงานที่มีระยะเวลาทำงานแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน โดยพบว่าพนักงานที่มีระยะเวลาทำงาน 30 ปีขึ้นไป มีความพึงพอใจมากกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาทำงาน 10-19 ปี และ 20-29 ปี

สมมติฐานที่ 3 พนักงานบริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน) ที่มีลักษณะบริหารงานแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน จากผลการศึกษา พบว่า พนักงานที่มีลักษณะบริหารงานเฉพาะระดับตำแหน่งงาน สถานภาพทางอาชีพ สถานที่ปฏิบัติงานหลัก แตกต่างกัน ทำให้มีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน

1. **เงินเดือน** พนักงานที่มีเงินเดือนแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการทำงานไม่แตกต่างกัน

2. **ระดับตำแหน่ง** พนักงานที่มีระดับตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน โดยพนักงานที่มีระดับ 13 ขึ้นไป มีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าระดับ 10-12

3. **หน่วยงานที่สังกัด** พนักงานที่อยู่ในหน่วยงานที่สังกัดแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการทำงานไม่แตกต่างกัน

4. **สถานะภาพทางอาชีพ** พนักงานที่สถานะภาพทางอาชีพ แตกต่างกันมีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน โดยพนักงานปฏิบัติการมีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าพนักงานประจำสำนักงาน

5. **สถานที่ปฏิบัติงานหลัก** พนักงานที่สถานที่ปฏิบัติงานหลักแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน โดยพนักงานที่ส่วนภูมิภาคมีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าพนักงานในกรุงเทพ ฯ

**ตอนที่ 4** ข้อมูลการวิเคราะห์เนื้อหาสาระจากความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูลเกี่ยวกับผลการวิเคราะห์เนื้อหาสาระจากความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง พบว่าพนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อลักษณะงานในองค์กร คือ งานตรงกับความรู้ความสามารถ เพราะเป็นบริษัทใหญ่ที่มีกิจกรรมการดำเนินงานมาก มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี มีมาตรฐานความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม ที่ได้มาตรฐานคุณภาพ เป็นที่น่าพึงพอใจ อยู่ในระดับค่อนข้างมากโดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ปัญหาที่สำคัญ ได้แก่ พนักงาน เห็นว่า ปัญหาโอกาสก้าวหน้าในงาน



ในบริษัท ภายหลังจากการแปลงสภาพ ซึ่งสอดคล้องกับผลวิจัย ทำให้มีความพึงพอใจในปัจจัยเกี่ยวกับโอกาสก้าวหน้าในงาน อยู่ระดับปานกลาง ทั้งนี้เป็นเพราะการเปลี่ยนแปลงเกณฑ์พิจารณาเลื่อนขั้นตำแหน่งให้เข้มงวดมากขึ้น ภายหลังจากการแปลงสภาพ โดยกำหนดเกณฑ์ให้ขึ้นกับการประเมินผลขั้นเงินเดือน และการประเมินค่างานใน ตำแหน่ง เช่น พนักงานต้องมีระดับเงินเดือนต้น 3 ปี หรือ พนักงานระดับ 8 ต้องอยู่ทำงานในตำแหน่งที่ดีค่างานระดับ 9 หรือ พนักงานต้องมีผลการดำเนินงาน ไม่ต่ำกว่าที่กำหนดไว้ ภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้ เป็นต้น จึงได้รับพิจารณาปรับระดับได้ เหล่านี้ทำให้พนักงานมีโอกาสก้าวหน้าในงานล่าช้า และมีความคิดที่ไม่ได้รับการพิจารณาอย่างเสมอภาค ยุติธรรม และมีการเลือกปฏิบัติ ในปัญหาเกี่ยวกับนโยบายทรัพยากรมนุษย์ พบว่าไม่ชัดเจน ทั้งนี้เป็นเพราะขาดการสื่อสาร การชี้แจงเป็นทางการ พนักงานไม่มีส่วนร่วมในกฎ ระเบียบ แนวนโยบายบริหาร ไม่มีการวัดผลการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นรูปธรรม ในปัญหาเกี่ยวกับการบังคับบัญชา พบว่าขาดภาวะผู้นำที่ชัดเจน และขาดทักษะการบริหาร ทั้งนี้เพราะพนักงานที่มีระดับตำแหน่งเทียบเท่าระดับบริหาร ซึ่งไม่มีผู้ได้บังคับบัญชาเป็นทางการ ทำให้ขาดประสิทธิภาพ การบริหารแท้จริง การสร้างมนุษยสัมพันธ์ระหว่างผู้ได้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชาไม่เพียงพอ ทำให้ขาดความเป็นธรรมในองค์กร

## 2. อภิปรายผล

จากการศึกษาวิจัย ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน ภายหลังจากการแปลงสภาพ รัฐวิสาหกิจเป็นบริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน) ครั้งนี้ สามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

ผลการวิจัยพบว่า พนักงานบริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน) มีความพึงพอใจในการทำงาน ภายหลังจากการแปลงสภาพ โดยภาพรวมอยู่ในระดับค่อนข้างมาก แสดงว่าพนักงานบริษัทมีความพึงพอใจในการทำงาน แม้ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นรูปบริษัทจดทะเบียนนิติบุคคล ทั้งนี้ เพราะก่อนการแปลงสภาพมีการชี้แจง และเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นอย่างเป็นทางการ พร้อมทั้งมีเอกสารประกอบการประชุมชี้แจง ทั้งแก่พนักงานและประชาชนทั่วไป ทำให้พนักงานยอมรับการแปลงสภาพ ตามผลการวิจัยของ ชาญยุทธ นิติกิจไพบูลย์ และคณะ (2543)

ที่ศึกษาเรื่องการยอมรับของพนักงานในการแปรรัฐวิสาหกิจ กรณีศึกษา: การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย ทำให้พนักงานสามารถตอบสนอง และเตรียมพร้อมต่อการปรับตัว ทำให้แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรมุ่งสู่ทิศทางและรูปแบบบริษัทเอกชน ในทุกองค์ประกอบเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น ซึ่งการปรับตัวของพนักงานและการปรับปรุงแนวทางของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรอาจยังไม่สมบูรณ์

ภายหลังการแปลงสภาพประมาณ 1 ปี อย่างไรก็ตามการแปลงสภาพ สามารถสร้างความพึงพอใจในการทำงานให้แก่พนักงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ขวัญชีวา ร่วมรัก (2544) ซึ่งศึกษาความพึงพอใจและทัศนคติต่อปัจจัยสนับสนุนในการปฏิบัติงานของพนักงานการประปาภูมิภาค งานวิจัยของชนิดา ศรีบวรวิวัฒน์ (2544) ซึ่งศึกษาความพึงพอใจของบุคลากรศูนย์ป้องกันควบคุมโรค มะเร็ง ชลบุรี งานวิจัยของเจนศักดิ์ ปานภิบาลและคณะ (2544) ซึ่งศึกษาความพึงพอใจของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) งานวิจัยของ สมภพ สัมภาวะผล (2545) ซึ่งศึกษาความพึงพอใจในงานของพนักงานธนาคารดีบีเอส ไทยท努 จำกัด (มหาชน) งานวิจัยของรุ่งโรจน์ สุนทร ซึ่งศึกษาเรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในเขต 1 และเขต 2 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2 งานวิจัยของสุนันท์ แก้วกล้า ซึ่งศึกษาเรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บมจ.ธนาคารกสิกรไทย ภายใต้การปรับระบบการทำงานใหม่ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Domain (1980) ซึ่งศึกษาเรื่องผลกระทบของความเครียดจากงานที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ใหญ่ มหาวิทยาลัยไอโฮไอ งานวิจัยของ Ranft (1992) ซึ่งวิจัยเรื่องผลกระทบการปรับโครงสร้างองค์กรของบริษัท ต่อความพึงพอใจในการทำงานในสหรัฐอเมริกา

อย่างไรก็ตามจะเห็นว่าผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้ แตกต่างจากผลการวิจัยอื่น เช่น การวิจัยของรจนา ช่วงกระจ่าง (2545) ที่ศึกษาช่วงต้นปี 2545 ของคนัย จินะธำรงวัฒน์ (2542) ประณีษยา บุญเกียรติ (2542) นรวิวี ศรีเพ็ญ (2541) อนุสรณ์ ทองสำราญ (2541) กรชวัล หอมไกรลาส (2540) อังสนา สกประเสริฐ (2545) พบว่างานวิจัยส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง สาเหตุเป็นเพราะการแปลงสภาพรัฐวิสาหกิจของบริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน) ได้มีการเตรียมการล่วงหน้ามาอย่างดี และผลการดำเนินงานก่อนการแปลงสภาพ ของบริษัทมีกำไรตลอด และภายหลัง 6 เดือน พนักงานและองค์กรเริ่มมีการปรับตัวมากขึ้น นอกจากนี้ไม่สอดคล้องกับผลวิจัยของ Al-Mekhlafie (1991) ซึ่งวิจัยเรื่องความพึงพอใจในการทำงานของเจ้าหน้าที่ในมหาวิทยาลัยชานาในประเทศเยเมน

จากการศึกษาวิจัยพบว่าระดับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานอยู่ในระดับค่อนข้างมาก แทบทุกด้าน ยกเว้น เฉพาะด้านโอกาสก้าวหน้าในงาน และนโยบายทรัพยากรมนุษย์ และส่วนใหญ่ของปัจจัยที่มีระดับความพึงพอใจค่อนข้างมาก จากมากไปน้อย เป็นปัจจัยเกี่ยวกับความสำเร็จในงาน (3.97) ความรับผิดชอบต่องาน (3.92) ลักษณะงาน (3.85) ความรู้สึกรับ (3.78) ซึ่งเป็นปัจจัยเชิงใจ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีของ Herzberg คือ การสร้างองค์กรแห่งความเป็นเลิศต้องเน้นปัจจัยเชิงใจมากกว่าปัจจัยภายนอก (สมยศ นาวิกาน 2540: 313) ผลวิจัยนี้สอดคล้องกับทฤษฎีความเสมอภาคของอดัมส์ เพราะหากไม่คำนึงถึงเรื่องโอกาสก้าวหน้าในงานและนโยบายทรัพยากรมนุษย์ พนักงานมีความพึงพอใจในองค์ประกอบที่มีความพึงพอใจค่อนข้างมาก เกี่ยวกับ

ลักษณะงาน ความรับผิดชอบต่องาน ความสำเร็จในงาน ความรู้สึกยอมรับ สภาพแวดล้อมในการทำงาน ค่าตอบแทน สวัสดิการ สิทธิประโยชน์ การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร ทั้งนี้อาจเป็นเพราะทุกคนเห็นว่าการทำงานในบริษัทมีสิ่งที่ได้รับ (Output) มากกว่าสิ่งที่ให้ (Input) และเมื่อเปรียบเทียบกับเพื่อนร่วมงานหลาย ๆ คนในระดับเดียวกัน พบว่ามีความเป็นธรรมในระดับที่ยอมรับได้ จึงไม่ค่อยปรากฏว่าพนักงาน ปตท.ตั้งใจลาออก โดยไม่ได้เข้าโครงการเกษียณก่อนอายุ ผลวิจัยนี้ขัดแย้งกับทฤษฎีความคาดหวังของวรูมเกี่ยวกับนโยบายทรัพยากรมนุษย์ เพราะพนักงานคาดหวังว่าภายหลังการแปลงสภาพรัฐวิสาหกิจเป็นบริษัทควรมีการปรับเปลี่ยนนโยบายทรัพยากรมนุษย์ทำให้มีโอกาสก้าวหน้าในงานเร็วขึ้น เช่นการทำงานแบบเอกชนทั่วไป แต่ปรากฏว่าภายหลังแปลงสภาพ มีการพิจารณาใช้เกณฑ์การประเมินค่างาน ระยะเวลาดำรงตำแหน่งงาน ระดับเงินเดือน การประเมินผล เพื่อการปรับระดับ ทำให้โอกาสก้าวหน้าในงานล่าช้าออกไปเป็นต้น

ผลการวิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน ครั้งนี้ มีข้อสังเกตที่น่าจะนำมาอภิปรายเพิ่มเติม ดังนี้

## 1. ปัจจัยส่วนบุคคล

**1.1 เพศ** ชายมีความพึงพอใจมากกว่าเพศหญิง เพราะปัจจัยเกี่ยวกับลักษณะงาน ความสำเร็จในงาน ความรู้สึกยอมรับ โอกาสก้าวหน้าในงาน นโยบายทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะลักษณะธุรกิจปิโตรเลียม เป็นงานปฏิบัติการเป็นงานหลัก เหมาะสมกับเพศชาย มากกว่า

**1.2 สถานภาพการสมรส** พนักงานที่สมรสแล้วมีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าโสด เพราะปัจจัยเกี่ยวกับลักษณะงาน ความรับผิดชอบต่องาน ความสำเร็จในงาน ความรู้สึกยอมรับ การได้รับการยกย่องนับถือ นโยบายทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการสมรสแสดงถึงการได้รับการตอบสนองด้านความรัก ความสำเร็จในชีวิตอีกชั้นหนึ่ง และได้รับสวัสดิการมากกว่า ทำให้พนักงานที่สมรสแล้วพึงพอใจในการทำงานมากกว่าพนักงาน โสดและหม้าย

**1.3 ระยะเวลาทำงานในบริษัท** พนักงานที่ทำงานนานกว่ามีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่า เพราะปัจจัยเกี่ยวกับลักษณะงาน ความรับผิดชอบต่องาน ความสำเร็จในงาน ความรู้สึกยอมรับ การได้รับการยกย่องนับถือ นโยบายทรัพยากรมนุษย์ การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร ทั้งนี้อาจเป็นเพราะพนักงานที่ทำงานมานานได้เรียนรู้ มีทักษะความสามารถ ชำนาญงาน ทราบจังหวะ ลำดับความสำคัญการทำงาน สามารถปรับสมดุลของงานและชีวิตส่วนตัว ปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมได้ มีการตัดสินใจที่ดีกว่า จึงมีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าพนักงานใหม่

## 2. ลักษณะบริหารงาน

**2.1 เงินเดือน** เงินเดือนมากกว่ามีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่า หากพิจารณาเป็นรายปัจจัย เพราะ ปัจจัยเกี่ยวกับลักษณะงาน ความรับผิดชอบต่องาน โอกาสก้าวหน้าในงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน ค่าตอบแทน สวัสดิการ สิทธิประโยชน์ การบังคับบัญชา แต่เมื่อมองภาพรวมเงินเดือนแตกต่างกันระดับความพึงพอใจไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการกำหนดระดับเงินเดือนเหมาะสมกับลักษณะงาน ความรับผิดชอบ และแสดงถึงโอกาสก้าวหน้าในงาน นอกจากนี้ค่าตอบแทน สวัสดิการ ต่าง ๆ ก็เพิ่มขึ้นตามเงินเดือน ทำให้เกิดความพึงพอใจมากกว่า ภายใต้การบังคับบัญชาแบบโคกก็ตาม แต่เมื่อมองภาพรวม พนักงาน ปตท.ส่วนใหญ่ มีระดับเงินเดือนเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ก็ตาม แต่ก็อาจมีความไม่พึงพอใจ เพราะเมื่อเทียบกับเพื่อนร่วมงานที่เข้ามาพร้อมกัน อาจมีบางปัจจัยที่ไม่เท่าเทียมกัน

**2.2 ระดับตำแหน่ง** ระดับตำแหน่งสูงกว่ามีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่า เพราะปัจจัยเกี่ยวกับลักษณะงาน ความรับผิดชอบต่องาน ความรู้สึกยอมรับ โอกาสก้าวหน้าในงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะระดับตำแหน่งแสดงถึงลักษณะงานที่เป็นระดับบริหาร ความรับผิดชอบที่มากกว่า และแสดงถึงการได้รับยกย่อง นับถือจากผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน และแสดงถึงโอกาสก้าวหน้าในงานต่อไป ทำให้รู้สึกถึงความสำเร็จขั้นหนึ่งของชีวิต มีเกียรติ ความภาคภูมิใจในการทำงานในองค์กรใหญ่ที่มีชื่อเสียง และเงินเดือนเพิ่มขึ้น ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน มากกว่า

**2.3 สถานะภาพทางอาชีพ** การเป็นพนักงานปฏิบัติการมีความพึงพอใจมากกว่าการเป็นพนักงานประจำสำนักงาน เพราะปัจจัยเกี่ยวกับลักษณะงาน ความรับผิดชอบต่องาน ความสำเร็จในงาน ความรู้สึกยอมรับ โอกาสก้าวหน้าในงาน ค่าตอบแทน สวัสดิการ สิทธิประโยชน์ นโยบายทรัพยากรมนุษย์ การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร ยกเว้น ปัจจัยเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม เท่านั้น ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ พนักงานปฏิบัติการส่วนใหญ่ประจำภูมิภาค อยู่ใกล้คลังน้ำมัน คลังก๊าซ โรงแยกก๊าซ ที่มีความเสี่ยงภัยมากกว่าในกรุงเทพ แต่ได้ทำงานที่ท้าทาย มีความรับผิดชอบตามภูมิภาค มีความรู้สึกถึงความสำเร็จในงาน และได้รับการยกย่อง นับถือ จากผู้บังคับบัญชา หรือลูกจ้างในคลัง ๆ มีโอกาสก้าวหน้าในงาน มีค่าตอบแทนจากการปฏิบัติงานกะเบียดเลี้ยง ที่พัก ๆ ตามระเบียบที่กำหนดขึ้นในความดูแลของฝ่ายทรัพยากรบุคคล มีสังคมในคลัง ๆ โรงแยกก๊าซ และความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและพนักงานได้ใกล้ชิดกว่าในเมือง

**2.4 สถานที่ปฏิบัติงานหลัก** พนักงานส่วนภูมิภาคมีความพึงพอใจมากกว่าพนักงานในกรุงเทพ ๆ เพราะปัจจัยเกี่ยวกับลักษณะงาน ความรับผิดชอบต่องาน โอกาสก้าวหน้า ค่าตอบแทน สวัสดิการ สิทธิประโยชน์ นโยบายทรัพยากรมนุษย์ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร ยกเว้น

ปัจจัยความสำเร็จในงานและความรู้สึกล้อมรับ ที่ไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะพนักงานภูมิภาค และในกรุงเทพ ฯ ต่างมีความรู้ ความสามารถสามารถทำงานจนสำเร็จลุล่วง และได้รับความรู้สึก เป็นที่ยอมรับได้เท่าเทียมกัน ไม่ว่าจะอยู่ที่ใด

### 3. ปัจจัยที่เกี่ยวกับความพึงพอใจ เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อเกี่ยวกับความพึงพอใจพบว่า

**3.1 ลักษณะงาน** พนักงานมีความพึงพอใจในเกณฑ์สูงกว่าข้ออื่น ในความคิดเห็น ที่ว่า งานมีความสำคัญต่อผลการดำเนินงานองค์กร และงานที่ทำตรงกับความรู้ความสามารถ ทั้งนี้ เพราะงานในบริษัทมีความท้าทายตามขนาดและประเภทธุรกิจ และมีผลต่อการสร้างกำไรขององค์กร

**3.2 ความรับผิดชอบต่องาน** พนักงานมีความพึงพอใจในเกณฑ์สูงกว่าข้ออื่น ในความคิดเห็นที่ว่า รับผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพเพียงพอ และปฏิบัติงานที่รับผิดชอบได้ครบถ้วน สมบูรณ์ ทั้งนี้เพราะพนักงานมีความรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในตำแหน่งหน้าที่การ งาน จึงมีความมั่นใจในการทำงานสูง สามารถรับผิดชอบตามเวลาที่กำหนด ตามปริมาณงานรับผิดชอบ

**3.3 ความสำเร็จในงาน** พนักงานมีความพึงพอใจในเกณฑ์สูงกว่าข้ออื่น ในความคิดเห็นที่ว่า สามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จทันเวลากำหนด และข้อที่ว่า สามารถทำงานสำเร็จได้อย่าง มั่นใจ ตามเป้าหมาย ทั้งนี้เพราะพนักงานส่วนใหญ่อยู่ในตำแหน่งหน้าที่งานเป็นเวลาพอสมควร ทำให้เกิดความชำนาญงาน และมีความตั้งใจทำงานให้ประสบผลสำเร็จ

**3.4 ความรู้สึกล้อมรับ การได้รับความยกย่องนับถือ** พนักงานมีความพึงพอใจใน เกณฑ์สูงกว่าข้ออื่น ในความคิดเห็นที่ว่า การได้รับความไว้วางใจ/ปรึกษาหารือจากเพื่อนร่วมงาน และ ข้อที่ว่า ผลงานได้รับการยอมรับ ยกย่อง นับถือจากผู้ร่วมงาน ทั้งนี้เพราะพนักงานในบริษัท ทำงานในองค์กรร่วมกันเป็นเวลานาน มีความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานในองค์กร ได้ช่วยเหลือ สนับสนุน แนะนำจากเพื่อนร่วมงาน เพื่อความสำเร็จในงาน จึงยอมรับนับถือตามวิวุฒิ

**3.5 โอกาสก้าวหน้าในงาน** พนักงานมีความพึงพอใจในเกณฑ์สูงสุดกว่าข้ออื่น ในความคิดเห็นที่ว่า ท่านได้รับความรู้ที่มีคุณค่า ได้ฝึกทักษะในการทำงาน ทั้งนี้เพราะพนักงานใน องค์กรมีแรงจูงใจในการเรียนรู้อยู่เสมอ การเปิดโอกาสให้ได้รับความรู้จากการทำงาน และฝึก ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ จะช่วยการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงระบบการ ทำงานภายใน

### 3.6 สภาพแวดล้อมในการทำงาน

พนักงานมีความพึงพอใจในเกณฑ์สูงกว่าข้อ

อื่นในความคิดเห็นที่ว่า สถานที่ทำงานปลอดภัยได้มาตรฐาน ทั้งนี้เพราะบริษัทมีนโยบายคุณภาพความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม ที่มีมาตรฐานสากลเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป เหมาะสมกับธุรกิจพลังงานที่ต้องการความปลอดภัย ความมั่นคง แก่พนักงานและประชาชน

**3.7 ค่าตอบแทน สวัสดิการ สิทธิประโยชน์** พนักงานมีความพึงพอใจในเกณฑ์สูงกว่าข้ออื่นในความคิดเห็นที่ว่า สวัสดิการรักษาพยาบาล ทั้งนี้เพราะสวัสดิการรักษาพยาบาลสำหรับพนักงานเก่าซึ่งเป็นพนักงานส่วนใหญ่ เป็นไปตามระเบียบเดิมของฝ่ายบริหารบุคคล

**3.8 นโยบายทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร** พนักงานมีความพึงพอใจในเกณฑ์สูงกว่าข้ออื่นในความคิดเห็นที่ว่า ท่านทราบและเข้าใจในกฎเกณฑ์ นโยบายบริหาร ชัดเจน เพราะฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลมีการเปิดเผยกฎ ระเบียบ แจ่มพนักงานอย่างเปิดเผย เป็นหนังสือเวียน ซึ่งพนักงานส่วนใหญ่ให้ความสนใจและติดตามข่าวสารข้อมูล กฎเกณฑ์ ในส่วนที่ตนเองเกี่ยวข้อง ซึ่งมีผลต่อการตัดสินใจต่อสายอาชีพของตนเสมอ

**3.9 การบังคับบัญชา** พนักงานมีความพึงพอใจในเกณฑ์สูงกว่าข้ออื่นในความคิดเห็นที่ว่า ความมั่นใจในภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาเสมอ ทั้งนี้เพราะผู้บริหารระดับสูงมีความรู้ความสามารถ เป็นที่ยอมรับและดำรงตำแหน่งตามวาระ พนักงานมีความมั่นใจในความเป็นมืออาชีพ

**3.10 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร** พนักงานมีความพึงพอใจในเกณฑ์สูงกว่าข้ออื่นในความคิดเห็นที่ว่า ปฏิบัติงานเข้ากับเพื่อนร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชา ทั้งนี้เพราะพนักงานในบริษัทส่วนใหญ่อยู่ในองค์กรเป็นเวลานาน รู้จักและใกล้ชิดเพื่อนร่วมงาน ซึ่งไม่มีอำนาจในการให้คุณให้โทษ จึงมีสามารถเข้ากันได้ง่าย

### 3. ข้อเสนอแนะ

#### 3.1 ข้อเสนอแนะทั่วไป

การวิจัยเรื่องความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน ปตท.ครั้งนี้เป็นการวิจัยหลังการแปรรูปรัฐวิสาหกิจเป็นบริษัทมหาชนของรัฐบาล เป็นการริเริ่มแนวความคิดที่จะนำผลการวิจัยทางวิชาการจากกลุ่มตัวอย่าง เพื่อการพัฒนากระบวนการทางทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทให้มีความทำงานอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และเป็นการวางรากฐานการพัฒนาค่า KPI (Key Performance Indicator) ของพนักงานต่อไปในอนาคต ที่กระทำโดยบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ไม่ได้เป็นการวิจัยโดยจ้างบุคคลภายนอกเหมือนที่ผ่านมาทุกปี ซึ่งนอกจากจะเป็นการวัดผลได้ทางวิชาการอย่างน่าเชื่อถือได้แล้ว ยังมีผลประหยัดค่าใช้จ่ายค่าที่ปรึกษา จากการอาศัยการวิจัยเชิงสุ่มจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนของประชากรทั้งหมด และเป็นการตรวจสอบวัดผลการวิจัยของบริษัทรับจ้างวิจัยจากภายนอกอีกด้วย เพื่อการเพิ่มความน่าเชื่อถือต่อข้อมูลผลการวิจัยมากขึ้น ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะความคิดเห็น ดังนี้

1. ควรมีการรายงานความแตกต่างประเด็นต่าง ๆ เกี่ยวกับด้านทรัพยากรมนุษย์ก่อนและหลังการแปลงสภาพ และชี้แจงให้พนักงานทราบอย่างเปิดเผย พร้อมแสดงข้อดีข้อเสียเปรียบเทียบ และแนวทางแก้ไข
2. ในการประเมินผลความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานควรอ้างอิงทฤษฎีของนักวิจัย เพื่อให้ผลงานเป็นเชิงวิชาการมากขึ้น
3. ควรวิจัยเรื่องเดียวกันนี้เป็นประจำทุกปี เพื่อการประเมินผลการตอบสนองของพนักงาน ปตท.ในฐานะผู้มีส่วนได้เสียจากการแปลงสภาพ และเป็นลูกค้ำในปัจจุบันและอนาคตแล้วนำข้อเสนอแนะแนวทางเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานมาสร้างมาตรฐานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานในอนาคต โดยให้แยกข้อมูลภายในบริษัทต่างหากจากการจ้างบุคคลภายนอกที่ทำการวิจัยความพึงพอใจของพนักงาน เพื่อวัดผลการประเมินประสิทธิภาพการบริหารงานของฝ่ายบริหาร ที่ส่งผลต่อการพิจารณาผลตอบแทนโบนัสพนักงานตามการพิจารณาเห็นชอบของกระทรวงการคลัง
4. ควรกำหนดมาตรฐานตัวชี้วัดความพึงพอใจในการทำงานจากการเปรียบเทียบความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัทแนวหน้า ในอุตสาหกรรมประเภทเดียวกัน หรือรัฐวิสาหกิจที่แปรรูปแล้ว เพื่อให้เกิดความรู้เชิงเปรียบเทียบกับมาตรฐานตัวชี้วัด และภาพพจน์ที่ดีของบริษัทในระยะยาวด้านคุณภาพชีวิต การเพิ่มผลผลิตจากการสร้างคุณภาพการทำงาน of พนักงาน

บริษัททำให้ได้ลูกค้าคุณภาพที่มีความพอใจเช่นกันในผลิตภัณฑ์และบริการของพนักงาน ในระยะยาว

5. ควรใช้ระดับความพึงพอใจในการทำงาน เป็นตัวชี้วัดความเครียดของพนักงาน เพื่อหาแนวทางป้องกันและแก้ไข เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการสนับสนุนงานส่งเสริมคุณภาพชีวิตอนามัยและสิ่งแวดล้อม

6. ควรนำปรัชญาแนวความคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์มาใช้แทนการบริหารบุคคลแต่เดิม ซึ่งจะรวมความคิดที่ว่า มนุษย์เป็นผู้มีจิตใจสูง มีคุณธรรม หากพนักงานในองค์กรใดมีพนักงานที่มีความเป็นมนุษย์ จะทำให้บริษัทมีสินทรัพย์ที่มีคุณค่ายิ่ง การฝึกอบรมปฏิบัติธรรมจะช่วยพัฒนาปัญญาและสันติสุข จะสอดคล้องกับปรัชญาการดำเนินธุรกิจให้มีการกำกับดูแลที่ดี ตามหลักธรรมาภิบาลที่นิยมในกลุ่มธุรกิจทั้งในและต่างประเทศในปัจจุบัน

### 3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

การวิจัยเรื่องความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน ภายหลังจากแปลงสภาพ คาดว่ามีผู้วิจัยยังไม่มากเท่าการวิจัยมาก่อนการแปลงสภาพ ผู้วิจัยจึงใคร่ขอเสนอแนะ สำหรับผู้ที่จะทำวิจัยในเรื่องนี้ครั้งต่อไปคือ

3.2.1 ควรวิจัยเรื่องการเปรียบเทียบความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานในอุตสาหกรรมปิโตรเลียมในประเทศไทย เพื่อวัดผลการบริหารเปรียบเทียบมาตรฐาน และใช้เป็นเกณฑ์กำหนดเป็นเป้าหมายการบริหารทรัพยากรมนุษย์

3.2.2 ควรส่งเสริมการวิจัยเรื่องการเปรียบเทียบความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานก่อนและหลังการแปลงสภาพรัฐวิสาหกิจต่าง ๆ ภายใต้อุตสาหกรรมเดียวกัน แบบสอบถามเดียวกัน

3.2.3 การวิจัยเรื่องความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน ในบริษัทในเครือของ ปตท.แต่ละบริษัท ซึ่งเป็นพนักงานประจำ

3.2.4 การส่งเสริมการเก็บตัวอย่างที่เป็นตัวแทนของประชากรแท้จริงขององค์กร ทำให้สามารถใช้ผลวิจัยเป็นประโยชน์ต่อองค์กรได้จริง จะเพิ่มคุณค่าของงานวิจัยจากการสำเร็จการศึกษาของนักศึกษามหาวิทยาลัยต่าง ๆ มากขึ้น



**บรรณานุกรม**

## บรรณานุกรม

- โกวิท ชาญวิทยางศ์ “รถไฟทำอะไรไม่ผูกขาด มีประสิทธิภาพ” ใน *แปรรูปรัฐวิสาหกิจไทย เพื่ออะไร และเพื่อใคร?* หน้า 15 กรุงเทพมหานคร หอสมุดปรีดีพนมยงค์ 2541 (เอกสารการสัมมนา วันที่ 23 สิงหาคม 2541 คณะเศรษฐศาสตร์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์)
- กรชวัล หอมไกรลาศ “รูปแบบการสื่อสารกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงคมนาคม” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทเศรษฐศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์พัฒนาการภาควิชาการประชาสัมพันธ์ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2540
- กลยุทธ์ และพัฒนาองค์กร สำนักงานใหญ่ “PTT intranet homepage ข้อมูลกลยุทธ์ / โครงสร้างองค์กร กลยุทธ์องค์กร หลักการปรับโครงสร้างองค์กร 2544” กรุงเทพมหานคร 2544 [ออนไลน์] Available: <http://webho.pttplc.com/ptt/> [เข้าถึง 11 ธันวาคม 2545]
- ขวัญชีวา ร่วมรัก “ความพึงพอใจและทัศนคติต่อปัจจัยสนับสนุนในการปฏิบัติงานของพนักงานศึกษาเฉพาะกรณี : การประชาสัมพันธ์ภูมิภาค จังหวัดสระบุรี” สารนิพนธ์ปริญญาโทสังคมสงเคราะห์ศาสตร์มหาบัณฑิต (การบริหารและนโยบายสวัสดิการสังคม) คณะสังคมสงเคราะห์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ 2544
- เจนศักดิ์ ปาลภิบาล และคณะ “ความพึงพอใจของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อการดำเนินโครงการพัฒนาคุณภาพบริการ กรณีศึกษาสำนักงานภาค 4” ภาคนิพนธ์ปริญญาโทรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต ภาคพิเศษ วิทยาเขตสี่กั๊ก นครราชสีมา รุ่นที่ 3 คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ 2544
- จำลอง บุญนาขวา, พันเอก “รัฐวิสาหกิจกับทัศนคติของประชาชน” วิทยานิพนธ์วิทยาลัย การแพทย์ สถาบันวิชาการทหารบกชั้นสูง 2517
- ชนิดา ศรีบรรวิวัฒน์ “ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรศูนย์ป้องกันควบคุมโรคมาเรียมะเร็ง จังหวัดชลบุรี” สารนิพนธ์ปริญญาโทสังคมสงเคราะห์ศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการ จัดการ มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ 2544
- ชัยวัฒน์ เตจุนันท์ “ผลสำรวจความพึงพอใจของพนักงานต่อองค์กรปี 2544” *วารสาร ปตท. บ้านเรา SPIRIT* 45(1-30 เมษายน) หน้า 16-17

- ชาญยุทธ นิติกิจไฟบูลย์ และคณะ “การยอมรับของพนักงานในการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ กรณีศึกษา : การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย (ปตท.)” ภาคนิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ภาคพิเศษ กรุงเทพมหานคร รุ่นที่ 12 สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ 2543
- คนัย จินะธำรงวัฒน์ “ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานกองคลังสินค้า บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)” ภาคนิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต คณะพัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ 2542
- ถาวร เขวachsen “การแปรรูปรัฐวิสาหกิจกับกิจการสื่อสารโทรคมนาคมของประเทศไทย” วิทยานิพนธ์ปริญญาเศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร 2534-2535
- ธงชัย สันติวงษ์ *องค์การและการจัดการ* ทันสมัย ยุคโลกาภิวัตน์ กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช 2540
- ธีรพล อิมจิตร “ความคิดเห็นของพนักงานองค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทยต่อประสิทธิภาพหลังการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ: ศึกษาเฉพาะกรณีสำนักงานใหญ่แจ้งวัฒนะ” ภาคนิพนธ์ปริญญาพัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต (พัฒนาสังคม) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ 2541
- ธีรพันธุ์ วิชาวิกุล “การดำเนินการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ: ศึกษาเฉพาะกรณีบริษัทการบินไทย จำกัด” สารนิพนธ์ปริญญารัฐศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ 2534
- ธีระ พรหมน้อย “การรับรู้บรรยากาศองค์กรและความพึงพอใจในงานของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรม เขตชายฝั่งทะเลภาคตะวันออก” วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2545
- นรวิรี ศรีเพ็ญ “ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค” ภาคนิพนธ์ปริญญาพัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต (พัฒนาสังคม) คณะพัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ 2541
- ปตท. ห้องสมุด “เอกสารมูมข้อมูลข่าวสาร” กรุงเทพมหานคร ห้องสมุด สำนักงานใหญ่ ปตท. 2545 (อัดสำเนา)
- ประชาชัย “การแปรรูปของการประปานครหลวง” *ประชาชาติธุรกิจ* (13-15 มกราคม 2546) หน้า 38-39
- ประชาสัมพันธ์ การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย “เอกสารประกอบการรับฟังความคิดเห็นของ

ประชาชนในการแปลงสภาพ การปีโตรเลียมแห่งประเทศไทย บริษัท ปตท.จำกัด  
วันที่ 8 กันยายน 2544 ณ ศูนย์นิทรรศการและการประชุมไบเทค” กรุงเทพมหานคร  
2544 หน้า 74-75

ประชาสัมพันธ์ การปีโตรเลียมแห่งประเทศไทย รายงานประจำปี 2544 กรุงเทพมหานคร 2544

\_\_\_\_\_ . การปีโตรเลียมแห่งประเทศไทย วารสาร ปตท. บ้านเรา SPIRIT 44 (ธันวาคม  
2544) กรุงเทพมหานคร 2544 หน้า 1

\_\_\_\_\_ . การปีโตรเลียมแห่งประเทศไทย *พลังไทยเพื่อไทย ปตท.ครบรอบ 20 ปี*  
กรุงเทพมหานคร 2540

ประชาสัมพันธ์ภายใน “PTT Intranet Homepage ข่าวสารห้องสมุดและประชาสัมพันธ์ เว็บไซต์  
ปตท.กระทู้ 001-3534 ปรัชญาปัญหาความรู้เรื่องกฎหมาย” [ออนไลน์] Available:  
[http://s46ho.pttplc.com/webpr/front/webboard/board\\_reply.cfm?ind =  
3534 & board\\_room = 1](http://s46ho.pttplc.com/webpr/front/webboard/board_reply.cfm?ind=3534&board_room=1) [เข้าถึง 5 กุมภาพันธ์ 2546]

\_\_\_\_\_ . “PTT Intranet Homepage ข่าวสารห้องสมุดและประชาสัมพันธ์ กระทู้ 003-  
3531 งานวิจัยความพึงพอใจของพนักงานต่อ ปตท.” Available: [http://webho.  
pttplc.com/ ptt/](http://webho.pttplc.com/ptt/) [เข้าถึง 24 เมษายน 2545]

ประณิษา บุญเกียรติ “ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม กรณีศึกษา  
ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)” ภาคนิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (การ  
พัฒนารักษากรมมนุษย์) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ 2542

ประพันธ์ โรจนจันทร์ “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับระบบคุณภาพของ  
การปีโตรเลียมแห่งประเทศไทย” ปริญญานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร 2543

สุสติ เจียมศิริ “ความมั่นคงในการทำงานของพนักงานหลังการควบรวมกิจการของบริษัทข้าม  
ชาติในประเทศไทย” วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการ  
จัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2545

ฝ่ายทรัพยากรบุคคล สำนักงานใหญ่ “PTT intranet homepage” Available: [http://pttplc.com/ptt/  
\[เข้าถึง 11 ธันวาคม 2545\]](http://pttplc.com/ptt/)

พรายพล คุ่มทรัพย์ “การแปรรูปรัฐวิสาหกิจด้านไฟฟ้า: อะไรดี อะไรเสีย” ใน *แปรรูปรัฐวิสาหกิจ  
เพื่ออะไร และเพื่อใคร?* หน้า 11-13 กรุงเทพมหานคร หอสมุดปรีดีพนมยงค์ 2541  
(เอกสารการสัมมนา วันที่ 23 สิงหาคม 2541 คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัย  
ธรรมศาสตร์)

- พิพัฒน์ ไทโยอารี *หลักการแปรรูปรัฐวิสาหกิจไทย* กรุงเทพฯ สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2531
- มยุรี รังษีสมบัติศิริ “พฤติกรรมผู้นำกับความพอใจในงาน: ศึกษากรณีการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย” สารนิพนธ์ปริญญารัฐศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ 2530
- รจนา ช่วงกระจ่าง “ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)” การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (พัฒนาลังคม) สาขาพัฒนาลังคม โครงการสหวิทยาการ ระดับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 2545
- วรเทพ มงคลประพุดติ “รูปแบบต่าง ๆ ของการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ กรณีศึกษา การสื่อสารแห่งประเทศไทย (กสท.)” การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (เศรษฐศาสตร์ธุรกิจ) สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์ธุรกิจ ภาควิชาเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 2542
- วรรณุช สงวนไว้ “ผลกระทบการแปรรูปรัฐวิสาหกิจที่มีต่อพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย” สารนิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารองค์การ มหาวิทยาลัยเกริก 2544
- วิริยะ เจริญพงศ์ “การศึกษเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานระหว่างพนักงานบนฝั่งกับพนักงานนอกฝั่ง บริษัทยูโนแคลไทยแลนด์ จำกัด” วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2545
- ศิริชัย พงษ์วิชัย *การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยคอมพิวเตอร์* พิมพ์ครั้งที่ 8 กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2539
- สมภพ สัมภาวะผล “ความพึงพอใจในงานของพนักงาน ธนาคารดีบีเอส ไทยท努 (มหาชน)” วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจ มหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2545
- สมยศ นาวิการ *การบริหารและพฤติกรรมองค์กร* กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์ผู้จัดการ 2540
- สหภาพแรงงานการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย *รายงานการประชุมของคณะกรรมการกิจการสัมพันธ์ ปตท.ครั้งที่ 11/2544* กรุงเทพมหานคร 2544
- สุเมธ วงศ์พานิชเลิศ “สื่อสารโทรคมนาคม: แปรรูปอย่างไรไม่ผูกขาด” ใน *แปรรูปรัฐวิสาหกิจ*

*เพื่ออะไร และเพื่อใคร?* หน้า 21-22 กรุงเทพมหานคร หอสมุดปริทัศน์มยงค์ 2541  
(เอกสารการสัมมนา วันที่ 23 สิงหาคม 2541 คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัย  
ธรรมศาสตร์)

สุจิตรา หังสพฤกษ์ “หน่วยที่ 10 สถิติพรรณนา ประมวลสาระชุดวิชาวิทยานิพนธ์” ใน *เอกสาร  
การสอนชุดวิชาวิทยานิพนธ์* หน้า 195 นนทบุรี สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัย  
สุโขทัยธรรมมาธิราช 2544

สุนันท์ แก้วกล้า “ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บมจ.ธนาคารกสิกรไทย ภายใต้  
การปรับหรือระบบการทำงานใหม่: กรณีศึกษาพนักงาน บมจ.ธนาคารกสิกรไทย” สังกัด  
สาขาในสำนักงานเขต 43 ภาคนิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต คณะพัฒนา  
สังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ 2542

สุรินทร์ คชพลายุกต์, พ.ต.อ. “ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของตำรวจตระเวนชายแดน สังกัด  
กองกำกับการอำนวยการ กองบังคับการตำรวจตระเวนชายแดน ภาค 2” ภาคนิพนธ์  
ปริญญาพัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต (พัฒนาสังคม) คณะพัฒนาสังคม สถาบัน  
บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ 2539

อนุสรณ์ ทองสำราญ “ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ: ศึกษากรณีสำนัก  
งานใหญ่ธนาคารอาคารสงเคราะห์” ภาคนิพนธ์ปริญญาพัฒนบริหารศาสตรมหา  
บัณฑิต (พัฒนาสังคม) คณะพัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ 2541

อังสนา สกประเสริฐ “คุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงาน บริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน)”  
การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (พัฒนาสังคม) สาขาวิชา  
พัฒนาสังคม โครงการสหวิทยาการระดับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 2545

\_\_\_\_\_ . “คลัง เดินหน้าแปรรูป 14 รศก.ใน 2 ปี” *กรุงเทพธุรกิจ* (18 มกราคม 2546) หน้า 3

\_\_\_\_\_ . *พระราชบัญญัติแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ 2543* พระราชกิจจานุเบกษา  
ล.117 (7 เมษายน 2543) กรุงเทพมหานคร 2543 หน้า 1-2

\_\_\_\_\_ . “สรุปแก้กม.ทุนรัฐวิสาหกิจ แบ่งชัดของรัฐ-ขายเอกชน” *ผู้จัดการรายวัน* (21  
มกราคม 2546) หน้า 1-3

Al-Mekhlafie, Mohammed Sarhan. “A Study of Job Satisfaction of Faculty Members at Sana’s  
University in the Republic of Yemen: A Systematic Analyses Based on  
Herzberg’s Two Factor Theory” Thesis(Ph.D.) University of Pittsburgh, 1991.  
[Online Database] Abstract available: <http://Thailis.UNI.Net.Th/DAO/Search.NST>  
[Accessed on 24<sup>th</sup> Jan, 2003].

- Barnard, Chester I. *The Function of Executive*. Cambridge: Harvard University Press, 1966.
- Best, John W. *Research in Education*. New Jersey: Prentice Hall, 1970.
- Bhowbhandee, Chanad. "Factors Affecting Change of Successful Privatization of Public Telecommunication Organizations in Thailand." The Degree of Doctor of Philosophy (Development Administration). School of Public Administration National Institute of Development Administration, 2002.
- Certo, Samuel C. *Modern Management. (Diversity Quality Ethics & The Global Environment)* Eighth Edition. New Jersey: Prentice Hall, 2000.
- Comstock, Arthur. "The Post Privatization Performance of Former State-owned Enterprises" Thesis(Ph.D.) Lehigh University, 2001. [Online Database] Abstract available: <http://Thailis.UNI.Net.Th/DAO/Search.NST> [Accessed on 24<sup>th</sup> Jan, 2003].
- Cooper, Alfred M. *How to Supervise People*. New York: Mc Graw-Hill Book, 1958.
- Dan bury, CT. *Webster Dictionary and Thesaurus of the English Language*. Lexican Publications, 1992.
- Donnelly, James H., Jr., James L. Gibson, John M. Ivancevich. *Management*. Sixth Edition. Texas: Business Publications, 1987.
- Ghiselli, Edwin E., Clarence W. Brown. *Personnel and Industrial Psychology*. New York: McGraw -Hill, 1955.
- Gruneberg, Michael M., Editor. *Job Satisfaction: A Reader*. London Press, 1976
- Herzberg, Frederick, Mausner, Peterson, Capwell. *Job Attitude: Review of Research and Opinion*. Pennsylvania Pittsburgh: Psychological service, 1957.
- Herzberg, Frederick, Bernard Mausner, Barbara B. Snyderman. *The Motivation to work* Second Edition. New York: Wiley & Sons, 1959.
- Husain, Khalid Sami. "The Impact of Privatization on Public Employees: What will happen to the employees of Saudi Airlines?" Thesis(D.sc.) The George Washington University, 2001. [Online Database] Abstract available: <http://Thailis.UNI.Net.Th/DAO/Search.NST> [Accessed on 24<sup>th</sup> Jan, 2003].
- Ivancevich, John M., Matteson, Michael T. *Organizational Behavior and Management*, Second Edition. Boston: Homewood Richard D. Irwin., 1987, 1990.

- Kanungo, Robindra N. *Work Alienation – An Integrative Approach*. New York: CBS Educational Professional Publishing, 1982.
- Kaplan, Robert S., Norton, David P. *Translating Strategy into Action: The Balanced Scorecard*, Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1996.
- Longman. *Dictionary of Contemporary English*. Third Edition. London : Oxford University Press, 1995.
- Muxlow, Josephine Letitica. “Nurses’ Perceptions Of Changes in the Mental Health Care System: Privatization.” Masters Thesis(M.S.) Boston College, 1993. [Online Database] Abstract available: <http://Thailis.UNI.Net.Th/DAO/Search.NST>
- Myers, M.Scott. *Every Employee a Manager: More Meaningfull Work through Job Environment*. New York: McGraw-Hill, 1970.
- Ranft, Victor Andres. “The Effects of Corporate Reorganization on Job Satisfaction’ Thesis (Ph.D.) Georgia State University, 1992. [Online Database] Abstract available: <http://Thailis.UNI.Net.Th/DAO/Search.NST> [Accessed on 24<sup>th</sup> Jan, 2003].
- Robbin, Stephen P., Mary Coultar. *Management*, Fifth Edition. New Jersery: Prentice Hall, 1996.
- Schermerhorn, John R, Jr. *Management for Productivity* Fourth Edition New York: Von Hoffmann Press, 1993.
- Comstock, Arthur. “The Post Privatization Performance of Former State-owned Enterprises” Thesis(Ph.D.) Lehigh University, 2001. [Online Database] Abstract available: <http://Thailis.UNI.Net.Th/DAO/Search.NST> [Accessed on 24<sup>th</sup> Jan, 2003].
- Ranft, Victor Andres. “The Effects of Corporate Reorganization on Job Satisfaction’ Thesis (PH.D.) Georgia State University, 1992. [Online Database] Abstract available: <http://Thailis.UNI.Net.Th/DAO/Search.NST> [Accessed on 24<sup>th</sup> Jan, 2003].
- Wattanakul, Tibordee. “Privatization and Firm Performance: The Effects of Private Ownership and Competition on the Post-Privatization Performance of formerly State-Owned Enterprises” Thesis (Ph.D.) The University of North Carolina at Chapel Hill, 2002. [Online Database] Abstract available: <http://Thailis.UNI.Net.Th/DAO/DAO/Search.NST> [Accessed on 24<sup>th</sup> Jan, 2003].



ภาคผนวก ก  
บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

## บริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน)

### ความเป็นมาของบริษัท

การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย(ปตท.) เป็นรัฐวิสาหกิจ สังกัดกระทรวงอุตสาหกรรม สถาปนาเมื่อวันที่ 29 ธันวาคม พ.ศ.2521 ตามพระราชบัญญัติการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย พ.ศ.2521 มีบทบาทฐานะบริษัทน้ำมันแห่งชาติ และเป็นพื้นฐานในการพัฒนาประเทศมากกว่า 20 ปี ภายใต้วลี "โชติช่วงชัชวาล" ของรัฐบาลนายอานันท์ ปุณณิศา อธิบดีคนนายกรัฐมนตรี พณ.ฯ ประธานองคมนตรี พลเอกเปรม ติณสูลานนท์ (ประชาสัมพันธ์ ปตท. พลังไทย เพื่อไทย ปตท.ครบรอบ 20 ปี 2540)

### การปรับโครงสร้าง ปตท.

นับแต่แรกเริ่ม ปี 2521 ปตท.ก่อตั้งขึ้นเพื่อรองรับภาวะขาดแคลนน้ำมัน มาในช่วงวิกฤติการณ์น้ำมันโลกขาดแคลน ปตท.ปรับโครงสร้างครั้งแรก ปี 2524 ซึ่งเป็นยุคบุกเบิกการบริหารงาน ปตท.แบ่งโครงสร้างองค์กรเป็น 7 ด้าน ได้แก่ ด้านวิชาการ วางแผน การตลาด บัญชีการเงิน การบริหารบุคคล จัดหาและกลั่นน้ำมัน ปฏิบัติการก๊าซธรรมชาติ กิจการน้ำมัน ผู้บริหารสูงสุด คือผู้ว่าการ ปตท. ผู้รับผิดชอบสาย ได้แก่ รองผู้ว่าการด้านต่าง ๆ

ต่อมามีการปรับโครงสร้างครั้งที่ 2 ในปี 2535 เพื่อปรับองค์กรให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร วัตถุประสงค์ต้องการเป็นรัฐวิสาหกิจที่ดี โครงสร้างองค์กรเดิมเป็น Functional Structure ซึ่งเป็นโครงสร้างตามอำนาจหน้าที่ การปรับโครงสร้างเพื่อเพิ่มสภาพคล่องลดค่าใช้จ่าย สภาพแวดล้อมภายนอกช่วงนั้น สามารถจัดหาน้ำมันได้ง่ายและอัตราเติบโตเศรษฐกิจสูงต่อเนื่อง การใช้เชื้อเพลิงปิโตรเลียมเติบโตและขยายตัวอย่างรวดเร็ว การก้าวเข้าสู่เศรษฐกิจเสรี ปตท.ปรับตัวเน้นจากการรวมอำนาจ และมีกฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ติกระบบราชการ เริ่มคลายตัวเป็นแบบแบ่งหน่วยธุรกิจ เมื่อวันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2539 เป็นบริษัทในเครือ และร่วมทุนต่าง ๆ ประกอบด้วย 4 กลุ่มธุรกิจ เช่น สรรพผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมและก๊าซธรรมชาติ กลุ่มธุรกิจการกลั่น กลุ่มธุรกิจน้ำมัน กลุ่มธุรกิจปิโตรเคมี มีผู้อำนวยการกลุ่มดูแลบริษัทร่วมทุนต่าง ๆ บริหารโดยเน้นกลยุทธ์ที่เป็นเอกภาพ (Synergy) เสริมสร้างความแข็งแกร่ง เป็นหลัก

การปรับโครงสร้างครั้งที่ 4 คือ ปี 2544 เมื่อ 16 กรกฎาคม เพื่อรองรับการจัดการธุรกิจสมัยใหม่ ให้สอดคล้องกับนโยบายเปิดเสรีกิจการก๊าซธรรมชาติ ผ่านเครื่องมือของรัฐ ด้วยการแปลงสภาพองค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน โดยแบ่งหน่วยงานเป็น 4 ธุรกิจ คือ สำนัก

งานใหญ่ ธุรกิจก๊าซธรรมชาติ ธุรกิจน้ำมัน ธุรกิจปิโตรเคมี (ประชาสัมพันธ์ ปตท.พลังไทยเพื่อไทย ปตท.ครบรอบ 20 ปี: 2540)

การจดทะเบียนตั้งบริษัทจำกัดเริ่มขึ้นเมื่อวันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ.2544 ตามพระราชบัญญัติทุนรัฐวิสาหกิจ 2542 ซึ่งเป็นกฎหมายกลางที่เป็นเครื่องมือช่วยอำนวยความสะดวก ในการแปลงทุนรัฐวิสาหกิจให้เป็นทุนเรือนหุ้น ในรูปแบบบริษัทจำกัดหรือบริษัท มหาชน จำกัด โดยนามว่า บริษัท ปตท.จำกัด(มหาชน) ใช้ตัวย่อ "ปตท." หรือ "PTT" เปลี่ยนจากชื่อเต็มเดิม: Petroleum Authority of Thailand เป็น "PTT Public Company Limited" (เอกสารประกอบการรับฟังความคิดเห็นของประชาชน 2544: 66)

### วัตถุประสงค์ ของธุรกิจ

ภายหลังการแปลงสภาพ บริษัท ปตท. จำกัด(มหาชน)มีวัตถุประสงค์ คือ ประกอบและส่งเสริมธุรกิจปิโตรเลียม ดำเนินธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องหรือสนับสนุนการประกอบธุรกิจปิโตรเลียม เพื่อประโยชน์สูงสุดแก่บริษัท ผู้ถือหุ้น และผู้มีส่วนได้เสียของบริษัท กิจกรรมหลักของบริษัทตามที่ได้แจ้งไว้ในรายงานประจำปี 2544 เป็นการดำเนินธุรกิจด้านปิโตรเลียม บริษัทลงทุนในบริษัทย่อย บริษัทร่วมและกิจการร่วมค้า ซึ่งประกอบธุรกิจเกี่ยวกับการสำรวจและผลิตปิโตรเลียมและก๊าซธรรมชาติ การกลั่นน้ำมัน การตลาด และการค้าสาถกน้ำมันและธุรกิจปิโตรเคมี

### กลุ่มธุรกิจก๊าซธรรมชาติ (รายงานประจำปี ปตท.2544: 18-32)

ทำหน้าที่จัดหาก๊าซธรรมชาติทั้งในและต่างประเทศปี 2544 จัดหาก๊าซจากทุกสัญญา รวม 2,294 ล้านลูกบาศก์ฟุตต่อวัน และขนส่งก๊าซแก่ลูกค้าเครือข่ายผ่านระบบท่อก๊าซทั่วประเทศ ความยาวท่อ รวม 2,657 กิโลเมตร สามารถส่งก๊าซสูงสุด 3,170 ล้านลูกบาศก์ฟุตต่อวัน จัดจำหน่ายแก่กลุ่มลูกค้าก๊าซ ส่วนใหญ่ ได้แก่ โรงไฟฟ้าของผู้ผลิตไฟฟ้า อิสระ ผู้ผลิตไฟฟ้าย่อย โรงไฟฟ้าของการไฟฟ้าฝ่ายผลิต เช่น โรงไฟฟ้าบางปะกง และ โรงไฟฟ้าพระนคร ลูกค้าอุตสาหกรรม โรงแยกก๊าซธรรมชาติ ผลิตก๊าซธรรมชาติ เช่น อีเทน โพรเพน ก๊าซปิโตรเลียมเหลว ก๊าซโซลีนธรรมชาติ นอกจากนี้สำรวจและผลิตปิโตรเลียม ดำเนินการโดยบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด(มหาชน) (ปตท.สผ.)(60.97%) (ซึ่งลงทุนในบริษัท Medco ร้อยละ 34.18) และ ปตท.มีการลงทุนในบริษัท Trans Thai-Malaysia(Malyasia) (50%) บริษัท ปตท.จำหน่ายก๊าซธรรมชาติ (49%)

### กลุ่มธุรกิจน้ำมัน

ดำเนินธุรกิจหลัก 2 ลักษณะ คือ จัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียม (Oil Marketing) ได้แก่ ผลิตภัณฑ์น้ำมันเชื้อเพลิงและผลิตภัณฑ์น้ำมันหล่อลื่น ผ่านตลาดในประเทศ (ประกอบด้วย ตลาดค้าปลีกและตลาดพาณิชย์) ปตท.เป็นผู้นำตลาดค้าปลีกในประเทศสูงสุดต่อเนื่องเป็นปีที่ 9 ในปี 2544 จำนวนสถานีบริการเรือข่าย 1,422 แห่งทั่วประเทศ นอกจากนี้จำหน่ายผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมไปยังต่างประเทศ ลักษณะที่ 2 คือ การค้าสากล (Oil Trading) ประกอบด้วยธุรกิจนำเข้าส่งออกน้ำมันดิบ โดยจัดหาน้ำมันดิบให้โรงกลั่น เช่น ไทยออยล์ จัดหาคอนเดนเสท ผลิตภัณฑ์น้ำมันสำเร็จรูป วัตถุดิบโรงงานอุตสาหกรรม และโรงกลั่น และผลิตภัณฑ์ปิโตรเคมีครอบคลุมการจัดหาวัตถุดิบสำหรับบริษัทในเครือ ส่งออกผลิตภัณฑ์หลัก เบนซิน โทลูอิน พาราไซลีน และก๊าซโซลีนธรรมชาติ

### ธุรกิจปิโตรเคมี

มีการร่วมทุนกับธุรกิจปิโตรเคมีของ ปตท.ตามกลุ่มผลิตภัณฑ์ ได้แก่ สารโอเลฟินส์ บจ.ไทยโอเลฟินส์ (49%) บมจ.ปิโตรเคมีแห่งชาติ(37.94%) สารอะโรเมติกส์ บมจ.อะโรเมติกส์ (ประเทศไทย) (44%) บจ.ไทยพาราไซลีน(49%) ปิโตรเคมี บมจ.ปิโตรแห่งชาติ(20.44%)

### ธุรกิจการกลั่น

มีการลงทุนในธุรกิจการกลั่น บริษัทโรงกลั่นน้ำมันที่ ปตท.ถือหุ้นมี 4 บริษัท ได้แก่ บริษัทไทยออยล์ จำกัด (49.99%) บริษัทโรงกลั่นน้ำมันระยอง (36%) บริษัท สตาร์ ปิโตรเลียม รีไฟน์นิ่ง จำกัด (36%) และบริษัทบางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) (24.29%)

นอกจากนี้ ปตท.มีการลงทุนในบริษัทในเครืออื่น ๆ ปัจจุบัน 19 บริษัท ได้แก่ บริษัทบริการเชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) (7.1%) บริษัททอสงปิโตรเลียมไทย จำกัด (30.6%) บริษัทขนส่งผลิตภัณฑ์ทางท่อ จำกัด(2.76%) บริษัท ปิโตรเอเชียประเทศไทย จำกัด (35%) บริษัท ปตท.มาร์ท จำกัด (49%) บริษัทไทยลูบเบลนดิง จำกัด (48.95%) บริษัทบริการน้ำมันอากาศยาน จำกัด(16.67%) บริษัทไทยออยล์ จำกัด (49.99%) บริษัทไทยลูบเบส จำกัด (มหาชน) (30%) บริษัท PTT Philippines,Inc. (100%) บริษัทSubic Bay JV ได้แก่ บริษัท Subic Bay EnergyCo.,Ltd. (50%) Subic Bay FuelsCo.,Inc. (50%) Clark Pipeline And Depot Company,Inc (50%) Subic Bay Distribution,Inc. (50%) บริษัท Vietnam LPGCo.,Ltd. (45%) บริษัท Keloil-PTT LPG Sdn.Bhd. (40%) บริษัท PTT International Trading Pte.Ltd. (25%) บริษัทPTT Cambodia (100%) บริษัท

Petro Asia (Sanshui) Co.,Ltd. (25%) บริษัท Petro Asia (Huizhou) Co.,Ltd. (25%) บริษัท Petro Asia (Shantou) CO.,Ltd. (15%) และบริษัท PetroAsia (Maoming) Co.,Ltd.(20%)

ปัจจุบันบริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน) มีทุนเรือนหุ้นในรูปบริษัทจำกัด แต่ยังเป็นคงสภาพรัฐวิสาหกิจ อยู่ภายใต้พระราชบัญญัติบริษัทมหาชน เพราะผู้ถือหุ้นเป็นกระทรวงการคลัง ส่วนใหญ่ โดยถือหุ้นเกินร้อยละ 50 ตามร่างข้อบังคับของ บมจ.ปตท.กำหนดให้สัดส่วนการถือหุ้นของต่างชาติรวมกันไม่เกินร้อยละ 30 และได้กำหนดให้ต่างชาติแต่ละรายถือหุ้นได้ไม่เกินร้อยละ 5 ของหุ้นทั้งหมดอีกชั้นหนึ่ง เพื่อป้องกันไม่ให้ผู้ถือหุ้นต่างชาติรายใดรายหนึ่งเข้ามายึดกิจการได้ ส่วนรัฐจะถือหุ้นเกินร้อยละ 50 อีกนานเท่าใดนั้นขึ้นอยู่กับนโยบายของรัฐ

ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ 10 รายแรก ณ วันที่ 3 ธันวาคม 2544 ได้แก่ กระทรวงการคลังถือหุ้นร้อยละ 69.27 Merrill Lynch (Singapore) Pte.,Ltd. (4.99%) MerrillLynch,Pierce, Fenner&Smith Incorporated (4.99%) Merrill Lynch Far East Limited (1.7%) สำนักงานประกันสังคม(0.61%) กองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ(0.53%) American International Assurance Co.,Ltd. (0.32%) บริษัททิพยประกันภัย จำกัด(มหาชน) (0.32%) ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) (0.10%) นายทวีฉัตร จุฬารางกูร (0.07%) นายประยุทธ มหากิจศิริ (0.07%)

## โครงสร้างการบริหารงาน

การแปลงสภาพเป็นการเปลี่ยนทุนของรัฐเป็นทุนเรือนหุ้นบริษัทจำกัด ไม่มีการเปลี่ยนผู้บริหารสูงสุด ขององค์กร ภายใต้การใช้โครงสร้างการบริหารงานปัจจุบันของ ปตท. แต่มีการเปลี่ยนชื่อตำแหน่งให้สอดคล้องกันกับบริษัทเอกชนทั่วไป

### คณะกรรมการบริษัท

ประธานกรรมการ(Chariman) กรรมการ (Director) กรรมการและเลขานุการ (Director and Secretary)

ในการสรรหาคณะกรรมการบริษัทเป็นไปตามพระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐาน กรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ เนื่องจาก บมจ.ปตท.ยังมีสถานะภาพเป็นรัฐวิสาหกิจอยู่ นอกจากนั้นยังต้องปฏิบัติตามกฎหมาย กฎและระเบียบของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยและคณะกรรมการกำกับดูแลตลาดหลักทรัพย์ฯ (ก.ล.ด.) ด้วย

รายนามคณะกรรมการบริษัท มีดังนี้

นายมนู เลียวไพโรจน์	ประธานกรรมการ		
พลเอก อัครเดช ศศิประภา	กรรมการ	พล.ต.อ.สันต์ ศรีदानนท์	กรรมการ
นายวิษณุ เครืองาม	กรรมการ	นายชัยวัฒน์ วงศ์วัฒนสานต์	กรรมการ
นายเชิดพงษ์ สิริวิรัช	กรรมการ	นายวิสุทธิ์ ศรีสุพรรณ	กรรมการ
นายสันทนต์ สมชีวิตา	กรรมการ	นายจุลจินต์ บุญเกตุ	กรรมการ
นายพละ สุขเวช	กรรมการ	นายโอฬาร ไชยประวัตติ	กรรมการ
นายพิชญ์ สุนทรารักษ์	กรรมการอิสระ	นายจักราฐ ศัลยพงษ์	กรรมการอิสระ
นายจงรัก ระรวยทรง	กรรมการอิสระ	นายวิเศษ จูภิบาล	กรรมการและเลขานุการ

### ผู้บริหารและพนักงาน

ตำแหน่งผู้บริหารที่เปลี่ยนแปลงจากเดิม มีดังนี้

กรรมการผู้จัดการใหญ่ (President) ... (เดิมคือ ผู้ว่าการ ปตท.ระดับ 18)

รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ (Senior Executive Vice President)... (ผู้อำนวยการสถาบันรองผู้ว่าการ / ผู้จัดการใหญ่ธุรกิจ...ระดับ 16 - 17)

ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ (Executive Vice President)... (ผู้ช่วยผู้ว่าการอาวุโส ผู้  
 อำนวยการศูนย์ ผู้อำนวยการสถาบัน ผู้ช่วยผู้ว่าการ ผู้อำนวยการศูนย์ ผู้อำนวยการสถาบัน ผู้อำนวยการ  
 การสำนักอาวุโส/รองผู้จัดการใหญ่อาวุโส รองผู้จัดการใหญ่...ระดับ 14 - 15)

ผู้จัดการฝ่าย (Vice President) หรือผู้เชี่ยวชาญ (Expert) ... (ผู้อำนวยการฝ่าย ผู้อำนวยการ  
 การสำนัก..ระดับ 12 - 13)

ผู้จัดการส่วน (Manager) หรือผู้ชำนาญการ (Specialist) หรือหัวหน้าหน่วย (Unit  
 Head)...(หัวหน้าส่วนอาวุโส หัวหน้าส่วน หัวหน้าหน่วย..ระดับ 10 - 11)

ผู้จัดการแผนก (Section Head)... (หัวหน้าแผนก ผู้จัดการแผนก...ระดับ 9)  
 สำหรับชื่อตำแหน่งพนักงานขึ้นกับตำแหน่งงาน

พนักงานสำเร็จระดับปริญญาตรีขึ้นไป ... ได้แก่ ระดับ 8,ระดับ 6 - 7,ระดับ 4 - 5

พนักงานสำเร็จ ปวส.ขึ้นไป...ระดับ 4 - 5

พนักงานสำเร็จ ปวช.ขึ้นไป...ระดับ 3

พนักงานต่ำกว่า ปวช.ลงมา...ระดับ 1- 2

การบริหารจัดการยึดแนวทางที่กำหนดไว้ในปัจจุบัน โดยการบริหารจัดการผ่านคณะกรรมการ 10 คณะ ได้แก่ คณะกรรมการจัดการของ ปตท. คณะกรรมการจัดการของกลุ่มธุรกิจน้ำมัน คณะกรรมการจัดการของกลุ่มธุรกิจก๊าซธรรมชาติ คณะกรรมการจัดการของกลุ่มปิโตรเคมี และการกลั่น คณะกรรมการแผนวิสาหกิจ คณะกรรมการจัดการการเงินและบัญชีองค์กร คณะกรรมการจัดการทรัพยากรบุคคล คณะกรรมการสินเชื่อของ ปตท. คณะกรรมการจัดหาปิโตรเลียม คณะกรรมการจัดการสถาบันวิจัยและเทคโนโลยี

ผู้สอบบัญชีบริษัทในวาระเริ่มแรก คือ สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน(สตง.) เช่นเดียวกับก่อนแปลงสภาพ

เมื่อแปลงสภาพ ได้มีการเห็นชอบให้โอนพนักงานลูกจ้างทดลองงาน ลูกจ้างชั่วคราวไปบริษัท โดยได้รับเงินเดือน ค่าจ้าง และสิทธิประโยชน์ไม่น้อยกว่าที่เคยได้รับอยู่เดิม และให้ถือว่าเวลาการทำงานของพนักงานดังกล่าวใน ปตท.เป็นเวลา การทำงานในบริษัท โดยไม่ถือว่ามีภารกิจจ้าง กองทุนสำรองเลี้ยงชีพและกองทุนบำเหน็จของพนักงาน ยังคงดำเนินการต่อเนื่อง โดยให้บริษัท ปตท.จำกัด(มหาชน) มีฐานะเป็นนายจ้างแทน ปตท. สำหรับพนักงาน ปตท.ณ วันที่ 15 กรกฎาคม 2545 ตามข้อมูลฝ่ายทรัพยากรบุคคลสำนักงานใหญ่ มีจำนวน 3,228 คน ประกอบด้วยระดับ 13 ขึ้นไป 68 คน (2%) ระดับ 10 - 12 มี 359 คน (11%) ระดับ 8 - 9 มี 908 คน (28%) ระดับ 6 - 7 มี 1,295

คน (40%) ระดับ 4 - 5 มี 415 คน (13%) ระดับ 3 มี 133 คน (4%) ระดับ 1 - 2 มีแต่ระดับ แต่ไม่มีพนักงาน

### นโยบาย การบริหาร: ปตท.

ปตท.ดำเนินนโยบายการบริหารของบริษัท ปตท.จำกัด(มหาชน) เช่นเดียวกับ ก่อนแปลงสภาพ ปตท.เป็นรัฐวิสาหกิจดำเนินธุรกิจปิโตรเลียม โดยมุ่งเน้นให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และมีทิศทางสำหรับการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. สนองนโยบายแห่งรัฐ เพื่อความมั่นคงด้านพลังงาน และลดการพึ่งพาจากต่างประเทศ
2. เป็นผู้นำในคุณภาพผลิตภัณฑ์และการให้บริการแก่ ลูกค้า ในราคาที่เป็นธรรม
3. รับผิดชอบต่อสังคม โดยคำนึงถึงความปลอดภัย สิ่งแวดล้อมและคุณภาพชีวิตของประชาชน
4. ถือว่าพนักงาน เป็นปัจจัยสู่ความสำเร็จขององค์กร จึงมุ่งการพัฒนาเสริมสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศการทำงานที่ดีงาม โดยให้ผลตอบแทนที่เป็นธรรมพนักงานจะต้องปฏิบัติงานอย่างตั้งใจ รับผิดชอบต่อประสาณงานเป็นหมู่คณะ โดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม จงรักภักดีต่อองค์กรและประเทศชาติ

พนักงานเป็นปัจจัยสำคัญขององค์กรที่จะทำให้องค์กรอยู่รอดต่อไป บมจ.ปตท.จะมีข้อบังคับเกี่ยวกับธรรมาภิบาล ระบุความรับผิดชอบต่อกรรมการผู้บริหาร พนักงานและบริษัทไว้ชัดเจน กรรมการของ บมจ.ปตท.จะมีความเข้าใจและรับผิดชอบต่อองค์กรตามกลไกควบคุมด้านกฎหมาย ที่ทำให้ดำเนินงานในส่วนต่าง ๆ อย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้ เป็นธรรม ส่งผลดีต่อธุรกิจและขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ปตท.เป็นบริษัทแรกที่น่าหลักการ และนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance) กำหนดไว้ในข้อบังคับของบริษัทจดทะเบียน เพื่อเป็นกรอบการบริหารและดำเนินงาน คือ มีการบริหารจัดการธุรกิจที่เป็นธรรมและโปร่งใสบนรากฐานของหลักการสำคัญ 3 ประการ คือ ความรับผิดชอบต่อ (Accountability) ความโปร่งใส (Transparency) และความเสมอภาค (Equality) โดยมีคณะกรรมการที่ทำหน้าที่กำหนดนโยบายและบริหารจัดการให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร ผู้บริหารทำหน้าที่บริหารธุรกิจตามนโยบายของบริษัท เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร โดยไม่เลือกปฏิบัติ มีหลักปฏิบัติเกี่ยวกับจรรยาบรรณและจริยธรรมอย่างชัดเจนและจริงจัง กรรมการและผู้บริหารมีมาตรฐานความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม



อาทิ การชดใช้หนี้ตามภาระผูกพัน การจ่ายภาษีให้กับภาครัฐและปฏิบัติตามกรอบระเบียบ การสร้างความเป็นอยู่ที่ดีให้แก่พนักงาน การรับประกันคุณภาพสินค้า และการบริการที่ดี การสร้างและรักษาลี้ม รวมถึงมาตรฐานความปลอดภัยต่อสาธารณชน

มีการมุ่งเน้นที่ทรัพยากรบุคคล (Human Resource Focus) โดยมีโครงการสร้างฐานข้อมูลการบริหารจัดการที่เป็นเลิศเพื่อเพิ่มศักยภาพ ในการแข่งขัน(Best Practices) จนสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติเข้ามาศึกษาวิธีปฏิบัติทางด้านทรัพยากรบุคคล โดยพิจารณาคัดเลือก ปตท.ตามเกณฑ์วัด 5 ข้อ ได้แก่ การเป็นผู้นำตลาด การได้รับรางวัล Quality-Related Award ประวัติการอยู่รอดมายาวนาน การได้รับรองระบบมาตรฐานสากล ISO 9000 ISO 14000 การมีชื่อเสียงและภาพลักษณ์ในด้านดีมานาน ซึ่งปตท.มีคุณสมบัติมากกว่า 3 ใน 5 ข้อ เป็นต้น (มุมมองข้อมูลข่าวสาร ปตท. สำนักงานใหญ่ ห้องสมุด ปตท.: 2545)

#### **นโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลของบริษัท ปตท.จำกัด(มหาชน)**

บริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน) หรือ ปตท.ถือว่าพนักงานเป็นปัจจัยหลักที่สำคัญและมีคุณค่ายิ่ง นำมาซึ่งความสำเร็จ ความก้าวหน้า และความเจริญเติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืนขององค์กร ปตท.ให้ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม และความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานของพนักงาน ปตท.มุ่งดำเนินการเพื่อยกระดับขีดความสามารถของพนักงาน ให้มีความเป็นเลิศในผลงานที่ได้รับมอบหมาย โดยการพัฒนาบุคลากรในด้านการจัดการ วิชาการและวัฒนธรรมการทำงาน จัดหาเครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานที่ทันสมัยอย่างเพียงพอ การให้ค่าตอบแทนและสวัสดิการการทำงานในระดับเทียบเคียงได้กับธุรกิจลักษณะเดียวกัน อีกทั้งจะสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีและมีความปลอดภัยสูงสุด พนักงานจะต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ ซื่อสัตย์ สุจริต มุ่งมั่น ทุ่มเท และปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กร โดยถือประโยชน์ของบริษัทเป็นสำคัญ และสำหรับผู้บริหารพึงเป็นผู้รับผิดชอบในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและประโยชน์สูงสุด (แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ฝ่ายทรัพยากรบุคคล การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย สำนักงานใหญ่ พ.ศ.2539-2543)

**ภาคผนวก ข**

**แบบสอบถาม**

### แบบสอบถาม

แบบสอบถาม เรื่อง “ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน ภายหลังจากการแปลงสภาพ

รัฐวิสาหกิจเป็น บริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน)”

เป็นส่วนหนึ่งของการทำวิทยานิพนธ์ สาขาวิทยาการจัดการ แขนงวิชาการบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัย  
สุโขทัยธรรมมาธิราช เพื่อประโยชน์ในการศึกษาเท่านั้น ไม่มีผลต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน  
ของท่านแต่อย่างใด

กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ( ) หรือตารางที่ตรงกับคำตอบที่ท่านต้องการหรือเติมคำลงในช่อง  
ว่าง

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับบุคคลและลักษณะบริหารงาน

1. อายุของท่าน

( ) 1. ไม่เกิน 30 ปี ( ) 2. 30 - 39 ปี ( ) 3. 40 -49 ปี ( ) 4. 50 - 59 ปี

2. เพศ ( ) 1. ชาย ( ) 2. หญิง

3. สถานภาพการสมรส ( ) 1. โสด ( ) 2. สมรส ( ) 3. หม้าย/หย่าร้าง

4. ระดับการศึกษาสูงสุด

( ) 1. ต่ำกว่าปริญญาตรี ( ) 2. ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า ( ) 3. ปริญญาโทหรือสูงกว่าปริญญาโท

1. ระยะเวลาทำงานใน ปตท.

( ) 1. ไม่เกิน 10 ปี ( ) 2. 10 - 19 ปี ( ) 3. 20 – 29 ปี ( ) 4. 30 ปีขึ้นไป

6. เงินเดือน

( ) 1. ต่ำกว่า 10,000 บาท ( ) 2. 10,000 – 29,999 บาท ( ) 3. 30,000 – 49,999 บาท

( ) 4. 50,000 – 69,999 บาท ( ) 5. 70,000 บาทขึ้นไป

7. ระดับตำแหน่งงาน

( ) 1. ระดับ 1 - 3 ( ) 2. ระดับ 4 - 5 ( ) 3. ระดับ 6 - 7

( ) 4. ระดับ 8 – 9 ( ) 5. ระดับ 10 - 12 ( ) 6. ระดับ 13 ขึ้นไป

8. หน่วยธุรกิจ

( ) 1. สำนักงานใหญ่ ( ) 2. ธุรกิจก๊าซธรรมชาติ

( ) 3. ธุรกิจน้ำมัน ( ) 4. ธุรกิจปิโตรเคมี และการกลั่น

9. ท่านเป็นพนักงาน ( ) 1. ประจำสำนักงาน ( ) 2. พนักงานปฏิบัติการ

## 10. สถานที่ปฏิบัติงานหลัก

( ) 1. กรุงเทพมหานคร ( ) 2. ส่วนภูมิภาค

## ส่วนที่ 2 ข้อมูลความพึงพอใจ

ท่านพึงพอใจในการทำงานปัจจุบันด้วยเรื่องต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด (5 = เห็นด้วยมากที่สุด, 4 = เห็นด้วยมาก, 3 = เห็นด้วยปานกลาง, 2 = เห็นด้วยน้อย, 1 = เห็นด้วยน้อยที่สุด)

หัวข้อ	5	4	3	2	1
<b>1. เกี่ยวกับลักษณะงาน</b>	5	4	3	2	1
1.1. งานที่ทำตรงกับความรู้ความสามารถของท่าน					
1.2. งานของท่านมีความสำคัญต่อผลการดำเนินงานขององค์กร					
1.3. ความท้าทาย ของงาน					
1.4. ท่านรู้สึกสนุก ชอบงานที่ทำ					
1.5. หน้าที่ ความรับผิดชอบและปริมาณงานของท่านเหมาะสม					
1.6. ท่านมีอิสระในการทำงาน					
<b>2. เกี่ยวกับความรับผิดชอบต่องาน</b>	5	4	3	2	1
2.1. ท่านมีโอกาสรับผิดชอบงานในหน้าที่อย่างเหมาะสม					
2.2. ท่านสามารถปฏิบัติงานที่รับผิดชอบได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์					
2.3. ท่านได้รับมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบในตำแหน่งงานชัดเจน					
2.4. ท่านรับผิดชอบต่อการตัดสินใจและการกระทำของตนได้					
2.5. ท่านรับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพเพียงพอ					
<b>3. เกี่ยวกับความสำเร็จในงาน</b>	5	4	3	2	1
3.1. ผู้ร่วมงานยอมรับการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาการทำงานของท่าน					
3.2. ท่านสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จทันเวลา กำหนด					
3.3. ท่านสามารถทำงานสำเร็จได้อย่างมั่นใจ ตามเป้าหมาย					
3.4. ท่านสามารถตัดสินใจ แก้ปัญหาในงาน					

3.5. ท่านเป็นที่ไว้วางใจและปรึกษาหารือได้ของผู้ร่วมงาน					
3.6. ท่านมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีม					
<b>หัวข้อ</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<b>4. เกี่ยวกับความรู้สึกยอมรับ การได้รับความยกย่อง นับถือ</b>					
4.1. ผลงานได้รับการยอมรับ ยกย่อง นับถือ จากผู้ร่วมงาน					
4.2. ผลงานได้รับการยอมรับ ยกย่อง นับถือจากผู้บังคับบัญชา					
4.3. ผู้บังคับบัญชาได้มอบหมายงานที่สำคัญให้ท่านทำ					
4.4. การได้รับการไว้วางใจและปรึกษาหารืองานระหว่างเพื่อนร่วมงาน					
4.5. การได้รับการไว้วางใจและปรึกษาหารือจากผู้บังคับบัญชา					
<b>5. เกี่ยวกับโอกาสก้าวหน้าในงาน</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
5.1. ท่านได้รับความรู้ที่มีคุณค่า ได้ฝึกทักษะในการทำงาน					
5.2. ผู้บังคับบัญชาเห็นชอบ สนับสนุนท่าน ด้านเลื่อนระดับตำแหน่ง					
5.3. ผู้บังคับบัญชาสนับสนุนให้ท่านเข้าอบรม ศึกษาต่อ					
5.4. ผู้บังคับบัญชาส่งท่านไปปฏิบัติงานดูงานต่างประเทศ					
5.5. ตำแหน่งงานของท่านมีโอกาสก้าวหน้าต่อไป					
<b>6. เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
6.1. สถานที่ทำงานสามารถเดินทางไปได้สะดวก รวดเร็ว					
6.2. สถานที่ทำงานปลอดภัย ได้มาตรฐาน					
6.3. สถานที่สะอาด ถูกสุขอนามัย แสง เสียง สิ่งรบกวนอากาศถ่ายเท					
6.4. อุปกรณ์ เครื่องใช้ เพียงพอ พร้อมใช้ มีประสิทธิภาพ ทนสมัย					
6.5. ด้านสุขภาพ อนามัย จากการทำงาน					
<b>7. เกี่ยวกับค่าตอบแทน สวัสดิการ สิทธิประโยชน์</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
7.1. เงินเดือน					
7.2. ค่าล่วงเวลา					
7.3. ค่าตอบแทน เงินเพิ่มพิเศษ เบี้ยเลี้ยง					
7.4. ปฏิบัติงานต่างจังหวัด ปฏิบัติงานกะ ค่าเช่าเวร					

7.5 ค่าที่พัก					
7.6. สิทธิประโยชน์อื่น ๆ ค่าน้ำดื่ม ค่าประกันอุบัติเหตุ รวม					
<b>หัวข้อ</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
การลางาน					
7.7. สวัสดิการรักษาพยาบาล					
<b>8. เกี่ยวกับนโยบายทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร</b>	5	4	3	2	1
8.1. ท่านทราบและเข้าใจกฎเกณฑ์ นโยบายบริหารองค์กร อย่างชัดเจน					
8.2. กฎระเบียบข้อบังคับ นโยบายบริหารขององค์กร เหมาะสม					
8.3. ท่านสามารถจดจำกฎระเบียบข้อบังคับ นโยบายบริหาร องค์กรได้					
8.4. นโยบายบริหารองค์กร					
8.5. ปกติ.มีนโยบายบริหารชัดเจน					
<b>9. เกี่ยวกับการบังคับบัญชา</b>	5	4	3	2	1
9.1. ท่านพอใจรูปแบบการบริหารของผู้บังคับบัญชาโดยตรง ของท่าน					
9.2. ท่านมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างเสรีใน การทำงาน					
9.3. ท่านสามารถพูดคุยสนทนากับผู้บังคับบัญชา เป็นส่วนตัวได้					
9.4. ท่านได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชาของท่าน					
9.5. ท่านมั่นใจในภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาของท่านเสมอ					
<b>10. เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร</b>	5	4	3	2	1
10.1. ความสัมพันธ์ฉันท์มิตรระหว่างเพื่อนร่วมงานแน่นแฟ้น					
10.2. เพื่อนร่วมงานมีน้ำใจ และมีมารยาททางสังคมที่ท่านยอมรับ					
10.3. การติดต่อประสานงานระหว่างหน่วยงาน					
10.4. บรรยากาศในการทำงานระหว่างเพื่อนร่วมงาน ร่วมมือ ไว้ใจกัน					
10.5. ท่านสามารถปฏิบัติงานเข้ากับเพื่อนร่วมงาน					

ผู้ได้บังคับบัญชาได้ดี					
------------------------	--	--	--	--	--

**ส่วนที่ 3** ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง อื่น ๆ ในหัวข้อ 1 – 10 เกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

(ขอขอบคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการกรอกแบบสอบถามครั้งนี้)

## ภาคผนวก ค

รายชื่อคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจแบบสอบถาม



รายชื่อคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจแบบสอบถาม

รายชื่อ	ตำแหน่ง
1. รองศาสตราจารย์เสน่ห์ จุ้ยโต	อาจารย์ประจำสาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
2. รองศาสตราจารย์สุจิตรา หังสพฤกษ์	อาจารย์ประจำสำนักทะเบียนและวัดผล มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ชนินทร์ ชุณหพันธ์รักษ์	อาจารย์ประจำคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
4. นายเต็มศักดิ์ สุวรรณศักดิ์	ผู้จัดการฝ่ายบริการงานทรัพยากรบุคคล บริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน)

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นางสาวสุนารี เอกวิทยานุรักษ์
ปีเกิด	7 กรกฎาคม พ.ศ.2503
สถานที่เกิด	อำเภอ ปทุมวัน กรุงเทพมหานคร
ประวัติการศึกษา	พาณิชยศาสตรบัณฑิต (การเงิน) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พ.ศ.2525
สถานที่ทำงาน	ฝ่ายแผนธุรกิจ ธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน) 555 ถนนวิภาวดีรังสิต จตุจักร บางเขน กรุงเทพมหานคร 10900
ตำแหน่ง	พนักงานวิเคราะห์และวางแผน (ระดับ 9) บริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน)