

ปัจจัยด้านแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในการเป็นตัวแทนหน่วยงานเพื่อขับเคลื่อน
ค่านิยม EP SPIRIT ของบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2562

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

ปัจจัยด้านแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในการเป็นตัวแทนหน่วยงานเพื่อขับเคลื่อน
ค่านิยม EP SPIRIT ของบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 24 ธันวาคม พ.ศ. 2562

นายตึกขเวทย์ กอนแก้ว
ผู้วิจัย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ชนพล วีราสา,
Ph.D.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

บุญยิ่ง คงอาชาภัทร,
Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ดวงพร อาภาศิลป์,
Ph.D.

คณบดีวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

ตรียุทธ พรหมศิริ,
Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความกรุณาจากบุคคลหลายฝ่าย ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณทุกท่าน ในการชี้แนะที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งจากอาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชนพล วิราสา ให้ความรู้เกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎีที่ใช้ในการทำสารนิพนธ์ ตลอดจนเสียสละเวลาในการชี้แนะ ให้คำปรึกษา แนะนำและให้โอกาสแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ รวมทั้งได้ตรวจสอบแก้ไขสารนิพนธ์ฉบับนี้ นอกจากนี้ผู้วิจัยใคร่ขอขอบคุณคณาจารย์ทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ต่าง ๆ ตลอดจนหลักสูตรการศึกษาที่เป็นพื้นฐานความรู้สำคัญ ที่สามารถนำมา ประยุกต์ใช้ในการทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ และขอขอบคุณคณะกรรมการสอบสารนิพนธ์ทุกท่านที่ให้คำชี้แนะ จนทำให้วิทยานิพนธ์เล่มนี้สำเร็จโดยสมบูรณ์ และขอกราบขอบพระคุณวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลที่ได้มอบโอกาสทางการศึกษาแก่ผู้วิจัย

ขอขอบคุณมิตรภาพดี ๆ จากพี่ ๆ เพื่อน ๆ น้อง ๆ สาขาวิชาทุนมนุษย์และการจัดการองค์กรทุกรุ่น ที่คอยช่วยเหลือและเป็นกำลังใจให้กันมาตลอด รวมไปถึงเพื่อน ๆ นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาอื่น ๆ ที่ได้มีโอกาสรู้จักและแบ่งปันมิตรภาพระหว่างกัน ขอขอบคุณกลุ่มตัวอย่างทุกท่านที่สละเวลาในการให้ความร่วมมือตอบแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอขอบคุณบุคคลที่สำคัญที่สุดที่คอยสนับสนุน ส่งเสริมและเป็นกำลังใจในการศึกษาเล่าเรียนจนสามารถจัดทำสารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ซึ่งก็คือ ภรรยาและครอบครัวอันเป็นที่รักของผู้วิจัย คุณค่าทั้งหมดที่เกิดขึ้นจากการศึกษาสารนิพนธ์นี้ ผู้วิจัยขอน้อมรำลึกและบูชาพระคุณแก่บุพการีของผู้วิจัยและบูรพาจารย์ทุกท่าน ที่อยู่เบื้องหลังในการวางรากฐานการศึกษาให้กับผู้วิจัย และขอขอบพระคุณเจ้าของเอกสารและงานวิจัยทุกท่าน ที่ผู้วิจัยได้ค้นคว้าและนำมาอ้างอิงในการทำวิจัย จนกระทั่งงานวิจัยฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

ติ๊กเวทย์ กอนแก้ว

ปัจจัยด้านแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในการเป็นตัวแทนหน่วยงานเพื่อขับเคลื่อนค่านิยม EP SPIRIT ของบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)

MOTIVATION FACTORS AFFECTING TRANSFORMERS' PARTICIPATION IN DRIVING THE EP SPIRIT CORE VALUE OF PTT EXPLORATION AND PRODUCTION PLC

ดึกขเวทย กอนแก้ว 6150116

กจ.ม. (ทุนมนุษย์และการจัดการองค์กร)

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: ผู้ช่วยศาสตราจารย์ชนพล วีราสา, Ph.D., บุญยิ่ง คงอาชาภัทร, Ph.D., ตริยูทธ พรหมศิริ, Ph.D.

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยด้านแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมการเป็นตัวแทนหน่วยงานเพื่อขับเคลื่อนค่านิยม EP SPIRIT ของบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) โดยใช้แบบสอบถามออนไลน์เป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลกับพนักงานที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านค่านิยมองค์กร จำนวน 244 คน วิเคราะห์ผลโดยใช้ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติอนุมานในการทดสอบสมมติฐานโดยการทดสอบด้วยวิธีการ t-test One-way ANOVA โดยใช้วิธี Least Significant Difference (LSD) และ Multiple Regression Analysis โดยมีการกำหนดนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยคุณลักษณะส่วนบุคคลในเรื่องอายุ ประสบการณ์ในการทำงาน และประเภทสัญญาจ้างงานที่แตกต่างกัน จะมีผลต่อการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่แตกต่างกัน และเฉพาะอายุ และประสบการณ์ในการทำงานเท่านั้น ที่จะมีผลต่อการมีส่วนร่วมในการดำเนินการที่แตกต่างกัน ส่วนปัจจัยด้านแรงจูงใจ (ปัจจัยจูงใจ) ด้านความสำเร็จในการทำงาน มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมมากที่สุดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และปัจจัยด้านแรงจูงใจ (ปัจจัยจูงใจ) ด้านนโยบายของบริษัทมีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมมากที่สุดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

คำสำคัญ: ผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านค่านิยมองค์กร/ การมีส่วนร่วมของพนักงาน

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ช
สารบัญรูปภาพ	ญ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา	3
1.3 ขอบเขตการวิจัย	3
1.4 คำถามงานวิจัย	4
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	4
1.6 นิยามศัพท์งานวิจัย	4
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	5
2.1 นิยาม แนวคิด และทฤษฎีของผู้ประกอบการเปลี่ยนแปลง	5
2.1.1 ความหมายของผู้ประกอบการเปลี่ยนแปลง (Change Agent)	5
2.1.2 ลักษณะเฉพาะของผู้ประกอบการเปลี่ยนแปลง	7
2.1.3 บุคลิกลักษณะของผู้ประกอบการเปลี่ยนแปลง	9
2.1.4 ประเภทของผู้ประกอบการเปลี่ยนแปลง	9
2.1.5 บทบาทของผู้ประกอบการเปลี่ยนแปลง	11
2.2 นิยาม แนวคิด และทฤษฎีของการมีส่วนร่วมของพนักงาน	12
2.2.1 นิยามและความหมายของการมีส่วนร่วม	12
2.3 ทฤษฎีด้านแรงจูงใจที่เกี่ยวข้อง	18
2.3.1 ความหมายของแรงจูงใจ	18
2.3.2 ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก	20
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	22
2.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย	24

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
	25
บทที่ 3	26
2.6 สมมติฐานการวิจัย	25
วิธีการวิจัย	26
3.1 ระเบียบวิจัย	26
3.2 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย	26
3.3 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	27
3.4 วิธีการเก็บข้อมูล	29
3.5 ประเภทของข้อมูล	29
3.6 การตรวจสอบเครื่องมือ	30
3.7 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	30
3.8 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล	32
3.9 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	33
บทที่ 4	35
ผลการวิจัย	35
ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยคุณลักษณะส่วนบุคคล	36
ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยด้านแรงจูงใจ (ปัจจัยจูงใจ)	38
ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยด้านแรงจูงใจ (ปัจจัยค้ำจุน)	41
ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการเป็นตัวแทนหน่วยงาน เพื่อขับเคลื่อนค่านิยม EP SPIRIT ของบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)	44
ส่วนที่ 5 การทดสอบสมมติฐาน	46
ส่วนที่ 6 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน	60
บทที่ 5	63
สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ	63
5.1 สรุปผลการวิจัย	63
5.2 อภิปรายผลการวิจัย	68
5.3 ประโยชน์ที่ได้รับจากงานวิจัย	70
5.4 ข้อยกเว้นของงานวิจัย	71
5.5 ข้อเสนอแนะของงานวิจัย	71

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บรรณานุกรม	72
ภาคผนวก	75
ประวัติผู้วิจัย	83



สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
3.1 จำนวนพนักงานที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านค่านิยมองค์กร (EP SPIRIT Transformer)	27
3.2 แสดงความเชื่อมั่นของแบบสอบถามจำนวน 30 ชุด ด้านปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในการเป็นในการเป็นตัวแทนหน่วยงานเพื่อขับเคลื่อนค่านิยม EP SPIRIT ของบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานกับบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)	30
4.1 จำนวนและรอยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกข้อมูลตามปัจจัยคุณลักษณะส่วนบุคคล	36
4.2 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านแรงจูงใจ (ปัจจัยจูงใจ)	38
4.3 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านแรงจูงใจ (ปัจจัยค่าจูง)	41
4.4 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการมีส่วนร่วมในการเป็นตัวแทนหน่วยงานเพื่อขับเคลื่อน ค่านิยม EP SPIRIT ของบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)	44
4.5 การทดสอบสมมติฐานในการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับการมีส่วนร่วมในการเป็นตัวแทนหน่วยงานเพื่อขับเคลื่อนค่านิยม EP SPIRIT ของบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) จำแนกตามเพศ	47
4.6 การทดสอบสมมติฐานในการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับการมีส่วนร่วมในการเป็นตัวแทนหน่วยงานเพื่อขับเคลื่อนค่านิยม EP SPIRIT ของบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) จำแนกตามอายุ	47
4.7 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ระดับการมีส่วนร่วมในการเป็นตัวแทนหน่วยงานเพื่อขับเคลื่อนค่านิยม EP SPIRIT ของบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) จำแนกตามอายุ	48

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
4.8 การทดสอบสมมติฐานในการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับการมีส่วนร่วมในการเป็นตัวแทนหน่วยงานเพื่อขับเคลื่อนค่านิยม EP SPIRIT ของบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานกับบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)	49
4.9 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ระดับการมีส่วนร่วมในการเป็นตัวแทนหน่วยงานเพื่อขับเคลื่อนค่านิยม EP SPIRIT ของบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานกับบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)	50
4.10 การทดสอบสมมติฐานในการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับการมีส่วนร่วมในการเป็นตัวแทนหน่วยงานเพื่อขับเคลื่อนค่านิยม EP SPIRIT ของบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) จำแนกตามประเภทสัญญาจ้างงานในการทำงานกับบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)	52
4.11 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ระดับการมีส่วนร่วมในการเป็นตัวแทนหน่วยงานเพื่อขับเคลื่อนค่านิยม EP SPIRIT ของบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) จำแนกตามประเภทสัญญาจ้างงานในการทำงานกับบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)	53
4.12 การวิเคราะห์ความถดถอยเชิงเส้น เพื่อตรวจสอบเงื่อนไขการเกิดปัญหาความสัมพันธ์พหุร่วมเชิงเส้น (Multicollinearity)	54
4.13 ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุของปัจจัยด้านแรงจูงใจ (ปัจจัยจูงใจ) ที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในการเป็นตัวแทนหน่วยงานเพื่อขับเคลื่อนค่านิยม EP SPIRIT ของบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)	55
4.14 การวิเคราะห์ความถดถอยเชิงเส้น เพื่อตรวจสอบเงื่อนไขการเกิดปัญหาความสัมพันธ์พหุร่วมเชิงเส้น (Multicollinearity)	57
4.15 ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุของปัจจัยด้านแรงจูงใจ (ปัจจัยค้ำจุน) ที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในการเป็นตัวแทนหน่วยงานเพื่อขับเคลื่อนค่านิยม EP SPIRIT ของบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)	58

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า	
4.16	สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1	60
4.17	สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2	61
4.18	สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 3	61
5.1	แสดงค่าเฉลี่ยของปัจจัยแรงจูงใจที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมในการเป็นตัวแทนหน่วยงานเพื่อขับเคลื่อนค่านิยม EP SPIRIT ของบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) เทียบระหว่างประเภทของสัญญาจ้าง	65
5.2	แสดงค่าเฉลี่ยของปัจจัยการมีส่วนร่วมในการเป็นตัวแทนหน่วยงานเพื่อขับเคลื่อนค่านิยม EP SPIRIT ของบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) เทียบระหว่างประเภทของสัญญาจ้าง	67

สารบัญรูปลูกภาพ

รูปปลูก		หน้า
1.1	ค่านิยมองค์กร “EP SPIRIT” ของ ปตท.สผ.	2
2.1	ลักษณะของการมีส่วนร่วมตามแนวคิดของ Cohen and Uphoff	14
2.2	กรอบแนวคิดการศึกษา	24



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

บริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) หรือ ปตท.สผ. ดำเนินธุรกิจสำรวจและผลิตพลังงานมาอย่างยาวนาน ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2528 จนกระทั่งปัจจุบัน ซึ่งพันธกิจของ ปตท.สผ. คือการมุ่งมั่นดำเนินธุรกิจทั่วโลกเพื่อสร้างความมั่นคงทางพลังงาน ควบคู่ไปกับการสร้างคุณค่าอย่างยั่งยืนให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง อย่างไรก็ตาม จากรายงานของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายพลังงานแห่งชาติเมื่อปี พ.ศ. 2542 พลังงานในโลกระยะหน้าจะหมดลงในปี พ.ศ. 2582 และก๊าซธรรมชาติจะหมดลงในปี พ.ศ. 2604 (สืบพงษ์ พงษ์สวัสดิ์, 2554) จึงทำให้ ปตท.สผ. ต้องวางแผนเพื่ออนาคต โดยหนึ่งในนั้นคือการมุ่งเน้นในการสร้างธุรกิจใหม่ (New Business) เพื่อความยั่งยืนขององค์กร อันนำมาซึ่งการปรับโครงสร้างองค์กรและเสริมศักยภาพของพนักงานเพื่อเตรียมพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงในขณะที่ยังดำเนินธุรกิจด้านพลังงาน นอกจากนี้ยังมีการปรับวิธีการทำงานให้รวดเร็ว ลดขั้นตอนการทำงานที่ไม่จำเป็น ซึ่งการดำเนินการนี้เรียกว่า Old Thing New Way ควบคู่ไปกับการสร้างธุรกิจใหม่ในวิธีการทำงานแบบใหม่ ที่เรียกว่า New Thing New Way

ปัจจัยหนึ่งจะเป็นกำลังสำคัญที่ช่วยให้ ปตท.สผ. ดำเนินธุรกิจในช่วงเปลี่ยนผ่านนี้คือบุคลากรที่มีศักยภาพของบริษัท ที่จะต้องแสดงพฤติกรรมตามค่านิยมขององค์กร โดยการนำค่านิยมเหล่านี้เข้าไปอยู่ในวิถีการดำเนินชีวิตประจำวันของพนักงาน ผ่านเครื่องมือการสร้างค่านิยมองค์กร เพื่อให้กลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง เนื่องจากปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อการบรรลุประสิทธิผลตามที่องค์กรกำหนดเป้าหมายไว้ (อนุพงษ์ อินฟ้าแสง, 2559) อันจะทำให้การเปลี่ยนผ่านนั้นสมบูรณ์ยิ่งขึ้น



ภาพที่ 1.1 ค่านิยมองค์กร “EP SPIRIT” ของ ปตท.สผ.

ที่มา: www.pttep.com

ปตท.สผ. มีค่านิยมองค์กร ที่เรียกว่า “EP SPIRIT” ที่มุ่งสร้างพนักงานให้เกิดการรับรู้ เข้าใจ ใ้ประจำและทำด้วยใจ โดยแสดงพฤติกรรมที่นำไปสู่การนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืน ซึ่งค่านิยมองค์กรชุดปัจจุบันนี้ เริ่มใช้ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2556 (“EP SPIRIT Evolution”, 2013: Online) และได้มีการสื่อสารอย่างต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบัน โดยในสภาวะของการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีและการมุ่งเน้นการดำเนินธุรกิจใหม่เพื่อสร้างความยั่งยืนให้บริษัท จึงทำให้ต้องมีการปรับเนื้อหาในลักษณะบางประการของค่านิยม เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร อาทิ การทำงานร่วมกันเป็นทีมมากขึ้น พร้อมรับความเสี่ยงและการเปลี่ยนแปลง และมีความกล้าเสี่ยง และมีความรับผิดชอบ (“360 EP SPIRIT Evaluation.”, 2019: Online: 3) โดยหนึ่งในวิธีการขับเคลื่อนค่านิยมนี้คือ การมีผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางค่านิยมระดับหน่วยงาน ซึ่งเรียกว่า Transformer หรือที่รู้จักอีกชื่อคือ Change Agent

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านค่านิยมองค์กร (EP SPIRIT Transformer หรือ Change Agent) ปตท.สผ. ถือว่ามีบทบาทสำคัญในการช่วยขับเคลื่อนการสร้างค่านิยมในองค์กรให้เข้มแข็ง ตั้งแต่ระดับหน่วยงาน โดยจะมีการกำหนดสัดส่วนของการมีผู้นำการเปลี่ยนแปลง 1 คนต่อพนักงาน 15 คนในแต่ละกลุ่มงาน (Function Group) (“PTTEP EP SPIRIT Transformer V04”, 2019 : 9) เพื่อช่วยผลักดันให้พนักงานมีและแสดงพฤติกรรมตามที่บริษัทคาดหวัง ซึ่งผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ เริ่มมีขึ้นปี พ.ศ. 2558 วาระละ 2 ปี ซึ่งปัจจุบันในปี พ.ศ. 2562 เข้าสู่รุ่นที่ 3 โดยกระบวนการในการสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเริ่มตั้งแต่แผนกพนักงานสัมพันธ์ที่เป็นหน่วยงานรับผิดชอบหลัก โดยให้ผู้บังคับบัญชาคัดเลือกตัวแทน โดยจะต้องเป็นพนักงานที่ได้รับการยอมรับจากเพื่อนพนักงานและผู้บังคับบัญชาว่ามีพฤติกรรมที่สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีของการเป็นตัวแทนขับเคลื่อนค่านิยม

องค์กรในกลุ่มงาน (“PTTEP EP SPIRIT Transformer V04”, 2019 : 4-7) จากนั้นจะมีการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ให้ความรู้ความเข้าใจอย่างถูกต้องในความหมายของค่านิยมองค์กร และนำวิทยากรที่มีประสบการณ์เชี่ยวชาญเพื่อฝึกสอน เหมือนการติดอาวุธให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อนำไปใช้ในการจัดกิจกรรมให้กับพนักงานในหน่วยงานของตนเอง เพื่อสร้างพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมขององค์กรในระหว่างปี จากนั้น เมื่อถึงช่วงสิ้นปี หรือต้นปี จะมีการจัดกิจกรรม TF Reunion เพื่อให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงกลับมารายงานผลและแสดงผลการดำเนินงานและความสำเร็จต่อเพื่อน ๆ และหน่วยงานพนักงานสัมพันธ์

ด้วยเหตุนี้ จึงทำการศึกษาปัจจัยด้านแรงจูงใจที่ส่งผลให้พนักงานเข้ามาทำหน้าที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านค่านิยมองค์กร EP SPIRIT เพื่อที่จะนำผลการศึกษามาปรับปรุงการได้มาซึ่งผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านค่านิยมองค์กร และให้บริษัทนำไปออกแบบปรับปรุงวิธีการดูแลสนับสนุนการทำหน้าที่เพื่อสร้างแรงจูงใจและพึงพอใจในการเข้ามาทำหน้าที่นี้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านค่านิยมองค์กร เพื่อให้ได้พนักงานที่มีคุณสมบัติและเต็มใจที่จะทำหน้าที่ดังกล่าว

1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1.2.1 เพื่อศึกษาปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ที่ส่งผลให้เกิดการมีส่วนร่วมของพนักงานในบทบาทการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านค่านิยมองค์กร (Transformer)

1.2.2 เพื่อศึกษาปัจจัยด้านแรงจูงใจที่ส่งผลให้เกิดการมีส่วนร่วมของพนักงานในบทบาทการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านค่านิยมองค์กร (Transformer)

1.3 ขอบเขตการวิจัย

1.3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาจากกลุ่มผู้นำการเปลี่ยนแปลงขององค์กร (EP SPIRIT Transformer) จำนวน 244 ราย (“คำสั่งบริษัท เรื่อง การแต่งตั้งคณะทำงาน EP SPIRIT Transformer.”, 2562)

1.3.2 ระยะเวลาการศึกษาค้นคว้า เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง รวมถึงประมวลผล วิเคราะห์ และอภิปรายผล ตั้งแต่เดือนตุลาคม 2562 ถึงเดือนธันวาคม 2562 รวมระยะเวลา 3 เดือน

1.3.3 การศึกษาในครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงปริมาณ โดยใช้วิธีการศึกษาค้นคว้าด้วยการสำรวจและเก็บข้อมูลโดยการให้แบบสอบถาม

1.4 คำถามงานวิจัย

ปัจจัยด้านแรงจูงใจใดทำให้เกิดการมีส่วนร่วมของพนักงานในบทบาทของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านค่านิยมองค์กรของ ปตท.สผ.

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.5.1 รับรู้ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเข้ามามีส่วนร่วมของพนักงานในบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านค่านิยมขององค์กร เพื่อจูงใจให้เข้ามาทำหน้าที่ด้วยความเต็มใจ หรือปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ

1.5.2 นำผลการศึกษามาออกแบบปรับปรุงวิธีการได้มาซึ่งตัวแทนหน่วยงานในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านค่านิยมองค์กร

1.6 นิยามศัพท์งานวิจัย

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) หมายถึง ผู้ที่มีหน้าที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง มีส่วนช่วยดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ตลอดจนช่วยกำกับดูแลและติดตามให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้น ดำเนินไปอย่างราบรื่นและประสบผลสัมฤทธิ์ตามที่คาดหวัง ซึ่งในบริบทของ ปตท.สผ. จะเรียกบุคคลที่ทำหน้าที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า EP SPIRIT Transformer

การมีส่วนร่วมของพนักงาน หมายถึง การเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการดำเนินการใด ๆ ขององค์กร ทั้งการคิดและปฏิบัติ เพื่อสร้างให้เกิด การยอมรับ การเอาใจใส่ และสร้างความผูกพันต่อพนักงานในเรื่องต่าง ๆ อันเกิดจากการได้เข้ามาแสดงความเป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามที่คาดหวัง

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง คุณสมบัติของผู้นำการเปลี่ยนแปลงและปัจจัยการมีส่วนร่วมของพนักงานในบทบาทของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านค่านิยมองค์กรของบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) ผู้ทำการศึกษาได้รวบรวมและค้นคว้าข้อมูลปฐมภูมิ และทุติยภูมิจากตำรา เอกสารทางวิชาการ และงานวิจัยจากแหล่งต่าง ๆ ข้อมูลที่ได้จึงเป็นแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. นิยาม แนวคิด และทฤษฎีของผู้นำการเปลี่ยนแปลง
2. นิยาม แนวคิด และทฤษฎีของการมีส่วนร่วมของพนักงาน
3. ทฤษฎีด้านแรงจูงใจที่เกี่ยวข้อง
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
5. สมมติฐานงานวิจัย
6. กรอบแนวคิดในการวิจัย

2.1 นิยาม แนวคิด และทฤษฎีของผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2.1.1 ความหมายของผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent)

นิยามคำว่า Change Agent ที่ปรากฏในประเทศไทยนั้น มีการใช้นิยามที่หลากหลาย บางก็ใช้คำว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง ตัวแทนการเปลี่ยนแปลง หรือบางก็สะดวกใช้ทับศัพท์ภาษาอังกฤษมากกว่าเพื่อให้การสื่อความหมายไม่ผิดเพี้ยนหรือเกิดความเข้าใจคลาดเคลื่อน ซึ่งบริบทเมื่อกล่าวถึง Change Agent แล้วนั้นก็มักจะนึกถึงสถานะการเปลี่ยนแปลงหรือกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงบางสิ่งบางอย่างขององค์กร ซึ่งต้องการให้มีบุคคลช่วยในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในระดับต่าง ๆ ไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมมากขึ้น และคงสภาพการเปลี่ยนแปลงนั้นไว้

ซึ่งในระหว่างกระบวนการเปลี่ยนแปลง (Change Process) จะมีกลุ่มบุคคลอยู่ 2 กลุ่มที่เกี่ยวข้องในกระบวนการ คือ กลุ่มคนที่เป็นผู้ดำเนินการสร้างการเปลี่ยนแปลง หรือนำการเปลี่ยนแปลงไปปฏิบัติ กับอีกกลุ่มคนหนึ่งที่เป็นผู้รับการเปลี่ยนแปลง โดยบุคคลที่เป็นผู้สร้างการ

เปลี่ยนแปลงจะมีบทบาทเป็น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรหรือ Change Agent ในขณะที่ผู้รับการเปลี่ยนแปลงถือเป็นพนักงานโดยทั่วไป (Barratt-Pugh, Bahn and Gakere, 2012 อ้างถึงใน Carlo Gerwing, 2016: pp. 21-40)

ทั้งนี้การศึกษานี้ จะมุ่งเน้นศึกษาเรื่องผู้นำการเปลี่ยนแปลง หรือ Change Agent ซึ่งมีผู้ให้นิยามไว้หลากหลาย อาทิ Beckhard (1969) ได้ให้คำจำกัดความของ Change Agent ไว้คือ บุคคลที่อยู่ภายในและภายนอกองค์กรซึ่งสามารถให้ความช่วยเหลือในด้านเทคนิค ความเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะ และให้คำปรึกษาต่อการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง

Rogers และ Shoemaker (1971) ระบุนิยามของ Change Agent ว่าเป็นผู้ที่มีความเป็นมืออาชีพ และมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในหลาย ๆ เรื่องในเชิงนวัตกรรม (Innovation) ให้เป็นไปได้ในทิศทางที่ตัวแทนการเปลี่ยนแปลงต้องการ (Carlo Gerwing, 2016: pp. 21-40)

Havelock และ Havelock (1973) ให้นิยามของ Change Agent ไว้ในกระบวนการด้านการเปลี่ยนแปลง (Change process) ซึ่งไม่ว่าบุคคลนั้นจะอยู่ในตำแหน่งใดก็ตาม จะมีลักษณะ 4 แบบที่สามารถทำหน้าที่เป็น Change Agent ได้คือ 1) เป็นตัวเร่งปฏิกิริยา (Catalyst) กล่าวคือ มีการกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เพราะปกติแล้วคนเรามักไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง Change Agent ในกลุ่มนี้จึงมักตั้งคำถามมากกว่าหาคำตอบ โดยสร้างให้เกิดความไม่พึงพอใจกับสภาพการณ์ในปัจจุบัน และกระตุ้นให้เกิดกระบวนการในการแก้ไขปัญหา 2) เป็นผู้ให้หนทางแก้ไข (Solution Giver) เมื่อคนเริ่มมีความต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และเริ่มมีแนวคิดที่ชัดเจนถึงการเปลี่ยนแปลงที่ควรจะเป็น เมื่อนั้น Change Agent จะเป็นผู้เสนอหนทางแก้ไขปัญหาและปรับปรุงแนวทางการแก้ไขปัญหาให้ 3) เป็นผู้ช่วยในกระบวนการเปลี่ยนแปลง (Process Helper) เนื่องจากความรู้ และความเชี่ยวชาญในการสร้างให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนั้น อาจมีข้อจำกัดเฉพาะบุคคล Change Agent จึงมีบทบาทเป็นผู้ช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และ 4) เป็นผู้เชื่อมโยงทรัพยากรขององค์กร (Resource Linker) ซึ่งในบทบาทนี้ Change Agent มักถูกประเมินค่าต่ำเกินไป ซึ่งทั้งที่จริงแล้ว บทบาทดังกล่าวถือเป็นบทบาทที่ผสมผสานทุกคนเข้าหากัน ให้ความช่วยเหลือบุคคลที่เกี่ยวข้องในการค้นหาและใช้ประโยชน์สูงสุดจากทรัพยากรทั้งในและนอกระบบ

Dale (1974) ให้ความหมายของ Change Agent ว่าเป็นผู้ที่ต้องการให้ความช่วยเหลือผู้อื่นเพียงลำพังหรือช่วยเหลือในองค์กรด้วยกระบวนการของการแก้ไขปัญหาและการเปลี่ยนแปลง โดยจะไม่นำตัวเองเข้าไปเกี่ยวข้องในสารบบ และมุ่งเน้นในเรื่องของกระบวนการมากกว่าเรื่องของบทบาทหน้าที่ (Ottaway, 1983: pp. 361-392)

Tichy (1975) มอง Change Agent เป็นภาพของ Social Change Agent โดยให้ความหมายว่า Change Agents คือ บุคคลที่มีบทบาทหลักในการแทรกแซงระบบสังคมโดยเจตนาเพื่อที่จะส่งเสริมสนับสนุน หรือก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางสังคม

Fred C. Lunenburg (2010) ให้ความหมายของ Change Agent ว่าเป็นตัวบุคคลหรือกลุ่มบุคคลซึ่งรับผิดชอบหน้าที่ในการริเริ่มและบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ซึ่งสามารถเป็นได้ทั้งบุคลากรภายใน เช่น ผู้จัดการ หรือพนักงานที่ได้รับแต่งตั้งให้ดูแลกระบวนการเปลี่ยนแปลง หรือสามารถเป็นบุคลากรจากภายนอก เช่น ที่ปรึกษาจากภายนอกบริษัท

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สพฐ. กพร. (2555) ให้ความหมายของ Change Agent โดยแปลว่า ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งหมายถึง ผู้ที่วางแผนและทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นเกิดขึ้น เป็นผู้ที่มีบทบาทดำเนินการต่าง ๆ ที่เป็นไปเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงให้ประสบความสำเร็จ รวมถึงการควบคุมดูแลกิจกรรมต่าง ๆ ของการเปลี่ยนแปลงนั้นให้ดำเนินไปได้ด้วยดี สอดคล้องกัน เป็นผู้ประสานงาน และตัวกลางในการสื่อสารระหว่างผู้อุปถัมภ์การเปลี่ยนแปลง ผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงและผู้ถูกเปลี่ยนแปลงจะเห็นว่าผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นเสมือนคนกลางที่ต้องทำหน้าที่ในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงทั้งการวางแผน การปรับแผนและดำเนินการ สิ่งที่ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงต้องมีคือ 1) เข้าใจการเปลี่ยนแปลง 2) มีความสามารถในการวางแผนบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงนั้นในด้านต่าง ๆ 3) ทำงานร่วมกับผู้อื่นในการเปลี่ยนแปลงและแก้ไขปัญหา และ 4) มีความสามารถในการประสานงานทั้งกับระดับบนและระดับล่าง (วิมล นาวารัตน์, 2555: Online)

ด้วยเหตุนี้ จึงสรุปนิยามของคำว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) คือ ผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อน ผลักดัน ในการสร้างหรือสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนด ไม่ว่าจะเป็นบุคลากรภายในหรือภายนอกก็ตาม ซึ่งในการศึกษานี้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านค่านิยมของ ปตท.สผ. เป็นตัวแทนพนักงานภายในบริษัท ได้รับแต่งตั้งจากประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่ให้มีหน้าที่ในการขับเคลื่อน ผลักดัน สร้างและสนับสนุนให้พนักงานในหน่วยงานได้นำค่านิยมขององค์กรไปปฏิบัติ และใช้ในชีวิตประจำวัน

2.1.2 ลักษณะเฉพาะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Characteristic of Change Agent)

โสภณ ภูเกล้าวัน(2555: ออนไลน์) แบ่งคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1. เป็นผู้นำทีมไปสู่เป้าหมาย คล้ายคลึงกับการทำหน้าที่เป็นผู้ฝึกสอนกีฬา เพื่อความเป็นผู้ชนะและสร้างแรงบันดาลใจให้ทีมงานลงเล่นให้ได้ดีที่สุดเพื่อชัยชนะ
2. เป็นคนกล้าเสี่ยง แต่มีความสุข และเป็นผู้มีจุดยืนของตัวเอง กล้าเผชิญกับความจริง

3. มีความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้อื่น มีการทำงานโดยมอบอำนาจให้ผู้อื่นเป็นผู้นำ

4. ให้ความสำคัญเป็นแรงผลักดัน โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชี้ให้บุคคลอื่นตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมาย และสร้างแรงขับเคลื่อนในการทำงาน เพื่อบรรลุเป้าหมาย

5. เป็นผู้ใฝ่รู้ตลอดชีวิต โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะนำประสบการณ์ในอดีตที่ผิดพลาดมาเป็นบทเรียนและเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาตัวเองตลอดเวลา

6. เป็นผู้ที่มีความสามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อน ความคลุมเครือ และความไม่แน่นอน ตลอดจนมีความสามารถในการเผชิญปัญหาที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

7. เป็นผู้มองการณ์ไกล สามารถคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตทั้งโอกาสและอุปสรรคที่เกิดขึ้น และดำเนินการให้เกิดผลที่เป็นรูปธรรม

George Couros (2013: ออนไลน์) มีความเห็นว่าปัจจัยของความสำเร็จในการสร้างการเปลี่ยนแปลงไม่ได้ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) เพียงอย่างเดียว แต่ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมที่สถานทีนั้นยึดถืออยู่หรือนำเข้ามา ซึ่งจะมีอิทธิพลอย่างมากต่อความสำเร็จ อย่างไรก็ตาม บุคคลที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จนั้นมักมีลักษณะที่คล้ายคลึงกัน ดังนี้

1. มีวิสัยทัศน์ชัดเจน: การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่จำเป็นต้องเป็นบุคคลที่มีอำนาจ แต่จะต้องมีวิสัยทัศน์และการสื่อสารกับผู้อื่นได้อย่างชัดเจน การที่มีวิสัยทัศน์ที่เลื่อนลอยและเปลี่ยนไปเปลี่ยนมา ส่งผลให้เกิดความท้อแท้ในความไม่แน่นอน ซึ่งการมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนช่วยให้เห็นหนทางที่หลากหลายอันจะนำไปสู่เป้าหมายร่วมในที่สุด

2. อดทนและพากเพียร: การเปลี่ยนแปลงไม่ได้เกิดขึ้นเพียงข้ามคืน และการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนจะเป็นสิ่งที่มีความหมายและมีคุณค่า คนส่วนใหญ่อาจต้องได้รับประสบการณ์ก่อนจึงจะเข้าใจสิ่งนั้น และก็มีหลายคนที่จะเกิดความท้อแท้เมื่อการเปลี่ยนแปลงนั้นอาจเกิดขึ้นค่อนข้างช้า ทำให้ผู้เกี่ยวข้องอาจหลงลืม แต่ด้วยบุคลิกลักษณะของความพากเพียรนี้เอง จะทำให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงช่วยผลักดันให้คนยังก้าวเดินตามเป้าหมายต่อไป แม้ว่าจะไม่สามารถทำให้ทุกคนก้าวเดินในจังหวะเดียวกัน แต่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะช่วยทำให้แน่ใจว่า คนเหล่านั้นกำลังก้าวเดินไปข้างหน้า เพื่อเข้าใกล้เป้าหมายไปเรื่อย ๆ

3. ตั้งคำถามคำถาม: ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องหมั่นตั้งคำถามเพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องคิดและค้นหาคำตอบที่เป็นข้อสรุปของตนเองตามประสบการณ์ของแต่ละบุคคล โดยไม่บอกซึ่งวิธีการแก้ไขปัญหา ด้วยเหตุนี้ทำให้ไม่เกิดการเรียนรู้และความเป็นเจ้าของในสิ่งที่ทำ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงควรตั้งคำถามให้คนใช้ความคิดมากกว่าการบอกให้ทำอะไร

4. มีความรู้และเป็นตัวอย่างที่ดี: ผู้นำที่ดีไม่เพียงแต่จะต้องมีบุคลิกและความน่าเชื่อถือ แต่ยังต้องมีความรู้จริงในสิ่งที่พูดและสามารถเป็นตัวอย่างที่ดีได้ด้วย ดังนั้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะรู้จริงได้อย่างไร หากไม่เคยมีประสบการณ์มาก่อน

5. ความสัมพันธ์ที่แข็งแกร่งที่สร้างขึ้นจากความไว้วางใจ: สิ่งทีกล่าวมาข้างต้นไม่มีความหมายใด ๆ หากว่าขาดซึ่งความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นมั่นคงระหว่างกัน การสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นต้องอาศัยความไว้วางใจต่อกัน ซึ่งบุคคลซึ่งทำหน้าที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรต้องเป็นคนที่เข้าถึงได้และเชื่อถือได้

2.1.3 บุคลิกลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Personality Traits of Change Agent)

จากการทบทวนวรรณกรรมมีการกล่าวถึงบุคลิกลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้หลากหลาย อาทิ Hutton (1994) กล่าวถึงบุคลิกลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จะนำไปสู่ความสำเร็จจะต้องประกอบด้วย ความซื่อสัตย์ จริงใจ มีความน่าเชื่อถือ ได้รับความไว้วางใจและให้เกียรติจากพนักงาน มีความอดทน พากเพียร มีอารมณ์ขัน ความยืดหยุ่นสูง พร้อมทั้งจะรับความเสี่ยงและความท้าทายที่จะเกิดขึ้น รู้ทันประเด็นการเมืองแต่ไม่เข้าไปพัวพัน มีความมั่นใจ คิดบวก และกระตือรือร้น

Caldwell (2003) บุคลิกลักษณะที่สำคัญของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือ ความซื่อสัตย์และจริงใจ ยอมรับและเปิดรับต่อความคิดใหม่ ๆ กล้าเสี่ยง และมีความคิดสร้างสรรค์

Gilley (2005) ได้อธิบายไว้ว่าจะต้องเป็นคนที่มีความอดทนมากกว่าปกติ ชอบโน้มน้าวผู้อื่น มีความกระตือรือร้น ซึ่งส่งผลไปยังสมาชิกในองค์กรคนอื่น ๆ ด้วย มีความน่าเชื่อถือ เป็นที่น่าไว้วางใจ มีความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหา มีความมั่นใจ และท้ายที่สุดคือ เรียนรู้จากความผิดพลาด

2.1.4 ประเภทของผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Type of Change Agent)

Burke, 2011; Eikenberry, 2011; Mansfield, 2011; Thota, 2012 อ้างถึงใน Fred C. Lunenburg, (2010) ได้มีการสรุปการศึกษางานวิจัยในเรื่องประเภทของผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) รวมถึงวิธีการสร้างการเปลี่ยนแปลง จากการศึกษาที่หลากหลาย แบ่งได้ดังนี้

1. Outside Pressure ผู้นำการเปลี่ยนแปลงประเภทนี้ไม่ใช่สมาชิกในองค์กรนั้น ๆ แต่มีความพยายามสร้างการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกโดยผ่านการสร้างแรงกดดันด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การประท้วง การฝ่าฝืนคำสั่ง การใช้ความรุนแรง ซึ่งวิธีการดังกล่าวมักจะไม่เป็นที่ยอมรับ และนำไปสู่ความเป็นไปได้ในการถูกตรวจสอบ

2. People-Change-Technology ผู้นำการเปลี่ยนแปลงประเภทนี้จะมุ่งให้ความสำคัญต่อกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับปัจเจกบุคคล เช่น ขวัญกำลังใจและแรงจูงใจของพนักงาน การขาด ลา มาสาย สถิติการลาออก ผลการปฏิบัติงาน ดังนั้น วิธีการที่ถูกนำมาใช้มักจะเป็นการปรับเปลี่ยนลักษณะงานให้เกิดการเรียนรู้ การตั้งเป้าหมาย และการปรับปรุงพฤติกรรม ซึ่งสมมติฐานที่สำคัญคือ หากแต่ละบุคคลเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเองแล้วนั้น องค์กรย่อมเกิดการเปลี่ยนแปลงเช่นเดียวกัน

3. Analysis-for-the-Top ผู้นำการเปลี่ยนแปลงประเภทนี้ จะให้ความสนใจต่อการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร โดยใช้ข้อมูลวิจัยด้านการดำเนินงาน การวิเคราะห์ระบบ การศึกษาเชิงนโยบาย และรูปแบบอื่น ๆ ในการวิเคราะห์เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร และเทคโนโลยี

4. Organization-Development ผู้นำการเปลี่ยนแปลงประเภทนี้ จะให้ความสนใจต่อกระบวนการภายใน เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม การสื่อสารและการตัดสินใจ กลยุทธ์ที่นำมาใช้คือ การสร้างความเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม ซึ่งมักจะแปลงออกมาในรูปแบบของการจัดฝึกอบรมเพื่อแก้ไขจุดบกพร่อง การจัดกิจกรรมสร้างทีมงาน หรือการสำรวจความคิดเห็น เป็นต้น

Cawsey et al. (2012) ระบุว่าประเภทของผู้นำการเปลี่ยนแปลงมี 4 ประเภทหลัก คือ

1. Emotional Champion กลุ่มนี้จะถ่วงรูสิ่งที่เกิดขึ้นกับองค์กรในอนาคต เข้าใจและเห็นช่องว่างในปัจจุบันกับอนาคต และสามารถแสดงวิสัยทัศน์ที่เข้มแข็ง

2. Intuitive Adapter จะเป็นผู้ที่สร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ การปรับตัว และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

3. Development Strategist เป็นนักวิเคราะห์และมีความเข้าใจในตรรกะด้านการแข่งขันขององค์กร จึงทราบว่าจะต้องปรับปรุงกลยุทธ์ โครงสร้างและกระบวนการขององค์กรอย่างไร เพื่อที่จะนำองค์กรไปอยู่ในจุดที่ได้เปรียบในเชิงกลยุทธ์

4. Continuous Improver จะวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อม คิดใคร่ครวญอย่างมีตรรกะและระมัดระวังเกี่ยวกับกระบวนการต่าง ๆ ในรายละเอียด และสิ่งที่จะปรับปรุง

และ Fred C. Lunenburg (2010) ได้เขียนบทความเรื่องการจัดการการเปลี่ยนแปลงในด้านบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) สรุปว่า ในทุก ๆ การเปลี่ยนแปลงขององค์กรไม่ว่าเล็กหรือใหญ่ มักต้องการผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างน้อยหนึ่งคนหรือมากกว่า ซึ่งจะต้องเป็นคนที่มีความกระตือรือร้นและอำนาจที่จะแนะนำหรือสนับสนุนความพยายามในการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้อาจเป็นไปได้ทั้งบุคคลภายในหรือภายนอก โดยความสำเร็จขึ้นอยู่กับคุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้มีอำนาจตัดสินใจ ซึ่งหมายความว่าอาจสะท้อนออกมาในคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรม ความคิด ทัศนคติ

2.1.5 บทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Role of Change Agent)

Fred C. Lunenburg (2010) ได้สรุปบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างกันอย่างน้อย 3 ลักษณะ ที่มักจะนำมาใช้ คือ 1) การให้คำปรึกษา (Consulting) เนื่องจากผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้ที่จะช่วยขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น ลักษณะจึงจะต้องมีบทบาทที่สามารถให้คำปรึกษา ให้ความรู้ หรือวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อข้อเสนอแนะได้ 2) การฝึกอบรม (Training) ในบทบาทของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะต้องมีความสามารถในการเป็นวิทยากรให้ข้อมูลความรู้ และอบรมบุคลากรในองค์กรให้รับทราบข้อมูลในการสื่อสารเพื่อแก้ปัญหา และ 3) การวิจัย (Research) บทบาทนี้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจจะสวมบทบาทเป็นนักวิจัย ซึ่งการวิจัยนี้จะเชื่อมโยงกับเรื่องการฝึกอบรมพนักงานในทักษะที่จำเป็นในการประเมินผลประสิทธิภาพของแผนปฏิบัติการที่นำไปปฏิบัติใช้ และออกแบบองค์ประกอบการประเมินเพื่อแก้ไขปัญหาทั้งในปัญหาปัจจุบันและในอนาคต (Carnall, 2008; Dawson, 2010; Stephen, 2010; Tidd, 2010 อ้างอิงถึงใน Fred C. Lunenburg, 2010)

Buchanan และ Storey (1997) ได้ระบุบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าควรเป็นไปในลักษณะที่มีความยืดหยุ่นตามสถานการณ์ ประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์และจินตนาการ (Visionary) เป็นนักวิเคราะห์ (Analyst) เป็นผู้สร้างความสัมพันธ์แบบทีมงาน (Team Builder) ผู้ประสานความร่วมมือ (Coalition Former) นักวางแผนดำเนินงาน (Implementation Planner) ผู้ผลักดันการปฏิบัติงาน (Action Driver) ผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) และ ผู้ประเมินความเสี่ยง (Risk Assessor)

Gilley (2005) ได้อธิบายว่าบทบาทความรับผิดชอบของผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรมีประกอบด้วย 5 ลักษณะคือ มีวิสัยทัศน์ (Visionary) คือ การพยายามทบทวนภาพในอนาคตที่จินตนาการไว้เพื่อให้เป็นไปดังที่ปรารถนา ผู้สร้างแรงบันดาลใจ (Inspirer) ก็จะต้องจูงใจบุคคลที่เกี่ยวข้องในทุกกระดับให้คล้อยตามต่อการเปลี่ยนแปลง ผู้สนับสนุน (Supporter) ก็จะส่งเสริมด้านวัฒนธรรมของการเปลี่ยนแปลงผ่านการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจ ผ่านทางในทุกโอกาสทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ รวมถึงให้เสียงสะท้อนกลับไปยังพนักงาน นักแก้ปัญหา (Problem Solver) คือ ผู้ใช้เหตุผลในการค้นหาหนทางนำไปสู่การแก้ไขปัญหา และ ผู้บริหารเปลี่ยนแปลง (Change Manager) เป็นผู้ประสานงานและสื่อสารการเปลี่ยนแปลง และคาดการณ์ปัญหาและความขัดแย้งเรื่องคนที่จะเกิดขึ้น

2.2 นิยาม แนวคิด และทฤษฎีของการมีส่วนร่วมของพนักงาน

2.2.1 นิยามและความหมายของการมีส่วนร่วม

โกวิทย์ พวงงาม (2541) ให้นิยามการมีส่วนร่วมว่าหมายถึง กระบวนการของกลุ่มองค์กร ชุมชนที่มีการร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมลงมือปฏิบัติ โดยมีความเข้าใจปัญหาของตนและตระหนักถึงสิทธิของตนที่ตนมีต่อสิ่งนั้น ซึ่งความรู้สึกเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้ด้วยการที่บุคคลได้รับข้อมูลใหม่ที่ช่วยเพิ่มอำนาจ ความคิด และโอกาสได้ร่วมวิเคราะห์ และตัดสินใจกำหนดเป้าหมายในกิจกรรมเหล่านั้น

หทัยรัตน์ วิจิตพรชัย (2548) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมว่า การมีส่วนร่วมหมายถึง กระบวนการสื่อสารที่เกิดขึ้นสองทาง ซึ่งเป็นกระบวนการที่ต้องการให้บุคคลที่มีส่วนที่เกี่ยวข้องในเรื่องต่างๆ ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการร่วมกันค้นหาปัญหา วางแผน ดำเนินการแก้ไขปัญหา และติดตามประเมินผลการแก้ไขปัญหา เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาความสามารถในการจัดการ การใช้การรักษาทรัพยากรหรือปัจจัยการผลิตที่มีอยู่ในชุมชนและให้เกิดประโยชน์ต่อการดำรงชีวิตทางด้านเศรษฐกิจและสังคมตามความจำเป็นอย่างสมศักดิ์ศรีในฐานะสมาชิกของสังคม

วรศรา พุ่มดอกไม้ (2553) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมนั้น เกิดจากจิตใจที่ต้องการเข้าร่วมในกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง เพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ของกลุ่มคนที่สอดคล้องกับวิถีชีวิตทางสังคม ซึ่งการเราให้บุคคลเข้ามามีส่วนร่วมนั้น ผู้ดำเนินงานจะต้องมีความเข้าใจในวิธีการดำเนินชีวิต ค่านิยม ประเพณี ทัศนคติของบุคคล เพื่อให้เกิดความสมัครใจเข้าร่วมกิจกรรม โดยสร้างโอกาสให้สมาชิกทุกคน ได้เข้ามามีส่วนร่วมช่วยเหลือ และเข้ามามีอิทธิพลต่อกระบวนการดำเนินกิจกรรมในการพัฒนา รวมถึงได้รับผลประโยชน์จากการพัฒนานั้นอย่างเสมอภาค

ปรัชญา เวสารัชช (2528, หน้า 170 อ้างถึงในยุทธพงษ์ เฮาประมงค์, 2555) ได้กล่าวถึงปัจจัยสำคัญซึ่งผลักดันให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนาชนบท ดังนี้

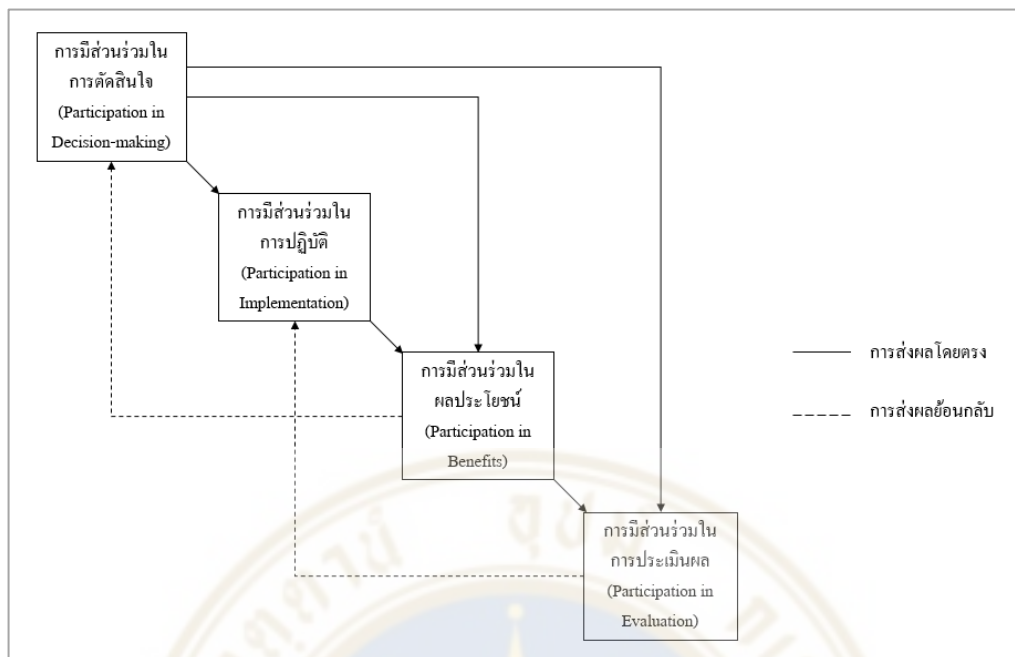
1. ปัจจัยสภาพแวดล้อมทางกายภาพ เศรษฐกิจ สังคม การเมือง การปกครองและความปลอดภัย
2. ปัจจัยผลักดันจากบุคคลอื่น โดยเฉพาะผู้นำ เช่น ผู้นำ ผู้ใหญ่บ้าน
3. ปัจจัยที่เป็นรางวัลตอบแทนได้แก่ ค่าตอบแทนแรงงาน เงินปันผลจากสหกรณ์ออมทรัพย์
4. ปัจจัยภายในตัวบุคคล ได้แก่ ความคาดหวังในประโยชน์ส่วนร่วม ความรู้สึกเกรงใจ ไม่กล้าปฏิเสธเมื่อถูกชักชวน หรือความรู้สึกว่าเป็นพันธะที่ต้องเข้าร่วม เพื่อให้เกิดความสามัคคี

นิรันดร์ จงวุฒิเวศย์ (2527, หน้า 183 อ้างถึงใน ยุทธพงษ์ เข้าประมณงค์, 2555) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วม ได้แก่

1. ความศรัทธาที่มีต่อความเชื่อถือบุคคลสำคัญและสิ่งศักดิ์สิทธิ์ ทำให้ประชาชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การลงแขก การบำเพ็ญประโยชน์ การสร้างโบสถ์วิหาร
2. ความเกรงใจที่มีต่อบุคคลที่เคารพนับถือหรือมีเกียรติยศ ตำแหน่ง ทำให้ประชาชนมีส่วนร่วมทั้ง ๆ ที่ยังไม่มีศรัทธาหรือความเต็มใจอย่างเต็มเปี่ยมที่จะกระทำ เช่น ผู้ใหญ่ออกปากขอแรงผู้น้อยก็ช่วยแรง
3. อำนาจบังคับที่เกิดจากบุคคลที่มีอำนาจเหนือกว่า ทำให้ประชาชนถูกบีบบังคับให้มีส่วนร่วมในการกระทำต่าง ๆ เช่น บิบบังคับให้ทำงานเยี่ยงทาส ฯลฯ

Cohen and Uphoff (1980: 213-218) ได้กล่าวถึงลักษณะการมีส่วนร่วมไว้ 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมตัดสินใจ (Decision-making) ประกอบด้วย ริเริ่มตัดสินใจ ดำเนินการตัดสินใจ และตัดสินใจปฏิบัติการโดยการเข้าร่วมพิจารณาวางแผนแนวทางในการดำเนินกิจกรรม และการร่วมประชุมและตัดสินใจในการเลือกแนวทางปฏิบัติงานเพื่อให้สัมฤทธิ์ผล
2. การมีส่วนร่วมปฏิบัติการ (Implementation) ประกอบด้วย การสนับสนุนทรัพยากร การบริหาร การประสานขอความร่วมมือ เสียสละความคิด แรงกาย ในการดำเนินงานตามกิจกรรมที่ได้กำหนดร่วมกัน
3. การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ (Benefits) หมายถึง การที่บุคคลได้รับผลประโยชน์ ประกอบด้วย ผลประโยชน์ด้านวัตถุ ด้านสังคม ด้านส่วนบุคคล ทำให้งานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้นเมื่อปฏิบัติงานตามกิจกรรม
4. การมีส่วนร่วมในการประเมินผล (Evaluation) หมายถึง การเข้าร่วมปฏิบัติในการติดตามประเมินผลของการดำเนินกิจกรรม รวมถึงร่วมวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นและเสนอแนะความคิดเห็นในการปรับปรุงการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน



ภาพที่ 2.1 ลักษณะของการมีส่วนร่วมตามแนวคิดของ Cohen and Uphoff
ที่มา: ณรงค์ วาริชล (2551)

แต่ทั้งนี้ข้อพิจารณาในการใช้แนวทางในการมีส่วนร่วมของพนักงาน ในการสร้างเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงานในการทำงาน ไม่ว่าจะองค์กรจะเลือกใช้วิธีการหรือเทคนิค ทางการบริหารใดก็ตาม องค์กรมีความจำเป็นต้อง พิจารณาองค์ประกอบของความมีส่วนร่วมในการทำงานของพนักงานร่วมด้วย อันได้แก่ ระดับการมีส่วนร่วมของพนักงาน รูปแบบการมีส่วนร่วมของพนักงาน ระดับตำแหน่งงานของพนักงาน และ ประเด็นการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Marchington, 2005)

1. ระดับการมีส่วนร่วมของพนักงาน การมีส่วนร่วมของพนักงานอาจเริ่มจากระดับของการ ปฏิบัติงานประจำวัน (Operational Participation) จากนั้นจึงเพิ่มขึ้นไปสู่ระดับการทำงานในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Participation) และระดับการสร้างความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าของ (Employee Ownership) ที่อนุญาตให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมทุกกิจกรรม และเมื่อจำแนกระดับของการมีส่วนร่วมของพนักงานอย่างละเอียด สามารถแบ่งระดับการมีส่วนร่วมของพนักงาน ได้ 4 ระดับ (NyKodym, et al., 1994) คือ

ระดับที่ 1 การให้พนักงานตั้งเป้าหมาย และคิด หาแนวทาง/วิธีการทำงานของตนเอง ต้องให้พนักงานมีอิสระในการคิดและออกแบบการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับภาระงานที่ได้รับมอบหมาย

ระดับที่ 2 การให้พนักงานมีส่วนร่วมในการสร้างทางเลือก หรือแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการทำงาน เช่น การจัดวางสิ่งของ การจัดตาราง การเข้าเวร

ระดับที่ 3 การให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา ทั้งในส่วนของ การระบุประเด็นปัญหาและกำหนดแนวทางปฏิบัติ

ระดับที่ 4 การให้พนักงานมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เช่น การกำหนดนโยบาย การกำหนดกลยุทธ์ เป็นต้น

2. รูปแบบการมีส่วนร่วม การสร้างการมีส่วนร่วมของพนักงาน ผู้บริหารอาจดำเนินการอย่างเป็นทางการ (Formal Approach) หรือไม่เป็นทางการ (Informal Approach) ก็ได้ ในส่วนของการดำเนินการอย่างเป็นทางการนั้น ผู้บริหารอาจอนุญาตให้พนักงาน มีบทบาทในกิจกรรมที่จัดขึ้นโดยตรง เช่น ให้พนักงานมีบทบาทหน้าที่รับผิดชอบในโครงการพิเศษและให้อำนาจการตัดสินใจ การให้พนักงานแสดงความคิดเห็นและนำความคิดเห็นไปใช้ประโยชน์ เป็นต้น ส่วนการสร้างการมีส่วนร่วมอย่างไม่เป็นทางการ ก็มีกิจกรรมหลายรูปแบบ เช่น การที่กลุ่มพนักงานเลือกผู้แทนเพื่อเป็นตัวแทนในการแสดงความคิดเห็นกับผู้บริหาร หรือการที่พนักงานแสดงความคิดเห็นกับผู้บริหารเป็นการส่วนตัว (Torika, Schyns and Looise, 2010)

3. ระดับตำแหน่งงานของพนักงาน ระดับความมีส่วนร่วมของพนักงาน จะแตกต่างกันไปตามภาระ หน้าที่และหน่วยงานที่สังกัด

4. ประเด็นการมีส่วนร่วมของพนักงาน ประเด็นการมีส่วนร่วมของพนักงาน ได้แก่ การมีส่วนร่วมที่เกี่ยวข้องกับภาระงานของพนักงาน (Task Level) จนถึงการมีส่วนร่วมในเชิงกลยุทธ์ขององค์กร (Corporate Strategic Level)

นอกจากนี้การสร้างการมีส่วนร่วมของพนักงานยังสามารถจำแนกตามระยะเวลาเป็นการสร้างการมีส่วนร่วมในการทำงานของพนักงาน ในระยะยาว (Long-Term) และการสร้างการมีส่วนร่วมของพนักงานในระยะสั้น (Short-Term) โดยการสร้างการมีส่วนร่วมในการทำงานของพนักงานในระยะยาวควรเน้นให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ โดยตรง และต้องให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับภาระงานของตน ตลอดจนให้อำนาจในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับภาระงาน ในส่วนของการสร้างการมีส่วนร่วมของพนักงานในระยะสั้น (Short-Term) ควรกระตุ้นพนักงานให้สนใจทำกิจกรรมโดยการให้รางวัลที่เป็นตัวเงินและการให้รางวัลที่ไม่เป็นตัวเงิน เนื่องจากการให้รางวัลที่เป็นตัวเงินจะทำให้พนักงานเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้เร็ว แต่ไม่ใช่พฤติกรรมถาวร ทั้งนี้อาจใช้เป็นเพียง แนวทางเริ่มต้นในการริเริ่ม ในทางตรงกันข้ามการให้รางวัลที่ไม่ใช่ตัวเงิน เช่น การชมเชย การยกย่อง จะทำให้พนักงานเกิดความภูมิใจ ช่วยสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานในระยะยาวต่อไป (วรรณภา วิจิตรจรรยา, 2557)

องค์การอนามัยโลก (ธวัช สิทธิกิจโยธิน. 2543: 30; อ้างอิงใน WHO. 1978. Report of the International Conference. p.11) ได้เสนอปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมได้ 3 ประการ คือ

1. ปัจจัยของสิ่งจูงใจ หมายถึง การที่ประชาชนจะเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมใด ๆ นั้นจะมีเหตุผลที่สำคัญ คือ

ประการแรก มองเห็นว่าตนจะได้ผลตอบแทนในสิ่งที่ทำไป

ประการที่สอง การได้รับการบอกกล่าวหรือได้รับการชักชวนจากบุคคลอื่นให้เข้าร่วมโดยมีสิ่งจูงใจเป็นตัวนำ

2. ปัจจัยโครงสร้างของโอกาสหรือช่องทางในการเข้าร่วม หมายถึง การมองเห็นช่องทางในการมีส่วนร่วมและมองเห็นประโยชน์ที่จะได้รับหลังการมีส่วนร่วม ดังนั้น พื้นฐานทางด้านโครงสร้างของช่องทางการมีส่วนร่วม จึงควรมีลักษณะดังนี้ คือ

ประการแรก เปิดโอกาสให้ทุก ๆ คนในชุมชนมีโอกาสเข้าร่วมในการพัฒนา รูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง

ประการที่สอง มีการกำหนดเวลาที่ชัดเจนแน่นอนเพื่อผู้ที่เข้าไปมีส่วนร่วมจะสามารถกำหนดเงื่อนไขตามสภาพเป็นจริงของตนเองได้

ประการที่สาม มีการกำหนดลักษณะของกิจกรรมที่แน่นอนว่าจะทำอะไร

3. ปัจจัยด้านอำนาจในการส่งเสริมกิจกรรมของการมีส่วนร่วม หมายถึง การที่ประชาชน สามารถกำหนดเป้าหมาย วิธีการ และผลประโยชน์ของกิจกรรมได้

การที่จะให้มนุษย์มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมต่าง ๆ นั้นจะต้องมีปัจจัยดังกล่าวข้างต้นประกอบด้วย เป็นแนวทางในการกระตุ้นเพื่อให้กิจกรรมนั้น ๆ ดำเนินไปด้วยดี

Cohen & Uphoff (1980 อ้างถึงใน ณรงค์ วารีชล, 2551, หน้า 9) กล่าวว่าปัจจัยหลายอย่างที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วม ได้แก่

1. เพศ
2. อายุ
3. สถานภาพสมรส
4. ระดับการศึกษา
5. อาชีพ
6. รายได้
7. ระยะเวลาที่อยู่ในท้องถิ่น
8. สถานภาพการทำงาน

จิต นิลพานิช และกุลธร หนาพงศธร (2532, หน้า 362) กล่าวถึงหลักการสำคัญของการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน ดังนี้

1. หลักการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันระหว่างทางราชการกับประชาชน โดยยึดถือความศรัทธาของประชาชนที่มีต่อหน่วยงานหรือต่อบุคคล

2. หลักการจัดความชัดเจน ความชัดเจนในเรื่องผลประโยชน์และความคิดจะมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานพัฒนาเป็นอย่างมากเพราะจะทำให้งานหยุดชะงักและล้มเหลว

3. หลักการสร้างอุดมการณ์และค่านิยมในด้านความซื่อสัตย์ ความอดทน การร่วมมือ การซื่อสัตย์ และการพึ่งตนเอง เพราะอุดมการณ์เป็นเรื่องที่จะจูงใจประชาชนให้ร่วมสนับสนุนนโยบายและเป้าหมายการดำเนินงาน และอาจก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจ ในการปฏิบัติงาน

4. การให้การศึกษอบรรยายอย่างต่อเนื่องเป็นการส่งเสริมให้คนมีความรู้ความคิดของตนเอง ช่วยให้ประชาชนมั่นใจในตนเองมากขึ้น การให้การศึกษอบรรยายโดยให้ประชาชนมีโอกาสทดลองคิด ปฏิบัติ จะช่วยให้ประชาชนสามารถคุ้มครองตนเองได้ รู้จักวิเคราะห์เห็นคุณค่าของงาน และนำไปสู่การเข้าร่วมในการพัฒนา

5. หลักการทำงานเป็นทีม สามารถนำมาใช้ในการแสวงหาความร่วมมือในการพัฒนาได้

6. หลักการสร้างพลังชุมชน การรวมกลุ่มกันทำงานจะทำให้เกิดพลังในการทำงานและทำให้งานเกิดประสิทธิภาพ

รีดเดอร์ (Reeder, 1963 อ้างถึงใน ปรีดา เจษฎารางกุล, 2550, หน้า 26) ได้สรุปปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อการรักษาการมีส่วนร่วมของประชาชนไว้ 11 ประการ ดังนี้

1. การปฏิบัติตนให้สอดคล้องตามความเชื่อถือพื้นฐาน กล่าวคือ บุคคลและกลุ่มบุคคลเหมือนจะเลือกแบบวิธีการปฏิบัติ ซึ่งสอดคล้องและคล้ายคลึงกับความเชื่อพื้นฐานของตนเอง

2. มาตรฐานคุณค่า บุคคลและกลุ่มบุคคลดูเหมือนจะปฏิบัติในลักษณะที่สอดคล้องกับมาตรฐานคุณค่าของตนเอง

3. เป้าหมาย บุคคลและกลุ่มบุคคลดูเหมือนจะส่งเสริมป้องกันและรักษาเป้าหมายตน

4. ประสบการณ์ที่ผิดปกติธรรมดา พฤติกรรมของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลบางครั้งมีรากฐานมาจากประสบการณ์ที่ผิดปกติธรรมดา

5. ความคาดหวัง บุคคลและกลุ่มบุคคลจะประพฤติตามแบบที่ตนคาดหวังว่าจะต้องประพฤติในสถานการณ์เช่นนั้น ทั้งยังชอบปฏิบัติต่อผู้อื่นในลักษณะที่ตนคาดหวังจากผู้อื่นด้วยเช่นกัน

6. การมองแต่ตนเอง บุคคลและกลุ่มบุคคลมักจะทำสิ่งต่าง ๆ ซึ่งคิดว่าตนเองสมควรกระทำเช่นนั้น

7. การบีบบังคับ บุคคลและกลุ่มบุคคลมักจะทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยความรู้สึกว่าตนถูกบังคับให้ทำ

8. นิสัยและประเพณี บุคคลและกลุ่มบุคคลมักจะทำสิ่งต่าง ๆ ซึ่งเรามีนิสัยชอบกระทำอยู่ในสถานการณ์นั้น ๆ

9. โอกาส บุคคลและกลุ่มบุคคลมักจะเข้ามามีส่วนร่วมในรูปแบบการปฏิบัติของสังคม โดยเฉพาะในทางที่เกี่ยวกับจำนวนและชนิดของโอกาส ซึ่งโครงการของสังคมเอื้ออำนวยเข้ามามีส่วนร่วมกันในการกระทำเช่นนั้นเท่าที่พวกเขาได้รับรู้

10. ความสามารถ บุคคลและกลุ่มบุคคลมักจะเข้ามามีส่วนร่วมกันในกิจกรรมบางอย่างที่ตนเห็นว่าสามารถทำในสิ่งที่ต้องการให้เขาทำในสถานการณ์เช่นนั้น

11. การสนับสนุน บุคคลและกลุ่มบุคคลมักจะเริ่มปฏิบัติเมื่อเขารู้สึกว่าเขาได้รับการสนับสนุนที่ดีพอให้กระทำการเช่นนั้น

2.3 ทฤษฎีด้านแรงจูงใจที่เกี่ยวข้อง

2.3.1 ความหมายของแรงจูงใจ

แรงจูงใจ หมายถึงสิ่งที่ชักจูงใจ มีอิทธิพล และกระตุ้นให้เกิดการแสดงพฤติกรรม เพื่อให้ไปถึงซึ่งจุดหมายที่ต้องการ อย่างไรก็ตามยังมีผู้ให้นิยามและความหมายเรื่องแรงจูงใจจำนวนมาก ดังตัวอย่างที่ยกมาดังนี้

สมยศ นาวิการ (2540) ได้กล่าวถึงแรงจูงใจว่ามีความสำคัญต่อการบริหารงานมาก เพราะผู้บริหารจะต้องทำงานให้ประสบความสำเร็จได้ โดยอาศัยบุคคลอื่น คนเป็นทรัพยากรที่มีชีวิตจิตใจ แรงจูงใจจึงเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับอารมณ์ ความรู้สึกของคนในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ จึงถือได้ว่าแรงจูงใจมีความสำคัญต่อผู้บริหารเสมอ

ธิดา สุขใจ (2548, หน้า 8) กล่าวว่า แรงจูงใจในการทำงาน หมายถึง สิ่งใด ๆ ที่เป็นแรงผลักดัน หรือกระตุ้น ให้บุคคลปฏิบัติหรือแสดงพฤติกรรมด้วยความเต็มใจ เพื่อที่จะนำมาซึ่งการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งมูลเหตุจูงใจที่สำคัญคือ ความต้องการ ความพึงพอใจในการทำงานจะนำมาซึ่งการปฏิบัติที่ดีของบุคลากรทำให้บุคลากรมีความและจงรักภักดีต่อองค์กร ซึ่งจะเป็นเงื่อนไขสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว

พนัส หันนาคินทร (2542) ได้กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บังคับบัญชาใช้มาตรการต่าง ๆ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเต็มใจที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายหรือจุดประสงค์ขององค์กร มาตรการเหล่านี้อาจเป็นการกระตุ้นรายบุคคล กลุ่ม หรือองค์กร ให้ผู้ปฏิบัติงานใช้พลังงานและความสามารถอย่างเต็มที่ เพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จในการทำงานตามที่ได้รับมอบหมายหรือความคิดริเริ่มของตนเองที่นำความสำเร็จมาสู่องค์กร

ชญาณิศ เฉลียวบุญ (2556) แรงจูงใจเกิดจากอิทธิพลของปัจจัยต่างๆ ที่บุคคลเผชิญอยู่ โดยปัจจัยเหล่านั้น เป็นปัจจัยภายในตัวบุคคลหรือสิ่งเร้าภายใน (Stimuli) เช่น ความปรารถนา ความต้องการที่อาจได้รับอิทธิพลมาจากปัจจัยภายนอกคือ สิ่งแวดล้อมภายนอกที่มากระทบตัวบุคคลนั้น ทั้งนี้ แรงจูงใจจะส่งผลต่อพฤติกรรมและทัศนคติของบุคคลด้วย

รัฐพล พุกเจริญ (2558) แรงจูงใจเป็นสิ่งที่ใช้ในการโน้มน้าว ชักจูง หรือกระตุ้นให้บุคคลหรือกลุ่ม คนเกิดความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่วางไว้ด้วยความตั้งใจและ เต็มใจ

วาสนา กล่ำรัมย์ (2553) กล่าวถึงประเภทของแรงจูงใจว่า นักจิตวิทยาได้แบ่งการจูงใจออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. การจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่มีความต้องการที่จะกระทำ เรียนรู้ บางสิ่งบางอย่างด้วยตนเองไม่ต้องอาศัยการจูงใจจากสิ่งเร้าภายนอก เช่น การเรียนเพื่อต้องการความรู้ ทำงานเพราะต้องการความสนุกและความชำนาญ ซึ่งความต้องการหรือความสนใจเป็นพิเศษจะเป็นแรงผลักดันให้บุคคลสร้างพฤติกรรมขึ้นได้แก่

- ความต้องการ (Needs) เนื่องจากทุกคนมีความต้องการอยู่ภายใน อันจะทำให้เกิดแรงขับ โดยแรงขับนี้จะสร้างขึ้นและก่อให้เกิดเป็นพฤติกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและความพึงพอใจของตัวบุคคล

- เจตคติ (Attitude) เป็นความรู้ สึกนิกคิตที่ดีที่บุคคลมีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งซึ่งจะเป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลทำในพฤติกรรมที่เหมาะสม เช่น เด็กนักเรียนรักครูผู้สอน และพอใจในวิธีการสอน ทำให้เด็กมีความสนใจและตั้งใจเรียนเป็นพิเศษ

- ความสนใจเป็นพิเศษ (Special Interest) การที่บุคคลนั้นมีความสนใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเป็นพิเศษ ก็จัดว่าเป็นแรงจูงใจให้เกิดความเอาใจใส่ในสิ่งนั้น ๆ มากกว่าปกติ

2. การจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) หมายถึง สภาวะที่บุคคลได้รับการกระตุ้นจากภายนอก ทำให้มองเห็นจุดหมายและนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมของบุคคล และนำไปสู่

- เป้าหมายหรือความคาดหวังของบุคคล คนที่มีเป้าหมายในการกระทำใด ๆ ย่อมกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจให้มีพฤติกรรมที่ดีและเหมาะสม

- ความรู้เกี่ยวกับความก้าวหน้า บุคคลที่มีโอกาสทราบว่าตนจะได้รับ ความก้าวหน้าอย่างไรจากการกระทำนั้น ย่อมเป็นแรงจูงใจให้ตั้งใจและเกิดพฤติกรรมขึ้นได้

- บุคลิกภาพ ความประทับใจอันเกิดจากบุคลิกภาพของบุคคลจะก่อให้เกิด แรงจูงใจให้มีพฤติกรรมขึ้นได้ เช่น นักปกครอง ผู้จัดการต้องมีบุคลิกภาพความเป็นผู้นำที่ดี

- สิ่งล่อใจอื่น ๆ มีหลายอย่างที่ก่อให้เกิดแรงกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรม เช่น การให้ รางวัล (Rewards) เป็นเครื่องกระตุ้นให้เกิดการอยากกระทำ หรือการลงโทษ (Punishment) ซึ่งเป็น ตัวกระตุ้นมิให้กระทำในสิ่งที่ไม่ถูกต้อง นอกจากนี้การได้รับการชมเชย ดิเคียนการแข่งขัน ประกวด หรือการทดสอบก็เป็นเครื่องมือที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมได้

สรุปได้ว่า แรงจูงใจสามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ แรงจูงใจทางด้านร่างกาย และแรงจูงใจทางสังคม แรงจูงใจทางด้านร่างกายเป็นความต้องการทางด้านชีววิทยาของร่างกายด้าน ต่าง ๆ ส่วนแรงจูงใจทางสังคมเป็นความต้องการที่จะอยู่ร่วมกับผู้อื่นเพื่อการได้เป็นส่วนหนึ่งของ สังคม โดยต้องการชื่อเสียง ความสำเร็จในชีวิต นอกจากนี้แรงจูงใจยังแบ่งตามเหตุผลของการ แสดงออกของพฤติกรรมได้อีก โดยแบ่งเป็นแรงจูงใจภายในและแรงจูงใจภายนอก ซึ่งแรงจูงใจ ภายในปลูกฝังได้ยากกว่า และมีคุณค่ามากกว่าแรงจูงใจภายนอก เนื่องจากแรงจูงใจภายในสามารถ ทำให้พนักงานสามารถประสบความสำเร็จในงานได้สูงกว่า แต่ก็เป็นการยากที่จะสร้างให้พนักงาน ปฏิบัติงานเกิดความรัก ทัศนคติที่ดีต่องานที่ตนเองทำอยู่

2.3.2 ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก

Frederick Herzberg เป็นเจ้าของทฤษฎีการจูงใจในการทำงาน ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันอย่าง กว้างขวาง โดยพบว่า ปัจจัยหลาย ๆ อย่างที่แตกต่างกันมีส่วนสัมพันธ์โดยตรงกับความรู้สึกที่ดีและ ไม่ดี ซึ่งปัจจัยเหล่านี้สามารถแยกออกได้เป็น 2 กลุ่ม คือ

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivating Factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรงเพื่อจูงใจให้ คนชอบและรักงานที่ปฏิบัติเป็นการกระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจเพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพมากขึ้น เพราะสามารถสนองความต้องการภายในบุคคล ได้แก่

- ความสำเร็จในการทำงาน หมายถึง การที่บุคคลทำงานได้เสร็จสิ้น และประสบความสำเร็จอย่างดี สามารถแก้ไขปัญหาค้าง ๆ รู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น เมื่องานสำเร็จจึงรู้สึก พึงพอใจและปลื้มในความสำเร็จของงานนั้น ๆ

- การได้รับการยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือจาก หัวหน้า งาน เพื่อนร่วมงาน หรือลูกน้อง เช่น การยกย่องชมเชยแสดงความยินดี การให้กำลังใจหรือ การ แสดงออกให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ

- ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ หมายถึง งานที่อาศัยความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ ทำทายน่าสนใจต้องลงมือทำหรือเป็นงานที่สามารถกระทำ ได้ตั้งแต่ต้นจนจบโดยลำพัง

- ความรับผิดชอบ หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบหรือตัดสินใจ โดยไม่มีการตรวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

- ความก้าวหน้า หมายถึง ได้รับการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น การมีโอกาสได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม หรือได้รับการฝึกอบรม

2. ปัจจัยค่าจูน (Hygiene Factors) หรือ ปัจจัยอนามัย หมายถึง ปัจจัยที่จะค่าจูนให้แรงจูงใจ ในการทำงานของคุณคณมีอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีปัจจัยนี้จะทำให้บุคคลในองค์กรเกิดความไม่ชอบในงานขึ้นมา ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอก ประกอบด้วย

- เงินเดือน หมายถึง เงินเดือนและการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้น ๆ เป็นที่พอใจของบุคลากรในการทำงาน

- โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต นอกจากจะหมายถึง การที่บุคคลได้รับการแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่งภายในหน่วยงานแล้ว ยังหมายถึงสถานการณ์ที่บุคคลสามารถได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพด้วย

- ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน หมายถึง การติดต่อสื่อสารไม่ว่าเป็นกิริยา หรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี

- สถานะอาชีพ หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคมที่มีเกียรติและศักดิ์ศรี

- นโยบายและการบริหารงาน หมายถึง การจัดการและการบริหารองค์กร

- สภาพการทำงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน อุปกรณ์ เครื่องมือต่าง ๆ

- ความเป็นอยู่ส่วนตัว หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดี เป็นผลที่ได้รับจากงานในหน้าที่ ซึ่งทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีหรือไม่มีความสุข

- ความมั่นคงในการทำงาน เช่น มั่นคงในการทำงาน หรือความมั่นคงในองค์กร ความยั่งยืนของอาชีพ

- วิธีการปกครองของผู้บังคับบัญชา หมายถึง ความสามารถของ ผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานหรือความยุติธรรมในการบริหาร

ทั้งนี้โดยสรุป Herzberg ได้ให้ความเข้าใจว่า การจูงใจที่ต้องการสร้างให้เกิดแรงจูงใจที่ดี จำเป็นต้องมีปัจจัยต่าง ๆ ทั้งสองกลุ่มพร้อมกัน

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

Carlo Gerwing (2016, pp.21-40) ทำการศึกษาเรื่องคุณลักษณะ (Personal Traits) ทักษะ (Skill) และความรู้ (Knowledge) ของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ต้องมีเพื่อนำไปสู่การทำหน้าที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างประสบความสำเร็จ โดยมีการตั้งสมมติฐานว่าพนักงาน ระดับบริหารที่ได้รับการแต่งตั้งให้ทำหน้าที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรแบบไม่เต็มเวลา (Part-time) นั้น อาจไม่ได้ตระหนักถึงทักษะและความรู้ที่จำเป็นอย่างยิ่งต่อการสร้างการเปลี่ยนแปลง และประเมินตัวเองสูงเกินไปในด้านทักษะ และความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง เมื่อเปรียบเทียบกับกรณีการประเมินในระดับพนักงาน ทั้งนี้ ผลการศึกษาพบว่า สมมติฐานที่ 1 ผู้นำการเปลี่ยนแปลงภายในมีการประเมินตัวเองสูงเกินไปในทักษะด้านการสื่อสาร (Communication) ด้านความอดทนต่อความคลุมเครือ (Tolerance for Ambiguity) การแก้ไขปัญหา (Problem Solving) การแก้ปัญหาคความขัดแย้ง (Conflict Resolution) และทักษะการสร้างทีมงานทั้งหมด (Team Building) เมื่อเปรียบเทียบกับกรณีการประเมินในระดับพนักงาน อย่างไรก็ตาม ในกรณีด้านความรู้ที่จำเป็นในด้านการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้อง ส่วนสมมติฐานที่ 2 ผู้นำการเปลี่ยนแปลงภายในมีการประเมินตัวเองต่ำเกินไปในความรู้ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational Change) และการจัดการโครงการ (Project Management)

สลักจิตร์ นพเทธา (2559) ศึกษาเรื่องผลกระทบของทัศนคติ แรงจูงใจ ความผูกพันต่อองค์กร และภาวะผู้นำ ต่อการมีส่วนร่วมของพนักงานในการดำเนินกิจกรรมการบำรุงรักษาทีผลที่ทุกคนมีส่วนร่วม ของอุตสาหกรรมเหล็กแผ่นรีดเย็นในประเทศไทย โดยมีกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคือ พนักงานของผู้ผลิตเหล็กแผ่นรีดเย็นรายใหญ่ที่สุดในประเทศไทย ที่เป็นพนักงานระดับบังคับบัญชาและระดับปฏิบัติการ จำนวน 271 คน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่า t-test f-test และการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ พบว่าปัจจัยส่วนบุคคลทางด้าน เพศ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และกลุ่มงานที่สังกัด มีผลต่อระดับการมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรม TPM

สำหรับการมีส่วนร่วมของพนักงานในการดำเนินกิจกรรมการบำรุงรักษาทีผลที่ทุกคนมีส่วนร่วมของอุตสาหกรรมเหล็กแผ่นรีดเย็นในประเทศไทย พบว่าพนักงานส่วนใหญ่มีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรม TPM ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยที่ 3.38 ด้านการเสนอความ

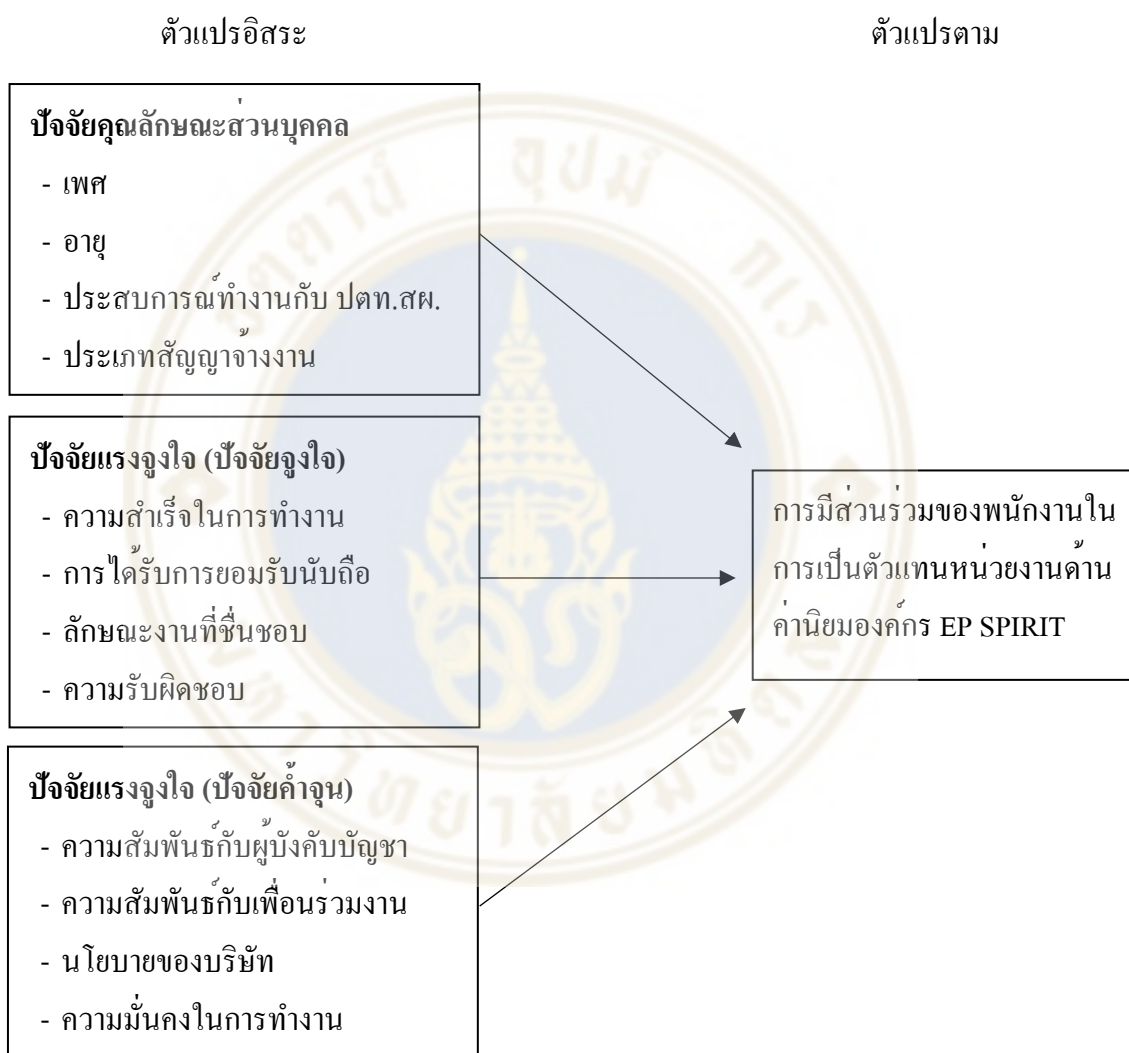
คิดเห็น ด้านการวางแผน และด้านการติดตามประเมินผล อยู่ในระดับปานกลาง เช่นเดียวกัน โดยมีค่าเฉลี่ยที่ 3.39 3.32 และ 3.36 ตามลำดับ มีเพียงด้านการปฏิบัติกิจกรรมที่อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยที่ 3.43 และในส่วนของแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรม TPM พบว่าแรงจูงใจในการมีส่วนร่วมในกิจกรรม TPM มีผลต่อการมีส่วนร่วมของพนักงานในการดำเนินกิจกรรม TPM ในภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ 0.05 กล่าวคือหากพนักงานมีแรงจูงใจมาก จะทำให้มีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรม TPM มากขึ้น

ธวัชชัย ชเนศสกุล (2545) ทำการวิจัยเรื่อง การมีส่วนร่วมในการบริหารงานของพนักงาน ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) กลุ่มตัวอย่างคือพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) สังกัดสาขาส่วนกลาง (กรุงเทพมหานครและปริมณฑล) ทั้งพนักงานระดับบริหาร และพนักงานระดับปฏิบัติการจำนวน 338 คน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่า t-test การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ ผลการศึกษาพบว่า ระดับการมีส่วนร่วมในการบริหารงานของพนักงานอยู่ในระดับมาก ส่วนปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับการมีส่วนร่วมในการบริหารงานของพนักงาน ได้แก่ แรงจูงใจด้านลักษณะงาน รายได้ ระดับการศึกษาปริญญาตรี และตำแหน่งงานระดับปฏิบัติการ

ประชากรณ์ ทัพโพธิ์ (2557) วิเคราะห์ปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล ปัจจัยจูงใจและค่าจูง ปัจจัยด้านการสนับสนุนจากองค์กรที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมของบุคลากร และเสนอแนวทางการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการพัฒนาคุณภาพของโรงพยาบาล เก็บข้อมูลจากกลุ่มบุคลากรที่ปฏิบัติงานประจำที่โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดนครปฐม จำนวน 234 คน ด้วยแบบสอบถามวัดความรู้และ แบบสอบถามความคิดเห็นโดยการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิตามสัดส่วนและสุ่มรายชื่อแบบง่าย วิเคราะห์ข้อมูลโดย ใช้สถิติเชิงพรรณนา วิเคราะห์ความสัมพันธ์ด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สันและสถิติความถดถอยพหุคูณ และ การวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า มี 4 ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางบวกและ 1 ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางลบกับการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลโดยภาพรวม ซึ่งปัจจัยที่มีอิทธิพลทางบวก ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพ ($\beta=.113$) ความรับผิดชอบ ($\beta=.316$) ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ($\beta=.245$) กระบวนการบริหาร ($\beta=.194$) และปัจจัยที่มีอิทธิพลทางลบคือความก้าวหน้าในตำแหน่ง ($\beta=-0.172$) ซึ่งปัจจัยทั้ง 5 ตัวร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลได้ร้อยละ 39.2 แนวทางส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรคือ พัฒนาความรู้และทักษะในการพัฒนาคุณภาพ

รวมถึงสร้างแรงจูงใจด้านความรับผิดชอบในงานและความก้าวหน้าในตำแหน่ง สนับสนุนการคำนึง
ด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรทั้งข้าราชการและลูกจ้าง

2.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 2.2 กรอบแนวคิดการศึกษา

2.6 สมมติฐานการวิจัย

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถกำหนดปัจจัยที่มีผลในการมีส่วนร่วมในการเป็นตัวแทนหน่วยงานเพื่อขับเคลื่อนค่านิยม EP SPIRIT ของบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) โดยสมมติฐานของงานวิจัยมีดังนี้

สมมติฐานที่ 1: ปัจจัยคุณลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน จะส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในการเป็นตัวแทนหน่วยงานเพื่อขับเคลื่อนค่านิยม EP SPIRIT ของบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)

สมมติฐานที่ 2: ปัจจัยด้านแรงจูงใจ (ปัจจัยจูงใจ) มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมในการเป็นตัวแทนหน่วยงานเพื่อขับเคลื่อนค่านิยม EP SPIRIT ของบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)

สมมติฐานที่ 3: ปัจจัยด้านแรงจูงใจ (ปัจจัยค้ำจุน) มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมในการเป็นตัวแทนหน่วยงานเพื่อขับเคลื่อนค่านิยม EP SPIRIT ของบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)

บทที่ 3 วิธีการวิจัย

3.1 ระเบียบวิจัย

การวิจัยเรื่อง “ปัจจัยด้านแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในการเป็นตัวแทนหน่วยงานเพื่อขับเคลื่อนค่านิยม EP SPIRIT ของบริษัท ปตท. สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)” เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้การวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research Method) และวิธีการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งการเก็บรวบรวมข้อมูลนั้น ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาวิเคราะห์จาก 2 แหล่ง คือข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ได้มาจากการเก็บแบบสอบถามกับประชากรกลุ่มเป้าหมายโดยตรง จำนวน 244 ชุด เพื่อสอบถามความคิดเห็น และข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ได้มาจากการค้นคว้าและเก็บรวบรวมข้อมูลจากตำรา บทความ เอกสารรายงานทางวิชาการต่าง ๆ ได้แก่ งานวิจัย วิทยานิพนธ์ รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระ วารสารต่าง ๆ รวมไปถึงจากการสืบค้นข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต เพื่อให้ทราบถึงแนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาในครั้งนี้ และเมื่อได้รับข้อมูลกลับมา ได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์โดยใช้สถิติพรรณนา ประกอบด้วย ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติอนุมานในการทดสอบสมมติฐาน โดยการทดสอบด้วยวิธีการ ได้แก่ t-test ทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม F-test ทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มีมากกว่า 2 กลุ่ม LSD ตรวจสอบความแตกต่างระหว่างคู่ และใช้วิธีการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เพื่อหาความสัมพันธ์ของตัวแปรมากกว่า 1 ตัวแปรขึ้นไป

3.2 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีตัวแปรที่เกี่ยวข้องในการวิจัย 2 ตัวแปร แบ่งเป็นตัวแปรอิสระและ ตัวแปรตามดังนี้

1. ตัวแปรอิสระ (Independent Variable) แบ่งเป็น 3 ปัจจัย ได้แก่

ปัจจัยส่วนบุคคล มี 4 ตัวแปร คือ เพศ อายุ และประสบการณ์ในการทำงานกับบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) และประเภทสัญญาจ้างงาน

ปัจจัยจูงใจ (Motivating Factors หรือ Intrinsic Motivation) มี 4 ตัวแปร คือ 1) ความสำเร็จในการทำงาน 2) การได้รับการยอมรับนับถือ 3) ลักษณะงานที่ชื่นชอบ 4) ความรับผิดชอบ

ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors หรือ Extrinsic Motivation) มี 4 ตัวแปร คือ 1) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา 2) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน 3) นโยบายของบริษัท 4) ความมั่นคงในการทำงาน

2. ตัวแปรตาม (Dependent Variable) คือการมีส่วนร่วมในการเป็นตัวแทนหน่วยงาน เพื่อขับเคลื่อนค่านิยม EP SPIRIT ของบริษัท ปตท. สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)

3.3 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.3.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในงานวิจัยครั้งนี้ คือ กลุ่มผู้นำการเปลี่ยนแปลง (EP SPIRIT Transformer) หรือที่รู้จักในชื่อ Change Agent ของบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) จำนวนทั้งสิ้น 244 คน (“คำสั่งบริษัท เรื่อง การแต่งตั้งคณะทำงาน EP SPIRIT Transformer.”, 2562) ซึ่งประกาศและเผยแพร่คำสั่งให้พนักงานรับทราบโดยทั่วกันผ่านทางอีเมลของบริษัท โดยประชากรทั้งหมดนี้ เป็นประชากรโดยตรงที่ต้องการศึกษา ซึ่งได้รับการคัดเลือกมาเป็นตัวแทนของพนักงานทั้งหมด โดยมีเกณฑ์ในการคัดเลือกตัวแทนแผนกละ 1 คนต่อจำนวนพนักงาน 15 คน และกรณีมีพนักงานเหลือเศษตั้งแต่ 8 คนให้พิเศษเพิ่มตัวแทนอีก 1 คน

ตารางที่ 3.1 จำนวนพนักงานที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านค่านิยมองค์กร (EP SPIRIT Transformer)

สังกัด	จำนวนพนักงานที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงฯ		รวม
	ชาย	หญิง	
BOT	3	5	8
CAA	2	5	7
CEO	6	7	13
EDE	24	18	42
FNA	6	9	15

ตารางที่ 3.1 จำนวนพนักงานที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านค่านิยมองค์กร (EP SPIRIT Transformer) (ต่อ)

สังกัด	จำนวนพนักงานที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงฯ		รวม
	ชาย	หญิง	
GSX	10	10	20
PDS	101	32	133
SBD	2	4	6
รวม	154	90	244

ที่มา: ข้อมูลจำนวนพนักงานที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านค่านิยมองค์กร ประจำปี 2562- 2563 จากแผนกพนักงานสัมพันธ์ ฝ่ายนโยบายและระบบทรัพยากรบุคคล บริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) (“คำสั่งบริษัท เรื่อง การแต่งตั้งคณะกรรมการ EP SPIRIT Transformer.”, 2562)

ชื่อสังกัดในระดับกลุ่มงานของพนักงานที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านค่านิยมองค์กรอธิบายได้ดังนี้

- BOT: ภาษาอังกฤษ คือ Business and Organization Transformation Group
ภาษาไทย คือ กลุ่มงานบริหารการเปลี่ยนแปลงธุรกิจและองค์กร
- CAA: ภาษาอังกฤษ คือ Corporate Affairs and Assurance Group
ภาษาไทย คือ กลุ่มงานกิจการองค์กรและกำกับการณ์ปฏิบัติตามนโยบาย
- CEO: ภาษาอังกฤษ คือ Chief Executive Officer Group
ภาษาไทย คือ กลุ่มงานสังกัดประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่ ประกอบด้วย สายงานทรัพยากรบุคคล สายงานความปลอดภัย มั่นคง อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม
- EDE: ภาษาอังกฤษ คือ Engineering, Development and Operations Group
ภาษาไทย คือ กลุ่มงานวิศวกรรมศาสตร์ การพัฒนาและปฏิบัติการหลุมเจาะ
- FNA: ภาษาอังกฤษ คือ Finance and Accounting Group
ภาษาไทย คือ กลุ่มงานการเงินและการบัญชี

GSX:	ภาษาอังกฤษ คือ Geosciences, Subsurface and Exploration Group ภาษาไทย คือ กลุ่มงานธรณีศาสตร์และการสำรวจ
PDS:	ภาษาอังกฤษ คือ Production Asset and Supply Chain Management Group ภาษาไทย คือ กลุ่มงานโครงการผลิตและบริหารซัพพลายเชน
SBD:	ภาษาอังกฤษ คือ Strategy and Business Development Group ภาษาไทย คือ กลุ่มงานกลยุทธ์และพัฒนาธุรกิจ

3.4 วิธีการเก็บข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการเลือกกลุ่มประชากรสำหรับการวิจัย โดยทำการเก็บข้อมูลจากประชากรที่เป็นกลุ่มผู้นำการเปลี่ยนแปลง (EP SPIRIT Transformer) โดยตรงของบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) จำนวน 244 คน โดยใช้วิธีการส่งอีเมลภายในของบริษัทถึงพนักงานกลุ่มดังกล่าวพร้อมแนบลิงค์กรอกแบบสอบถามออนไลน์ผ่าน google form ซึ่งการตอบกลับของผู้ที่เข้าร่วมวิจัยจะไม่ต้องตอบกลับเป็นอีเมล แต่สามารถกรอกผ่านทางแบบสอบถามออนไลน์ google form ที่แนบไปพร้อมกับอีเมล ซึ่งแบบสอบถามออนไลน์จะไม่กำหนดเงื่อนไขให้ระบุการแสดงตัวตนใด ๆ ไม่ว่าจะเข้ารหัสอีเมล หรือ ระบุชื่อผู้กรอกแบบสอบถาม จึงเป็นการปกป้องข้อมูลของผู้เข้าร่วมวิจัยโดยมีระยะเวลาในการเก็บข้อมูลระหว่างเดือนตุลาคม ถึงเดือน ธันวาคม 2562 รวมระยะเวลา 2 เดือน

ทั้งนี้ ข้อมูลที่ผู้วิจัยได้มาจะทำการเก็บไว้อย่างมิดชิดใน google drive ซึ่งเป็นข้อบัญญัติผู้ใช้งานส่วนตัวของผู้วิจัย ซึ่งบุคคลอื่นไม่สามารถเข้าถึงได้ โดยไม่เปิดเผยต่อสาธารณะ

3.5 ประเภทของข้อมูล

ข้อมูลที่ใช้ในกระบวนการศึกษา ได้แก่ การจัดทำข้อมูล การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การแปลความและการสรุปผล ประกอบด้วย

1. ข้อมูลปฐมภูมิ เป็นข้อมูลที่ผู้ศึกษาได้สร้างขึ้นเอง โดยอาศัยเครื่องมือที่มีความเหมาะสมสำหรับการเก็บรวบรวม ซึ่งในที่นี้ คือ แบบสอบถามออนไลน์
2. ข้อมูลทุติยภูมิ เน้นข้อมูลที่ผู้วิจัยเก็บรวบรวมมาจากแหล่งที่อ้างอิงได้และมีความน่าเชื่อถือ ได้แก่ หนังสือ ตำรา เอกสารเกี่ยวกับงานวิจัย วารสารและสิ่งพิมพ์ทางวิชาการทั้งที่ใช้ระบบเอกสารและระบบออนไลน์

3.6 การตรวจสอบเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามตามกรอบแนวคิดการศึกษา และใช้การทดสอบเครื่องมือ โดยตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหา ความเที่ยงตรง และความน่าเชื่อถือของแบบสอบถาม ดังนี้

1. การตรวจสอบความเที่ยงตรง (Validity) ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่ได้เรียบเรียงแล้ว ไปหารือกับอาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ ความถูกต้องเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของคำถามแต่ละข้อ จากนั้นได้ทำการแก้ไขปรับปรุงให้เป็นไปตามข้อเสนอแนะ

2. การตรวจสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability) เพื่อให้แน่ใจว่าคำถามมีความน่าเชื่อถือ ในเชิงสถิติ ผู้วิจัยจึงพิจารณานำแบบสอบถามไปทดลอง (Tryout) กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นกลุ่มผู้นำ การเปลี่ยนแปลงขององค์กร (EP SPIRIT Transformer) จำนวน 30 ราย โดยการสุ่มแบบง่าย แล้วนำ ผลจากแบบสอบถามมาทดสอบด้วยการพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์ครอนบัค อัลฟา (Cronbach's Alpha Coefficient) เพื่อทดสอบว่าคำถามแต่ละข้อในแบบสอบถามสามารถสื่อความหมายได้ตรงตามที่ ผู้วิจัยกำหนดไว้หรือไม่ โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ทางสถิติหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ได้เท่ากับ 0.966 มากกว่า 0.7 ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่ยอมรับได้ ($\alpha \geq 0.7$) (บุญใจ ศรีสถิตยัณรากร, 2553: 231-232) รายละเอียดปรากฏตามตารางที่ 3-2

ตารางที่ 3.2 แสดงความเชื่อมั่นของแบบสอบถามจำนวน 30 ชุด ด้านปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในการเป็นในการเป็นตัวแทนหน่วยงานเพื่อขับเคลื่อนค่านิยม EP SPIRIT ของ บริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานกับบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)

Cronbach's Alpha	N of Items
0.966	47

3.7 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้โครงสร้างแบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น จากโปรแกรมประยุกต์ออนไลน์บนเว็บไซต์ โดยผ่านการตรวจเอกสารและงานศึกษาที่เกี่ยวข้อง และนำมาพัฒนาแบบสอบถามให้ตรงตามวัตถุประสงค์ของงานศึกษา โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) โดยมีลักษณะเป็นคำถามปลายปิด (Close-end Question) และผู้ตอบจะต้องเลือกคำตอบได้เพียงคำตอบเดียวเท่านั้น ซึ่งเป็นแบบสอบถามแบบ Likert Scale คำตอบจะมีให้เลือกอยู่ 5 ระดับ คือ

ระดับ 5 หมายถึง ระดับการเห็นด้วยมากที่สุด (5 คะแนน)

ระดับ 4 หมายถึง ระดับการเห็นด้วยมาก (4 คะแนน)

ระดับ 3 หมายถึง ระดับการเห็นด้วยปานกลาง (3 คะแนน)

ระดับ 2 หมายถึง ระดับการเห็นด้วยน้อย (2 คะแนน)

ระดับ 1 หมายถึง ระดับการเห็นด้วยน้อยที่สุด (1 คะแนน)

ซึ่งจะใช้การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา โดยการนำเสนอข้อมูลด้วยค่าแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวัดระดับคะแนนเฉลี่ย

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) โดยมีลักษณะเป็นคำถามปลายปิด (Close-end Question) และผู้ตอบจะต้องเลือกคำตอบได้เพียงคำตอบเดียวเท่านั้น ซึ่งเป็นแบบสอบถามแบบ Likert Scale คำตอบจะมีให้เลือกอยู่ 5 ระดับ คือ

ระดับ 5 หมายถึง ระดับการเห็นด้วยมากที่สุด (5 คะแนน)

ระดับ 4 หมายถึง ระดับการเห็นด้วยมาก (4 คะแนน)

ระดับ 3 หมายถึง ระดับการเห็นด้วยปานกลาง (3 คะแนน)

ระดับ 2 หมายถึง ระดับการเห็นด้วยน้อย (2 คะแนน)

ระดับ 1 หมายถึง ระดับการเห็นด้วยน้อยที่สุด (1 คะแนน)

ซึ่งจะใช้การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา โดยการนำเสนอข้อมูลด้วยค่าแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวัดระดับคะแนนเฉลี่ย

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม ได้แก่ ปัจจัยการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และปัจจัยการมีส่วนร่วมในการดำเนินการ โดยผู้ตอบแบบสอบถามต้องเลือกตอบเพียงคำตอบเดียวซึ่งเป็นแบบสอบถามแบบ Likert Scale คำตอบจะมีให้เลือกอยู่ 5 ระดับ คือ

ระดับ 5 หมายถึง ระดับการเห็นด้วยมากที่สุด (5 คะแนน)

ระดับ 4 หมายถึง ระดับการเห็นด้วยมาก (4 คะแนน)

ระดับ 3 หมายถึง ระดับการเห็นด้วยปานกลาง (3 คะแนน)

ระดับ 2 หมายถึง ระดับการเห็นด้วยน้อย (2 คะแนน)

ระดับ 1 หมายถึง ระดับการเห็นด้วยน้อยที่สุด (1 คะแนน)

ซึ่งจะใช้การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา โดยการนำเสนอข้อมูลด้วยค่าแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวัดระดับคะแนนเฉลี่ย

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล จำนวน 5 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ ประสบการณ์ในการทำงานกับบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) พื้นที่ปฏิบัติงาน และประเภทสัญญาจ้างงาน โดยผู้ตอบแบบสอบถามต้องเลือกตอบเพียงคำตอบเดียวในแต่ละคำถามที่ตรงกับคุณลักษณะของตนเองเท่านั้น ซึ่งจะใช้การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา โดยการนำเสนอข้อมูลด้วยการแจกแจงความถี่และค่าร้อยละ ประกอบด้วย

คำถามนามบัญญัติ (Nominal Scale) จำนวน 3 ข้อ ได้แก่ เพศ พื้นที่ปฏิบัติงาน และประเภทสัญญาจ้างงาน

คำถามเรียงลำดับ (Ordinal Scale) จำนวน 2 ข้อ ได้แก่ อายุ และประสบการณ์ในการทำงานกับบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)

3.8 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

3.8.1 ข้อมูลทฤษฎีภูมิ

วิเคราะห์โดยรวบรวมทฤษฎี แนวคิด ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการยอมรับ และผลงานศึกษาที่เกี่ยวข้องกับจากบทความ วิทยานิพนธ์ การค้นคว้าอิสระ มาวิเคราะห์ร่วมกับการศึกษาที่ได้จากข้อมูลปฐมภูมิ เพื่อจัดทำข้อวิจารณ์ และสรุปผลการศึกษา

3.8.2 ข้อมูลปฐมภูมิ

ข้อมูลจากแบบสอบถามทั้งหมด 244 ชุด ถูกนำมาประมวลผลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลเชิงสถิติ โดยนำแบบสอบถามที่รวบรวมมาดำเนินการ ดังนี้

3.8.2.1 การตรวจสอบข้อมูล (Editing) เมื่อได้รับแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างแล้ว ได้มีการตรวจสอบความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถาม และคัดแยกแบบสอบถามที่มีความไม่สมบูรณ์ออกจนได้แบบสอบถามที่สมบูรณ์ทั้งหมด 244 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100

3.8.2.2 การลงรหัส (Coding) นำแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์มาลงรหัสตามที่ได้กำหนดรหัสไว้สำหรับคำถามที่เป็นปลายปิด โดยแบ่งส่วนการวิเคราะห์ออกเป็น ส่วน ๆ ได้แก่

- การประมวลผลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยใช้โปรแกรมคำนวณค่าสถิติที่ใช้ในการพรรณนาและอธิบายผลการศึกษา โดยแบ่งระดับการยอมรับออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง ระดับการเห็นด้วยมากที่สุด (5 คะแนน)

ระดับ 4 หมายถึง ระดับการเห็นด้วยมาก (4 คะแนน)

ระดับ 3 หมายถึง ระดับการเห็นด้วยปานกลาง (3 คะแนน)

ระดับ 2 หมายถึง ระดับการเห็นด้วยน้อย (2 คะแนน)

ระดับ 1 หมายถึง ระดับการเห็นด้วยน้อยที่สุด (1 คะแนน)

- การแปลความหมาย ค่าเฉลี่ยเลขคณิต โดยใช้หลักช่วงคะแนนแต่ละช่วงเท่า ๆ กัน จำนวน 5 อันตรภาคชั้น (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2555)

$$\begin{aligned} \text{ความกว้างของแต่ละอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{ค่าสูงสุด} - \text{ค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนอันตรภาคชั้น}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0.8 \end{aligned}$$

เมื่อได้ความกว้างของอันตรภาคชั้นแล้ว จึงสามารถนำค่าคะแนนเฉลี่ยมาแปลความหมายได้ดังนี้

ค่าเฉลี่ย ระดับความคิดเห็น

4.21 – 5.00 ระดับมากที่สุด

3.41 – 4.20 ระดับมาก

2.61 – 3.40 ระดับปานกลาง

1.81 – 2.60 ระดับน้อย

1.00 – 1.80 ระดับน้อยที่สุด

3.9 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

3.9.1 การวิเคราะห์ข้อมูลสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statics) ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงบรรยายลักษณะของตัวแปร ซึ่งในที่นี้ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการลำดับความสำคัญจากคะแนนค่าเฉลี่ย

3.9.2 การหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability Test) ทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยวิธี Cronbach's Alpha Coefficient ผลลัพธ์ค่าแอลฟาจะมีค่าระหว่าง $0 < \alpha < 1$ แสดงว่าเครื่องมือที่ใช้มีความเชื่อมั่นสูง

3.9.3 การวิเคราะห์สถิติเชิงอนุมาน (Inference Statics) เป็นสถิติที่กล่าวถึงการนำข้อมูลที่ได้จากตัวอย่าง ไปอ้างอิงลักษณะของประชากรทั้งหมด ซึ่งการศึกษานี้ใช้การทดสอบทางสถิติ การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างตัวแปร 2 ตัว (Independent-Sample T-Test) การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างตัวแปรมากกว่า 2 ตัว (F-Test) และการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)



บทที่ 4

ผลการวิจัย

การศึกษาเรื่องปัจจัยด้านแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในการเป็นตัวแทนหน่วยงานเพื่อขับเคลื่อนค่านิยม EP SPIRIT ของบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) เป็นการศึกษาเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 244 คน จากนั้นนำข้อมูลที่ได้อาวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา และสถิติเชิงอนุมาน โดยผู้วิจัยแบ่งการเสนอผลการศึกษาออกเป็นหัวข้อต่างๆ ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยคุณลักษณะส่วนบุคคล

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยด้านแรงจูงใจ (ปัจจัยจูงใจ)

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยด้านแรงจูงใจ (ปัจจัยค้ำจุน)

ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการเป็นตัวแทนหน่วยงานเพื่อขับเคลื่อนค่านิยม EP SPIRIT ของบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)

ส่วนที่ 5 การทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1: ปัจจัยคุณลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน จะส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในการเป็นตัวแทนหน่วยงานเพื่อขับเคลื่อนค่านิยม EP SPIRIT ของบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) ที่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2: ปัจจัยด้านแรงจูงใจ (ปัจจัยจูงใจ) มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมในการเป็นตัวแทนหน่วยงานเพื่อขับเคลื่อนค่านิยม EP SPIRIT ของบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) ที่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 3: ปัจจัยด้านแรงจูงใจ (ปัจจัยค้ำจุน) มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมในการเป็นตัวแทนหน่วยงานเพื่อขับเคลื่อนค่านิยม EP SPIRIT ของบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) ที่แตกต่างกัน

ส่วนที่ 6 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยคุณลักษณะส่วนบุคคล

ข้อมูลปัจจัยคุณลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ ประสบการณ์ทำงานกับ ปตท.สผ. พื้นที่ปฏิบัติงาน และประเภทสัญญาจ้างงานของผู้ตอบแบบสอบถาม ข้อมูลในส่วนนี้แสดงเป็นร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งข้อมูลจากแบบสอบถามที่เก็บจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 244 ชุด สามารถแจกแจงรายละเอียด ดังนี้

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกข้อมูลตามปัจจัยคุณลักษณะส่วนบุคคล

ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน(คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	154	63.10
หญิง	90	36.90
2. อายุ		
ต่ำกว่า 25 ปี	7	2.90
25-39 ปี	193	79.10
40-54 ปี	42	17.20
ตั้งแต่ 55 ปีขึ้นไป	2	0.80
3. ประสบการณ์ทำงานกับ ปตท.สผ.		
ไม่ถึง 1 ปี	6	2.50
1-5 ปี	52	21.30
6-10 ปี	136	55.70
11-15 ปี	32	13.10
16-20 ปี	12	4.90
ตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไป	6	2.50
4. พื้นที่ปฏิบัติงาน		
สำนักงานใหญ่	131	53.70
สาขาต่างจังหวัด	93	38.10
สาขาต่างประเทศ	20	8.20

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกข้อมูลตามปัจจัยคุณลักษณะส่วนบุคคล (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน(คน)	ร้อยละ
5. ประเภทสัญญาจ้างงาน		
พนักงานประจำ ปตท.สผ. (PT: Permanent Staff)	145	59.40
พนักงานประจำ พีทีทีอีพี เซอร์วิสเชส (CT: Contract Staff – Open ended)	78	32.00
พนักงานสัญญาจ้างที่มีกำหนดระยะเวลา (CT: Contract Staff – Fixed term)	21	8.60

จากตารางที่ 4.1 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามปัจจัยคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง คือเป็นเพศชายจำนวน 154 คน คิดเป็นร้อยละ 63.10 และเพศหญิง จำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 36.90

ด้านอายุ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีอายุระหว่าง 25 – 39 ปีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 79.10 รองลงมาคือ 40-54 ปี คิดเป็นร้อยละ 17.20 อายุต่ำกว่า 25 ปี คิดเป็นร้อยละ 2.90 และอายุตั้งแต่ 55 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 0.80 ตามลำดับ

ด้านประสบการณ์ทำงานกับ ปตท.สผ. พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีประสบการณ์ทำงานกับ ปตท.สผ. 6-10 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 55.70 รองลงมา คือ มีประสบการณ์ทำงานกับ ปตท.สผ. 1-5 ปี คิดเป็นร้อยละ 21.30 มีประสบการณ์ทำงานกับ ปตท.สผ. 11-15 ปี คิดเป็นร้อยละ 13.10 มีประสบการณ์ทำงานกับ ปตท.สผ. 16-20 ปี คิดเป็นร้อยละ 4.90 และมีประสบการณ์ทำงานกับ ปตท.สผ. ไม่ถึง 1 ปี กับมีประสบการณ์ทำงานกับ ปตท.สผ. ตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไป มีจำนวนเท่ากัน คือ คิดเป็นร้อยละ 2.50 ตามลำดับ

ด้านพื้นที่ปฏิบัติงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างปฏิบัติงานในสำนักงานใหญ่มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 53.70 รองลงมาคือปฏิบัติงานในสาขาต่างจังหวัด คิดเป็นร้อยละ 38.10 และปฏิบัติงานในสาขาต่างประเทศ คิดเป็นร้อยละ 8.20 ตามลำดับ

ด้านประเภทสัญญาจ้างงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีสัญญาจ้างประเภทพนักงานประจำ ปตท.สผ. (PT: Permanent Staff) มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 59.40 รองลงมาคือสัญญาจ้างประเภทพนักงานประจำ พีทีทีอีพี เซอร์วิสเชส (CT: Contract Staff – Open ended) คิดเป็นร้อยละ 32.00 และสัญญาจ้างประเภทพนักงานสัญญาจ้างที่มีกำหนดระยะเวลา (CT: Contract Staff – Fixed term) คิดเป็นร้อยละ 8.60 ตามลำดับ

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยด้านแรงจูงใจ (ปัจจัยจูงใจ)

การนำเสนอในส่วนนี้เป็นผลการศึกษาศักยภาพปัจจัยด้านแรงจูงใจ (ปัจจัยจูงใจ) ประกอบด้วยความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะงานที่ชื่นชอบ และความรับผิดชอบ โดยสามารถนำเสนอในรูปแบบของตารางได้ ดังนี้

ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านแรงจูงใจ (ปัจจัยจูงใจ)

ปัจจัยแรงจูงใจ (ปัจจัยจูงใจ)	\bar{X}	S.D.	แปลผล
ความสำเร็จในการทำงาน			
1. ท่านทำงานต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมายได้บรรลุเป้าหมาย ตามวัตถุประสงค์	4.21	0.76	มากที่สุด
2. ท่านสามารถจัดการปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานได้	4.03	0.70	มาก
3. งานของท่านมีคุณภาพเป็นที่พึงพอใจตามที่หน่วยงานต้องการ	3.99	0.76	มาก
4. ท่านเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของหน่วยงาน	3.75	0.76	มาก
5. ท่านมีความภาคภูมิใจในผลงานที่ปฏิบัติ	4.15	0.77	มาก
รวม	4.02	0.64	มาก
การได้รับการยอมรับนับถือ			
6. ท่านได้รับคำชมเชยและความเชื่อถือไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชามีความเหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย	4.06	0.78	มาก
7. ความคิดเห็นต่าง ๆ ที่ท่านเสนอแนะมักได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน	3.92	0.75	มาก
8. ผู้บังคับบัญชาให้การยอมรับในความรู้ความสามารถของท่าน	4.01	0.70	มาก
9. เพื่อนร่วมงานให้การยอมรับในความรู้ความสามารถของท่าน	4.04	0.64	มาก

ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านแรงจูงใจ (ปัจจัยจูงใจ) (ต่อ)

ปัจจัยแรงจูงใจ (ปัจจัยจูงใจ)	\bar{X}	S.D.	แปลผล
10. เพื่อนร่วมงานมักจะขอคำปรึกษาแนะนำจากท่านเป็นประจำเพราะท่านสามารถให้คำปรึกษาแนะนำในเรื่องต่างๆ ได้เป็นอย่างดี	3.88	0.74	มาก
11. ท่านภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานที่ท่านปฏิบัติงานอยู่	4.25	0.79	มากที่สุด
รวม	4.03	0.60	มาก
ลักษณะงานที่ชื่นชอบ			
12. หน่วยงานของท่านได้กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของท่านไว้ชัดเจน	3.83	0.85	มาก
13. ท่านได้รับมอบหมายงานตามความรู้ความสามารถและความถนัดที่มีอยู่	3.86	0.75	มาก
14. ท่านรู้สึกพอใจเมื่อได้ทำงานที่ท้าทายความสามารถและตั้งใจให้อยากปฏิบัติ	4.22	0.64	มากที่สุด
15. ท่านรู้สึกยินดีที่ได้ทำงาน และพบเจอเพื่อนร่วมงานใหม่ๆ เสมอ	4.26	0.58	มากที่สุด
16. ท่านชื่นชอบงานที่ได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์	4.07	0.80	มาก
รวม	4.05	0.52	มาก
ความรับผิดชอบ			
17. ท่านสามารถอยู่ปฏิบัติงานได้จนงานสำเร็จแม้จะเลยเวลาปฏิบัติงานปกติของท่าน	4.31	0.82	มากที่สุด
18. ท่านสามารถช่วยงานนอกเวลาทำงานปกติได้	4.27	0.80	มากที่สุด
19. ท่านเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองและมี ความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย	4.26	0.66	มากที่สุด
20. ท่านสามารถทำงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของท่านได้เป็นอย่างดี	4.15	0.78	มาก

ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านแรงจูงใจ (ปัจจัยจูงใจ) (ต่อ)

ปัจจัยแรงจูงใจ (ปัจจัยจูงใจ)	\bar{X}	S.D.	แปลผล
21. ท่านยินดีที่จะรับงานที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายให้ทำนอกเหนือจากงานประจำที่ปฏิบัติอยู่ในเวลาเดียวกัน	4.24	0.68	มากที่สุด
รวม	4.24	0.61	มากที่สุด
ภาพรวมปัจจัยแรงจูงใจ (ปัจจัยจูงใจ)	4.09	0.52	มาก

จากตารางที่ 4.2 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อปัจจัยแรงจูงใจ(ปัจจัยจูงใจ) โดยรวมอยู่ในระดับมาก ด้วยค่าเฉลี่ย 4.09 เมื่อวิเคราะห์เป็นรายด้านพบว่า ด้านความรับผิดชอบอยู่ในระดับมากที่สุด ด้วยค่าเฉลี่ย 4.24 และที่เหลืออีก 3 ด้านในระดับมาก ได้แก่ ด้านลักษณะงานที่ชอบ ด้วยค่าเฉลี่ย 4.05 ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้วยค่าเฉลี่ย 4.03 และด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้วยค่าเฉลี่ย 4.02 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาด้านความสำเร็จในการทำงาน พบว่ากลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02 เมื่อพิจารณาปัจจัยย่อยรายข้อของกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นในระดับมากที่สุด คือ สามารถทำงานต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมายได้บรรลุเป้าหมาย ตามวัตถุประสงค์ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21 รองลงมาคือ มีความภาคภูมิใจในผลงานที่ปฏิบัติ สามารถจัดการปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานได้ งานมีคุณภาพเป็นที่พึงพอใจตามที่หน่วยงานต้องการ และเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของหน่วยงาน มีความคิดเห็นในระดับมาก ด้วยค่าเฉลี่ย 4.15 4.03 3.99 และ 3.75 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาด้านการได้รับการยอมรับนับถือ พบว่ากลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03 เมื่อพิจารณาปัจจัยย่อยรายข้อของกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นในระดับมากที่สุด คือ ภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.25 รองลงมาคือได้รับคำชมเชยและความเชื่อถือไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาว่ามีความเหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย เพื่อนร่วมงานให้การยอมรับในความรู้ความสามารถ ผู้บังคับบัญชาให้การยอมรับในความรู้ความสามารถ ความคิดเห็นต่าง ๆ ที่ท่านเสนอแนะมักได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน และเพื่อนร่วมงานมักจะขอคำปรึกษาแนะนำจากท่านเป็นประจำเพราะท่านสามารถให้คำปรึกษาแนะนำในเรื่องต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี มีความคิดเห็นในระดับมาก ด้วยค่าเฉลี่ย 4.06 4.04 4.01 3.92 และ 3.88 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาด้านลักษณะงานที่ชื่นชอบ พบว่ากลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.05 เมื่อพิจารณาปัจจัยย่อยรายข้อกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นในระดับมากที่สุด คือ รู้สึกยินดีที่ได้ทำงาน และพบเจอเพื่อนร่วมงานใหม่ ๆ เสมอ และรู้สึกพอใจเมื่อได้ทำงานที่ท้าทายความสามารถและตั้งใจให้อยากปฏิบัติ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.26 และ 4.22 ตามลำดับ รองลงมาคือ ชื่นชอบงานที่ได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ ได้รับมอบหมายงานตามความรู้ความสามารถและความถนัดที่มีอยู่ และหน่วยงานได้กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบไว้ชัดเจน โดยมีความคิดเห็นในระดับมาก ด้วยค่าเฉลี่ย 4.07 3.86 และ 3.83 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาด้านความรับผิดชอบ พบว่ากลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.24 เมื่อพิจารณาปัจจัยย่อยรายข้อกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นในระดับมากที่สุด คือ สามารถอยู่ปฏิบัติงานได้จนงานสำเร็จแม้จะเลยเวลาปฏิบัติงานปกติ สามารถช่วยงานนอกเวลาทำงานปกติได้ เข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองและมีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย และยินดีที่จะรับงานที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายให้ทำนอกเหนือจากงานประจำที่ปฏิบัติอยู่ในเวลาเดียวกัน ด้วยค่าเฉลี่ย 4.31 4.27 4.26 และ 4.24 ตามลำดับ รองลงมาคือ สามารถทำงานที่อยู่ในความรับผิดชอบได้เป็นอย่างดี โดยมีความคิดเห็นในระดับมาก ด้วยค่าเฉลี่ย 4.15

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยด้านแรงจูงใจ (ปัจจัยค้ำจุน)

การนำเสนอในส่วนนี้เป็นผลการศึกษปัจจัยด้านแรงจูงใจ (ปัจจัยค้ำจุน) ประกอบด้วย ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน นโยบายของบริษัท และความมั่นคงในการทำงาน โดยสามารถนำเสนอในรูปของตารางได้ ดังนี้

ตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านแรงจูงใจ (ปัจจัยค้ำจุน)

ปัจจัยแรงจูงใจ (ปัจจัยค้ำจุน)	\bar{X}	S.D.	แปลผล
ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา			
1. ท่านมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา	4.02	0.74	มาก
2. ผู้บังคับบัญชาคอยให้การสนับสนุนและปกป้องท่าน	4.04	0.76	มาก
เสมอ			
3. ผู้บังคับบัญชาปกครองอย่างเป็นธรรม	3.98	0.86	มาก
4. ผู้บังคับบัญชาพูดถึงท่านในด้านที่ดี	4.08	0.68	มาก

ตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านแรงจูงใจ (ปัจจัยค้ำจุน) (ต่อ)

ปัจจัยแรงจูงใจ (ปัจจัยค้ำจุน)	\bar{X}	S.D.	แปลผล
5. ผู้บังคับบัญชาให้อำนาจและอิสระกับท่านในการทำงาน	4.10	0.74	มาก
รวม	4.04	0.69	มาก
ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน			
1. สังคมในหน่วยงานเป็นแบบครอบครัว ช่วยเหลือกัน	4.18	0.68	มาก
2. สังคมในหน่วยงานมีความสามัคคี ไม่แบ่งพรรคพวก	3.98	0.70	มาก
3. ท่านมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน	4.30	0.61	มากที่สุด
4. เพื่อนร่วมงานพูดถึงท่านในด้านที่ดี	4.11	0.59	มาก
5. เพื่อนร่วมงานให้การสนับสนุนและช่วยเหลือท่าน ทั้งเมื่อร้องขอและไม่ใคร่ร้องขอ	4.20	0.54	มาก
รวม	4.15	0.53	มาก
นโยบายของบริษัท			
1. ค่านิยมของบริษัทมีความเหมาะสม และช่วยให้ บริษัทและพนักงานดำเนินไปในทิศทางที่ถูกต้อง	4.00	0.89	มาก
2. บริษัทผลักดันด้านค่านิยมขององค์กรให้มีการนำไป ปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ	4.04	0.69	มาก
3. ผู้บริหารให้ความสำคัญและเป็นตัวอย่างที่ดีของการ ปฏิบัติตามค่านิยมของบริษัท	3.89	0.81	มาก
4. บริษัทให้ความสำคัญต่อการมีตัวแทนที่เป็นผู้นำการ เปลี่ยนแปลงด้านค่านิยมในองค์กร (Transformer) ใน แต่ละหน่วยงาน	3.93	0.85	มาก
5. นโยบายของบริษัทมีผลต่อความสำเร็จในการทำงาน	4.14	0.76	มาก
รวม	4.00	0.64	มาก
ความมั่นคงในการทำงาน			
1. บริษัทมีความมั่นคง เสถียรภาพที่ดี	4.50	0.62	มากที่สุด
2. สัญญาจ้างงานเป็นสิ่งที่สะท้อนความมั่นคงในการ ทำงาน	4.39	0.78	มากที่สุด

ตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านแรงจูงใจ (ปัจจัยค้ำจุน) (ต่อ)

ปัจจัยแรงจูงใจ (ปัจจัยค้ำจุน)	\bar{X}	S.D.	แปลผล
3. ท่านมีสัญญาจ้างงานที่มั่นคง	4.34	0.77	มากที่สุด
4. สายอาชีพของท่านมีโอกาสในการเติบโตก้าวหน้า	3.87	0.90	มาก
รวม	4.27	0.55	มากที่สุด
ภาพรวมปัจจัยแรงจูงใจ (ปัจจัยค้ำจุน)	4.12	0.49	มาก

จากตารางที่ 4.3 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อปัจจัยแรงจูงใจ (ปัจจัยค้ำจุน) โดยรวมอยู่ในระดับมาก ด้วยค่าเฉลี่ย 4.12 เมื่อวิเคราะห์เป็นรายด้านพบว่า ด้านความมั่นคงในการทำงานอยู่ในระดับมากที่สุด ด้วยค่าเฉลี่ย 4.27 และที่เหลืออีก 3 ด้านในระดับมาก ได้แก่ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้วยค่าเฉลี่ย 4.15 ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้วยค่าเฉลี่ย 4.04 และค่านโยบายของบริษัท ด้วยค่าเฉลี่ย 4.00 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา พบว่ากลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 เมื่อพิจารณาปัจจัยย่อยรายข้อกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นในระดับมากที่สุด ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาให้อำนาจและอิสระกับท่านในการทำงาน ผู้บังคับบัญชาพูดถึงท่านในด้านที่ดี ผู้บังคับบัญชาคอยให้การสนับสนุนและปกป้องท่านเสมอ มีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา และผู้บังคับบัญชาปกครองอย่างเป็นธรรม ด้วยค่าเฉลี่ย 4.10 4.08 4.04 4.02 และ 3.98 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน พบว่ากลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15 เมื่อพิจารณาปัจจัยย่อยรายข้อกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นในระดับมากที่สุด ได้แก่ ความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน เพื่อนร่วมงานให้การสนับสนุนและช่วยเหลือท่าน ทั้งเมื่อร้องขอและไม่ได้ร้องขอ สังคมในหน่วยงานเป็นแบบครอบครัว ช่วยเหลือกัน เพื่อนร่วมงานพูดถึงท่านในด้านที่ดี และสังคมในหน่วยงานมีความสามัคคี ไม่แบ่งพรรคพวก ด้วยค่าเฉลี่ย 4.30 4.20 4.18 4.11 และ 3.98 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาด้านค่านโยบายของบริษัท พบว่ากลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 เมื่อพิจารณาปัจจัยย่อยรายข้อกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นในระดับมากที่สุด ได้แก่ นโยบายของบริษัทมีผลต่อความสำเร็จในการทำงาน บริษัทผลักดันด้านค่านิยมขององค์กรให้มีการนำไปปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ ค่านิยมของบริษัทมีความเหมาะสม และช่วยให้อำนาจและพนักงานดำเนินไปในทิศทางที่ถูกต้อง บริษัทให้ความสำคัญต่อการมีตัวแทนที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านค่านิยมในองค์กร (EP SPIRIT Transformer) ในแต่ละ

หน่วยงาน และผู้บริหารให้ความสำคัญและเป็นตัวอย่างที่ดีของการปฏิบัติตามค่านิยมของบริษัท ด้วยค่าเฉลี่ย 4.14 4.04 4.00 3.93 และ 3.89 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาด้านความมั่นคงในการทำงาน พบว่ากลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.27 เมื่อพิจารณาปัจจัยย่อยรายชื่อกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นในระดับมากที่สุด คือ บริษัทมีความมั่นคง เสถียรภาพที่ดี สัญญาจ้างงานเป็นสิ่งที่สะท้อนความมั่นคงในการทำงาน และท่านมีสัญญาจ้างงานที่มั่นคง ด้วยค่าเฉลี่ย 4.50 4.39 และ 4.34 ตามลำดับ รองลงมาคือ สายอาชีพของท่านมีโอกาสในการเติบโตก้าวหน้า โดยมีความคิดเห็นในระดับมาก ด้วยค่าเฉลี่ย 3.87

ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการเป็นตัวแทนหน่วยงานเพื่อขับเคลื่อนค่านิยม EP SPIRIT ของบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)

การนำเสนอในส่วนนี้เป็นผลการศึกษาศึกษาการมีส่วนร่วมในการเป็นตัวแทนหน่วยงานเพื่อขับเคลื่อนค่านิยม EP SPIRIT ของบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) ประกอบด้วย การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการมีส่วนร่วมในการดำเนินการ โดยสามารถนำเสนอในรูปแบบของตารางได้ ดังนี้

ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการมีส่วนร่วมในการเป็นตัวแทนหน่วยงานเพื่อขับเคลื่อน ค่านิยม EP SPIRIT ของบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)

การมีส่วนร่วม	\bar{X}	S.D.	แปลผล
การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ			
1. ท่านมีส่วนร่วมในการริเริ่มวางแผนในการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมค่านิยมองค์กรในหน่วยงานของท่าน	3.76	0.76	มาก
2. ท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมค่านิยมองค์กรในหน่วยงานของท่าน	3.68	0.83	มาก

ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการมีส่วนร่วมในการเป็นตัวแทน
หน่วยงานเพื่อขับเคลื่อน ค่านิยม EP SPIRIT ของบริษัท ปตท.สำรวจและผลิต
ปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) (ต่อ)

การมีส่วนร่วม	\bar{X}	S.D.	แปลผล
3. ท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพื่อเข้ามาเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลงค่านิยมองค์กร (EP SPIRIT Transformer) ของหน่วยงาน	3.47	1.06	มาก
4. ผู้บังคับบัญชาให้สิทธิท่านในการตัดสินใจเพื่อเข้ามา เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงค่านิยมองค์กร (EP SPIRIT Transformer) ของหน่วยงาน	3.64	1.01	มาก
รวม	3.64	0.76	มาก
การมีส่วนร่วมในการดำเนินการ			
1. ท่านมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมส่งเสริมค่านิยม องค์กรในหน่วยงานตามแผนงานด้วยตนเอง	3.92	0.63	มาก
2. ท่านมีส่วนร่วมในการเข้าร่วมกิจกรรมส่งเสริม ค่านิยมที่จัดโดยบริษัท	4.01	0.59	มาก
3. ท่านมีส่วนร่วมในการสนับสนุนทีมงาน พนักงาน ให้เข้าร่วมกิจกรรมส่งเสริมค่านิยมองค์กรอย่าง สม่ำเสมอ	3.91	0.68	มาก
รวม	3.95	0.55	มาก
ภาพรวมการมีส่วนร่วม	3.79	0.55	มาก

จากตารางที่ 4.4 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีส่วนร่วมในการเป็นตัวแทนหน่วยงานเพื่อ
ขับเคลื่อน ค่านิยม EP SPIRIT ของบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) โดย
ภาพรวมในระดับมาก ด้วยค่าเฉลี่ย 3.79 และเมื่อแยกเป็นรายด้าน พบว่า ทั้งด้านการมีส่วนร่วมใน
การดำเนินงาน และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในระดับมาก เช่นเดียวกันโดยมีค่าเฉลี่ย 3.95 และ
3.64 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ พบว่ากลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามมีความ
คิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.64 เมื่อพิจารณาปัจจัยย่อยรายข้อกลุ่มตัวอย่างมีความ
คิดเห็นในระดับมากทั้งหมด คือ มีส่วนร่วมในการริเริ่มวางแผนในการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อส่งเสริม

ค่านิยมองค์กรในหน่วยงาน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมค่านิยมองค์กรในหน่วยงาน ผู้บังคับบัญชาให้สิทธิท่านในการตัดสินใจเพื่อเข้ามาเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านค่านิยมองค์กร (EP SPIRIT Transformer) ของหน่วยงาน และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพื่อเข้ามาเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านค่านิยมองค์กร (EP SPIRIT Transformer) ของหน่วยงาน ด้วยค่าเฉลี่ย 3.76 3.68 3.64 และ 3.47 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาด้านการมีส่วนร่วมในการดำเนินการ พบว่ากลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 เมื่อพิจารณาปัจจัยย่อยรายข้อกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นในระดับมากทั้งหมด คือ มีส่วนร่วมในการเข้าร่วมกิจกรรมส่งเสริมค่านิยมที่จัดโดยบริษัท มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมส่งเสริมค่านิยมองค์กรในหน่วยงานตามแผนงานด้วยตนเอง และมีส่วนร่วมในการสนับสนุนทีมงาน พนักงานให้เข้าร่วมกิจกรรมส่งเสริมค่านิยมองค์กรอย่างสม่ำเสมอ ด้วยค่าเฉลี่ย 4.01 3.92 และ 3.91 ตามลำดับ

ส่วนที่ 5 การทดสอบสมมติฐาน

5.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยคุณลักษณะส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในการเป็นตัวแทนหน่วยงานเพื่อขับเคลื่อนค่านิยม EP SPIRIT ของบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)

ใช้การวิเคราะห์ทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยระหว่างตัวแปร 2 กลุ่ม ด้วยค่า t-test และทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยระหว่างตัวแปรมากกว่า 2 กลุ่ม ด้วยค่า F-test โดยใช้การทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) เพื่อทดสอบผลต่างอย่างมีนัยสำคัญน้อยที่สุด โดยทดสอบเพิ่มเติมหลังจากการทำ F-test ทั้งนี้เพื่อหาความแตกต่างรายคู่ เท่ากับ 0.05

สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยคุณลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน จะส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในการเป็นตัวแทนหน่วยงานเพื่อขับเคลื่อนค่านิยม EP SPIRIT ของบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) ที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.5 การทดสอบสมมติฐานในการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับการมีส่วนร่วมในการเป็นตัวแทนหน่วยงานเพื่อขับเคลื่อนค่านิยม EP SPIRIT ของบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) จำแนกตามเพศ

การมีส่วนร่วม ในการเป็นตัวแทนหน่วยงาน	เพศชาย			เพศหญิง			t	Sig
	N	\bar{X}	S.D.	N	\bar{X}	S.D.		
การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	154	3.69	0.80	90	3.54	0.66	1.454	0.147
การมีส่วนร่วมในการดำเนินการ	154	3.95	0.55	90	3.94	0.56	0.079	0.937

หมายเหตุ: * หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับการมีส่วนร่วมในการเป็นตัวแทนหน่วยงานเพื่อขับเคลื่อนค่านิยม EP SPIRIT ของบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) จำแนกตามปัจจัยคุณลักษณะส่วนบุคคลทางด้านเพศ พบว่าไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน

ตารางที่ 4.6 การทดสอบสมมติฐานในการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับการมีส่วนร่วมในการเป็นตัวแทนหน่วยงานเพื่อขับเคลื่อนค่านิยม EP SPIRIT ของบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) จำแนกตามอายุ

การมีส่วนร่วม ในการเป็นตัวแทนหน่วยงาน	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	ระหว่างกลุ่ม	14.04	3	4.68	9.00	0.00*
	ภายในกลุ่ม	124.74	240	0.52		
	รวม	138.78	243			
การมีส่วนร่วมในการดำเนินการ	ระหว่างกลุ่ม	3.29	3	1.10	3.72	0.01*
	ภายในกลุ่ม	70.72	240	0.30		
	รวม	74.01	243			

หมายเหตุ: * หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับการมีส่วนร่วมในการเป็นตัวแทนหน่วยงานเพื่อขับเคลื่อนค่านิยม EP SPIRIT ของบริษัท ปตท.สำรวจและผลิต

ปีโตรเลียม จำกัด (มหาชน) จำแนกตามปัจจัยคุณลักษณะส่วนบุคคลทางด้านอายุ พบว่าด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมีค่า Sig เท่ากับ 0.00 และด้านการมีส่วนร่วมในการดำเนินการมีค่า Sig เท่ากับ 0.01 สามารถสรุปผลการทดสอบได้ว่าปัจจัยคุณลักษณะส่วนบุคคลทางด้านอายุที่แตกต่างกันจะมีระดับการมีส่วนร่วมในการเป็นตัวแทนหน่วยงานเพื่อขับเคลื่อนค่านิยม EP SPIRIT แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน

เพื่อให้ทราบว่าในรายชื่อกู้ที่มีความแตกต่างกัน จึงทำการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายชื่อกู้ (Multiple Comparison) โดยวิธีการทดสอบ Least Square Difference (LSD Method) ดังแสดงในตาราง ดังนี้

ตารางที่ 4.7 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายชื่อกู้ระดับการมีส่วนร่วมในการเป็นตัวแทนหน่วยงานเพื่อขับเคลื่อนค่านิยม EP SPIRIT ของบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) จำแนกตามอายุ

การมีส่วนร่วมในการเป็นตัวแทนหน่วยงาน	อายุ	\bar{X}	ต่ำกว่า 25 ปี	25-39 ปี	40-54 ปี	ตั้งแต่ 55 ปีขึ้นไป
			3.11	3.55	4.14	3.63
การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	ต่ำกว่า 25 ปี	3.11	-	0.44	1.03*	0.52
	25-39 ปี	3.55	-	-	0.59*	0.08
	40-54 ปี	4.14	-	-	-	0.51
	ตั้งแต่ 55 ปีขึ้นไป	3.63	-	-	-	-
การมีส่วนร่วมในการดำเนินการ	ต่ำกว่า 25 ปี	3.90	3.90	3.90	4.20	3.67
	25-39 ปี	3.90	-	0.01	0.29	0.24
	40-54 ปี	4.20	-	-	0.30*	0.23
	ตั้งแต่ 55 ปีขึ้นไป	3.67	-	-	-	0.53

หมายเหตุ: * หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.7 เมื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างระดับการมีส่วนร่วมในการเป็นตัวแทนหน่วยงานเพื่อขับเคลื่อนค่านิยม EP SPIRIT ของบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) จำแนกตามอายุเป็นรายชื่อกู้ พบว่า

การมีส่วนร่วมในการเป็นตัวแทนหน่วยงานเพื่อขับเคลื่อนค่านิยม EP SPIRIT ของบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) ในด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุต่ำกว่า 25 ปี มีการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่แตกต่างกับกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุ 40-54 ปี และกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุ 25-39 ปี มีการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่แตกต่างกับกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุ 40-54 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

การมีส่วนร่วมในการเป็นตัวแทนหน่วยงานเพื่อขับเคลื่อนค่านิยม EP SPIRIT ของบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) ในด้านการมีส่วนร่วมในการดำเนินการ กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุ 25-39 ปี มีการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานที่แตกต่างกับกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุ 40-54 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.8 การทดสอบสมมติฐานในการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับการมีส่วนร่วมในการเป็นตัวแทนหน่วยงานเพื่อขับเคลื่อนค่านิยม EP SPIRIT ของบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานกับบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)

การมีส่วนร่วมในการเป็นตัวแทนหน่วยงาน	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	ระหว่างกลุ่ม	19.31	5	3.86	7.69	0.00*
	ภายในกลุ่ม	119.47	238	0.50		
	รวม	138.78	243			
การมีส่วนร่วมในการดำเนินการ	ระหว่างกลุ่ม	3.49	5	0.70	2.36	0.04*
	ภายในกลุ่ม	70.52	238	0.30		
	รวม	74.01	243			

หมายเหตุ: * หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.8 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับการมีส่วนร่วมในการเป็นตัวแทนหน่วยงานเพื่อขับเคลื่อนค่านิยม EP SPIRIT ของบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) จำแนกตามปัจจัยคุณลักษณะส่วนบุคคลทางด้านประสบการณ์ในการทำงานกับบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) พบว่าด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมีค่า Sig เท่ากับ 0.00 และด้านการมีส่วนร่วมในการดำเนินการมีค่า Sig เท่ากับ 0.04 สามารถสรุปผลการทดสอบได้ว่าปัจจัยคุณลักษณะส่วนบุคคลทางด้านประสบการณ์ในการทำงาน

กับบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) ที่แตกต่างกันจะมีระดับการมีส่วนร่วมในการเป็นตัวแทนหน่วยงานเพื่อขับเคลื่อนค่านิยม EP SPIRIT แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน

เพื่อให้ทราบว่าในรายคู่ใดที่มีความแตกต่างกัน จึงทำการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ (Multiple Comparison) โดยวิธีการทดสอบ Least Square Difference (LSD Method) ดังแสดงในตาราง ดังนี้

ตารางที่ 4.9 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ระดับการมีส่วนร่วมในการเป็นตัวแทนหน่วยงานเพื่อขับเคลื่อนค่านิยม EP SPIRIT ของบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานกับบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)

การมีส่วนร่วมในการเป็นตัวแทนหน่วยงาน	ประสบการณ์ในการทำงาน	\bar{x}	ไม่ถึง 1 ปี	1-5 ปี	6-10 ปี	11-15 ปี	16-20 ปี	ตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไป
			2.50	3.57	3.55	4.13	4.04	3.96
การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	ไม่ถึง 1 ปี	2.50	-	1.07*	1.05*	1.63*	1.54*	1.46*
	1-5 ปี	3.57	-	-	0.03	0.55*	0.47*	0.39
	6-10 ปี	3.55	-	-	-	0.58*	0.50*	0.41
	11-15 ปี	4.13	-	-	-	-	0.08	0.17
	16-20 ปี	4.04	-	-	-	-	-	0.08
	ตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไป	3.96	-	-	-	-	-	-
การมีส่วนร่วมในการดำเนินการ	ไม่ถึง 1 ปี	2.50	-	0.17	0.09	0.20	0.17	0.00
	1-5 ปี	3.57	-	-	0.08	0.36*	0.33	0.17
	6-10 ปี	3.55	-	-	-	0.29*	0.26	0.09
	11-15 ปี	4.13	-	-	-	-	0.03	0.20
	16-20 ปี	4.04	-	-	-	-	-	0.17
	ตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไป	3.96	-	-	-	-	-	-

หมายเหตุ: * หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.9 เมื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างระดับการมีส่วนร่วมในการเป็นตัวแทนหน่วยงานเพื่อขับเคลื่อนค่านิยม EP SPIRIT ของบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานกับบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) เป็นรายคู่ พบว่า

การมีส่วนร่วมในการเป็นตัวแทนหน่วยงานเพื่อขับเคลื่อนค่านิยม EP SPIRIT ของบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) ในด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์ในการทำงานกับบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)ไม่ถึง 1 ปี มีการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่แตกต่างทุกกลุ่ม กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์ในการทำงานกับบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) 1-5 ปี มีการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่แตกต่างจากกลุ่มที่มีประสบการณ์ 11-15 ปี และ 16-20 ปี และกลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์ในการทำงานกับบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) 6-10 ปี มีการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่แตกต่างจากกลุ่มที่มีประสบการณ์ 11-15 ปี และ 16-20 ปี

สำหรับการมีส่วนร่วมในการเป็นตัวแทนหน่วยงานเพื่อขับเคลื่อนค่านิยม EP SPIRIT ของบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) ในด้านการมีส่วนร่วมในการดำเนินการ พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์ในการทำงานกับบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) 1-5 ปี มีการมีส่วนร่วมในการดำเนินการที่แตกต่างจากกลุ่มที่มีประสบการณ์ 11-15 ปี และกลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์ในการทำงานกับบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) 6-10 ปี มีการมีส่วนร่วมในการดำเนินการที่แตกต่างจากกลุ่มที่มีประสบการณ์ 11-15 ปี

ตารางที่ 4.10 การทดสอบสมมติฐานในการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับการมีส่วนร่วมในการเป็นตัวแทนหน่วยงานเพื่อขับเคลื่อนค่านิยม EP SPIRIT ของบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) จำแนกตามประเภทสัญญาจ้างงานในการทำงานกับบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)

การมีส่วนร่วมในการเป็นตัวแทนหน่วยงาน	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	ระหว่างกลุ่ม	2.53	2	1.27	2.24	0.11
	ภายในกลุ่ม	136.25	241	0.57		
	รวม	138.78	243			
การมีส่วนร่วมในการดำเนินการ	ระหว่างกลุ่ม	3.42	2	1.71	5.83	0.00*
	ภายในกลุ่ม	70.59	241	0.29		
	รวม	74.01	243			

หมายเหตุ: * หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.10 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับการมีส่วนร่วมในการเป็นตัวแทนหน่วยงานเพื่อขับเคลื่อนค่านิยม EP SPIRIT ของบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) จำแนกตามปัจจัยคุณลักษณะส่วนบุคคลทางด้านประเภทสัญญาจ้างงานในการทำงานกับบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) พบว่าด้านการมีส่วนร่วมในการดำเนินการมีค่า Sig เท่ากับ 0.00 สามารถสรุปผลการทดสอบได้ว่าปัจจัยคุณลักษณะส่วนบุคคลทางด้านประเภทสัญญาจ้างงานในการทำงานกับบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) ที่แตกต่างกันจะมีระดับการมีส่วนร่วมในการดำเนินการในการเป็นตัวแทนหน่วยงานเพื่อขับเคลื่อนค่านิยม EP SPIRIT แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน

เพื่อให้ทราบว่าในรายคูใดที่มีความแตกต่างกัน จึงทำการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ (Multiple Comparison) โดยวิธีการทดสอบ Least Square Difference (LSD Method) ดังแสดงในตาราง ดังนี้

ตารางที่ 4.11 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ระดับการมีส่วนร่วมในการเป็นตัวแทนหน่วยงานเพื่อขับเคลื่อนค่านิยม EP SPIRIT ของบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) จำแนกตามประเภทสัญญาจ้างงานในการทำงานกับบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)

การมีส่วนร่วมในการเป็นตัวแทนหน่วยงาน	ประเภทสัญญาจ้างงาน	\bar{X}	พนักงานประจำ ปตท.สผ.	พนักงานประจำ พิธีทีอีพี เซอร์วิส เซส	พนักงานสัญญาจ้างที่มีกำหนดระยะเวลา
			3.97	3.82	4.27
การมีส่วนร่วมในการดำเนินการ	พนักงานประจำ ปตท.สผ. (PT: Permanent Staff)	3.97	-	0.14	0.30*
	พนักงานประจำ พิธีทีอีพี เซอร์วิส เซส (CT: Contract Staff – Open ended)	3.82	-	-	0.45*
	พนักงานสัญญาจ้างที่มีกำหนดระยะเวลา (CT: Contract Staff – Fixed term)	4.27	-	-	-

หมายเหตุ: * หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.11 เมื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างระดับการมีส่วนร่วมในการเป็นตัวแทนหน่วยงานเพื่อขับเคลื่อนค่านิยม EP SPIRIT ของบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) จำแนกตามประเภทสัญญาจ้างงานในการทำงานกับบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) เป็นรายคู่ พบว่า

การมีส่วนร่วมในการเป็นตัวแทนหน่วยงานเพื่อขับเคลื่อนค่านิยม EP SPIRIT ของบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) ในด้านการมีส่วนร่วมในการดำเนินการ กลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานสัญญาจ้างที่มีกำหนดระยะเวลา (CT: Contract Staff – Fixed term) มีการมีส่วนร่วมในการดำเนินการที่แตกต่างกับพนักงานประจำ ปตท.สผ. (PT: Permanent Staff) และพนักงานประจำ พิธีทีอีพี เซอร์วิส เซส (CT: Contract Staff – Open ended) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานที่ 2: ปัจจัยด้านแรงจูงใจ (ปัจจัยจูงใจ) มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมในการเป็นตัวแทนหน่วยงานเพื่อขับเคลื่อนค่านิยม EP SPIRIT ของบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) ที่แตกต่างกัน

ผู้ศึกษาใช้วิธีการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) เพื่อหาความสัมพันธ์ของตัวแปรมากกว่า 1 ตัวแปรขึ้นไป (Multiple Factor) โดยการสร้างสมการเส้นตรงแสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านแรงจูงใจ (ปัจจัยจูงใจ) ที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในการเป็นตัวแทนหน่วยงานเพื่อขับเคลื่อนค่านิยม EP SPIRIT ของบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)

เนื่องจากการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ จะสามารถวิเคราะห์ข้อมูลได้อย่างถูกต้องก็ต่อเมื่อ ตัวแปรอิสระทุกตัวจะต้องเป็นอิสระต่อกัน หรือจะต้องไม่มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง ซึ่งถ้าหากตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กันเองในระดับสูง แสดงว่าเกิดปัญหาความสัมพันธ์พหุรวมเชิงเส้น (Multicollinearity) ดังนั้น เพื่อตรวจสอบว่าตัวแปรอิสระในแต่ละตัวแปร มีความสัมพันธ์กันเองหรือไม่ ผู้ศึกษาจึงใช้วิธีการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรด้วย Collinearity Statics โดยดูที่ค่า Tolerance ค่า VIF (Variance Inflation Factors) และค่า Durbin – Watson ซึ่งหากค่า Tolerance ยังมีค่าเข้าใกล้ศูนย์มาก แสดงว่าตัวแปรอิสระหนึ่งจะไปมีความสัมพันธ์กับตัวแปรอิสระอื่น ๆ มากควรได้รับการแก้ไข โดยค่า Tolerance ไม่ควรต่ำกว่า 0.2 หากค่า VIF มีค่าเกิน 5 แสดงว่าตัวแปรอิสระหนึ่งมีความสัมพันธ์กับตัวแปรอิสระอื่น ๆ มาก ควรได้รับการแก้ไข และถ้าค่า Durbin-Watson มีค่าน้อยกว่า 1.5 แสดงว่าตัวแปรอิสระหนึ่งมีความสัมพันธ์กับตัวแปรอิสระอื่น ๆ มากควรได้รับการแก้ไขเช่นเดียวกัน

ตารางที่ 4.12 การวิเคราะห์ความถดถอยเชิงเส้น เพื่อตรวจสอบเงื่อนไขการเกิดปัญหาความสัมพันธ์พหุรวมเชิงเส้น (Multicollinearity)

ปัจจัยแรงจูงใจ(ปัจจัยจูงใจ)	Durbin-Watson 1.834	Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
ความสำเร็จในการทำงาน		0.415	2.408
การได้รับการยอมรับนับถือ		0.261	3.829
ลักษณะงานที่ชื่นชอบ		0.45	2.224
ความรับผิดชอบ		0.375	2.668

จากตารางที่ 4.12 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์พหุร่วมเชิงเส้น โดยพิจารณาค่า Tolerance ค่า VIF และค่า Durbin – Watson โดยที่ตัวแปรอิสระทุกตัวมีค่า Tolerance มากกว่า 0.2 ส่วนค่า VIF มีค่าน้อยกว่า 5 และค่า Durbin-Watson มีค่ามากกว่า 1.5 แต่ไม่เกิน 2.5 แสดงว่าตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กันน้อยทำให้ไม่เกิดปัญหาความสัมพันธ์พหุร่วมเชิงเส้น ซึ่งเป็นไปตามเงื่อนไขของความเป็นอิสระจากกันของตัวแปรอิสระ ดังนั้นจึงเห็นสมควรนำไปศึกษาความถดถอยเชิงพหุ เพื่อให้สามารถอธิบายตัวแปรอิสระแต่ละตัวว่าด้านใดเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมในการเป็นตัวแทนหน่วยงานเพื่อขับเคลื่อนค่านิยม EP SPIRIT ของบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) และสามารถอธิบายระดับความสัมพันธ์ของ ตัวแปรอิสระแต่ละตัวแปรที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมในการเป็นตัวแทนหน่วยงาน

ตารางที่ 4.13 ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุของปัจจัยด้านแรงจูงใจ (ปัจจัยจูงใจ) ที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในการเป็นตัวแทนหน่วยงานเพื่อขับเคลื่อนค่านิยม EP SPIRIT ของบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	0.900	0.211		4.275	0.000*		
ความสำเร็จในการทำงาน	0.345	0.062	0.398	5.577	0.000*	0.415	2.408
การได้รับการยอมรับนับถือ	0.209	0.083	0.228	2.536	0.012*	0.261	3.829
ลักษณะงานที่ชื่นชอบ	0.243	0.072	0.23	3.348	0.001*	0.45	2.224
ความรับผิดชอบ	-0.076	0.068	-0.084	-1.116	0.266	0.375	2.668
R	R Square	Adjusted R Square		Std. Error of the Estimate		Sig.	
.703 ^a	0.494	0.485		0.395		0.000*	

หมายเหตุ: * หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ปัจจัยด้านแรงจูงใจ (ปัจจัยจูงใจ) โดยภาพรวมมีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมในการเป็นตัวแทนหน่วยงานเพื่อขับเคลื่อนค่านิยม EP SPIRIT ของบริษัท ปตท.สำรวจ

และผลติปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) คิดเป็นร้อยละ 48.5 (Adjusted R² = 0.485) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเมื่อพิจารณาปัจจัยด้านแรงจูงใจ (ปัจจัยจูงใจ) ในแต่ละด้าน พบว่าปัจจัยด้านแรงจูงใจ (ปัจจัยจูงใจ) ด้านความสำเร็จในการทำงาน มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมในการเป็นตัวแทนหน่วยงานเพื่อขับเคลื่อนค่านิยม EP SPIRIT ของบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) มากที่สุด โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ เท่ากับ 0.345 และมีค่า Sig เท่ากับ 0.000 รองลงมาคือ ด้านลักษณะงานที่ชื่นชอบ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ เท่ากับ 0.243 และมีค่า Sig เท่ากับ 0.001 และด้านการได้รับการยอมรับนับถือ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ เท่ากับ 0.209 และมีค่า Sig เท่ากับ 0.012 โดยที่ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ (ปัจจัยจูงใจ) ด้านความรับผิดชอบ ไม่มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมในการเป็นตัวแทนหน่วยงานเพื่อขับเคลื่อนค่านิยม EP SPIRIT ของบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)

นอกจากนี้ยังพบว่าปัจจัยด้านแรงจูงใจ (ปัจจัยจูงใจ) ทั้งสามด้าน คือ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านลักษณะงานที่ชื่นชอบ และด้านการได้รับการยอมรับนับถือ มีความสัมพันธ์ต่อการมีส่วนร่วมในการเป็นตัวแทนหน่วยงานเพื่อขับเคลื่อนค่านิยม EP SPIRIT ของบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) ในทิศทางบวก

เมื่อนำค่าที่ได้มากำหนดให้อยู่ในรูปตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าจำนวน 4 ตัวแปร ได้แก่ ตัวแปรปัจจัยด้านแรงจูงใจ (ปัจจัยจูงใจ) ได้แก่ ด้านความสำเร็จในการทำงาน (X₁) ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ (X₂) ด้านลักษณะงานที่ชื่นชอบ (X₃) ด้านความรับผิดชอบ (X₄) กับการมีส่วนร่วมในการเป็นตัวแทนหน่วยงานเพื่อขับเคลื่อนค่านิยม EP SPIRIT ของบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) (Y) สามารถนำเขาสมการถดถอยพหุคูณได้ดังนี้

$$Y = 0.9 + 0.345X_1 + 0.209X_2 + 0.243X_3$$

โดยสามารถอธิบายสมการได้ว่าเมื่อปัจจัยด้านแรงจูงใจ (ปัจจัยจูงใจ) ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านลักษณะงานที่ชื่นชอบ และด้านการได้รับการยอมรับนับถือเพิ่มมากขึ้น จะส่งผลทำให้การมีส่วนร่วมในการเป็นตัวแทนหน่วยงานเพื่อขับเคลื่อนค่านิยม EP SPIRIT ของบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) เพิ่มขึ้นด้วย

สมมติฐานที่ 3: ปัจจัยด้านแรงจูงใจ (ปัจจัยจูงใจ) มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมในการเป็นตัวแทนหน่วยงานเพื่อขับเคลื่อนค่านิยม EP SPIRIT ของบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) ที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.14 การวิเคราะห์ความถดถอยเชิงเส้น เพื่อตรวจสอบเงื่อนไขการเกิดปัญหาความสัมพันธ์
พหุร่วมเชิงเส้น (Multicollinearity)

ปัจจัยแรงจูงใจ (ปัจจัยค่าจูน)	Durbin-Watson	Collinearity Statistics	
	2.116	Tolerance	VIF
ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา		0.447	2.240
ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน		0.390	2.562
นโยบายของบริษัท		0.521	1.918
ความมั่นคงในการทำงาน		0.698	1.433

จากตารางที่ 4.14 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์พหุร่วมเชิงเส้น โดยพิจารณาค่า Tolerance ค่า VIF และค่า Durbin – Watson โดยที่ตัวแปรอิสระทุกตัวมีค่า Tolerance มากกว่า 0.2 ส่วนค่า VIF มีค่าน้อยกว่า 5 และค่า Durbin-Watson มีค่ามากกว่า 1.5 แต่ไม่เกิน 2.5 แสดงว่าตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กันน้อยทำให้ไม่เกิดปัญหาความสัมพันธ์พหุร่วมเชิงเส้น ซึ่งเป็นไปตามเงื่อนไขของความเป็นอิสระจากกันของตัวแปรอิสระ ดังนั้นจึงเห็นสมควรนำไปศึกษาความถดถอยเชิงพหุ เพื่อให้สามารถอธิบายตัวแปรอิสระแต่ละตัวว่าด้านใดเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมในการเป็นตัวแทนหน่วยงานเพื่อขับเคลื่อนค่านิยม EP SPIRIT ของบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) และสามารถอธิบายระดับความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระแต่ละตัวแปรที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมในการเป็นตัวแทนหน่วยงาน

ตารางที่ 4.15 ผลการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุของปัจจัยด้านแรงจูงใจ (ปัจจัยค้ำจุน) ที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในการเป็นตัวแทนหน่วยงานเพื่อขับเคลื่อนค่านิยม EP SPIRIT ของบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	0.925	0.216		4.288	0.000*		
ความสัมพันธ์กับ ผู้บังคับบัญชา	-0.129	0.052	-0.161	-2.497	0.013*	0.447	2.240
ความสัมพันธ์กับ เพื่อนร่วมงาน	0.073	0.071	0.071	1.024	0.307	0.390	2.562
นโยบายของ บริษัท	0.613	0.052	0.707	11.849	0.000*	0.521	1.918
ความมั่นคงใน การทำงาน	0.149	0.052	0.147	2.856	0.005*	0.698	1.433
R	R Square	Adjusted R Square		Std. Error of the Estimate		Sig.	
.746 ^a	0.556	0.549		0.37		0.000*	

หมายเหตุ: * หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.15 พบว่า ปัจจัยด้านแรงจูงใจ (ปัจจัยค้ำจุน) โดยภาพรวมมีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมในการเป็นตัวแทนหน่วยงานเพื่อขับเคลื่อนค่านิยม EP SPIRIT ของบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) คิดเป็นร้อยละ 54.9 (Adjusted R² = 0.549) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเมื่อพิจารณาปัจจัยด้านแรงจูงใจ (ปัจจัยค้ำจุน) ในแต่ละด้านพบว่าปัจจัยด้านแรงจูงใจ (ปัจจัยค้ำจุน) ด้านนโยบายบริษัท มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมในการเป็นตัวแทนหน่วยงานเพื่อขับเคลื่อนค่านิยม EP SPIRIT ของบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) มากที่สุด โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ เท่ากับ 0.613 และมีค่า Sig เท่ากับ 0.000 รองลงมาคือ ด้านความมั่นคงในการทำงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ เท่ากับ 0.149 และมีค่า Sig เท่ากับ 0.005 และด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ เท่ากับ 0.129 และมีค่า Sig เท่ากับ 0.013 โดยที่ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ (ปัจจัยค้ำจุน) ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ไม่มีอิทธิพลต่อ

การมีส่วนร่วมในการเป็นตัวแทนหน่วยงานเพื่อขับเคลื่อนค่านิยม EP SPIRIT ของบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)

นอกจากนี้ยังพบว่าปัจจัยด้านแรงจูงใจ (ปัจจัยจูงใจ) ด้านนโยบายของบริษัท และด้านความมั่นคงในการทำงาน มีความสัมพันธ์ต่อการมีส่วนร่วมในการเป็นตัวแทนหน่วยงานเพื่อขับเคลื่อนค่านิยม EP SPIRIT ของบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) ในทิศทางบวก ส่วนด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์ต่อการมีส่วนร่วมในการเป็นตัวแทนหน่วยงานเพื่อขับเคลื่อนค่านิยม EP SPIRIT ของบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) ในทิศทางลบ

เมื่อนำค่าที่ได้มากำหนดให้อยู่ในรูปตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้อาจจำนวน 4 ตัวแปร ได้แก่ ตัวแปรปัจจัยด้านแรงจูงใจ (ปัจจัยจูงใจ) ได้แก่ ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (X_1) ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (X_2) ด้านนโยบายของบริษัท (X_3) ด้านความมั่นคงในการทำงาน (X_4) กับการมีส่วนร่วมในการเป็นตัวแทนหน่วยงานเพื่อขับเคลื่อนค่านิยม EP SPIRIT ของบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) (Y) สามารถนำเข้าสู่สมการถดถอยพหุคูณได้ดังนี้

$$Y = 0.925 - 0.129X_1 + 0.613X_3 + 0.149X_4$$

โดยสามารถอธิบายสมการได้ว่าเมื่อปัจจัยด้านแรงจูงใจ (ปัจจัยจูงใจ) ด้านนโยบายของบริษัท และด้านความมั่นคงในการทำงานเพิ่มมากขึ้น จะส่งผลทำให้การมีส่วนร่วมในการเป็นตัวแทนหน่วยงานเพื่อขับเคลื่อนค่านิยม EP SPIRIT ของบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) เพิ่มขึ้นด้วย

ส่วนที่ 6 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

จากการทดสอบสมมติฐาน สามารถสรุปผลการทดสอบได้ดังนี้

ตารางที่ 4.16 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1

ปัจจัยคุณลักษณะส่วนบุคคล	การมีส่วนร่วมในการเป็นตัวแทนหน่วยงานเพื่อขับเคลื่อนค่านิยม EP SPIRIT ของบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)		รวม
	การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	การมีส่วนร่วมในการดำเนินการ	
เพศ	-	-	-
อายุ	✓	✓	2
ประสบการณ์ทำงาน	✓	✓	2
ประเภทสัญญาจ้าง	-	✓	1

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1 จากตารางที่ 4.16 สามารถสรุปได้ ดังนี้

กลุ่มตัวอย่างที่มีเพศที่ต่างกัน จะมีการมีส่วนร่วมในการเป็นตัวแทนหน่วยงานเพื่อขับเคลื่อนค่านิยม EP SPIRIT ของบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) ไม่แตกต่างกัน ทั้งการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการมีส่วนร่วมในการดำเนินการ

กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุที่ต่างกัน จะมีการมีส่วนร่วมในการเป็นตัวแทนหน่วยงานเพื่อขับเคลื่อนค่านิยม EP SPIRIT ของบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) ที่แตกต่างกัน ทั้งการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการมีส่วนร่วมในการดำเนินการ

กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์ในการทำงานกับบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) ที่แตกต่างกัน จะมีการมีส่วนร่วมในการเป็นตัวแทนหน่วยงานเพื่อขับเคลื่อนค่านิยม EP SPIRIT ของบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) ที่แตกต่างกัน ทั้งการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการมีส่วนร่วมในการดำเนินการ

กลุ่มตัวอย่างที่มีประเภทสัญญาจ้างงานที่ต่างกัน จะมีการมีส่วนร่วมในการเป็นตัวแทนหน่วยงานเพื่อขับเคลื่อนค่านิยม EP SPIRIT ของบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) ที่แตกต่างกันเฉพาะด้านการมีส่วนร่วมในการดำเนินการ

ตารางที่ 4.17 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2

ปัจจัยด้านแรงจูงใจ (ปัจจัยจูงใจ)	อิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมในการเป็นตัวแทน หน่วยงานเพื่อขับเคลื่อนค่านิยม EP SPIRIT ของบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)	ค่าความสัมพันธ์ (B)
ความสำเร็จในการทำงาน	✓	0.345
การได้รับการยอมรับนับถือ	✓	0.209
ลักษณะงานที่ชื่นชอบ	✓	0.243
ความรับผิดชอบ	-	-0.076

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2 จากตารางที่ 4.17 สามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยด้านแรงจูงใจ (ปัจจัยจูงใจ) โดยภาพรวมมีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมในการเป็นตัวแทนหน่วยงานเพื่อขับเคลื่อนค่านิยม EP SPIRIT ของบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) คิดเป็นร้อยละ 48.5 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยที่ปัจจัยด้านแรงจูงใจ (ปัจจัยจูงใจ) ด้านความสำเร็จในการทำงาน มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมในการเป็นตัวแทนหน่วยงานเพื่อขับเคลื่อนค่านิยม EP SPIRIT ของบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) มากที่สุด รองลงมาคือด้านลักษณะงานที่ชื่นชอบ และด้านการได้รับการยอมรับนับถือตามลำดับ โดยที่ด้านความรับผิดชอบไม่มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมในการเป็นตัวแทนหน่วยงานเพื่อขับเคลื่อนค่านิยม EP SPIRIT ของบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)

ตารางที่ 4.18 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 3

ปัจจัยด้านแรงจูงใจ (ปัจจัยค้ำจุน)	อิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมในการเป็นตัวแทน หน่วยงานเพื่อขับเคลื่อนค่านิยม EP SPIRIT ของบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)	ค่าความสัมพันธ์ (B)
ความสัมพันธ์กับ ผู้บังคับบัญชา	✓	-0.129
ความสัมพันธ์กับเพื่อน ร่วมงาน	-	0.073
นโยบายของบริษัท	✓	0.613
ความมั่นคงในการทำงาน	✓	0.149

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 3 จากตารางที่ 4.18 สามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยด้านแรงจูงใจ (ปัจจัยค่าจูน) โดยภาพรวมมีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมในการเป็นตัวแทนหน่วยงานเพื่อขับเคลื่อนค่านิยม EP SPIRIT ของบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) คิดเป็นร้อยละ 54.9 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยที่ปัจจัยด้านแรงจูงใจ (ปัจจัยค่าจูน) ด้านนโยบายของบริษัท มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมในการเป็นตัวแทนหน่วยงานเพื่อขับเคลื่อนค่านิยม EP SPIRIT ของบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) มากที่สุด รองลงมาคือด้านความมั่นคงในการทำงาน และด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ตามลำดับ โดยที่ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานไม่มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมในการเป็นตัวแทนหน่วยงานเพื่อขับเคลื่อนค่านิยม EP SPIRIT ของบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่องปัจจัยด้านแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในการเป็นตัวแทนหน่วยงานเพื่อขับเคลื่อนค่านิยม EP SPIRIT ของบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) เป็นการศึกษาเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถามออนไลน์ในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มผู้นำการเปลี่ยนแปลง (EP SPIRIT Transformer) จำนวน 244 คน จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) คือการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistic) ในการวิเคราะห์สถิติถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression) เพื่ออธิบายปัจจัยด้านแรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อการเข้ามามีส่วนร่วมในการเป็นตัวแทนหน่วยงานทำหน้าที่ขับเคลื่อนค่านิยมองค์กร เพื่อทดสอบสมมติฐานจากแนวคิดทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ชเบิร์ก สำหรับการจูงใจในการทำงาน และทฤษฎีการมีส่วนร่วม ตามแนวคิดของ Cohen and Uphoff (1980) โดยสามารถสรุปผลวิจัยได้ดังนี้

- 5.1 สรุปผลการวิจัย
- 5.2 อภิปรายผลการวิจัย
- 5.3 ประโยชน์ที่ได้รับจากงานวิจัย
- 5.4 ขอบจำกัดของงานวิจัย
- 5.5 ข้อเสนอแนะของงานวิจัย

5.1 สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยด้านแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในการเป็นตัวแทนหน่วยงานเพื่อขับเคลื่อนค่านิยม EP SPIRIT ของบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) สามารถสรุปประเด็นสำคัญได้ ดังนี้

5.1.1 กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง คือเป็นเพศชาย จำนวน 154 คน คิดเป็นร้อยละ 63.10 และเพศหญิง จำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 36.90 กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อายุระหว่าง 25 – 39 ปี คิดเป็นร้อยละ 79.10 มีประสบการณ์ทำงานกับ ปตท.สผ. 6-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 55.70 ปฏิบัติงานในสำนักงานใหญ่มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 53.70

และมีสัญญาจ้างประเภทพนักงานประจำ ปตท.สผ. (PT: Permanent Staff) มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 59.40

5.1.2 ปัจจัยด้านแรงจูงใจ (ปัจจัยจูงใจ) ที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในการเป็นตัวแทนหน่วยงานเพื่อขับเคลื่อนค่านิยมองค์กร มีผลต่อการมีส่วนร่วมในระดับมาก ซึ่งในรายละเอียดของปัจจัยจูงใจรายค่านั้น พบว่าด้านความรับผิดชอบมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาในระดับมาก คือ ลักษณะงานที่ชื่นชอบ การได้รับการยอมรับนับถือ และความสำเร็จในการทำงาน ตามลำดับ

5.1.3 ปัจจัยด้านแรงจูงใจ (ปัจจัยค้ำจุน) ที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในการเป็นตัวแทนหน่วยงานเพื่อขับเคลื่อนค่านิยมองค์กร มีผลต่อการมีส่วนร่วมในระดับมากเช่นกัน ซึ่งในรายละเอียดของปัจจัยค้ำจุนรายค่านั้น พบว่าด้านความมั่นคงในการทำงานมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาในระดับมาก คือ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และนโยบายของบริษัท ตามลำดับ

5.1.4 การมีส่วนร่วมของพนักงานในการเป็นตัวแทนหน่วยงานด้านค่านิยมองค์กร EP SPIRIT โดยรวมมีความเห็นในระดับมาก และเมื่อดูรายด้านพบว่า ทั้งในการมีส่วนร่วมในการดำเนินการและด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจก็อยู่ในระดับมากเช่นเดียวกันตามลำดับ

5.1.5 จากสมมติฐานที่ 1 ปัจจัยคุณลักษณะส่วนบุคคลในเรื่องอายุ และประสบการณ์ในการทำงานกับ บริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) ที่แตกต่างกัน จะมีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมทั้งในด้านการตัดสินใจ และการมีส่วนร่วมในการดำเนินการที่แตกต่างกัน ส่วนปัจจัยประเภทสัญญาจ้างงานที่แตกต่างกันจะมีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมเฉพาะในการดำเนินการที่แตกต่างกันเท่านั้น

5.1.6 จากสมมติฐานที่ 2 ปัจจัยด้านแรงจูงใจ (ปัจจัยจูงใจ) โดยภาพรวมมีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมในการเป็นตัวแทนหน่วยงานเพื่อขับเคลื่อนค่านิยม EP SPIRIT ของบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) คิดเป็นร้อยละ 48.5 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยที่ปัจจัยด้านแรงจูงใจ (ปัจจัยจูงใจ) ด้านความสำเร็จในการทำงาน มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมในการเป็นตัวแทนหน่วยงานเพื่อขับเคลื่อนค่านิยม EP SPIRIT ของบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) มากที่สุด และมีความสัมพันธ์ในเชิงบวก

5.1.7 จากสมมติฐานที่ 3 ปัจจัยด้านแรงจูงใจ (ปัจจัยค่าจ้าง) โดยภาพรวมมีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมในการเป็นตัวแทนหน่วยงานเพื่อขับเคลื่อนค่านิยม EP SPIRIT ของบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) คิดเป็นร้อยละ 54.9 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยที่ปัจจัยด้านแรงจูงใจ (ปัจจัยค่าจ้าง) ด้านนโยบายของบริษัท มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมในการเป็นตัวแทนหน่วยงานเพื่อขับเคลื่อนค่านิยม EP SPIRIT ของบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) มากที่สุด และมีความสัมพันธ์ในเชิงบวก

ตารางที่ 5.1 แสดงค่าเฉลี่ยของปัจจัยแรงจูงใจที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมในการเป็นตัวแทนหน่วยงานเพื่อขับเคลื่อนค่านิยม EP SPIRIT ของบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) เทียบระหว่างประเภทของสัญญาจ้าง

ปัจจัยแรงจูงใจ	พนักงานประจำ ปตท.สผ. (PT: Permanent Staff)	พนักงานประจำ พิธี ที่อพี เซอร์วิสเชส (CT: Contract Staff – Open ended)	พนักงานสัญญาจ้าง ที่มีกำหนดระยะเวลา (CT: Contract Staff – Fixed term)
1) ปัจจัยจูงใจ			
1.1) ด้านความสำเร็จใน การทำงาน	4.07	3.91	4.16
1.2) ด้านการได้รับการ ยอมรับนับถือ	4.02	3.99	4.18
1.3) ด้านลักษณะงานที่ ชื่นชอบ	4.01	4.05	4.27
1.4) ด้านความรับผิดชอบ	4.17	4.23	4.76
2) ปัจจัยค่าจ้าง			
2.1) ด้านความสัมพันธ์กับ ผู้บังคับบัญชา	4.02	4.06	4.14
2.2) ด้านความสัมพันธ์กับ เพื่อนร่วมงาน	4.12	4.19	4.28
2.3) ด้านนโยบายบริษัท	3.92	4.10	4.14
2.4) ด้านความมั่นคงใน การทำงาน	4.40	4.13	3.96

จากตารางที่ 5.1 เป็นการอภิปรายผลเพิ่มเติมว่าประเภทของสัญญาจ้างพนักงานแต่ละประเภทมีปัจจัยแรงจูงใจที่แตกต่างกันอย่างไร ซึ่งพบว่า พนักงานสัญญาจ้างที่มีกำหนดระยะเวลา (CT: Contract Staff – Fixed term) มีค่าเฉลี่ยของปัจจัยแรงจูงใจ ทั้ง 4 ด้านมากที่สุด โดยเฉพาะในปัจจัยแรงจูงใจด้านความรับผิดชอบด้วยค่าเฉลี่ย 4.76 มากกว่าประเภทสัญญาจ้างอื่น ๆ ซึ่งเมื่อพิจารณาบริบทของบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) แล้ว พนักงานที่ได้รับสัญญาจ้างแบบมีกำหนดระยะเวลาระยะสั้น อาทิ 1 หรือ 2 ปี แต่ได้รับมอบหมายให้มาทำหน้าที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านค่านิยมองค์กร ย่อมทำให้เกิดความพึงพอใจในการได้รับมอบหมายงานใหม่ ๆ ซึ่งโดยปกติแล้ว การทำหน้าที่ดังกล่าวย่อมคาดหวังให้มีระยะเวลาการปฏิบัติงานขั้นต่ำวาระละ 2 ปี ซึ่งไม่ใช่งานระยะสั้น เพราะการสร้างวัฒนธรรมองค์กร การปลูกฝังค่านิยมในองค์กร มักใช้ระยะเวลาต่อเนื่องยาวนาน กอปรกับเงื่อนไขของการจะเข้ามาเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ จะต้องได้รับการยอมรับจากเพื่อนพนักงานและผู้บังคับบัญชา จึงหมายความว่า พนักงานประเภทสัญญาจ้างที่มีกำหนดระยะเวลาที่ได้รับคัดเลือกให้ทำหน้าที่นี้ มีโอกาสที่จะได้รับการต่อสัญญา หรือการได้รับโอกาสในการคัดเลือกและสรรหาพนักงานประจำของบริษัท จึงทำให้ในค่าเฉลี่ยปัจจัยแรงจูงใจของประเภทสัญญาจ้างนี้ มีค่าเฉลี่ยที่มากกว่าประเภทสัญญาจ้างอื่น ๆ

นอกจากนี้ ยังพบว่าพนักงานสัญญาจ้างที่มีกำหนดระยะเวลา (CT: Contract Staff – Fixed term) มีค่าเฉลี่ยของปัจจัยค่าจูงในด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และนโยบายบริษัทมากที่สุด เมื่อเทียบกับประเภทสัญญาจ้างอื่น ๆ มีเพียงด้านความมั่นคงในการทำงานเท่านั้น ที่ได้คะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ 3.96 เนื่องจากว่าเมื่อพิจารณาข้อเท็จจริงแล้ว ประเภทสัญญาจ้างที่มีกำหนดระยะเวลา มีความมั่นคงในการทำงานน้อยกว่าสัญญาจ้างประจำ ซึ่งปัจจัยในการจะได้รับการต่อสัญญาหรือไม่ ขึ้นอยู่กับนโยบายบริษัท ความจำเป็นของงาน ปัจจัยภายนอกองค์กร เช่น ภาวะเศรษฐกิจของโลก ภูมิภาคและของประเทศ เป็นต้น

ตารางที่ 5.2 แสดงค่าเฉลี่ยของปัจจัยการมีส่วนร่วมในการเป็นตัวแทนหน่วยงานเพื่อขับเคลื่อนค่านิยม EP SPIRIT ของบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) เทียบระหว่างประเภทของสัญญาจ้าง

ปัจจัยการมีส่วนร่วม	พนักงานประจำ ปตท.สม. (PT: Permanent Staff)	พนักงานประจำ พีทีทีอีพี เซอร์วิส เชส (CT: Contract Staff – Open ended)	พนักงานสัญญา จ้างที่มีกำหนด ระยะเวลา (CT: Contract Staff – Fixed term)
การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	3.62	3.58	3.96
การมีส่วนร่วมในการดำเนินการ	3.97	3.83	4.27

จากตารางที่ 5.2 เป็นการอภิปรายผลเพิ่มเติมว่าประเภทของสัญญาจ้างพนักงานแต่ละประเภทมีปัจจัยการมีส่วนร่วมที่แตกต่างกันอย่างไร ซึ่งพบว่าพนักงานสัญญาจ้างที่มีกำหนดระยะเวลา (CT: Contract Staff – Fixed term) มีค่าเฉลี่ยของปัจจัยการมีส่วนร่วมมากที่สุดทั้งด้านการตัดสินใจ และการดำเนินการ โดยเฉพาะในด้านการมีส่วนร่วมในการดำเนินการด้วยค่าเฉลี่ย 4.27 มากกว่าประเภทสัญญาจ้างอื่น ๆ เมื่อพิจารณาบริบทของบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) ก็พบว่า จำนวนตัวแทนผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบริษัทที่มีสัดส่วนมากที่สุดคือพนักงานประจำ ปตท.สม. ร้อยละ 59.4 พนักงานประจำ พีทีทีอีพี เซอร์วิสเชส ซึ่งเป็นบริษัทในเครือ ร้อยละ 32 และพนักงานสัญญาจ้างที่มีกำหนดระยะเวลา ร้อยละ 8 จึงเห็นได้ชัดเจนว่า โอกาสที่พนักงานในกลุ่มสัญญาจ้างที่มีกำหนดระยะเวลาจะเข้ามาเป็นตัวแทนผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านค่านิยมองค์กรนั้น มีไม่มากนัก และจะต้องเป็นกลุ่มที่ได้รับการยอมรับจากเพื่อนพนักงานและผู้บังคับบัญชา จึงส่งผลให้การมีส่วนร่วมในการดำเนินการมีค่าเฉลี่ยที่สูงกว่ากลุ่มอื่น ๆ เนื่องจากได้รับความไว้วางใจให้เข้ามาเป็นตัวแทน จึงทำให้การดำเนินการมีประสิทธิภาพมากที่สุด เพื่อจะได้รับโอกาสในการพิจารณาผลงานเมื่อจะต้องมีการต่อสัญญาใหม่ หรือโอกาสในการคัดเลือกและสรรหาพนักงานประจำ

อย่างไรก็ตาม ด้วยจำนวนของพนักงานในประเภทสัญญาจ้างที่มีกำหนดระยะเวลามีจำนวนเพียงร้อยละ 8 จึงอาจจะต้องพิจารณาคุณสมบัติสัญญาจ้างพนักงานอื่น ๆ ประกอบ นั่นคือพนักงานประจำ ปตท.สม. และพนักงานประจำ พีทีทีอีพี เซอร์วิสเชส ซึ่งมีอัตราส่วน ร้อยละ 59.4 และ 32 ตามลำดับ ซึ่งพบว่า พนักงานประจำ ปตท.สม. มีค่าเฉลี่ยการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและดำเนินการมากกว่าพนักงานประจำ พีทีทีอีพี เซอร์วิสเชส

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาเรื่องปัจจัยด้านแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในการเป็นตัวแทนหน่วยงานเพื่อขับเคลื่อนค่านิยม EP SPIRIT ของบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) สามารถสรุปประเด็นสำคัญมาอภิปราย ดังนี้

5.2.1 ปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล

จากการวิจัยพบว่าปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลในด้านอายุ ประสบการณ์ทำงาน กับ ปตท.สผ. ที่แตกต่างกัน มีผลต่อทั้งการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการมีส่วนร่วมในการดำเนินการของการเป็นตัวแทนหน่วยงานเพื่อขับเคลื่อนค่านิยม EP SPIRIT ของ ปตท.สผ. และปัจจัยคุณลักษณะส่วนบุคคลด้านประเภทสัญญาจ้างงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อการมีส่วนร่วมในการดำเนินการที่แตกต่างกัน แต่ไม่แตกต่างกันในด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ในประเภทสัญญาจ้าง พบว่าพนักงานสัญญาจ้างที่มีกำหนดระยะเวลา (CT: Contract Staff – Fixed Term) จะมีการมีส่วนร่วมในด้านการดำเนินการที่มากกว่าประเภทสัญญาจ้างอื่น เนื่องด้วยประเภทสัญญาจ้างที่มีกำหนดระยะเวลา ทำให้ลักษณะการทำงานเน้นเรื่องประสิทธิภาพในการทำงาน และการได้รับโอกาสให้เขามามีส่วนร่วมในการดำเนินการ จึงจำเป็นต้องแสดงให้เห็นผลงาน เพื่อให้เพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาเห็น อันจะเป็นโอกาสในการได้รับการประเมินเพื่อต่อสัญญาจ้าง แต่หากพนักงานสัญญาจ้างที่มีกำหนดระยะเวลาได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพิ่มเติมจากงานปกติ และไม่แสดงความกระตือรือร้นหรือไม่เอาใจใส่ต่อบทบาทนี้ ก็อาจส่งผลต่อการประเมินผลงาน ซึ่งจะส่งผลต่อความมั่นคงในการทำงาน แตกต่างจากพนักงานประจำ ปตท.สผ. และพีทีทีอีพี เซอร์วิสเซส ที่มีสัญญาจ้างแบบไม่มีกำหนดระยะเวลา จึงทำให้ระดับการมีส่วนร่วมน้อยกว่า เพราะถือว่ามีความมั่นคงในการทำงานมากกว่า

5.2.2 ปัจจัยด้านแรงจูงใจ (ปัจจัยจูงใจ)

จากการวิจัยพบว่าปัจจัยจูงใจในด้านความสำเร็จในการทำงาน ลักษณะงานที่ชื่นชอบ และการได้รับการยอมรับนับถือ มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมในการเป็นตัวแทนหน่วยงานเพื่อขับเคลื่อนค่านิยมขององค์กร ตามลำดับ โดยในด้านความสำเร็จในการทำงาน เกิดจากว่าพนักงานแต่ละคนสามารถที่จะรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมายได้บรรลุเป้าหมายแล้วหรือไม่ เนื่องจากการทำหน้าที่ในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านค่านิยมองค์กร (EP SPIRIT Transformer) ถือเป็นภาระทำหน้าที่เพิ่มเติมนอกเหนือไปจากหน้าที่หลัก ดังนั้น เรื่องนี้จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลต่อการเข้ามามีส่วนร่วมของพนักงานที่ เพราะหากว่าพนักงานไม่สามารถบริหารจัดการงานประจำหลักของตนได้

ก็เป็นการยากที่จะมอบหมายภาระหน้าที่นอกเหนือไปจากงานประจำได้ หรือแรงจูงใจ ความต้องการที่พนักงานจะยินดีรับภาระงานเพิ่มเติมจึงอาจจะลดน้อยลง แต่หากพนักงานสามารถบริหารจัดการงานประจำหลักของตนได้เป็นอย่างดีแล้ว ย่อมมีโอกาสที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมในการเป็นตัวแทนหน่วยงานเพื่อขับเคลื่อนค่านิยมองค์กร

สำหรับปัจจัยด้านลักษณะงานที่ชื่นชอบ กล่าวคือ พนักงานมีความปรารถนาที่จะได้ทำงานใหม่ ๆ และพบเจอเพื่อนร่วมงานใหม่ ๆ และพึงพอใจที่ได้ทำงานที่ท้าทายความสามารถและจูงใจให้อยากปฏิบัติ รวมถึงชื่นชอบในงานที่ได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งสอดคล้องกับลักษณะของคนที่เข้ามาทำงานในประเภทนี้ เนื่องจากว่าบทบาทของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะต้องเป็นผู้ผลักดันให้พนักงานในหน่วยงานของคุณแสดงออกถึงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยม จึงจะต้องมีการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อเชื่อมโยงกับเรื่องของค่านิยมในองค์กรทั้งในงานและนอกงาน ด้วยเหตุนี้คนที่ทำงานประเภทนี้ จึงจะต้องพบคนที่หลากหลาย และทำงานร่วมกับคนจำนวนมาก และจะต้องมีความคิดสร้างสรรค์ที่จะจัดกิจกรรมที่สอดคล้องกับการสื่อสารค่านิยมขององค์กร โดยที่มึความน่าสนใจ

และปัจจัยด้านการยอมรับนับถือ สะท้อนออกมาในเรื่องของการรู้สึกภูมิใจของการได้เป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานที่ทำอยู่ ดังนั้น การที่ใคร่เลือก หรืออาสาสมัครเข้ามาทำหน้าที่เป็นตัวแทนหน่วยงานจึงสะท้อนให้เห็นถึงความภูมิใจของแต่ละบุคคล ซึ่งการที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงถูกคัดเลือกมานั้น ส่วนหนึ่งมีเงื่อนไขของการพิจารณาที่บุคคลที่ควรจะมาทำหน้าที่นี้ คือ จะต้องเป็นคนที่ผู้บังคับบัญชาเห็นสมควร และเพื่อนร่วมงานในหน่วยงานชื่นชอบ เพราะการมาทำงานเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อผลักดันค่านิยมองค์กรในหน่วยงานของคุณนั้น จะต้องอาศัยความร่วมมือจากผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน หากไม่แล้ว การดำเนินการใด ๆ คงไม่ประสบความสำเร็จ ดังนั้น การได้รับการยอมรับนับถือจึงมีปัจจัยจูงใจให้มีส่วนร่วมในการเป็นตัวแทนหน่วยงานเพื่อขับเคลื่อนค่านิยมองค์กร

5.2.3 ปัจจัยด้านแรงจูงใจ (ปัจจัยค้ำจุน)

จากการวิจัยพบว่าปัจจัยค้ำจุนในด้านนโยบายของบริษัท ความมั่นคงในการทำงาน และความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมในการเป็นตัวแทนหน่วยงานเพื่อขับเคลื่อนค่านิยมขององค์กร ตามลำดับ โดยในด้านของนโยบายของบริษัท พบว่ามีผลต่อความสำเร็จในการทำงาน เพราะหากว่านโยบายของบริษัทเอื้อในการปฏิบัติงานไม่ว่าจะเป็นเรื่องงบประมาณ หรือระเบียบขั้นตอนการดำเนินงานที่ชัดเจน รวมไปถึงการที่บริษัทมีนโยบายอย่างจริงจังในการผลักดันให้ค่านิยมขององค์กรเข้าถึงการรับรู้และนำไปใช้ปฏิบัติในชีวิตประจำวัน ซึ่ง

ปตท.สผ. ได้มีการผลักดันและให้ความสำคัญกับการปลูกฝังค่านิยมขององค์กรกับพนักงานมาอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่เริ่มต้นด้วยการสร้างการรับรู้ เกิดความเข้าใจ ใ้ประจำและทำด้วยใจ ซึ่งปลายทางที่ต้องการของ ปตท.สผ. คือการที่พนักงานทุกคนนำค่านิยมองค์กรไปใช้ด้วยหัวใจ กลายเป็นส่วนหนึ่งของการใช้ชีวิตประจำวัน ซึ่งปัจจุบันการขับเคลื่อนที่สำคัญอยู่ที่การมีตัวแทนหน่วยงานที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (EP SPIRIT Transformer) ในการผลักดันกิจกรรมนี้ลงสู่หน่วยงานของตน ซึ่งด้วยนโยบายของบริษัทจะทำให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือจากในการผลักดันให้ค่านิยมองค์กรลงไปสู่การนำไปปฏิบัติได้

ต่อมาในด้านของความมั่นคงในการทำงาน พบว่าการที่บริษัทมีความมั่นคง มีเสถียรภาพ สัญญาจ้างงานคือสิ่งที่สะท้อนถึงความมั่นคงในการทำงาน ซึ่งหากว่าพนักงานมีสัญญาจ้างที่มั่นคงก็จะส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนค่านิยมองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของประชากรณ์ ทัพโพธิ์ (2557) ที่ศึกษาปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล ปัจจัยเชิงใจและค้ำจุน ปัจจัยด้านการสนับสนุนจากองค์กรที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมของบุคลากร และเสนอแนวทางการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการพัฒนาคุณภาพของโรงพยาบาล ว่าความมั่นคงในการปฏิบัติงานมีอิทธิพลเชิงบวกกับการมีส่วนร่วมของบุคลากรทั้งข้าราชการและลูกจ้าง

5.3 ประโยชน์ที่ได้รับจากงานวิจัย

จากผลการศึกษาเรื่องปัจจัยด้านแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในการเป็นตัวแทนหน่วยงานเพื่อขับเคลื่อนค่านิยม EP SPIRIT ของบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) ทำให้เกิดประโยชน์ที่นำไปประยุกต์ใช้ได้ดังนี้

5.3.1 ทราบถึงแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมของพนักงานในการเป็นตัวแทนหน่วยงาน พนักงานเข้ามีส่วนร่วมเป็นตัวแทนหน่วยงานในการผลักดันค่านิยมองค์กรของ ปตท.สผ. และส่งผลต่อความสำเร็จ เช่น ผู้บังคับบัญชาควรคัดเลือกคนที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน มีผลการทำงานที่ดี มีความชื่นชอบในการทำงานด้านกิจกรรมเพื่อส่วนรวม ได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน และคัดเลือกตัวแทนที่มีความพร้อมในการทำงาน และสมัครใจในการทำงานลักษณะเช่นนี้เข้ามาทำหน้าที่ ก็จะส่งผลต่อการเข้ามามีส่วนร่วมในการผลักดันค่านิยมขององค์กรอย่างต่อเนื่อง

5.3.2 ทราบถึงปัจจัยค้ำจุน เพื่อจะได้ตระหนักว่านโยบายของบริษัทมีความสำคัญต่อการมีส่วนร่วมของพนักงานในการเป็นตัวแทนหน่วยงาน หน่วยงานที่ดูแลด้านนโยบายจะได้

ออกแบบวางแผนเพื่อให้เกิดความชัดเจนมากยิ่งขึ้น ในการสนับสนุนการทำงานของผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านค่านิยม

5.3.3 ความมั่นคงในการทำงาน เป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในการเป็นตัวแทนหน่วยงานเพื่อขับเคลื่อน ดังนั้น ผู้ที่จะทำหน้าที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านค่านิยมขององค์กร ควรจะต้องเป็นพนักงานประจำ เนื่องจากมีความมั่นคงในชีวิตการทำงาน โดยไม่ต้องขึ้นอยู่กับระยะเวลาสัญญาจ้างใด ๆ อันจะส่งผลให้เกิดความต่อเนื่องในการดำเนินงานมากกว่า

5.4 ขอบจำกัดในงานวิจัย

1. การวิจัยในครั้งนี้เป็นการสอบถามความคิดเห็นจากกลุ่มประชากรจำนวน 244 คน ซึ่งเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านค่านิยม EP SPIRIT ของบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นผู้ที่ทำหน้าที่นี้อยู่แล้ว จึงเห็นว่าควรจะศึกษากลุ่มพนักงานทั่วไปของบริษัทด้วย

2. การวิจัยในครั้งนี้เป็นการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ ดังนั้น ข้อมูลที่ได้อาจยังไม่ละเอียดเพียงพอ จึงควรเพิ่มการศึกษาด้วยการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อให้เข้าใจในรายละเอียดเพิ่มมากขึ้น

3. การวิจัยในครั้งนี้ เป็นการศึกษาแบบภาคตัดขวางหรือการศึกษา ณ ช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง (Cross sectional study) เป็นการเก็บข้อมูลเพียงครั้งเดียว ซึ่งข้อจำกัดคือ ผลที่ได้จะเป็นเพียงการศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปร ณ ช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งเท่านั้น จึงควรออกแบบการวิจัยให้เป็นการศึกษาระยะยาว (Longitudinal study) ซึ่งจะทำได้ติดตามผลการเปลี่ยนแปลงระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตามได้ชัดเจน

5.5 ข้อเสนอแนะของงานวิจัย

1. การศึกษาวิจัยในครั้งถัดไปควรใช้วิธีการผสมระหว่างการทำวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพื่อให้ได้รายละเอียดข้อมูลที่ครบถ้วนและมีความละเอียดมากขึ้น

2. การเปลี่ยนกลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานทั่วไป ที่ไม่ต้องอยู่ในบทบาทของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านค่านิยมองค์กร เพื่อที่จะได้ทราบมุมมองของแรงจูงใจต่อการมีส่วนร่วมของการเป็นตัวแทนหน่วยงานในการขับเคลื่อนค่านิยม EP SPIRIT ของ ปตท.สผ.

บรรณานุกรม

- กรองกาญจน์ ทองสุข. 2554. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อความจงรักภักดีของบุคลากรในวิทยาลัยการอาชีพร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด. วิทยุญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- กัลยา วานิชย์บัญชา. 2555. สถิติสำหรับงานวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- โกวิทย์ พวงงาม. 2544. การบริหารท้องถิ่นไทย: หลักการและมติใหม่ในอนาคต. กรุงเทพมหานคร: บริษัทสำนักพิมพ์วิญญูชน จำกัด.
- ชนิสสา อัมมาทะ. 2556. ความคิดเห็นของบุคลากรต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่สำนักตรวจเงินแผ่นดินจังหวัด สังกัดสำนักตรวจสอบพิเศษภาค 2. หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชิต นิลพานิช และกุลชน ธนาพงศธร. 2532. การมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาชนบท. เอกสารการสอนชุดวิชาความรู้ทั่วไปสำหรับการพัฒนาระดับตำบล หมู่บ้าน (พิมพ์ครั้งที่ 3, หน่วยที่ 8). นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ณรงค์ วารีชล. 2551. การมีส่วนร่วมของกรรมการชุมชนในการพัฒนาเทศบาลคูเมืองน้อย. กรณีศึกษาเทศบาลตำบลบางพระ. ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารทั่วไป, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ธวัชชัย ธเนศสกุล. 2545. การมีส่วนร่วมในการบริหารงานของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐศาสตร์, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ธวัลหทัย ชัยธัมมาวุธ. 2559. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน บริษัท พี.วี. ที. ฟู้ดส์ อินดัสตรีส์ จำกัด. วิทยุญาการจัดการมหาบัณฑิต วิทยาลัยการจัดการมหาวิทยาลัยมหิดล
- นิรันดร์ จงวุฒิเวศย์. 2527. การมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนา. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยมหิดล.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- บุชิต ชลเขตต์. 2559. ผลกระทบของแรงจูงใจในงานที่มีต่อการพัฒนาตนเองและผลการปฏิบัติงาน: กรณีศึกษา บริษัท ออปอเรชั่นนอล เอ็นเนอร์ยี่ กรุ๊ป จำกัด. ปรินญาบริหารธุรกิจ มหาบัณฑิต (การบริหารและพัฒนาอุตสาหกรรม). มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ประชากรณ์ ทัพโพธิ์. ปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการพัฒนาคุณภาพ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดนครปฐม. วารสารวิชาการ Veridian E-Journal ปีที่ 7 ฉบับที่ 2 เดือนพฤษภาคม – สิงหาคม 2557. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ปานจิต จินดากุล. ไ่ม่ระบุ. การบริหารการเปลี่ยนแปลง (online).
http://home.dsd.go.th/.../53pmqa_pp_act1_21072553_chang_by_panjit. 16 มิถุนายน 2562.
- ปรีชาพล ศรีพวงวงษ์. 2559. ผลประโยชน์ของพนักงาน แรงจูงใจในการทำงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงานปฏิบัติการในกลุ่มธุรกิจปิโตรเคมีและการกลั่นของบริษัท พีทีที เมนเทนแนนซ์ แอนด์ เอ็นจิเนียริง จำกัด. ปรินญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (การบริหารและพัฒนาอุตสาหกรรม) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ยุทธพงษ์ เข้าประมงค์. 2555. การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการชุมชนในการพัฒนาชุมชนในเขตเทศบาลตำบลบางพระ อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี. ปรินญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารทั่วไป วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วรรณภา วิจิตรจรรรยา. 2557. บทบาทของผู้นำในการสร้างความมีส่วนร่วมของพนักงาน. วารสารบริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์และการสื่อสาร ปีที่ 9 ฉบับที่ 1 หน้า 59-66 มหาวิทยาลัยบูรพา
- วรศรา พุ่มดอกไม้. 2553. การมีส่วนร่วมของชุมชนในการบริหารและจัดการเรียนการสอนเพื่อเสริมสร้างจิต สาธารณะ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแพร่ เขต 2. ปรินญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยนเรศวร
- สลักจิตร นพเทา. 2559. ผลกระทบของทัศนคติ แรงจูงใจ ความผูกพันต่อองค์กร และภาวะผู้นำ ต่อการมีส่วนร่วมของพนักงานในการดำเนินกิจกรรมการบำรุงรักษาที่ทุกคนมีส่วนร่วม ของอุตสาหกรรมเหล็กแผ่นรีดเย็นในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจ มหาบัณฑิต (การบริหารและพัฒนาอุตสาหกรรม), มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- สืบพงษ์ พงษ์สวัสดิ์. 2554. สถานการณ์เชื้อเพลิงฟอสซิลและศักยภาพพลังงานทดแทนในประเทศไทย (online).
http://research.feu.ac.th/researchFile/articleFile/5011224_2016_03_02_141918.pdf,
 15 มิถุนายน 2562.
- หทัยรัตน์ วิจิตพรชัย. 2548. การมีส่วนร่วมของบุคลากรในการดำเนินงานตามระบบประกันคุณภาพภายในระดับคณะวิชาของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย สาขาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- อนุพงษ์ อินฟ้าแสง. 2559. วัฒนธรรมองค์กร: ปัจจัยสู่ความสำเร็จ (online).
<https://www.tci-thaijo.org/index.php/FEU/article/view/.../80592>, 15 มิถุนายน 2562.
- Carlo Gerwing. 2016. **Meaning of Change Agents within Organizational Change**, Journal of Applied Leadership and Management, Hochschule Kempten, Vol 4, pp. 21-40
- Cohen, J. M. and N. T. Uphoff. 1980. "Participation's Place in Rural Development: Seeking Clarity Through Specificity". World Development 8 (3): 213-235.
- EP SPIRIT Evolution [monograph on the intranet]. 2013: page 1. Available from: http://ep-intranet/hrs/sites/HRS/thth/epspirit/_layouts/15/WopiFrame.aspx?Sourcedoc=/hrs/sites/HRS/thth/epspirit/PTTEP%20Core%20Values%20Background/EP%20SPIRIT%20Evolution.pdf&action=default
- George Couros. 2013. **5 Characteristics of a Change Agent** (online).
<https://georgecouros.ca/blog/archives/3615>, 16 June 2019.
- NyKodym, N., Simonetti, J.L., Nielsen, W.R. and Welling, B. (1994). **Employee Empowerment**. Empowerment in Organizations, 2(3), 45-55.





เรื่อง ปัจจัยด้านแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในการเป็นตัวแทนหน่วยงานเพื่อขับเคลื่อน

ค่านิยม EP SPIRIT ของบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)

คำชี้แจง : แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาโครงการปริญญาโท สาขาทุนมนุษย์และการจัดการองค์กร วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล โดยผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์ในการศึกษาปัจจัยด้านแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในการเป็นตัวแทนหน่วยงานเพื่อขับเคลื่อนค่านิยม EP SPIRIT ของพนักงานที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (EP SPIRIT Transformer) ระหว่างปี พ.ศ. 2562-2563 ของบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)

โดยข้อมูลที่ได้รับจะถูกเก็บไว้เป็นความลับ ทางผู้วิจัยจะนำเสนอเพียงข้อมูลในภาพรวมและนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ในการศึกษาเฉพาะเรื่องนี้เท่านั้น ทั้งนี้จึงใคร่ขอให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้ให้ข้อมูลตามความเป็นจริงเพื่อจะเป็นประโยชน์ในการวิจัย และขอขอบคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี

แบบสอบถามจะประกอบด้วย 3 ส่วน ดังนี้ ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจด้านปัจจัยจูงใจ ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจด้านปัจจัยค้ำจุน ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม และ ส่วนที่ 4 ข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำอธิบายความหมาย

ปัจจัยจูงใจ (Motivating Factors) หมายถึง ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรงเพื่อจูงใจให้คนชอบและรักงานที่ปฏิบัติเป็นการกระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจเพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพราะสามารถสนองความต้องการภายในบุคคลได้

ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) หมายถึง ปัจจัยที่จะค้ำจุนให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลมีอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีปัจจัยนี้จะทำให้บุคคลในองค์กรเกิดความไม่ชอบในงานขึ้นมา

ส่วนที่ 1 : แบบสอบถามเกี่ยวกับแรง จูงใจในงานประกอบด้วย ปัจจัยจูงใจ ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะงานที่ชื่นชอบ ความรับผิดชอบ

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

- โดย
- 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด
 - 4 หมายถึง เห็นด้วยมาก
 - 3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง
 - 2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย
 - 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

ปัจจัยจูงใจ	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
ความสำเร็จในการทำงาน					
1. ท่านทำงานต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมายได้บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์					
2. ท่านสามารถจัดการปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานได้					
3. งานของท่านมีคุณภาพเป็นที่พึงพอใจตามที่หน่วยงานต้องการ					
4. ท่านเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของหน่วยงาน					
5. ท่านมีความภาคภูมิใจในผลงานที่ปฏิบัติ					
การได้รับการยอมรับนับถือ					
6. ท่านได้รับความชื่นชมและความเชื่อถือไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาว่ามีความเหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย					
7. ความคิดเห็นต่าง ๆ ที่ท่านเสนอแนะมักได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน					
8. ผู้บังคับบัญชาให้การยอมรับในความรู้ความสามารถของท่าน					

ปัจจัยจูงใจ	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
9. เพื่อนร่วมงานให้การยอมรับในความรู้ความสามารถของท่าน					
10. เพื่อนร่วมงานมักจะขอคำปรึกษาแนะนำจากท่านเป็นประจำเพราะท่านสามารถให้คำปรึกษาแนะนำในเรื่องต่างๆได้เป็นอย่างดี					
11. ท่านภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานที่ท่านปฏิบัติงานอยู่					
ลักษณะงานที่ชื่นชอบ					
12. หน่วยงานของท่านได้กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของท่านไว้ชัดเจน					
13. ท่านได้รับมอบหมายงานตามความรู้ความสามารถและความถนัดที่มีอยู่					
14. ท่านรู้สึกพอใจเมื่อได้ทำงานที่ท้าทายความสามารถและจูงใจให้อยากปฏิบัติ					
15. ท่านรู้สึกยินดีที่ได้ทำงาน และพบเจอเพื่อนร่วมงานใหม่ๆ เสมอ					
16. ท่านชื่นชอบงานที่ได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์					
ความรับผิดชอบ					
17. ท่านสามารถอยู่ปฏิบัติงานได้จนงานสำเร็จแม้จะเลยเวลาปฏิบัติงานปกติของท่าน					
18. ท่านสามารถช่วยงานนอกเวลาทำงานปกติได้					
19. ท่านเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองและมีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย					
20. ท่านสามารถทำงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของท่านได้เป็นอย่างดี					

ปัจจัยจูงใจ	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
21. ท่านยินดีที่จะรับงานที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายให้ทำนอกเหนือจากงานประจำที่ปฏิบัติอยู่ในเวลาเดียวกัน					

ส่วนที่ 2 : แบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในงานประกอบด้วย ปัจจัยค่าจูงใจ ได้แก่ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน นโยบายของบริษัท ความมั่นคงในการทำงาน

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

โดย 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด
 4 หมายถึง เห็นด้วยมาก
 3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง
 2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย
 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

ปัจจัยค่าจูงใจ	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา					
1. ท่านมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา					
2. ผู้บังคับบัญชาคอยให้การสนับสนุนและปกป้องท่านเสมอ					
3. ผู้บังคับบัญชาปกครองอย่างเป็นธรรม					
4. ผู้บังคับบัญชาพูดถึงท่านในด้านที่ดี					
5. ผู้บังคับบัญชาให้อำนาจและอิสระกับท่านในการทำงาน					
ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน					
1. สังคมในหน่วยงานเป็นแบบครอบครัว ช่วยเหลือกัน					
2. สังคมในหน่วยงานมีความสามัคคี ไม่แบ่งพรรคพวก					
3. ท่านมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน					
4. เพื่อนร่วมงานพูดถึงท่านในด้านที่ดี					

ปัจจัยคำจูน	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
5. เพื่อนร่วมงานให้การสนับสนุนและช่วยเหลือท่าน ทั้งเมื่อร้องขอและไม่ได้ร้องขอ					
นโยบายของบริษัท					
1. ค่านิยมของบริษัทมีความเหมาะสม และช่วยให้บริษัทและพนักงานดำเนินไปในทิศทางที่ถูกต้อง					
2. บริษัทผลักดันด้านค่านิยมขององค์กรให้มีการนำไปปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ					
3. ผู้บริหารให้ความสำคัญและเป็นตัวอย่างที่ดีของการปฏิบัติตามค่านิยมของบริษัท					
4. บริษัทให้ความสำคัญต่อการมีตัวแทนที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านค่านิยมในองค์กร (Transformer) ในแต่ละหน่วยงาน					
5. นโยบายของบริษัทมีผลต่อความสำเร็จในการทำงาน					
ความมั่นคงในการทำงาน					
1. บริษัทมีความมั่นคง เสถียรภาพที่ดี					
2. สัญญาจ้างงานเป็นสิ่งที่สะท้อนความมั่นคงในการทำงาน					
3. ท่านมีสัญญาจ้างงานที่มั่นคง					
4. สายอาชีพของท่านมีโอกาสในการเติบโตก้าวหน้า					

**ส่วนที่ 3 : แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยการมีส่วนร่วมในการเป็นตัวแทนหน่วยงานเพื่อขับเคลื่อน
ค่านิยม EP SPIRIT ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการมีส่วนร่วมในการ
ดำเนินการ**

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

- โดย
- 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด
 - 4 หมายถึง เห็นด้วยมาก
 - 3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง
 - 2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย
 - 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วม	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ					
1. ท่านมีส่วนร่วมในการริเริ่มวางแผนในการดำเนินงานต่างๆ เพื่อส่งเสริมค่านิยมองค์กรในหน่วยงานของท่าน					
2. ท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมค่านิยมองค์กรในหน่วยงานของท่าน					
3. ท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพื่อเข้ามาเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านค่านิยมองค์กร (EP SPIRIT Transformer) ของหน่วยงาน					
4. ผู้บังคับบัญชาให้สิทธิท่านในการตัดสินใจเพื่อเข้ามาเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านค่านิยมองค์กร (EP SPIRIT Transformer) ของหน่วยงาน					
การมีส่วนร่วมในการดำเนินการ					
1. ท่านมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมส่งเสริมค่านิยมองค์กรในหน่วยงานตามแผนงานด้วยตนเอง					
2. ท่านมีส่วนร่วมในการเข้าร่วมกิจกรรมส่งเสริมค่านิยมที่จัดโดยบริษัท					
3. ท่านมีส่วนร่วมในการสนับสนุนทีมงาน พนักงานให้เข้าร่วมกิจกรรมส่งเสริมค่านิยมองค์กรอย่างสม่ำเสมอ					

ส่วนที่ 4 : ข้อมูลทั่วไปด้านบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง หน้าข้อมูลที่ตรงกับตัวท่านมากที่สุด

1. เพศ : 1. ชาย 2. หญิง

2. อายุ : 1. ต่ำกว่า 25 ปี 2. 25-39 ปี 3. 40-54 ปี
 4. ตั้งแต่ 55 ปีขึ้นไป

3. ประสบการณ์ทำงานกับ ปตท.สผ. :
 1. ไม่ถึง 1 ปี 2. 1-5 ปี 3. 6-10 ปี
 4. 11-15 ปี 5. 16-20 ปี 6. ตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไป

4. พื้นที่ปฏิบัติงาน :
 1. สำนักงานใหญ่ 2. สาขาต่างจังหวัด 3. สาขาต่างประเทศ

5. ประเภทสัญญาจ้างงาน :
 1. พนักงานประจำ ปตท.สผ. (PT: Permanent Staff)
 2. พนักงานประจำ พีทีทีอีพี เซอร์วิสเซส (CT: Contract Staff – Open ended)
 3. พนักงานสัญญาจ้างที่มีกำหนดระยะเวลา (CT: Contract Staff – Fixed term)