ปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจคงอยู่ในงานร้านสะดวกซื้อ: กรณีศึกษานักศึกษาที่ได้รับทุนการศึกษา
Factors Affecting the Intention to Remain in Convenience Store Employment: A Case Study of Scholarship-Supported Students

ดาริน รุ่งกลิ่น[1*] กิตติกร ไสยรินทร์[2] เบญจวรรณ คงขน[2]
Darin Rungklin[1*] Kittikorn Saiyarin[2] Benjawan Khongkon[2]
Corresponding Author's Email: ajkittikorn@gmail.com
(Received: October 29, 2025; Revised: April 25, 2026; Accepted: April 28, 2026)

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มุ่งเน้นการวิเคราะห์ปัจจัยส่งผลต่อความตั้งใจคงอยู่ในงานของนักศึกษาที่ได้รับทุนการศึกษาในร้านสะดวกซื้อ โดยใช้การวิจัยเชิงปริมาณด้วยการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างซึ่งกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาเป็นนักศึกษาที่ได้รับทุนการศึกษา จำนวน 325 คน เครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถาม ซึ่งผ่านการตรวจสอบคุณภาพและมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.867–0.939 การวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย สถิติพรรณนา การทดสอบสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง ด้วยวิธีการประมาณค่าสูงสุด ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อความตั้งใจคงอยู่ในงานร้านสะดวกซื้อ มี 3 ปัจจัย คือ ความพึงพอใจในงาน (β= 0.935) การมีส่วนร่วมของพนักงาน (β= 0.282) และความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน (β= -0.239) 2) รูปแบบเชิงสาเหตุแสดงว่าความพึงพอใจในงานทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านอย่างสมบูรณ์ระหว่างสมดุลชีวิต (β= 0.144) การสนับสนุนองค์กร (β= 0.273) และวัฒนธรรมองค์กร (β= 0.223) กับความตั้งใจคงอยู่ในงาน และ 3) บทบาทของตัวแปรส่งผ่าน พบว่า การมีส่วนร่วมของพนักงานเป็นตัวแปรส่งผ่านอย่างสมบูรณ์ระหว่างค่าตอบแทน (β= 0.083) และวัฒนธรรมองค์กร (β= 0.099) กับความตั้งใจคงอยู่ในงาน นอกจากนี้ วัฒนธรรมองค์กรยังส่งผลผ่านเส้นทางอ้อมด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน (β= 0.099) การศึกษาชี้ให้เห็นว่าการคงอยู่ของบุคลากรกลุ่มนี้ขึ้นอยู่กับการบูรณาการมิติจิตวิทยาและสังคม โดยความพึงพอใจและการมีส่วนร่วมเป็นกลไกหลักในการรักษาบุคลากรอย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: ความตั้งใจคงอยู่ในงาน หัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน ความพึงพอใจในงาน การมีส่วนร่วมของพนักงาน

Abstract

This study focused on analyzing factors affecting intention to stay in convenience store employment among scholarship-supported students, using quantitative research with structural equation modeling. The sample comprised 325 scholarship-supported students. The instrument used was a questionnaire that underwent validity testing with reliability coefficients (Cronbach's alpha) ranging from 0.867 to 0.939. Data analysis included descriptive statistics, Pearson correlation test, and structural equation modeling using maximum likelihood estimation method. The results revealed that 1) three factors had direct effects on intention to stay: job satisfaction (β= 0.935), employee engagement (β= 0.282), and relationships with supervisors and co-workers (β= -0.239); 2) job satisfaction acted as a full mediator between work–life balance (β= 0.144), organizational support (β= 0.273), and organizational culture (β= 0.223) and intention to stay; and 3) employee engagement served as a full mediator between compensation and benefits (β= 0.083) and organizational culture (β= 0.099) and intention to stay, with organizational culture also having an indirect effect through employee engagement (β= 0.099). The study demonstrates that retaining employees in this group depends on integrating psychological and social dimensions in the workplace, where job satisfaction and employee engagement are key mechanisms for sustainable workforce retention.

Keywords: intention to stay, supervisors and coworkers, job satisfaction, employee engagement

[1] คณะบริหารและการจัดการ มหาวิทยาลัยเจ้าพระยา
[2] คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี
[1] Faculty of Administration and Management, Chaopraya University
[2] Faculty of Management Sciences, Suratthani Rajabhat University

ความเป็นมาของปัญหา

ภายหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 คลี่คลาย ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ในประเทศไทยได้มีการฟื้นตัวและการขยายตัว โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจค้าปลีกประเภทร้านสะดวกซื้อซึ่งมีการเติบโตในมิติต่างๆ ทั้งจำนวนสาขา และมูลค่ารายได้ ซึ่งการขยายตัวของธุรกิจดังกล่าวสะท้อนถึงการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้บริโภคที่ให้ความสำคัญกับความสะดวกรวดเร็วในการเข้าถึงสินค้าอุปโภคบริโภค ผู้ประกอบการธุรกิจร้านสะดวกซื้อชั้นนำ อาทิ 7-Eleven, Lotus's Go Fresh, Big C Mini, Tops Daily, Lawson 108 และ CJ More จึงได้ดำเนินกลยุทธ์การขยายสาขาเชิงพื้นที่เพื่อเข้าถึงผู้บริโภคในแหล่งชุมชนและสถานีบริการน้ำมันทั่วประเทศ การขยายตัวดังกล่าวส่งผลให้ภาคธุรกิจร้านสะดวกซื้อมีอัตราการเติบโตของรายได้เฉลี่ย 5.0-5.5% ต่อปี ซึ่งสะท้อนถึงเสถียรภาพทางการเงินและความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้เสีย (Tanpaiboon, 2024)

การขยายตัวของธุรกิจดังกล่าวได้ก่อให้เกิดความท้าทายเชิงโครงสร้างด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเด็นการจัดหาและการรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพ ข้อมูลจากสำนักงานสถิติแห่งชาติในไตรมาสแรกของปี พ.ศ. 2567 ได้เผยให้เห็นถึงความไม่สมดุลในตลาดแรงงาน โดยกลุ่มผู้สำเร็จการศึกษาระดับอุดมศึกษามีอัตราการว่างงานสูงสุดที่ร้อยละ 1.67 รองลงมาคือกลุ่มผู้สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมปลายที่ร้อยละ 1.28 (National Statistical Office, 2024) สถานการณ์ดังกล่าวได้สร้างโอกาสเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้ประกอบการธุรกิจร้านสะดวกซื้อในการดึงดูดบุคลากรที่มีคุณวุฒิเข้าสู่องค์กร

เพื่อตอบสนองต่อความต้องการบุคลากรและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ผู้ประกอบการธุรกิจร้านสะดวกซื้อรายใหญ่ได้พัฒนากลยุทธ์การจัดหาบุคลากรผ่านโครงการทุนการศึกษา กลยุทธ์ดังกล่าวมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างระบบการเรียนรู้แบบบูรณาการที่ผสานกระบวนการศึกษาเข้ากับการปฏิบัติงานจริง (Work-Integrated learning) พร้อมทั้งการสนับสนุนทั้งในด้านการเงินและการพัฒนาศักยภาพ นอกจากนี้ ยังมีการจัดทำข้อตกลงการจ้างงานระยะยาวเพื่อสร้างความมั่นคงให้แก่ทั้งองค์กรและบุคลากร อาทิ บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) ที่เป็นผู้นำในธุรกิจร้านสะดวกซื้อของประเทศ ได้แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการลงทุนด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ผ่านการมอบทุนการศึกษาปีละไม่น้อยกว่า 10,000 ทุน มูลค่ารวมไม่ต่ำกว่า 800 ล้านบาท และได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลากว่า 10 ปี การลงทุนในขนาดดังกล่าวสะท้อนถึงวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่มีความเชื่อมั่นว่าการพัฒนาบุคลากรตั้งแต่ระดับฐานราก จะนำไปสู่การสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรในระยะยาว แม้ว่าการลงทุนในโครงการทุนการศึกษาจะมีวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจน แต่ผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นในทางปฏิบัติกลับแสดงให้เห็นถึงความซับซ้อนและความท้าทายที่ไม่อาจคาดการณ์ได้ ข้อมูลการดำเนินงานของบริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) ในปี พ.ศ. 2566 ได้เผยให้เห็นถึงการจ้างงานใหม่จำนวน 96,771 คน และมีพนักงานลาออกโดยสมัครใจจำนวน 87,415 คน โดยข้อมูลที่สำคัญยิ่งคือพนักงานที่ลาออกส่วนใหญ่ จำนวน 52,094 คน (คิดเป็นร้อยละ 59.60) เป็นกลุ่มที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี (CP ALL Public Company Limited, 2023) ซึ่งสอดคล้องกับช่วงอายุของกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับการสนับสนุนทุนการศึกษา

ปรากฏการณ์ดังกล่าวได้ก่อให้เกิดข้อสงสัยเกี่ยวกับประสิทธิผลของกลยุทธ์การให้ทุนการศึกษาในการสร้างความผูกพันระยะยาวของพนักงาน แม้ว่าโครงการดังกล่าวจะมีผลประโยชน์ในหลากหลายมิติ ได้แก่ การช่วยเหลือนักศึกษา การลดต้นทุนการฝึกอบรม การสร้างภาพลักษณ์องค์กรในฐานะกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate social responsibility) การพัฒนาความสัมพันธ์กับสถาบันการศึกษา และการเสริมสร้างแรงจูงใจของพนักงานปัจจุบัน แต่ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นยังคงมีช่องว่างระหว่างความคาดหวังกับสภาพความเป็นจริง จากการศึกษาวิจัยของ Towers Watson (2014) ได้ให้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับความแตกต่างในมุมมองระหว่างนายจ้างและลูกจ้างต่อปัจจัยการรักษาและการดึงดูดพนักงาน ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า แม้ทั้งสองฝ่ายจะมีความเห็นตรงกันว่าค่าตอบแทนและโอกาสก้าวหน้าในอาชีพเป็นปัจจัยสำคัญ แต่ยังมีความแตกต่างในการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยอื่นๆ เช่น ความไว้เนื้อเชื่อใจในผู้นำ ความมั่นคงในการทำงาน และสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ความเข้าใจคลาดเคลื่อนดังกล่าวอาจเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้กลยุทธ์การรักษาพนักงานไม่บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

งานวิจัยในอดีตได้ชี้ให้เห็นถึงความซับซ้อนของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจคงอยู่ในงาน (Retention intention) ผลการศึกษาของ Ghosh et al. (2013) ได้เสนอแนะให้องค์กรพิจารณาการจำแนกพนักงานออกเป็นกลุ่มที่มีความตั้งใจลาออกและกลุ่มที่มีความตั้งใจคงอยู่ต่อ เพื่อใช้เป็นฐานในการจัดสรรทรัพยากรการพัฒนาบุคลากรอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ การทบทวนวรรณกรรมสรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจคงอยู่ในงานนั้น จำแนกได้เป็นสองระดับตามบทบาทเชิงสาเหตุ ได้แก่ ระดับตัวแปรอิสระ (Independent variables) ซึ่งประกอบด้วย ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน วัฒนธรรมองค์กร ค่าตอบแทนและสวัสดิการ การสนับสนุนจากองค์กร และความสัมพันธ์กับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน และตัวแปรคั่นกลาง (Mediating variable) คือ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และ การมีส่วนร่วมของพนักงาน ซึ่งทำหน้าที่เป็นกลไกสำคัญในการ

ถ่ายทอดอิทธิพลจากตัวแปรอิสระไปสู่ความตั้งใจคงอยู่ในงาน งานวิจัยหลายชิ้นได้ยืนยันบทบาทของความพึงพอใจในงานในฐานะตัวแปรคั่นกลางที่เชื่อมโยงปัจจัยองค์การต่างๆ กับความตั้งใจคงอยู่ในงาน การศึกษาของ Chen et al. (2019) พบว่าความพึงพอใจในงานทำหน้าที่เป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างความเหนื่อยหน่ายในการทำงาน (Burnout) และความตั้งใจลาออก ในทำนองเดียวกัน Khan and Lakshmi (2018) ได้ทดสอบบทบาทการเป็นตัวแปรคั่นกลางของความผูกพันของพนักงานในความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาและความพึงพอใจในงาน ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าความผูกพันของพนักงานทำหน้าที่เป็นตัวแปรคั่นกลางอย่างสมบูรณ์ โดยการรับรู้การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาส่งผลต่อความพึงพอใจในงานผ่านความผูกพันของพนักงาน ซึ่งงานวิจัยส่วนใหญ่มุ่งศึกษาพนักงานทั่วไป ขณะที่นักศึกษาผู้รับทุนการศึกษาซึ่งเข้าทำงานกับองค์กรผู้มอบทุนยังได้รับความสนใจค่อนข้างน้อย ทั้งที่กลุ่มนี้มีลักษณะเฉพาะแตกต่างจากพนักงานทั่วไปอย่างชัดเจน ทั้งในด้านพันธะผูกพันตามสัญญา การได้รับการพัฒนาทักษะและการหล่อหลอมทัศนคติในช่วงการศึกษา ตลอดจนความคาดหวังต่อบทบาทหน้าที่และเส้นทางอาชีพก่อนเข้าสู่การทำงานจริงขณะเดียวกันงานวิจัยที่มีอยู่เน้นศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความตั้งใจคงอยู่ในงานในลักษณะแยกส่วน และยังไม่สามารถอธิบายกลไกเชิงสาเหตุที่เชื่อมโยงปัจจัยด้านองค์การกับการตัดสินใจอยู่ต่อในงานได้อย่างชัดเจน โดยเฉพาะบทบาทของความพึงพอใจในงานในฐานะตัวแปรคั่นกลาง นอกจากนี้ งานวิจัยส่วนใหญ่ดำเนินการในบริบทต่างประเทศหรืออุตสาหกรรมอื่น ซึ่งอาจไม่สะท้อนบริบทเฉพาะของธุรกิจร้านสะดวกซื้อในประเทศไทยที่มีลักษณะงานบริการหน้าร้าน ชั่วโมงการทำงานเป็นกะ และวัฒนธรรมองค์กรแบบไทย รวมถึงการศึกษาเกี่ยวกับโครงการทุนการศึกษาที่มักให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ด้านวิชาการมากกว่าการติดตามความตั้งใจคงอยู่ในงานหลังสำเร็จการศึกษา

ภายใต้บริบทดังกล่าว การศึกษาความตั้งใจคงอยู่ในงานของนักศึกษาผู้รับทุนการศึกษาในธุรกิจร้านสะดวกซื้อไทยจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง ทั้งในเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เชิงการปฏิบัติสำหรับผู้ประกอบการ และเชิงนโยบายด้านการศึกษา โดยผลการศึกษาจะช่วยให้สถานประกอบการสามารถพัฒนากระบวนการมอบทุนการศึกษาและกลยุทธ์การรักษาพนักงานให้มีประสิทธิผลมากขึ้น ขณะเดียวกันยังเป็นข้อมูลสำคัญสำหรับสถาบันการศึกษาในการปรับปรุงหลักสูตรและกิจกรรมเสริมให้สอดคล้องกับความต้องการของภาคอุตสาหกรรม ในสถานการณ์ที่อัตราการลาออกของพนักงานรุ่นใหม่มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง การมอบทุนการศึกษาจึงมิได้เป็นเพียงการสนับสนุนทางการศึกษาเท่านั้น หากแต่เป็นการลงทุนเชิงกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อพัฒนากำลังคนคุณภาพ ลดต้นทุนการสรรหาและฝึกอบรม และเสริมสร้างความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาวดังนั้น การศึกษาครั้งนี้จึงมุ่งเน้นการศึกษาปัจจัยและอิทธิพลที่ส่งผลต่อความตั้งใจคงอยู่ในงานร้านสะดวกซื้อ กรณีศึกษานักศึกษาที่ได้รับทุนการศึกษา โดยมุ่งเน้นการศึกษาปัจจัยหลักที่สำคัญ ได้แก่ การมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employee engagement) สมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (Work-Life balance) วัฒนธรรมองค์กร (Organizational culture) ค่าตอบแทนและสวัสดิการ (Compensation and Benefits) การสนับสนุนจากองค์กร (Organizational support) ความสัมพันธ์กับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน (Supervisor and Coworker relationships) และความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน (Job satisfaction) ซึ่งปัจจัยดังกล่าวเป็นองค์ประกอบสำคัญที่มีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อความตั้งใจคงอยู่ในงาน และเป็นบริบทเชิงจิตวิทยาที่นักศึกษาผู้ได้รับทุนใช้เป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจเพื่อการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องในองค์กรผู้มอบทุนการศึกษาเพื่อให้การลงทุนด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการเกิดประโยชน์สูงสุดและคุ้มค่า รวมทั้งเพื่อสร้างรูปแบบความร่วมมือระหว่างภาคการศึกษาและภาคธุรกิจที่มีความยั่งยืนและเป็นประโยชน์ต่อทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความตั้งใจคงอยู่ในงานร้านสะดวกซื้อ กรณีศึกษานักศึกษาที่ได้รับทุนการศึกษา
2. เพื่อศึกษารูปแบบเชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความตั้งใจคงอยู่ในงานร้านสะดวกซื้อ กรณีศึกษานักศึกษาที่ได้รับทุนการศึกษา
3. เพื่อศึกษาบทบาทของตัวแปรส่งผ่านของความพึงพอใจในงานและการมีส่วนร่วมของพนักงานในความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านสมดุลชีวิตกับการทำงาน วัฒนธรรมองค์กร ค่าตอบแทนและสวัสดิการ การสนับสนุนขององค์กร และความสัมพันธ์กับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน กับความตั้งใจคงอยู่ในงานร้านสะดวกซื้อ กรณีศึกษานักศึกษาที่ได้รับทุนการศึกษา

การทบทวนวรรณกรรม

1. ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social exchange theory)

เป็นกรอบแนวคิดสำคัญในการอธิบายพฤติกรรมในองค์การ โดยมุ่งเน้นว่าความสัมพันธ์ในที่ทำงานพัฒนาขึ้นจากกระบวนการแลกเปลี่ยนอย่างต่อเนื่อง ซึ่งก่อให้เกิดภาระผูกพันและความคาดหวังซึ่งกันและกัน การเริ่มต้นจากการสนับสนุนขององค์การ หัวหน้างาน และทีมงาน ถือเป็นรากฐานสำคัญที่ช่วยสร้างการรับรู้เชิงบวก นำไปสู่การก่อเกิดความผูกพันและความไว้วางใจ เมื่อพนักงานรับรู้ถึงความยุติธรรมและการสนับสนุนที่ได้รับ จะเกิดกลไกการตอบแทนตามหลักการต่างตอบแทนทางจิตวิทยา ส่งผลให้พนักงานแสดงพฤติกรรมเชิงบวกมากขึ้น เช่น พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และมีประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้น ขณะเดียวกันยังช่วยลดความตั้งใจลาออกได้อย่างมีนัยสำคัญ (Cropanzano & Mitchell, 2005) สำหรับบริบทร้านสะดวกซื้อการสนับสนุนจากองค์การ ผู้จัดการ และทีมงานในช่วงเวลาเร่งด่วน จะสร้างความรู้สึกยุติธรรมและไว้วางใจ นำไปสู่ความผูกพันทางใจที่ทำให้นักศึกษาทุนหรือพนักงานเลือกที่จะคงอยู่กับองค์การ เพื่อตอบแทนผลประโยชน์ที่ได้รับจากการทบทวนวรรณกรรมจำนวน 26 เรื่อง ซึ่งประกอบด้วยงานวิจัยระดับนานาชาติและงานวิจัยในประเทศไทยในช่วงปี ค.ศ. 2008 - 2024 พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจคงอยู่ในงานมีความหลากหลาย อย่างไรก็ตาม ปัจจัยที่ได้รับการศึกษามากที่สุด ได้แก่ ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน รองลงมาคือ ค่าตอบแทนและสวัสดิการ วัฒนธรรมองค์การ การมีส่วนร่วมของพนักงาน ความพึงพอใจในงาน และการสนับสนุนจากองค์การ ดังนั้น การศึกษาครั้งนี้จึงมุ่งเน้นการวิเคราะห์ปัจจัยดังกล่าว และนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยและสมมติฐานการวิจัยต่อไปดังมีรายละเอียดแต่ละปัจจัยดังนี้

2. ความตั้งใจคงอยู่ในงาน (Intent to stay) ร้านสะดวกซื้อ

ความตั้งใจที่จะอยู่ต่อในงาน (Intent to stay) หมายถึง ความมุ่งมั่นของพนักงานที่จะคงอยู่ในความสัมพันธ์การจ้างงานกับนายจ้างปัจจุบันในระยะยาว ซึ่งถือเป็นแนวคิดตรงข้ามกับความตั้งใจที่จะลาออก (Johari et al., 2012) ในบริบทของร้านสะดวกซื้อ แนวคิดนี้จะสะท้อนถึงความพึงพอใจในการทำงาน ความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร ตลอดจนการมองเห็นโอกาสในการพัฒนาและความก้าวหน้าในสายงาน การศึกษาที่มุ่งประเมินบทบาทของแนวทางการจัดการทรัพยากรบุคคล (HRM) ต่อความตั้งใจอยู่ต่อของพนักงาน พบว่า ปัจจัยด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการเป็นองค์ประกอบที่ส่งผลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อความตั้งใจดังกล่าวโดย Park and Lee (2018) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจที่จะอยู่ต่อของพยาบาลในเกาหลี โดยจำแนกปัจจัยที่เกี่ยวข้องออกเป็น 3 กลุ่มหลัก ได้แก่ 1) ปัจจัยด้านประชากร เช่น ประสบการณ์การทำงานมากกว่า 6 ปี ซึ่งสัมพันธ์กับความตั้งใจทำงานที่สูงขึ้น 2) ปัจจัยภายนอก เช่น สภาพแวดล้อมการทำงานและบรรยากาศองค์กรที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน และ 3) ปัจจัยภายใน ได้แก่ ความพึงพอใจในงาน ความมุ่งมั่นต่อองค์กร และคุณค่าของวิชาชีพ

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่ามีหลายปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจคงอยู่ในงาน แต่ปัจจัยที่ได้รับการศึกษาและแสดงผลกระทบอย่างชัดเจนในธุรกิจ ได้แก่ การมีส่วนร่วมของพนักงาน ค่าตอบแทนและสวัสดิการ วัฒนธรรมองค์กร ความพึงพอใจในงาน การสนับสนุนจากองค์กร สมดุลชีวิตกับการทำงาน และหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน (Almas et al., 2020; Bangwal & Tiwari, 2019; Basford & Offermann, 2012; Bellamkonda & Pattusamy, 2024; Holumyong & Kittisuksathit, 2022; Park & Lee, 2018; Senbursa, 2023; Sudibjo & Suwarli, 2020; Wattanavarangkul & Piyanusorn, 2024) ทั้งนี้ ความตั้งใจอยู่ต่อของพนักงานถือเป็นปัจจัยสำคัญที่องค์กรใช้เพื่อทำความเข้าใจเหตุผลของการรักษาบุคลากรเพื่อลดอัตราการลาออกในทุกธุรกิจ โดยสิ่งสำคัญคือ องค์กรต้องเข้าใจมุมมองและความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อองค์กรและวัฒนธรรมการทำงาน การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่สนับสนุนและส่งเสริมบรรยากาศเชิงบวก อันประกอบด้วยแรงจูงใจ ความไว้วางใจ และความเคารพในศักดิ์ศรีของพนักงานในฐานะบุคคลที่มิใช่เพียงทรัพยากรแรงงาน สิ่งนี้จะช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ยั่งยืนระหว่างองค์กรและพนักงาน เมื่อพนักงานได้รับการยอมรับและเห็นคุณค่า ก็จะมีแรงจูงใจในการทำงานและพร้อมทำงานกับองค์กรในระยะยาว (Shahid, 2018) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจคงอยู่ในงานของพนักงานมีหลายประการดังที่กล่าวไว้ข้างต้น แต่ในการศึกษานี้จะมุ่งเน้นปัจจัยที่สำคัญ ได้แก่

1) การมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employee engagement) เป็นการมีส่วนร่วมของบุคคลที่เกิดจากความพึงพอใจและความกระตือรือร้นในการทำงาน ซึ่งเป็นความเต็มใจของพนักงานเพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยมีเงื่อนไขทางจิตวิทยาสามประการที่เชื่อมโยงกับการมีส่วนร่วม ได้แก่ การมีความหมาย (Meaningfulness) ความปลอดภัย (Safety) และความพร้อม (Availability) การมีส่วนร่วมของพนักงานส่งผลต่อผลลัพธ์เชิงบวกขององค์กร เช่น ความพึงพอใจในงานประสิทธิภาพของพนักงาน และการรักษาพนักงาน นอกจากนี้ พนักงานที่มีความมุ่งมั่นจะแสดงแรงจูงใจในการเปลี่ยนงานน้อยลง เนื่องจากมีความปรารถนาที่จะอยู่กับบริษัทเห็นได้จากการศึกษาของ Otoo (2024) ได้ชี้ให้เห็นถึงบทบาทสำคัญของการมีส่วนร่วมของ

พนักงานในฐานะตัวแปรคั่นกลาง โดยระบุว่า การมีส่วนร่วมของพนักงานทำหน้าที่เป็นกลไกทางจิตวิทยาที่เชื่อมโยงอิทธิพลจากความมีอิสระในงานและการสนับสนุนจากหัวหน้างาน (Supervisory support) ไปสู่การเพิ่มความตั้งใจที่จะคงอยู่กับองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ การมีส่วนร่วมคือกระบวนการสร้างแรงจูงใจหลักที่ช่วยรักษาบุคลากรที่มีความสามารถไว้กับองค์กรท่ามกลางสภาวะการแข่งขันที่สูง

2) สมดุลชีวิตกับการทำงาน (Work-Life balance) หมายถึงความสามารถของบุคคลในการจัดการเวลาและพลังงานระหว่างการทำงานและกิจกรรมในชีวิตส่วนตัวได้อย่างเหมาะสม Sudibjo and Suwarli (2020) อธิบายว่าความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานเป็นความรู้สึกสบายใจกับภาระหน้าที่ในการทำงานและครอบครัว และเป็นสิ่งสำคัญที่ส่งผลต่อความตั้งใจที่จะอยู่ต่อในงานปัจจุบัน Brough et al. (2020) เสริมว่าความสมดุลจะเกิดขึ้นเมื่อเวลา พลังงาน และความมุ่งมั่นกระจายอย่างเท่าเทียมกันในบทบาทต่างๆ ในชีวิต งานวิจัยของ Lindfelt et al. (2018) และ Haar et al. (2014) สนับสนุนว่าความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานส่งผลเชิงบวกต่อความตั้งใจที่จะอยู่ในองค์กร และลดความคิดที่จะลาออก

3) วัฒนธรรมองค์กร (Organizational culture) หมายถึงค่านิยม ความเชื่อ ทัศนคติ และพฤติกรรมร่วมกันที่เกิดขึ้นในองค์กร Lund (2003) กำหนดว่าเป็น "รูปแบบของค่านิยมและความเชื่อที่มีร่วมกันซึ่งช่วยให้แต่ละบุคคลเข้าใจการทำงานขององค์กร และทำให้พวกเขาได้รับบรรทัดฐานสำหรับพฤติกรรมในองค์กร" Ying and Ahmad (2009) พบว่าวัฒนธรรมองค์กร ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน และนโยบายขององค์กรเป็นปัจจัยหลักที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจที่จะอยู่ต่อ Tsai (2011) เสริมว่าวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำและความพึงพอใจในงาน

4) ค่าตอบแทนและสวัสดิการ (Compensation and Benefits) มีบทบาทสำคัญในการกำหนดความตั้งใจของพนักงานในการคงอยู่ในงาน Johari et al. (2012) ระบุว่าค่าตอบแทนถูกกำหนดให้เป็นผลตอบแทนทางการเงินและไม่ใช่ทางการเงินที่จ่ายให้กับพนักงานเพื่อแลกกับการบริการ โดยในระดับองค์กร ค่าตอบแทนมีความสำคัญในการดึงดูด รักษา และจูงใจพนักงานให้ยังคงอยู่กับองค์กรต่อไป Mahadi et al. (2020) พบว่าปัจจัย 2 อันดับแรกที่เชื่อว่าเป็นสาเหตุของการดึงดูดพนักงานคือเงินเดือนและความก้าวหน้าในอาชีพการงาน Elsahoryi et al. (2022) เสริมว่าพนักงานที่มีเงินเดือนรายเดือนสูงกว่ามีแนวโน้มที่จะมีคะแนนความพึงพอใจในงานสูงกว่า

5) การสนับสนุนขององค์กร (Organizational support) เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการคงอยู่ในงานของพนักงาน Guan et al. (2014) ระบุว่าการรับรู้การสนับสนุนขององค์กรจะสังเกตได้จากการที่พนักงานเชื่อว่าองค์กรที่ทำงานเห็นคุณค่าในผลงานและใส่ใจในความเป็นอยู่ Nargotra and Sarangal (2023) พบว่าการรับรู้การสนับสนุนขององค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อความตั้งใจของพนักงานที่จะคงอยู่ในองค์กร และการมีส่วนร่วมของพนักงาน

6) หัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน (Supervisors and Co-workers) มีบทบาทสำคัญต่อความตั้งใจของพนักงานในการคงอยู่ในงาน Chillakuri (2020) พบว่าบุคคลที่ได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้างานในระดับสูงจะสื่อสารความคาดหวังกับหัวหน้างานได้ดีกว่า ในขณะที่บุคคลที่ได้รับการสนับสนุนน้อยมีแนวโน้มที่จะมีความพึงพอใจในการทำงานน้อยลงและอาจลาออกจากงาน Mutsuddi and Sinha (2023) พบว่าการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานเป็นปัจจัยสำคัญในการพิจารณาความพึงพอใจในงาน เนื่องจากความไว้วางใจจากเพื่อนร่วมงานมีความสำคัญต่อการให้ข้อเสนอแนะและส่งผลต่อพฤติกรรมระหว่างบุคคลดังนั้นความสัมพันธ์กับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานถือเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจคงอยู่ในงานของพนักงาน การศึกษาของ Basford and Offermann (2012) พบว่าความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานสามารถเพิ่มแรงจูงใจและความตั้งใจคงอยู่ในองค์กรได้มากกว่าการสนับสนุนจากหัวหน้างานทั้งระดับใกล้ชิดและระดับสูง

7) ความพึงพอใจในงาน (Job satisfaction) Otache and Inekwe (2022) ระบุว่าความพึงพอใจในงานเป็นภาวะทางอารมณ์ที่น่าพอใจหรือเป็นบวก และเป็นผลมาจากการประเมินงานหรือประสบการณ์ในการทำงาน Chang et al. (2021) พบว่าความพึงพอใจในงานถือเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดที่ส่งผลต่อความตั้งใจที่จะอยู่ต่อ Elsahoryi et al. (2022) เสริมว่าการยอมรับในงาน เงินเดือน โอกาสในการก้าวหน้า และการบรรลุเป้าหมายส่วนบุคคล เป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความพึงพอใจในงาน นอกจากนี้ Sudibjo and Suwarli (2020) ยังพบว่าความพึงพอใจในงานทำหน้าที่เป็นตัวแปรคั่นกลาง (Mediator) ระหว่างความสมดุลระหว่างงานและชีวิตและความตั้งใจที่จะอยู่ต่อ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Sharif et al. (2021) ที่พบว่า การได้รับการสนับสนุนจากองค์กรและความพึงพอใจในงานเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความตั้งใจที่จะคงอยู่กับองค์กรของบุคลากรทางการแพทย์อย่างมีนัยสำคัญ โดยความพึงพอใจในงานทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน (Mediator) ที่เชื่อมโยงอิทธิพลจากการสนับสนุนขององค์กรไปสู่การเพิ่มความตั้งใจที่จะคงอยู่กับองค์กร

จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น แสดงให้เห็นว่าปัจจัยทั้ง 7 ประการมีความสำคัญต่อความตั้งใจคงอยู่ในงาน นอกเหนือจากอิทธิพลทางตรงของปัจจัยเหล่านี้แล้ว ผู้วิจัยยังสนใจศึกษาบทบาทของตัวแปรคั่นกลาง ได้แก่ การมีส่วนร่วมของพนักงานและความพึงพอใจในงาน ซึ่งทำหน้าที่เป็นกลไกสำคัญในการเชื่อมโยงอิทธิพลจากตัวแปรอิสระ 5 ตัว ได้แก่ ค่าตอบแทนและสวัสดิการ ความสัมพันธ์กับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน ความสมดุลระหว่างงานและชีวิต วัฒนธรรมองค์กร และการสนับสนุนจากองค์กร ไปสู่ความตั้งใจที่จะคงอยู่กับองค์กร ดังแสดงในกรอบแนวคิดการวิจัย

กรอบแนวคิดวิจัย

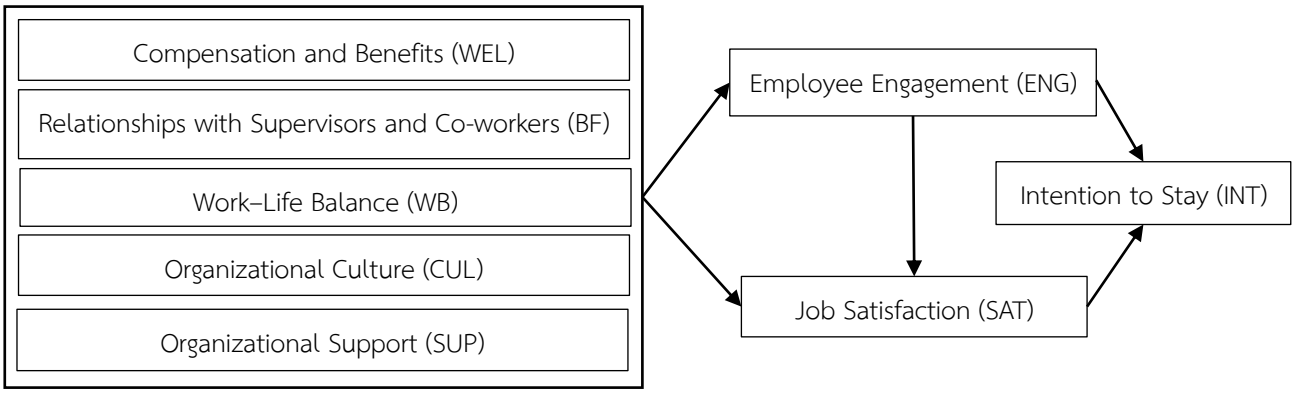


Figure 1 *Research conceptual framework*

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประเภทของการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) โดยใช้การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรต่างๆ ที่ส่งผลต่อความตั้งใจคงอยู่ในงานของนักศึกษาที่ได้รับทุนการศึกษา

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยประชากรคือนักศึกษาที่ได้รับทุนการศึกษาจากบริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) และปฏิบัติงานในร้านสะดวกซื้อ 7-Elevenกลุ่มตัวอย่างกำหนดโดยใช้เกณฑ์ 10 เท่าของตัวแปรสังเกตได้จำนวน 32 ตัวแปร รวมทั้งสิ้น 320 คน การกำหนดตัวอย่างนี้อ้างอิงจาก Ding et al. (1995) ระบุว่าขนาดของกลุ่มตัวอย่างควรจะเป็น 5 เท่าถึง 20 เท่าของตัวแปรสังเกตได้ และ Hair et al. (2010) ที่กำหนดผู้ตอบ 5 - 10 คน ต่อพารามิเตอร์ที่ต้องการประมาณค่า 1 ตัว

3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

เครื่องมือวิจัยคือแบบสอบถามที่พัฒนาจากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ 1) ข้อมูลส่วนบุคคล 2) ปัจจัยที่มีผลต่อความตั้งใจคงอยู่ในการทำงานร้านสะดวกซื้อ ครอบคลุม 8 ตัวแปร ได้แก่ ค่าตอบแทนและสวัสดิการ หัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน สมดุลชีวิตกับการทำงาน วัฒนธรรมองค์กร การสนับสนุนขององค์กร การมีส่วนร่วมของพนักงาน ความพึงพอใจในงาน และความตั้งใจคงอยู่ในงาน

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือโดยผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน พบว่าดัชนีความตรงเชิงเนื้อหา (CVI) ทั้งในระดับรายข้อ (I-CVI) และระดับฉบับ (S-CVI) มีค่าเท่ากับ 1.00 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ขั้นต่ำที่ยอมรับได้ 0.67 (Polit & Beck, 2006) การทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามโดยวิธีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบัคมีค่าอยู่ระหว่าง 0.867–0.939 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ขั้นต่ำที่ 0.70 (Hair et al., 2010) แสดงว่าเครื่องมือมีคุณภาพที่เหมาะสม

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บข้อมูลดำเนินการผ่านแบบสอบถามออนไลน์ (Google form) โดยการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive sampling) กับนักศึกษาที่ได้รับทุนการศึกษาจากบริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) ที่ปฏิบัติงานในร้านสะดวกซื้อ 7-Eleven

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 3 ส่วนตามวัตถุประสงค์การวิจัยได้แก่ 1) การวิเคราะห์ด้วยสถิติพรรณนา โดยวิเคราะห์ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความเบ้ (Skewness) และค่าความโด่ง (Kurtosis) สำหรับวัตถุประสงค์ที่ 1 2) การทดสอบสหสัมพันธ์แบบ Pearson (Pearson's correlation) เพื่อตรวจสอบทิศทางและความแรงของความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแต่ละตัวกับความตั้งใจคงอยู่ สำหรับวัตถุประสงค์ที่ 2 และ 3) การวิเคราะห์เชิงอนุมานด้วยโมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) สำหรับวัตถุประสงค์ที่ 3 โดยใช้วิธีการประมาณค่าสูงสุด (Maximum Likelihood) เกณฑ์การประเมินความสอดคล้องของโมเดล ได้แก่ ค่า χ^2/df น้อยกว่า 5, ค่า RMSEA และ SRMR น้อยกว่า 0.08 และค่า CFI และ TLI มากกว่า 0.90 นอกจากนี้ ยังมีการประเมินความเที่ยงตรงแบบบรรจบกัน (Convergent validity) โดยค่า Factor Loadings มากกว่า 0.60 และค่า AVE มากกว่า 0.50 รวมถึงค่าความเชื่อมั่นของโมเดล (Construct Reliability: CR และ Cronbach's Alpha) ที่ควรมากกว่า 0.70 (Hair et al., 2010) รวมทั้ง ความถูกต้องแบบจำแนก (Discriminant Validity) โดยการตรวจสอบว่าตัวชี้วัดที่วัดแนวคิดต่างกันมีความแตกต่างกันจริง ไม่ซ้ำซ้อนกัน โดยใช้วิธีเปรียบเทียบ √AVE กับค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร (√AVE ควรสูงกว่า)

ผลการวิจัย และอภิปรายผล

1. ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความตั้งใจคงอยู่ในงานร้านสะดวกซื้อ กรณีศึกษานักศึกษาที่ได้รับทุนการศึกษา

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วยนักศึกษาที่ได้รับทุนการศึกษาในงานที่เกี่ยวข้องกับร้านสะดวกซื้อ จำนวน 325 คน โดยมีเกณฑ์การคัดเลือก ได้แก่ เป็นนักศึกษาที่ได้รับทุนการศึกษาจากร้านสะดวกซื้อหรือมีบันทึกข้อตกลงกับสถานประกอบการ ปัจจุบันยังทำงานหรือฝึกงานในร้านสะดวกซื้อที่เกี่ยวข้อง มีอายุ 18 ปีขึ้นไป และเต็มใจให้ข้อมูลและลงนามในแบบยินยอมเข้าร่วมการวิจัย จากการวิเคราะห์ข้อมูลประชากรศาสตร์พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 220 คน (ร้อยละ 67.7) เพศชาย จำนวน 101 คน (ร้อยละ 31.1) และไม่ต้องการระบุเพศ จำนวน 4 คน (ร้อยละ 1.2) มีช่วงอายุระหว่าง 18-24 ปี โดยส่วนใหญ่อายุ 20 ปี จำนวน 84 คน (ร้อยละ 25.8) รองลงมาคือ อายุ 19 ปี จำนวน 63 คน (ร้อยละ 19.4) และอายุ 21 ปี จำนวน 62 คน (ร้อยละ 19.1) สำหรับศาสนาที่นับถือ พบว่าส่วนใหญ่นับถือศาสนาพุทธ จำนวน 295 คน (ร้อยละ 90.8) รองลงมาคือศาสนาอิสลาม จำนวน 22 คน (ร้อยละ 6.8) และศาสนาคริสต์ จำนวน 8 คน (ร้อยละ 2.5)

Table 1 *Descriptive Statistics of the Study Variables*

Variables	$\bar{X}$	S.D.	Skewness	Kurtosis
1. Compensation and Benefits (WEL)	4.01	0.868	-0.752	0.005
2. Relationships with Supervisors and Co-workers (BF)	4.18	0.825	-1.014	0.704
3. Work–Life Balance (WB)	3.87	0.910	-0.604	-0.210
4. Organizational Culture (CUL)	4.18	0.787	-0.958	0.637
5. Organizational Support (SUP)	4.08	0.862	-0.882	0.473
6. Employee Engagement (ENG)	4.20	0.741	-0.996	0.983
7. Job Satisfaction (SAT)	4.05	0.844	-0.980	1.146
8. Intention to Stay (INT)	3.99	0.971	-1.050	0.650

จาก Table 1 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของปัจจัยที่ศึกษา พบว่า ปัจจัยทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับความสำคัญมากถึงมากที่สุด ($\bar{X}$ = 3.87 - 4.20) โดยด้านการมีส่วนร่วมของพนักงานมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X}$ = 4.20, S.D. = 0.741) รองลงมาคือ ด้านหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน และด้านวัฒนธรรมองค์กร ($\bar{X}$ = 4.18) ขณะที่ด้านสมดุลชีวิตกับการทำงานมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X}$ = 3.87, S.D. = 0.910) นอกจากนี้ ทุกปัจจัยมีค่า Skewness และ Kurtosis อยู่ในเกณฑ์ยอมรับได้ (-2 < Skewness, Kurtosis < +2) แสดงให้เห็นว่าข้อมูลมีการกระจายตัวอย่างเหมาะสมและสามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์ทางสถิติขั้นต่อไปได้

Table 2 *Factor Loadings, Composite Reliability, Average Variance Extracted, and Construct Correlations*

Factor	Factor loading	AVE	CR	√AVE	WEL	BF	WB	CUL	SUP	ENG	SAT	INT
WEL	0.773 - 0.835	0.643	0.844	0.802	1							
BF	0.838 - 0.860	0.717	0.910	0.847	.575**	1						
WB	0.756 - 0.861	0.661	0.886	0.813	.608**	.683**	1					
CUL	0.855 - 0.888	0.755	0.939	0.869	.673**	.783**	.740**	1				
SUP	0.735 - 0.901	0.743	0.920	0.862	.719**	.683**	.716**	.794**	1			
ENG	0.731 - 0.833	0.638	0.876	0.799	.676**	.721**	.675**	.775**	.715**	1		
SAT	0.826 - 0.873	0.722	0.912	0.850	.682**	.682**	.711**	.788**	.792**	.728**	1	
INT	0.852 - 0.915	0.785	0.936	0.886	.587**	.545**	.634**	.664**	.692**	.676**	.808**	1

*Note. **p≤ .01, WEL= Compensation and Benefits, BF= Relationships with Supervisors and Co-workers, WB= Work–Life Balance, CUL= Organizational Culture, SUP= Organizational Support, ENG= Employee Engagement, SAT= Job Satisfaction, INT= Intention to Stay*

จาก Table 2 ผลการตรวจสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product-Moment Correlation Coefficient) พบว่า ค่า Factor Loading ค่า Average Variance Extracted (AVE) ค่า Composite Reliability (CR) และค่ารากที่สองของ AVE (√AVE) เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน สำหรับการทดสอบปัญหาความสัมพันธ์เชิงเส้นร่วม (Multicollinearity) แม้ว่าความพึงพอใจในงาน (SAT) และความตั้งใจคงอยู่ในงาน (INT) จะมีค่าสหสัมพันธ์สูงถึง 0.808 ซึ่งเกินเกณฑ์ 0.80 แต่จากการทดสอบด้วยค่า Variance Inflation Factor (VIF) พบว่า ความพึงพอใจในงานมีค่า VIF = 3.608 และค่า Tolerance = 0.277 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (VIF < 10, Tolerance > 0.10) นอกจากนี้ ค่า √AVE ของทั้ง SAT (0.850) และ INT (0.886) สูงกว่าค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งสอง ยืนยันว่าไม่มีปัญหาความสัมพันธ์เชิงเส้นร่วมที่ส่งผลกระทบต่อการวิเคราะห์จากผลการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Model Fit) พบว่า ค่า Chi-Square (χ^2) เท่ากับ 1,288.067 ค่า Degrees of freedom (df) เท่ากับ 436 ค่า χ^2/df= 2.96 ค่า RMSEA อยู่ที่ 0.078 อยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (ต่ำกว่า 0.08) ค่า CFI= 0.916 และ TLI= 0.904 สูงกว่าเกณฑ์ 0.90 แสดงถึงความสอดคล้องของโมเดลในระดับที่ดี และค่า SRMR= 0.039 ต่ำกว่าเกณฑ์ 0.05 ซึ่งสะท้อนว่าโมเดลมีความเหมาะสมเชิงประจักษ์โดยรวม ถือได้ว่าโมเดลการวัดที่พัฒนาขึ้นมีความตรงและความเชื่อมั่นที่ดี สามารถนำไปใช้ในการทดสอบโมเดลโครงสร้างเชิงเส้นต่อไปได้อย่างเหมาะสม

2. รูปแบบเชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความตั้งใจคงอยู่ในงานร้านสะดวกซื้อกรณีศึกษานักศึกษาที่ได้รับทุนการศึกษา

Table 3 *Causal Model of Factors Influencing Intention to Stay in Convenience Store Employment: A Case Study of Scholarship Students*

No.	Path of Influence	Coefficient	Z	Interpretation
1	WEL ⟶ ENG	0.297	4.000***	Compensation and benefits have a statistically significant influence on employee engagement at the p ≤ .001 level.
2	BF ⟶ ENG	0.268	3.400***	Relationships with supervisors and co-workers have a statistically significant influence on employee engagement at the p ≤ .001 level.
3	WB ⟶ ENG	0.115	1.500	Work–life balance has no statistically significant influence on employee engagement.
4	CUL ⟶ ENG	0.355	3.337***	Organizational culture has a statistically significant influence on employee engagement at the p ≤ .001 level.
5	SUP ⟶ ENG	-0.051	-0.525	Organizational support has no statistically significant influence on employee engagement.

Table 3 *(Continued)*

No.	Path of Influence	Coefficient	Z	Interpretation
6	WEL ⟶ SAT	0.121	1.564	Compensation and benefits have no statistically significant influence on job satisfaction.
7	BF ⟶ SAT	-0.026	-0.326	Relationships with supervisors and co-workers have no statistically significant influence on job satisfaction.
8	WB ⟶ SAT	0.154	2.166*	Work–life balance has a statistically significant influence on job satisfaction at the p ≤ .05 level.
9	CUL ⟶ SAT	0.239	2.278*	Organizational culture has a statistically significant influence on job satisfaction at the p ≤ .05 level.
10	SUP ⟶ SAT	0.292	3.281***	Organizational support has a statistically significant influence on job satisfaction at the p ≤ .001 level.
11	ENG ⟶ SAT	0.192	1.992*	Employee engagement has a statistically significant influence on job satisfaction at the p ≤ .05 level.
12	WEL ⟶ INT	-0.076	-0.883	Compensation and benefits have no statistically significant influence on intention to stay.
13	BF ⟶ INT	-0.239	-2.751**	Relationships with supervisors and co-workers have a statistically significant negative influence on intention to stay at the p ≤ .01 level.
14	WB ⟶ INT	0.078	0.974	Work–life balance has no statistically significant influence on intention to stay.
15	CUL ⟶ INT	-0.119	-1.002	Organizational culture has no statistically significant influence on intention to stay.
16	SUP ⟶ INT	-0.019	-0.182	Organizational support has no statistically significant influence on intention to stay.
17	ENG ⟶ INT	0.282	2.570**	Employee engagement has a statistically significant influence on intention to stay at the p ≤ .01 level.
18	SAT ⟶ INT	0.935	9.772***	Job satisfaction has a statistically significant influence on intention to stay at the p ≤ .001 level.
19	WEL ⟶ SAT ⟶ INT	0.113	1.523	Job satisfaction is not a mediating variable between compensation and benefits and intention to stay.
20	BF ⟶ SAT ⟶ INT	-0.024	-0.327	Job satisfaction is not a mediating variable between relationships with supervisors and co-workers and intention to stay.
21	WB ⟶ SAT ⟶ INT	0.144	2.124*	Job satisfaction is a mediating variable between work–life balance and intention to stay at the p ≤ .05 level.
22	CUL ⟶ SAT ⟶ INT	0.223	2.189*	Job satisfaction is a mediating variable between organizational culture and intention to stay at the p ≤ .05 level.
23	SUP ⟶ SAT ⟶ INT	0.273	3.105**	Job satisfaction is a mediating variable between organizational support and intention to stay at the p ≤ .01 level.
24	WEL ⟶ ENG ⟶ INT	0.083	2.122*	Employee engagement is a mediating variable between compensation and benefits and intention to stay at the p ≤ .05 level.

Table 3 *(Continued)*

No.	Path of Influence	Coefficient	Z	Interpretation
25	BF ⟶ ENG ⟶ INT	0.075	1.988*	Employee engagement is a mediating variable between relationships with supervisors and co-workers and intention to stay at the p ≤ .05 level.
26	WB ⟶ ENG ⟶ INT	0.032	1.319	Employee engagement is not a mediating variable between work–life balance and intention to stay.
27	CUL ⟶ ENG ⟶ INT	0.099	2.030*	Employee engagement is a mediating variable between organizational culture and intention to stay at the p ≤ .05 level.
28	*SUP ⟶ ENG ⟶ INT*	*-0.014*	*-0.511*	*Employee engagement is not a mediating variable between organizational support and intention to stay.*

****p≤ .001, **p≤ .01, *p≤ .05*

จากTable 3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจคงอยู่ในงานร้านสะดวกซื้อ กรณีศึกษานักศึกษาที่ได้รับทุนการศึกษาพบว่า ความตั้งใจคงอยู่ในงาน ได้รับอิทธิพลโดยตรงจาก 3 ปัจจัยสำคัญ ได้แก่ ความพึงพอใจในงาน การมีส่วนร่วมของพนักงาน และความสัมพันธ์กับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน โดยความพึงพอใจในงานเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลสูงที่สุดต่อความตั้งใจคงอยู่ในงาน (β= 0.935) รองลงมาคือการมีส่วนร่วมของพนักงาน (β= 0.282) ซึ่งส่งผลในทิศทางเชิงบวก ขณะที่ความสัมพันธ์กับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน (BF) ส่งผลต่อความตั้งใจคงอยู่ในงานในทิศทางเชิงลบอย่างมีนัยสำคัญ (β= -0.239) สะท้อนว่า หากนักศึกษารับรู้บรรยากาศความสัมพันธ์ในที่ทำงานไม่เอื้อต่อการทำงาน จะลดความต้องการคงอยู่ในงานลงในขณะที่ปัจจัยด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ (WEL) สมดุลชีวิตกับการทำงาน (WB) วัฒนธรรมองค์กร (CUL) และการสนับสนุนขององค์กร (SUP) ไม่ส่งผลต่อความตั้งใจคงอยู่ในงานโดยตรง

สำหรับรูปแบบเชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจคงอยู่ในงานร้านสะดวกซื้อกรณีศึกษานักศึกษาที่ได้รับทุนการศึกษา เมื่อวิเคราะห์จากเส้นทางอิทธิพล พบว่าปัจจัยด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน และวัฒนธรรมองค์กร มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการมีส่วนร่วมของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ในขณะที่สมดุลชีวิตกับการทำงาน และการสนับสนุนขององค์กรไม่พบอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นอกจากนี้ ปัจจัยด้านสมดุลชีวิตกับการทำงาน วัฒนธรรมองค์กร และการสนับสนุนขององค์กร มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญ โดยสมดุลชีวิตกับการทำงานและวัฒนธรรมองค์กรมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 และการสนับสนุนขององค์กรมีนัยสำคัญที่ระดับ .001 รวมทั้งการมีส่วนร่วมของพนักงานก็มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานที่ระดับ .05 ด้วย สำหรับเส้นทางสู่ความตั้งใจคงอยู่ในงาน พบว่าการมีส่วนร่วมของพนักงานและความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญ โดยความพึงพอใจในงานมีผลสูงมากที่ระดับ .001 และการมีส่วนร่วมของพนักงานมีผลที่ระดับ .01 ในทางกลับกัน หัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานมีอิทธิพลเชิงลบต่อความตั้งใจคงอยู่ในงานที่ระดับ .01 ส่วนค่าตอบแทนและสวัสดิการ สมดุลชีวิตกับการทำงาน วัฒนธรรมองค์กร และการสนับสนุนขององค์กร ไม่พบอิทธิพลโดยตรงต่อความตั้งใจคงอยู่ในงาน

3. บทบาทของตัวแปรส่งผ่านของความพึงพอใจในงานและการมีส่วนร่วมของพนักงาน ในความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านสมดุลชีวิตกับการทำงาน วัฒนธรรมองค์กร ค่าตอบแทนและสวัสดิการ การสนับสนุนขององค์กร และความสัมพันธ์กับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน กับความตั้งใจคงอยู่ในงานร้านสะดวกซื้อ กรณีศึกษานักศึกษาที่ได้รับทุนการศึกษา

สำหรับการวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพลทางอ้อม พบว่า ความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรส่งผ่านที่สำคัญระหว่างสมดุลชีวิตกับการทำงาน วัฒนธรรมองค์กร และการสนับสนุนขององค์กรต่อความตั้งใจคงอยู่ในงานอย่างมีนัยสำคัญ โดยสมดุลชีวิตกับการทำงานและวัฒนธรรมองค์กรมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 และการสนับสนุนขององค์กรมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ขณะที่ค่าตอบแทนและสวัสดิการกับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานไม่มีการส่งผ่านผ่านความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญ นอกจากนี้ การมีส่วนร่วมของพนักงานยังทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างค่าตอบแทนและสวัสดิการ หัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน และวัฒนธรรมองค์กรต่อความตั้งใจคงอยู่ในงาน โดยมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 แต่ไม่พบผลส่งผ่านในกรณีของสมดุลชีวิตกับการทำงานและการสนับสนุนขององค์กร

ผลการวิเคราะห์แสดงให้เห็นว่าความพึงพอใจในงานเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดที่ส่งผลต่อความตั้งใจคงอยู่ในงาน รองลงมาคือการมีส่วนร่วมของพนักงานซึ่งทั้งสองตัวแปรยังทำหน้าที่เป็นตัวกลางในการเชื่อมโยงปัจจัยด้านองค์กรไปสู่การรักษาพนักงานไว้ในงาน ขณะที่ปัจจัยบางส่วน เช่น หัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน แม้จะมีอิทธิพลในทางลบโดยตรง แต่ก็ไม่สามารถส่งผ่านผลผ่านตัวแปรกลางได้อย่างมีนัยสำคัญ ทั้งนี้ผลการศึกษาชี้ชัดว่าการสร้างวัฒนธรรมองค์กร การสนับสนุนที่เหมาะสม และการเสริมสร้างความสมดุลชีวิตกับการทำงาน จะมีบทบาทสำคัญต่อการเพิ่มความพึงพอใจและความตั้งใจคงอยู่ในงานของพนักงานในระยะยาว

ภายหลังการทดสอบสมมติฐาน ผู้วิจัยได้นำเสนอโมเดลการวิจัยที่ผ่านการตรวจสอบเชิงประจักษ์ของโมเดลเชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจคงอยู่ในงานร้านสะดวกซื้อของนักศึกษาที่ได้รับทุนการศึกษา ดังปรากฏใน Figure 2

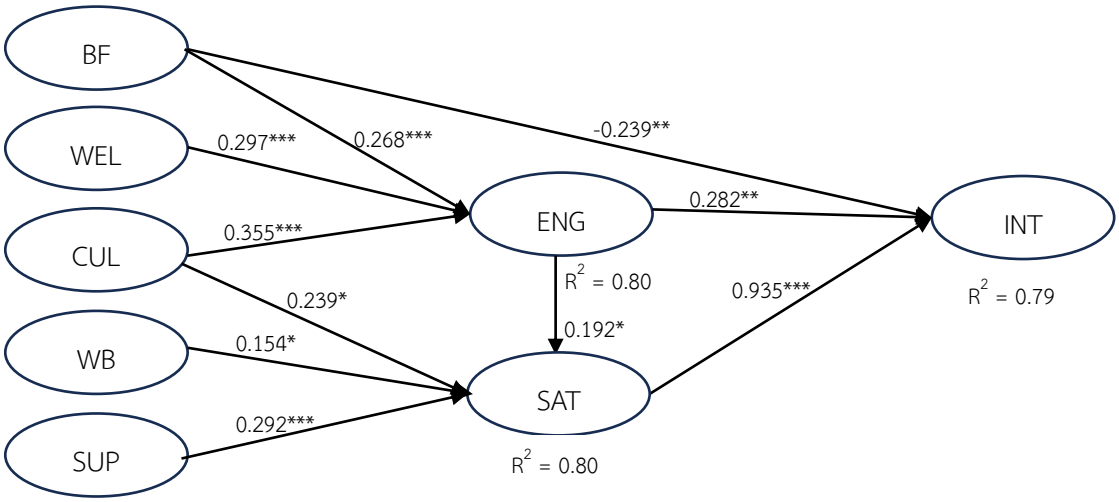


Figure 2 *Causal Model of Factors Affecting Intention to Stay in Convenience Store Employment: A Case Study of Scholarship-Supported Students*

4. อภิปรายผล

ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าความตั้งใจคงอยู่ในงานของนักศึกษาที่ได้รับทุนการศึกษาในร้านสะดวกซื้อได้รับอิทธิพลจากหลายปัจจัยเชิงสาเหตุ ได้แก่ ค่าตอบแทนและสวัสดิการ ความพึงพอใจในงาน การมีส่วนร่วมของพนักงาน สมดุลระหว่างชีวิตและงาน วัฒนธรรมองค์กร การสนับสนุนจากองค์กร ตลอดจนความสัมพันธ์กับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน ปัจจัยเหล่านี้มีบทบาททั้งโดยตรงและโดยอ้อมต่อการคงอยู่ในงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบองค์รวมที่มองว่าการรักษาบุคลากรจำเป็นต้องอาศัยกลยุทธ์หลายด้านร่วมกัน

ด้านปัจจัยด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ แม้จะไม่มีอิทธิพลโดยตรงต่อความตั้งใจคงอยู่ในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (β= -0.076) แต่กลับมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านการมีส่วนร่วมของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญ (β= 0.083) โดยพบว่าค่าตอบแทนและสวัสดิการมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการมีส่วนร่วมของพนักงาน (β= 0.297)ผลการศึกษานี้มีความแตกต่างจากงานวิจัยของ Johari et al. (2012) ที่พบว่าค่าตอบแทนและสวัสดิการมีอิทธิพลโดยตรงต่อความตั้งใจคงอยู่ในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (β= 0.360) ในกลุ่มพนักงานภาคการผลิตของประเทศมาเลเซีย ทั้งนี้ความแตกต่างดังกล่าวอาจมีสาเหตุเนื่องมาจากบริบทที่เฉพาะเจาะจงของนักศึกษาทุนซึ่งมีข้อผูกพันด้านสัญญาการทำงานร่วมกับองค์กรอยู่แล้วเป็นทุนเดิม ส่งผลให้ปัจจัยด้านค่าตอบแทนเพียงอย่างเดียวไม่ได้เป็นตัวกระตุ้นหลักในการตัดสินใจคงอยู่โดยทางตรงอย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยยังมีความสอดคล้องกับแนวคิดของ Mahadi et al. (2020) ที่ชี้ให้เห็นว่าค่าตอบแทนและโอกาสความก้าวหน้าในสายอาชีพยังคงเป็นประเด็นสำคัญที่พนักงานพิจารณาเพื่อตัดสินใจคงอยู่กับองค์กร โดยในการศึกษาครั้งนี้พบข้อค้นพบที่สำคัญว่าค่าตอบแทนทำหน้าที่เป็นปัจจัยสนับสนุนที่ช่วยกระตุ้นการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employee engagement) ซึ่งถือเป็นกลไกทางจิตวิทยาที่สำคัญ (Mediating mechanism) ที่นำไปสู่ความตั้งใจในการคงอยู่ในงานในที่สุด

สำหรับสมดุลระหว่างชีวิตและงาน แม้จะไม่มีอิทธิพลโดยตรงต่อความตั้งใจคงอยู่ในงาน (β= 0.078) แต่มีอิทธิพลทางอ้อมผ่านความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญ (β= 0.144) โดยสมดุลชีวิตกับการทำงานมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงาน (β= 0.154) น่าสังเกตว่าปัจจัยนี้มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเมื่อเทียบกับปัจจัยอื่น โดยเฉพาะประเด็น มีเวลาเพียงพอสำหรับกิจกรรม

ส่วนตัวและครอบครัวนอกเวลาทำงานซึ่งอยู่ในระดับความสำคัญปานกลาง สะท้อนถึงความท้าทายของนักศึกษาทุนในการจัดสรรเวลาระหว่างการเรียนและการทำงาน ผลวิจัยชี้ว่ามีบทบาทสำคัญต่อกลุ่มนักศึกษาที่ต้องจัดการทั้งการเรียนและการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับ Haar et al. (2014) และ Brough et al. (2020) ที่ระบุว่าสมดุลชีวิตและงานช่วยลดความเครียดและเพิ่มคุณภาพชีวิต ส่งผลต่อความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรต่อไป หากองค์กรไม่สามารถจัดตารางงานให้เหมาะสม ก็อาจกระทบต่อความพึงพอใจและการตัดสินใจลาออก

ด้านวัฒนธรรมองค์กร แม้จะไม่มีอิทธิพลโดยตรงต่อความตั้งใจคงอยู่ในงาน (β= -0.119) แต่มีอิทธิพลทางอ้อมผ่านทั้งความพึงพอใจในงาน (β= 0.223) และการมีส่วนร่วมของพนักงาน (β= 0.099) โดยวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อทั้งการมีส่วนร่วมของพนักงาน (β= 0.355) และความพึงพอใจในงาน (β= 0.239) นักศึกษาทุนประเมินวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับสูง โดยเฉพาะด้านการสนับสนุนการทำงานเป็นทีม และโอกาสในการพัฒนาตนเองผลการวิเคราะห์ชี้ให้เห็นว่าแม้วัฒนธรรมองค์กรจะไม่ส่งผลโดยตรงต่อความตั้งใจคงอยู่ แต่ทำหน้าที่เป็นปัจจัยพื้นฐานที่หล่อเลี้ยงความพึงพอใจและการมีส่วนร่วม ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการนำไปสู่การคงอยู่ในที่สุด สอดคล้องกับ Tsai (2011) ที่พบว่าวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจในงาน และ Yiing and Ahmad (2009) ที่พบว่าวัฒนธรรมองค์กรทำหน้าที่กำกับความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความผูกพันและความพึงพอใจในงาน

นอกจากนี้ การสนับสนุนจากองค์กร แม้จะไม่มีอิทธิพลโดยตรงต่อความตั้งใจคงอยู่ในงาน (β= -0.019) แต่มีอิทธิพลทางอ้อมผ่านความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (β= 0.273) โดยการสนับสนุนขององค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญ (β= 0.292) นักศึกษาทุนประเมินการสนับสนุนจากองค์กรอยู่ในระดับสูง โดยเฉพาะด้านการอำนวยความสะดวกให้ทำงานได้เต็มความสามารถ และการให้ความช่วยเหลือเมื่อมีปัญหา มีผลต่อความรู้สึกมั่นคงและความตั้งใจคงอยู่ ซึ่งสอดคล้องกับ Guan et al. (2014) และ Nargotra and Sarangal (2023) ที่พบว่าพนักงานที่รับรู้ถึงการสนับสนุนจากองค์กรจะมีความผูกพันและภักดีมากขึ้น

สำหรับความสัมพันธ์กับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน ผลการวิจัยพบว่ามีอิทธิพลเชิงลบต่อความตั้งใจคงอยู่ในงาน (β= -0.239) แม้ว่านักศึกษาทุนจะประเมินความสัมพันธ์กับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานอยู่ในระดับความสำคัญมาก โดยเฉพาะด้านการมีสายสัมพันธ์ด้านการสื่อสารที่ดีกับเพื่อนร่วมงานและผู้นำ การพูดคุยกับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานเป็นเรื่องง่าย และหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานรับฟังความคิดเห็น ผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นว่า เมื่อบุคลากรรับรู้ว่าความสัมพันธ์การสนับสนุน หรือปฏิสัมพันธ์จากหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานอยู่ในระดับที่ไม่เอื้อต่อการทำงาน จะส่งผลให้ความตั้งใจที่จะคงอยู่ในงานลดลงอย่างมีนัยสำคัญ ทั้งนี้ เนื่องจากบรรยากาศทางสังคมในที่ทำงานเป็นองค์ประกอบสำคัญที่หล่อหลอมประสบการณ์การทำงานของบุคลากร โดยเฉพาะบทบาทของหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานซึ่งทำหน้าที่เป็นทั้งแหล่งสนับสนุนทางอารมณ์ ทางวิชาชีพ และทางสังคม หากนักศึกษารับรู้ปัจจัยดังกล่าวในเชิงลบ ย่อมก่อให้เกิดความรู้สึกไม่มั่นคง ขาดคุณค่า และลดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ส่งผลต่อการตัดสินใจที่จะอยู่ทำงานกับองค์กรในระยะยาวนอกจากนี้ อาจสะท้อนให้เห็นว่านักศึกษาทุนที่รับรู้ความคาดหวังทางสังคมจากหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานในระดับสูง อาจรู้สึกถึงแรงกดดันในบทบาทมากขึ้น ซึ่งลดความตั้งใจคงอยู่ในงานในที่สุด ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับ Chillakuri (2020) ที่พบว่าเมื่อความคาดหวังของพนักงานไม่ได้รับการตอบสนอง แม้จะมีปฏิสัมพันธ์กับหัวหน้างานในระดับสูง ก็ยังนำไปสู่ความเบื่อหน่ายในงานและความตั้งใจลาออกได้ และสอดคล้องกับ Mutsuddi and Sinha (2023) ที่พบว่าพลวัตของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในที่ทำงานมีความซับซ้อน และอาจส่งผลต่อพฤติกรรมการคงอยู่ในทิศทางที่แตกต่างกันตามการรับรู้ของพนักงานในแต่ละบริบท

การมีส่วนร่วมของพนักงาน พบว่ามีอิทธิพลเชิงบวกต่อความตั้งใจคงอยู่ในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (β= 0.282)และยังทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างค่าตอบแทนและสวัสดิการ (β= 0.083) หัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน (β= 0.075) และวัฒนธรรมองค์กร (β= 0.099) ต่อความตั้งใจคงอยู่ในงานนักศึกษาทุนประเมินระดับการมีส่วนร่วมของตนเองอยู่ในระดับสูง โดยเฉพาะด้านความกระตือรือร้นในการทำงาน และการมีส่วนร่วมในกิจกรรมองค์กร ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับ Patnaik and Dubey (2019) และ Ghosh et al. (2013) ที่ชี้ว่าการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในกระบวนการทำงานและการตัดสินใจ ทำให้เกิดความรู้สึกมีคุณค่าและภักดีต่อองค์กร ในกรณีของนักศึกษาที่ได้รับทุน การมีส่วนร่วมยังช่วยเสริมสร้างทักษะและประสบการณ์ที่นำไปสู่การผูกพันเชิงวิชาชีพใน ระยะยาว

ด้านความพึงพอใจในงาน พบว่าเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อความตั้งใจคงอยู่ในงานสูงที่สุดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (β= 0.935) และยังทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านที่สำคัญระหว่างปัจจัยระดับองค์กร ได้แก่ สมดุลชีวิตกับการทำงาน

(β= 0.144) วัฒนธรรมองค์กร (β= 0.223) และการสนับสนุนขององค์กร (β= 0.273) ต่อความตั้งใจคงอยู่ในงาน ผลการศึกษานี้แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าความพึงพอใจในงาน เป็นกลไกหลักในการแปลงปัจจัยด้านนโยบายและสภาพแวดล้อมการทำงานไปสู่ความผูกพันและความตั้งใจคงอยู่ของพนักงาน สอดคล้องกับ Chang et al. (2021) และ Sudibjo and Suwarli (2020) ที่อธิบายว่าความพึงพอใจในงานเชื่อมโยงกับการ คงอยู่ในงานผ่านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและแรงจูงใจภายใน

การวิจัยนี้สะท้อนให้เห็นว่าความตั้งใจคงอยู่ในงานของนักศึกษาที่ได้รับทุนการศึกษาไม่ได้เกิดจากปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งเพียงอย่างเดียว แต่เป็นผลลัพธ์ของปัจจัยหลายด้านที่เชื่อมโยงกันอย่างซับซ้อน ทั้งมิติเศรษฐกิจ มิติจิตวิทยา และมิติสังคมในองค์กร โดยความพึงพอใจในงานและการมีส่วนร่วมของพนักงานทำหน้าที่เป็นกลไกสำคัญในการแปลงปัจจัยระดับองค์กรไปสู่พฤติกรรมการคงอยู่ ดังนั้น การบริหารจัดการทุนการศึกษาและระบบการทำงานในร้านสะดวกซื้อควรคำนึงถึงทั้งค่าตอบแทนที่เป็นธรรม การสร้างความพึงพอใจในงาน การจัดสมดุลชีวิตกับการทำงาน การส่งเสริมวัฒนธรรมที่เกื้อกูล การสร้างระบบสนับสนุน และการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในที่ทำงาน เพื่อเสริมสร้างความผูกพันและลดความเสี่ยงต่อการลาออกของบุคลากรที่มีคุณภาพ

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อความตั้งใจคงอยู่ในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติประกอบด้วย 3 ปัจจัย ได้แก่ ความพึงพอใจในงานซึ่งมีอิทธิพลสูงสุด (β= 0.935) รองลงมาคือการมีส่วนร่วมของพนักงาน (β= 0.282) และความสัมพันธ์กับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานซึ่งมีอิทธิพลเชิงลบ (β= -0.239) นอกจากนี้ ผลการวิเคราะห์รูปแบบเชิงสาเหตุชี้ให้เห็นว่าปัจจัยระดับองค์กรส่งผลต่อความตั้งใจคงอยู่ในงานผ่านตัวแปรส่งผ่านเป็นหลักมากกว่าการส่งผลโดยตรง โดยวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อทั้งความพึงพอใจในงาน และการมีส่วนร่วมของพนักงาน ขณะที่การสนับสนุนจากองค์กรและสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานต่างมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในงาน ส่วนค่าตอบแทนและสวัสดิการมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการมีส่วนร่วมของพนักงาน แม้ว่าความสัมพันธ์กับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานแม้จะมีอิทธิพลเชิงลบโดยตรงต่อความตั้งใจคงอยู่ในงาน (β= -0.239) แต่กลับมีอิทธิพลเชิงบวกทางอ้อมผ่านการมีส่วนร่วมของพนักงาน (β= 0.075)

ในด้านบทบาทของตัวแปรส่งผ่าน พบว่าความพึงพอใจในงานทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านอย่างสมบูรณ์ในความสัมพันธ์ระหว่างสมดุลชีวิตกับการทำงาน (β= 0.144) การสนับสนุนจากองค์กร (β= 0.273) และวัฒนธรรมองค์กร (β= 0.223) กับความตั้งใจคงอยู่ในงาน ขณะที่การมีส่วนร่วมของพนักงานทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านอย่างสมบูรณ์ในความสัมพันธ์ระหว่างค่าตอบแทนและสวัสดิการ (β= 0.083) และวัฒนธรรมองค์กร (β= 0.099) กับความตั้งใจคงอยู่ในงาน อีกทั้งยังทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านแบบไม่สอดคล้องทิศทางในความสัมพันธ์ระหว่างความสัมพันธ์กับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานกับความตั้งใจคงอยู่ในงาน โดยเส้นทางตรงมีอิทธิพลเชิงลบ (β= -0.239) ขณะที่เส้นทางอ้อมมีอิทธิพลเชิงบวก (β= 0.075) ซึ่งสะท้อนว่าการมีส่วนร่วมของพนักงานทำหน้าที่ลดทอนอิทธิพลเชิงลบของความสัมพันธ์ในที่ทำงานที่มีต่อความตั้งใจคงอยู่ในงานได้บางส่วน ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าการรักษาบุคลากรกลุ่มนี้ไม่สามารถพึ่งพาเพียงปัจจัยทางเศรษฐกิจเท่านั้น แต่จำเป็นต้องบูรณาการกลไกทางจิตวิทยาและสังคมในสถานที่ทำงานควบคู่ไปด้วย

องค์ความรู้ใหม่

1. การค้นพบบทบาทของตัวแปรส่งผ่านในระบบการรักษาพนักงานการวิจัยนี้เผยให้เห็นว่า ค่าตอบแทนและสวัสดิการ สมดุลชีวิตกับการทำงาน วัฒนธรรมองค์กร และการสนับสนุนขององค์กร ไม่ได้ส่งผลโดยตรงต่อความตั้งใจคงอยู่ในงาน แต่ทำงานผ่านตัวแปรส่งผ่าน 2 ตัว คือ ความพึงพอใจในงาน ซึ่งเป็นตัวแปรส่งผ่านอย่างสมบูรณ์ (Full mediator) ระหว่างสมดุลชีวิตกับการทำงาน การสนับสนุนขององค์กร และวัฒนธรรมองค์กร กับความตั้งใจคงอยู่ในงาน และการมีส่วนร่วมของพนักงานซึ่งเป็นตัวแปรส่งผ่านอย่างสมบูรณ์ (Full mediator) ระหว่างค่าตอบแทนและสวัสดิการและวัฒนธรรมองค์กรกับความตั้งใจคงอยู่ในงาน

2. งานวิจัยนี้สร้างโมเดลเชิงสาเหตุที่เฉพาะเจาะจงสำหรับกลุ่มนักศึกษาที่ได้รับทุนการศึกษา ซึ่งมีลักษณะเฉพาะแตกต่างจากพนักงานทั่วไป ได้แก่ การมีข้อผูกพันด้านสัญญา ความต้องการพัฒนาทักษะ และการจัดสมดุลระหว่างการเรียนและการทำงาน โดยพบว่าค่าตอบแทนและสวัสดิการไม่ส่งผลโดยตรงต่อความตั้งใจคงอยู่แต่ส่งผ่านการมีส่วนร่วมของพนักงานและความสัมพันธ์กับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานมีอิทธิพลเชิงลบโดยตรงต่อความตั้งใจคงอยู่ในงาน ซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะที่อาจไม่ปรากฏในกลุ่มพนักงานทั่วไป โมเดลนี้เปิดโอกาสให้ผู้วิจัยในอนาคตนำไปทดสอบในกลุ่มประชากรและบริบทอื่นต่อไปได้

3. การบูรณาการมิติจิตวิทยาและสังคมในการจัดการทรัพยากรมนุษย์การศึกษาพิสูจน์ให้เห็นว่าการรักษาพนักงานในยุคปัจจุบันไม่สามารถพึ่งพาแต่เพียงปัจจัยทางเศรษฐกิจ (ค่าตอบแทนและสวัสดิการ) เท่านั้น แต่ต้องบูรณาการกับปัจจัยทางจิตวิทยา (ความพึงพอใจ การมีส่วนร่วม) และปัจจัยทางสังคม (หัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน) ให้เข้าด้วยกัน ความรู้นี้มีนัยสำคัญต่อการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในภาคธุรกิจค้าปลีก

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 สำหรับนักศึกษาผู้รับทุนการศึกษาควรให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกกับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานตั้งแต่ช่วงการฝึกปฏิบัติงาน (Work-Integrated learning) และฝึกบริหารความสมดุลระหว่างการเรียนและการทำงาน เนื่องจากปัจจัยนี้มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดในกลุ่มตัวอย่าง สะท้อนว่าเป็นความท้าทายสำคัญของนักศึกษาทุนที่ต้องได้รับการพัฒนา

1.2 สำหรับองค์กรผู้ให้ทุนการศึกษาควรให้ความสำคัญกับการสร้างความพึงพอใจในงานเป็นอันดับแรก เนื่องจากผลการวิจัยพบว่าเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลสูงสุดต่อความตั้งใจคงอยู่ในงาน โดยควรพัฒนาระบบการประเมินและติดตามความพึงพอใจในงานอย่างต่อเนื่อง สร้างกลไกการให้ข้อมูลป้อนกลับ และออกแบบงานให้มีความหลากหลายและท้าทายเพื่อเสริมสร้างความน่าสนใจในงาน

1.3 สำหรับนโยบายการศึกษา การพัฒนาหลักสูตรเตรียมความพร้อมสู่การทำงานควรบูรณาการเนื้อหาเกี่ยวกับการจัดการความสมดุลชีวิตกับการทำงาน ทักษะการสร้างความสัมพันธ์และการทำงานร่วมกับผู้อื่น และความเข้าใจวัฒนธรรมองค์กร เนื่องจากทั้งสามประเด็นนี้มีบทบาทสำคัญต่อความพึงพอใจในงานและความตั้งใจคงอยู่ตามผลการวิจัย พร้อมทั้งจัดทำแนวทางการติดตามและประเมินผลโครงการทุนการศึกษาอย่างเป็นระบบ โดยใช้ความพึงพอใจในงานและการมีส่วนร่วมของพนักงานเป็นตัวชี้วัดหลัก

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจคงอยู่ในงานของนักศึกษาทุนในอุตสาหกรรมต่างๆ เพื่อตรวจสอบความเป็นสากลของโมเดลที่พัฒนาขึ้น ทดสอบบทบาทของการมีส่วนร่วมของพนักงานในฐานะ Full mediator ในบริบทอื่น และวิจัยเพิ่มเติมเกี่ยวกับกลไกที่อธิบายอิทธิพลเชิงลบของความสัมพันธ์กับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานต่อความตั้งใจคงอยู่ในงาน ซึ่งอาจศึกษาในแง่ของความคาดหวังในบทบาท แรงกดดันทางสังคม หรือพลวัตของความสัมพันธ์ในบริบทนักศึกษาที่เรียนควบคู่กับการทำงาน

เลขหนังสือรับรองจริยธรรมการวิจัย

การวิจัยนี้ผ่านการรับรองจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี หมายเลขเอกสารรับรอง SRU-EC 2025/027

เอกสารอ้างอิง

Almas, S., Chacón-Fuertes, F., & Pérez-Muñoz, A. (2020). Direct and Indirect Effects of Transformational Leadership on Volunteers' Intention to Remain at Non-profit Organizations. *Psychosocial Intervention*, *29*(3), 125-132.

Bangwal, D., & Tiwari, P. (2019). Workplace Environment, Employee Satisfaction and Intent to Stay. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *31*(1), 268-284. https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2017-0230.

Basford, T. E., & Offermann, L. R. (2012). Beyond Leadership: The Impact of Coworker Relationships on Employee Motivation and Intent to Stay. *Journal of Management & Organization*, *18*(6), 807–817. https://doi.org/10.5172/jmo.2012.18.6.807.

Bellamkonda, N., & Pattusamy, M. (2024). Intention to Stay and Happiness: A Moderated Mediation Model of Work Engagement and Hope. *South Asian Journal of Business Studies*, *13*(1), 74-89. https://doi.org/10.1108/SAJBS-05-2021-0174.

Brough, P., Timms, C., Chan, X. W., Hawkes, A., & Rasmussen, L. (2020). Work–life Balance: Definitions, Causes, and Consequences. *Handbook of socioeconomic determinants of occupational health: From macro-level to micro-level evidence* (pp. 473-487). Springer.

Chang, Y.-C., Yeh, T.-F., Lai, I.-J., & Yang, C.-C. (2021). Job Competency and Intention to Stay Among Nursing Assistants: The Mediating Effects of Intrinsic and Extrinsic Job Satisfaction. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *18*(12), Article 6436. https://doi.org/10.3390/ijerph18126436.

Chen, X., Ran, L., Zhang, Y., Yang, J., Yao, H., Zhu, S., & Tan, X. (2019). Moderating Role of Job Satisfaction on Turnover Intention and Burnout Among Workers in Primary Care Institutions: A Cross-sectional Study. *BMC Public Health*, *19*, 1526. https://doi.org/10.1186/s12889-019-7894-7.

Chillakuri, B. (2020). Examining the Role of Supervisor Support on Generation Z's Intention to Quit. *American Business Review*, *23*(2), 284-304. https://doi.org/10.37625/abr.23.2.408-430.

CP All Public Company Limited. (2023, October 10). *Performance Results 2023: Personnel*. (In Thai). https://www.cpall.co.th/sustain/social-dimension/personnel.

Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, *31*(6), 874–900. https://doi.org/10.1177/0149206305279602.

Ding, L., Velicer, W. F., & Harlow, L. L. (1995). Effects of Estimation Methods, Number of Indicators Per Factor, and Improper Solutions on Structural Equation modeling Fit Indices. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, *2*(2), 119-143. https://doi.org/10.1080/10705519509540000.

Elsahoryi, N. A., Alathamneh, A., Mahmoud, I., & Hammad, F. (2022). Association of Salary and Intention to Stay with the Job Satisfaction of the Dietitians in Jordan: A Cross-sectional Study. *Health Policy OPEN*, 3, 100058.

Ghosh, P., Satyawadi, R., Joshi, J. P., & Shadman, M. (2013). Who Stays with You? Factors Predictingemployees' Intention to Stay. *International Journal of Organizational Analysis, 21*(3), 288–312.

Guan, X., Sun, T., Hou, Y., Zhao, L., Luan, Y.-Z., & Fan, L.-H. (2014). The Relationship Between Job Performance and Perceived Organizational Support in Faculty Members at Chinese Universities: A Questionnaire Survey. *BMC Medical Education*, *14*(50), 1-10. https://doi.org/10.1186/1472-6920-14-50.

Haar, J. M., Russo, M., Suñe, A., & Ollier-Malaterre, A. (2014). Outcomes of Work–life Balance on Job Satisfaction, Life Satisfaction and Mental Health: A Study Across Seven Cultures. *Journal of Vocational Behavior*, *85*(3), 361-373. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.08.010.

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

Holumyong, C., & Kittisuksathit, S. (2022). The Impact of Work-life Balance on Turnover and Retention Intention Among Academics in Education Sector. *Journal of Academic for Public and Private Management*, *4*(3), 211-225.

Johari, J., Yean, T. F., Adnan, Z., Yahya, K. K., & Ahmad, M. N. (2012). Promoting Employee Intention to Stay: Do Human Resource Management Practices Matter? *International Journal of Economics and Management*, *6*(2), 396-416.

Khan, M., & Lakshmi, N. (2018). Mediating Role of Employee Engagement in the Relationship Between Perceived Supervisor Support and Job Satisfaction. *Asian Journal of Management*, *9*(1), 189–196. https://doi.org/10.5958/2321-5763.2018.00029.X.

Lindfelt, T., Ip, E. J., Gómez, A., & Barnett, M. J. (2018). The Impact of Work-life Balance on Intention to Stay in Academia: Results from a National Survey of Pharmacy Faculty. *Research in Social and Administrative Pharmacy*, *14*(4), 387-390. https://doi.org/10.1016/j.sapharm.2017.04.008.

Lund, D. B. (2003). Organizational Culture and Job Satisfaction. *Journal of Business & Industrial Marketing*, *18*(3), 219-236. https://doi.org/10.1108/0885862031047313.

Mahadi, N., Woo, N. M., & Baskaran, S. (2020). Determinant Factors for Employee Retention: Should I Stay. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, *10*(4), 201-213. http://dx.doi.org/10.6007/IJARBSS/v10-i4/7120.

Mutsuddi, I., & Sinha, C. (2023). Role of Supervisor, Co-worker Support, Social Network, and Group Cohesiveness on Employee Intention to Stay. *International Journal of Business and Globalisation*, *33*(3), 299-325. https://doi.org/10.1504/IJBG.2023.129039.

Nargotra, M., & Sarangal, R. K. (2023). Perceived Organizational Support and Intention to Stay: The Mediating Effect of Employee Engagement. *FIIB Business Review*, *12*(3), 317-327. https://doi.org/10.1177/23197145211042521.

National Statistical Office. (2024). *Labor Force Survey Report Q1 2024*. Ministry of Digital Economy and Society.

Otache, I., & Inekwe, E.-O.I. (2022). The Relationship Between Job Satisfaction, Turnover Intentions and Performance of Nigerian Polytechnic Lecturers with Doctorate Degrees. *Journal of Applied Research in Higher Education*, *14*(2), 762-783. https://doi.org/10.1108/JARHE-10-2020-0360.

Otoo, F. N. K. (2024). Does Employee Engagement Mediate the Nexus of Job Resource and Employee Turnover Intentions? *IIMT Journal of Management*, *1*(2), 130–170. https://doi.org/10.1108/IIMTJM-10-2023-0032.

Park, S., & Lee, T. (2018). Factors Influencing Korean Nurses' Intention to Stay: A Systematic Review and Meta-analysis. *Journal of Korean Academy of Nursing Administration*, *24*(2), 139-148. https://doi.org/10.11 111/jkana.2018.24.2.139.

Patnaik, A., & Dubey, R. (2019). Impact of Leadership on Employee Engagement and Intent to Stay. *International Journal on Leadership*, *7*(2), 45-58.

Polit, D. F., & Beck, C. T. (2006). The Content Validity Index: Are You Sure You Know What's Being Reported? Critique and Recommendations. *Research in Nursing & Health*, *29*(5), 489-497. https://doi.org/10.1002/nur.20147.

Senbursa, N. (2023). Container Port Employees' Organizational Culture Perception, Job Satisfaction & Intention to Stay at Work. *Marine Science and Technology Bulletin*, *12*(1), 12-26. https://doi.org/10.33714/masteb.1217277.

Shahid, A. (2018). Employee Intention to Stay: An Environment Based on Trust and Motivation. *Journal of Management Research*, *10*(4), 58-68. https://doi.org/10.5296/jmr.v10i4.13680.

Sharif, S. P., Bolt, E. E. T., Ahadzadeh, A. S., Turner, J. J. & Nia, H. S. (2021). Organizational Support and Turnover Intentions: Amoderated Mediation Approach. *Nursing Open*, *8*(6), 3606–3615. https://doi.org/10.1002/nop2.911.

Sudibjo, N., & Suwarli, M. B. N. (2020). Job Embeddedness and Job Satisfaction as a Mediator Between Work-Life Balance and Intention to Stay. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, *11*(8), 311-331.

Tanpaiboon, N. (2024, April 4). *Industry Outlook 2024-2026: Modern Retail Business*. (In Thai). Krungsri Research. https://www.krungsri.com/th/research/industry/industry-outlook/wholesale-retail/modern-trade/io/modern-trade-2024-2026.

Towers Watson. (2014). *Global Workforce Study: Driving Engagement Through a Consumer Mindset*. Willis Towers Watson.

Tsai, Y. (2011). Relationship Between Organizational Culture, Leadership Behavior and Job Satisfaction. *BMC Health Services Research*, *11*(98), 1-9. https://doi.org/10.1186/1472-6963-11-98.

Wattanavarangkul, A., & Piyanusorn, P. (2024). Factors Influencing Government Employees' Intention to Stay in Chatuchak District, Bangkok. *Journal of Modern Learning Development*, *9*(6), 79-90.

Yiing, L. H., & Ahmad, K. Z. B. (2009). The Moderating Effects of Organizational Culture on the Relationships Between Leadership Behaviour and Organizational Commitment and Between Organizational Commitment and Job Satisfaction and Performance. *Leadership & Organization Development Journal*, *30*(1), 53-86. https://doi.org/10.1108/01437730910927106.