

การศึกษาทัศนคติของพนักงานเทคโนโลยีสารสนเทศต่อความผูกพันขององค์กร  
บริษัทการให้บริการงานรับจ้างเหมาทางเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Outsourcing)  
แห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต  
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล  
พ.ศ. 2559

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

การศึกษาทัศนคติของพนักงานเทคโนโลยีสารสนเทศต่อความผูกพันขององค์กร  
บริษัทการให้บริการงานรับจ้างเหมาทางเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Outsourcing)  
แห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 14 พฤษภาคม พ.ศ. 2559



นางสาวจุลดา ลัด นวิสุข

ผู้วิจัย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัลลภา ปิติสันต์

Ph.D.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์พลีลา รุ่งเรือง

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์อรรรณพ ต้นละมัย, Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

ผู้ช่วยศาสตราจารย์วิน ระวิวงศ์

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

## กิตติกรรมประกาศ

การจัดทำสารนิพนธ์การศึกษาทัศนคติของพนักงานเทคโนโลยีสารสนเทศต่อความผูกพันขององค์กร บริษัทการให้บริการงานรับจ้างเหมาทางเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Outsourcing) แห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร ฉบับนี้สำเร็จเรียบร้อยลงได้ด้วยความรู้ความกรุณาของผู้ช่วยศาสตราจารย์ รวิน ระวิวงศ์ อาจารย์ควบคุมสารนิพนธ์ที่ให้คำปรึกษา แนะนำชี้แนะทาง และตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่อง ด้วยความเอาใจใส่และให้กำลังใจในการทำสารนิพนธ์เสมอมา ขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์พลิศารุ่งเรือง คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์ ที่กรุณาเสียสละเวลามาเป็นกรรมการสอบสารนิพนธ์พร้อมทั้งให้คำแนะนำในการปรับปรุงแก้ไขสารนิพนธ์ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณ คณะอาจารย์ทุกท่านตั้งแต่การศึกษาในระดับปริญญาตรี คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ตลอดจนคณะอาจารย์ในระดับปริญญาโท วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ตลอดมา

ขอกราบขอบพระคุณ คณะผู้บริหารบริษัทโปรเฟสชั่นแนลวัน จำกัด โดยคุณวาริน พิธิบุญโญ คุณชลดดา พิธิบุญโญ คุณกัณฑ์พงษ์ แสนรักษ์ คุณ โยษิตา เสนวงษ์ และพนักงานกลุ่มตัวอย่างทุกท่าน ที่ให้การสนับสนุนและร่วมมือกับการวิจัยในครั้งนี้ให้สำเร็จลุล่วงไปได้

ขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่ ญาติ และเพื่อนๆ ที่คอยให้การสนับสนุนและเป็นกำลังใจมาโดยตลอด รวมไปถึงขอบคุณเพื่อนๆ จาก หลักสูตรปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต สาขาการจัดการธุรกิจ วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล ที่มีกำลังใจดีๆ ให้กันเสมอมา

ท้ายที่สุดนี้ ผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่าสารนิพนธ์ฉบับนี้ จะเป็นประโยชน์แก่ผู้ที่สนใจ และเป็นแนวทางในการประกอบการวิจัย หากมีข้อผิดพลาดประการใด ผู้จัดทำขอน้อมรับไว้ และขออภัยมา ณ ที่นี้

จุลดาศักดิ์ นวีสุข

การศึกษาทัศนคติของพนักงานเทคโนโลยีสารสนเทศต่อความผูกพันขององค์กร บริษัทการให้บริการ  
งานรับจ้างเหมาทางเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Outsourcing) แห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร  
THE STUDYING OF INFORMATION TECHNOLOGY EMPLOYEE ATTITUDES TOWARD  
ENGAGEMENT OF IT OUTSOURCING COMPANY IN BANGKOK

จุลดาดีต ฉวีสุข 5750205

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัลลภา ปีติสันต์, Ph.D., ผู้ช่วย  
ศาสตราจารย์พิลา รุ่งเรือง, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์รวิน ระวิวงศ์, Ph.D

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อศึกษาทัศนคติของพนักงานเทคโนโลยีสารสนเทศต่อความผูกพันขององค์กร บริษัทการให้บริการงานรับจ้างเหมาทางเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Outsourcing) แห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร เพื่อวิเคราะห์และอภิปรายผลความคิดเห็นและทัศนคติต่อความผูกพันต่อองค์กรของผู้บริหารและพนักงาน และหาช่องว่างระหว่างกลยุทธ์การบริหารบุคลากรในสถานการณ์ปัจจุบัน จากนั้นหากกลยุทธ์ในการรักษาพนักงานที่เหมาะสม โดยใช้เครื่องมือแบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในครั้งนี้ คือ ผู้บริหารและพนักงานที่ผ่านการทำงานมาแล้วมากกว่า 180 จำนวน 10 ท่าน ซึ่งเป็นพนักงานในแต่ละระดับและเป็นพนักงานจากส่วนงานสำคัญที่เกี่ยวข้องกับบริษัทแห่งนี้

ผลของการวิจัยได้สรุปปัจจัยที่มีความสำคัญตามลำดับมากที่สุดจึงสรุปได้ว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร (People) สำคัญมาเป็นอันดับแรก ความชอบในงาน (Work) สำคัญมาเป็นอันดับสอง โอกาสที่ได้รับ (Opportunity) และ คุณภาพชีวิต (Quality of Life) สำคัญมาเป็นอันดับที่สาม สิ่งตอบแทนโดยรวม (Total Rewards) เป็นอันดับที่สี่ และแนวปฏิบัติขององค์กร (Company Practices) สำคัญมาเป็นอันดับสุดท้าย เมื่อผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์และอภิปรายผลทัศนคติและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มตัวอย่างและผู้บริหารแล้ว รวมถึงวิเคราะห์หาช่องว่างระหว่างกลยุทธ์การบริหารบุคลากรปรากฏว่าค่าตอบแทนและคุณภาพชีวิตโดยรวมมีช่องว่างอยู่ระดับสูง ตามมาด้วยแนวทางปฏิบัติขององค์กรและบุคลากรมีช่องว่างอยู่ระดับปานกลาง ส่วนความชอบในงานและโอกาสที่ได้รับมีช่องว่างอยู่ระดับน้อย

สุดท้ายผู้วิจัยได้ขอเสนอแนะแผนการธำรงรักษาพนักงาน โดยการปรับปรุงปัจจัยที่มีช่องว่างทางกลยุทธ์ระดับสูงเกี่ยวกับค่าตอบแทน และคุณภาพชีวิต โดยการปรับปรุงโครงสร้างเงินเดือน การประเมินค่างาน การสำรวจเงินเดือนในตลาด และ จัดสรรงบประมาณประจำปี ตามมาด้วยแผนการปรับปรุงเกี่ยวกับแนวทางปฏิบัติขององค์กรและบุคลากรที่มีช่องว่างในระดับกลาง โดยการสรรหาและคัดเลือกพนักงานที่มีความสอดคล้องกับวัฒนธรรมของบริษัท การสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรที่มีความมั่นคง และสุดท้ายสำหรับแนวทางการรักษาพนักงานโดยมีช่องว่างทางกลยุทธ์ที่มีอยู่ระดับน้อยเกี่ยวกับความชอบในงานและโอกาสที่ได้รับคือ การเพิ่มความถี่ในการแจ้งปัญหาโดยกำหนดการประชุมการแก้ไขปัญหารายสัปดาห์ และการจัดส่งพนักงานตามแผนการอบรมภายใน และภายนอก ตามระยะเวลาที่กำหนด

คำสำคัญ : ความผูกพันต่อองค์กร/ปัจจัยความผูกพัน/ แผนธำรงรักษา/ IT Outsourcing/ พนักงานเทคโนโลยีสารสนเทศ

## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญ	ง
สารบัญตาราง	ช
สารบัญรูปภาพ	ซ
<b>บทที่ 1 บทนำ</b>	<b>1</b>
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	5
1.3 ขอบเขตของการวิจัย	5
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	6
<b>บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม</b>	<b>7</b>
2.1 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร	7
2.1.1 ความหมายของความผูกพันในองค์กร	7
2.1.2 ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร	11
2.1.3 ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร	16
2.2 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับ IT outsourcing	23
2.2.1 คำนิยามของการใช้บริการภายนอกด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	23
2.2.2 วิวัฒนาการของการใช้บริการภายนอกด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	23
2.3.3 ประเภทการให้บริการภายนอกด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	26
2.3.4 ปัจจัยที่ผลักดันให้บริษัทสนใจการให้บริการภายนอกด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	27
2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	28
<b>บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย</b>	<b>33</b>

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3.1 กลุ่มตัวอย่าง	33
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	34
3.3 การสร้างเครื่องมือวิจัย	36
3.4 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	36
3.5 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	37
3.6 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล	37
<b>บทที่ 4</b> ผลการวิจัย	<b>39</b>
4.1 ความหมายของความผูกพันในองค์กรของพนักงานเทคโนโลยีสารสนเทศ	39
4.2 ปัจจัยที่ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเทคโนโลยีสารสนเทศ	41
<b>บทที่ 5</b> อภิปรายผล	<b>51</b>
5.1 สรุปผลการศึกษาและอภิปรายผล	51
5.2 ข้อจำกัดในการศึกษา	62
5.3 ประโยชน์ของงานวิจัย	63
<b>บทที่ 6</b> สรุปผลการวิจัย	<b>64</b>
6.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	64
6.2 วิธีการวิจัย	65
6.3 กลุ่มตัวอย่าง	65
6.4 เครื่องมือและวิธีการวิเคราะห์ข้อมูล	66
6.5 ผลที่ค้นพบ	68
6.6 ข้อเสนอแนะ	72
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>73</b>
<b>ภาคผนวก</b>	<b>75</b>
ภาคผนวก ก: แบบสัมภาษณ์เชิงลึกของพนักงาน	76
ภาคผนวก ข: แบบสัมภาษณ์เชิงลึกของผู้บริหาร	77

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ภาคผนวก ค: การถอดรหัส(Coding) การสัมภาษณ์เชิงลึกด้านทัศนคติ เชิงบวกในเรื่องปัจจัยความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน	78
ภาคผนวก ง: การถอดรหัส(Coding) การสัมภาษณ์เชิงลึกด้านทัศนคติเชิง ปรับปรุงในเรื่องปัจจัยความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน	84
ภาคผนวก จ: การถอดสัมภาษณ์ผู้บริหารถึงแนวทางและกลยุทธ์ที่ใช้ในปัจจุบัน	88
<b>ประวัติผู้วิจัย</b>	<b>91</b>



## สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
2.1	ผลของความผูกพันต่อองค์กรในระดับต่างๆ	15
2.2	การเปรียบเทียบปัจจัยที่ทำให้เกิดความผูกพันขององค์กร	21
2.3	การเปรียบเทียบพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความผูกพันต่อองค์กร	22
2.4	วิวัฒนาการรูปแบบการใช้บริการภายนอกด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	25
3.1	พนักงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล	34
5.1	สรุปการวิเคราะห์หาช่องว่างกลยุทธ์การบริหารบุคลากรและแนวทางการรักษาพนักงาน	60
6.1	พนักงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล	66
6.2	สรุปการวิเคราะห์หาช่องว่างกลยุทธ์การบริหารบุคลากรและแนวทางการรักษาพนักงาน	71





## สารบัญภาพ

ภาพ		หน้า
1.1	การสำรวจความต้องการจ้างงานในตลาดแรงงานไทย ปี 2557	3
2.1	แบบจำลองวัดความผูกพันต่อองค์กรตามแนวคิดของ Hewitt Associate	17
2.2	Engagement Model and the Diagnostic Tool	19
4.1	สัดส่วนที่สนใจความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน	50
5.1	ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรมากที่สุด ไปน้อยที่สุด	53
6.2	สัดส่วนที่สนใจความผูกพันในองค์กรของพนักงาน	69
6.3	ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรมากที่สุด ไปน้อยที่สุด	70



## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันเทคโนโลยีสารสนเทศมีส่วนสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการช่วยขับเคลื่อนธุรกิจให้มีประสิทธิภาพ รวดเร็ว และลดค่าใช้จ่ายในด้านต่าง ๆ รวมถึงการสร้างโอกาสและความได้เปรียบคู่แข่งในการดำเนินธุรกิจ และด้วยการพัฒนาอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีสารสนเทศ ส่งผลให้ทุกองค์กรเล็งเห็นความสำคัญและความจำเป็นในการลงทุนด้าน IT ทั้งในด้านอุปกรณ์และกำลังคน รวมถึงการพัฒนาบุคลากรด้าน IT เพื่อให้สามารถบริหารจัดการ แก้ไขปัญหา และช่วยเฝ้าระวังระบบ IT ขององค์กรให้มีการทำงานได้อย่างต่อเนื่อง ปลอดภัย และมีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งในหลายบริษัทที่ใช้ IT เพื่อสนับสนุนธุรกิจหลักให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพนั้นอาจประสบปัญหาไม่ว่าจะเป็น

- อัตรากำลังคนที่จำกัดและไม่เพียงพอต่อความต้องการ ซึ่งในการเพิ่มอัตรากำลัง นั้นต้องคำนึงถึงองค์ประกอบต่างๆหลายด้าน เช่น งบการฝึกอบรม การปรับเงินเดือนประจำปี และสวัสดิการต่างๆ ของบริษัทฯ สำหรับบุคลากรที่เพิ่มขึ้น เป็นต้น

- การใช้สิทธิอันพึงมีของพนักงานประจำ เช่น การขาดงาน, การลาต่างๆ หรือการลาออกของพนักงาน ซึ่งมีความเสี่ยงต่อการหยุดชะงักของ IT อันอาจส่งผลให้ธุรกิจหลักได้รับความเสียหาย

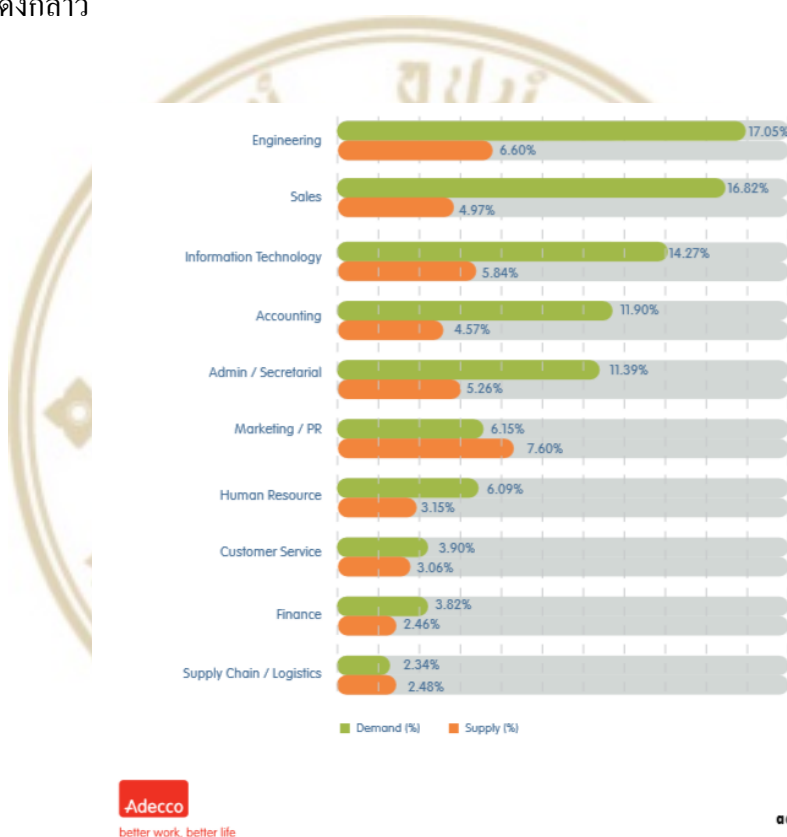
- ขาดทักษะในการพัฒนาบุคลากรด้าน IT ให้ทำงานได้ตรงความต้องการได้ หรืออาจใช้เวลาและต้นทุนที่สูง

- ขาดที่ปรึกษาในระดับผู้เชี่ยวชาญ และขาดประสบการณ์ด้าน IT เป็นต้น ฯ

ทั้งนี้การลงทุนในการสรรหากำลังคน ตลอดจนการพัฒนาบุคลากร จะต้องใช้เงินลงทุนและเวลาจำนวนมาก ส่งผลให้ต้นทุนทางธุรกิจในส่วนที่ไม่ใช่ธุรกิจหลักขององค์กรสูงกว่าที่ควร และยากต่อการควบคุม องค์กรต่างๆจึงให้ความสนใจที่จะจัดจ้างบุคลากรด้าน IT จากหน่วยงานภายนอกที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมากขึ้น เพื่อสามารถรู้และกำหนดต้นทุนที่แน่นอนต่อปีในส่วนของงานด้าน IT ในการบริหารทรัพยากรบุคคลดังกล่าว

เมื่อการแข่งขันทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามามีบทบาทที่สำคัญมากในธุรกิจ ปัจจุบันบริษัทการให้บริการรับจ้างเหมางานทางเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Outsourcing) จะต้องมี ความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจที่ดีตามไปด้วยซึ่งเกิดจากปัจจัยที่สำคัญ ประการแรก คือ การ บริหารจัดการองค์กรที่ดี มีโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน ในการบริหารจัดการ ต่างๆ ต้องมีความ คล่องตัวต่อการแข่งขันทางธุรกิจ มีการประสานงานที่ดี และในด้านบุคลากรต้องจัด ให้พนักงานมี ส่วนร่วมในการจัดทำกลยุทธ์ แผนงาน การดำเนินการ และ การประเมินผลเพื่อสร้าง ความ ภาควิไมใจในการเป็นส่วนหนึ่งของพัฒนาองค์กรร่วมกัน ซึ่งในภาวะการแข่งขันในปัจจุบันองค์กร จำเป็นต้องมีการจัดทำกลยุทธ์เพื่อการอยู่รอดหรือสามารถดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน ต้องสร้างคุณค่าที่ โดดเด่นหรือเหนือคู่แข่ง การพัฒนาองค์กรไม่ได้ขึ้นอยู่กับพัฒนาด้าน การตลาดเพียงอย่าง เดียว แต่แนวทางการบริหารสมัยใหม่ของผู้บริหารระดับสูงจะต้องรู้จักนำความรู้ ความสามารถของ แต่ละคนมาใช้กับงานกับองค์กร ได้อย่างสูงสุด ซึ่งสิ่งๆ ที่ผู้บริหารจะต้องนำมาใช้ คือ ความสามารถ เข้าใจถึงความต้องการของบุคลากรในองค์กร มีความสามารถผสมผสานให้เข้ากับ จุดมุ่งหมายใน องค์กร สามารถสร้างบรรยากาศที่ดีและทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในงาน ซึ่งทำให้ เกิดความ กระตือรือร้น และความปรารถนาที่จะทำให้งานบรรลุเป้าหมายขององค์กรต่อไป ผู้บริหารที่ เก่งจึง จำเป็นจะต้องพัฒนาตัวเองให้ก้าวทันทัดเทียมกับการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงของโลกในด้าน ต่างๆ ซึ่งคู่แข่งก็ย่อมพัฒนาองค์กรของตัวเองเพื่อเปรียบเทียบกับองค์กรของผู้อื่น (Bench Marketing) เพื่อพัฒนาให้ เท่าทันหรือล้ำหน้าคู่แข่ง ผู้นำองค์กรจึงต้องเป็นผู้นำบุคคลที่เป็น ต้นแบบของความ เข้มแข็งและมีคุณธรรมเพื่อพ้ององค์กรให้เจริญรุ่งเรืองและความอยู่รอดขององค์กร สามารถปกครอง คน และครองใจบุคลากรเพื่อให้ทุกคนเก็บ ไปปฏิบัติงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของ องค์กรใน สภาวะเศรษฐกิจที่มีการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงยิ่งขึ้น ทั้งทางด้านเศรษฐกิจสังคม การเมือง เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม การเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ นี้ หนทางหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรประสบ ผลสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ คือการปรับตัวให้เกิดความสมดุลในองค์กรเพื่อความอยู่รอดในสภาพ สังคมที่เปลี่ยนแปลงไป การทำงานในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง แม้เทคโนโลยีจะเข้ามามีบทบาทใน การ ทำงานมากขึ้น แต่การปฏิบัติงานในองค์กรใด ๆ ก็ตาม “คน” ยังเป็นปัจจัยเบื้องต้นขององค์กร และถือเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญที่สุดขององค์กร เพราะคนมีหน้าที่ในการนำ ทรัพยากรต่าง ๆ ไปใช้ให้เกิดประโยชน์และเกิดประสิทธิภาพสูงสุดให้กับองค์กร ดังนั้น ประสิทธิภาพขององค์กรจึง มักจะขึ้นอยู่กับคนเป็นสำคัญบริษัทแห่งหนึ่งที่ประกอบการเกี่ยวกับการให้บริการงานรับจ้างเหมา ทางเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Outsourcing) มีวิสัยทัศน์และตั้งเป้าหมายในการดำเนิน ธุรกิจ 3-5 ปี ข้างหน้าเพื่อสร้างโอกาสทางธุรกิจในการพัฒนาบริการ ขยายตลาด รักษาฐานลูกค้าและทำให้ลูกค้า เกิดความพึงพอใจในการใช้บริการ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่มีแนวโน้มเพิ่ม

เทคโนโลยีโดยจัดจ้างผู้เชี่ยวชาญเข้ามาบริหารงานทางด้านเทคโนโลยีมากกว่าจะลงมือบริหารงานเอง เพื่อที่จะสามารถช่วยลดต้นทุน แก้ไขปัญหาได้ดีกว่า อีกทั้งทำให้ลูกค้าเกิดความสะดวกรสบาย และสามารถบริหารธุรกิจที่เป็นสินค้าและบริการหลักของตนเองได้มากขึ้น บริษัทแห่งนี้จึงให้ความสำคัญกับบุคลากรทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นอย่างมาก เนื่องจากพนักงานเหล่านี้จะเป็นตัวผลักดันและเป็นสิ่งสำคัญ ที่ทำให้เกิดความสำเร็จบรรลุเป้าหมายขององค์กร สามารถตอบสนองวิถีชีวิตของลูกค้าที่ และเป้าหมายขององค์กรในการขยายธุรกิจ บริษัทจึงมีนโยบายเพิ่มอัตราค่าจ้าง โดยเฉพาะในส่วนของพนักงานเทคโนโลยีและต้องการที่จะรักษาพนักงานเหล่านี้ไว้เพื่อเป้าหมายดังกล่าว



ภาพที่ 1.1 การสำรวจความต้องการจ้างงานในตลาดแรงงานไทย ปี 2557

ที่มา: [www.adecco.co.th/...Salary-Guide/Adecco-Thailand-Salary-Guide-2015](http://www.adecco.co.th/...Salary-Guide/Adecco-Thailand-Salary-Guide-2015)

ซึ่งจากการสำรวจความต้องการจ้างงานในตลาดแรงงานไทย ปี 2557 ของบริษัท Adecco Group Thailand ในภาพที่ 1.1 พบว่าพนักงานทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นตำแหน่งงานที่มีความต้องการเป็นอันดับสามของตำแหน่งที่ตลาดงานต้องการมากที่สุด คิดเป็น 14.27% ของความต้องการแรงงานในตลาดรวม ในขณะที่มีแรงงานในตลาดอยู่เพียง 5.83% ซึ่งทำให้เกิดความขาดแคลนบุคลากรทางด้านสายเทคโนโลยีเป็นอย่างมาก

ปัญหาการขาดแคลนพนักงานเกิดจากอัตราการลาออกที่สูงกว่าลักษณะงานทั่วไป โดยคู่แข่งทางธุรกิจแย่งพนักงานคนเก่งไปจากองค์กร ทำให้การบริหารโครงสร้างเงินเดือน ผลตอบแทน หรือ สิ่งที่จะจูงใจพนักงานเป็นโจทย์ที่สำคัญของผู้บริหารในการรักษาพนักงานที่มีคุณค่าต่อองค์กรไว้ เพื่อให้ตอบโจทย์เป้าหมายธุรกิจที่ได้ตั้งไว้ จากที่กล่าวมาข้างต้น ทำให้สังเกตเห็นได้ว่า บุคลากรเป็นส่วนสำคัญในการผลักดันให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตาม เป้าหมาย และปัญหาการขาดแคลนพนักงานเทคโนโลยีสารสนเทศในตลาดแรงงาน

การวิจัยในครั้งนี้จึงได้ให้ความสำคัญในการศึกษาทัศนคติของพนักงานเทคโนโลยีสารสนเทศต่อความผูกพันต่อองค์กร บริษัทการให้บริการงานรับจ้างเหมาทางเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Outsourcing) แห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นส่วนงานหนึ่งที่เป็นกลไกหลักสำคัญของการขับเคลื่อนองค์กรในการส่งมอบงาน แก้ไขปัญหา คิดค้น สร้างสรรค์ และพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ ออกสู่ตลาดเพื่อส่งมอบบริการเป็นเลิศให้แก่ลูกค้า

การวิจัยครั้งนี้มีเป้าหมายเพื่อศึกษาทัศนคติและความเชื่อของพนักงานเกี่ยวกับกิจกรรมการทำงาน โอกาสการก้าวหน้าในงาน คุณภาพชีวิต ขั้นตอนและนโยบายของบริษัท รางวัล และผู้คนองค์กรโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ตามผลสำรวจจาก Adecco ได้อ้างอิงไว้ว่าเป็นปัจจัยที่ทำให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้มากที่สุด ทั้งนี้เพื่อระบุและให้คำอธิบายถึงปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในบริษัทการให้บริการงานรับจ้างเหมาทางเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Outsourcing) แห่งหนึ่งว่าพนักงานแต่ละระดับมีความต้องการและปัญหาที่แตกต่างกัน โดยภาพรวม สามารถให้ข้อมูลเชิงลึกให้กับผู้บริหารของบริษัทนำไปจัดลำดับความสำคัญในการพัฒนาให้เกิดความพึงพอใจ ความผูกพันต่อองค์กร ความภาคภูมิใจในการทำงานกับองค์กร เพื่อเป็นประโยชน์ในการทำเป้าหมายทางธุรกิจให้ประสบความสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาทัศนคติของพนักงานเทคโนโลยีสารสนเทศต่อความผูกพันองค์กร บริษัท การให้บริการงานรับจ้างเหมาทางเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Outsourcing) แห่งหนึ่งในเขต กรุงเทพมหานคร
2. เพื่อวิเคราะห์และอภิปรายผลความคิดเห็นและทัศนคติต่อความผูกพันต่อองค์กรของผู้บริหารและพนักงาน บริษัทการให้บริการงานรับจ้างเหมาทางเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Outsourcing) แห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร
3. เพื่อวิเคราะห์หาช่องว่างระหว่างกลยุทธ์การบริหารบุคลากร และ ทัศนคติของพนักงานในองค์กรในสถานการณ์ปัจจุบัน และอภิปรายผลเพื่อหากลยุทธ์ในการรักษาพนักงานที่เหมาะสม

## 1.3 ขอบเขตของการวิจัย

กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารและพนักงานที่ผ่านการทำงานมาแล้วมากกว่า 180 วัน เนื่องจากมีแนวโน้มที่จะเกิดความผูกพันต่อองค์กรของบริษัทการให้บริการงานรับจ้างเหมาทางเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Outsourcing) แห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 10 ท่าน เพื่อวิเคราะห์และอภิปรายผล ซึ่งเป็นพนักงานในแต่ละระดับและเป็นพนักงานจากส่วนงานสำคัญที่เกี่ยวข้องกับบริษัท แบ่งออกเป็นดังนี้

### 1.3.1 กลุ่มตัวอย่างทางด้านการบริหาร

- ระดับบริหาร เช่น รองกรรมการผู้จัดการทางด้านฝ่ายขายและเทคโนโลยีสารสนเทศ (Sales /IT Director)

### 1.3.2 กลุ่มตัวอย่างทางด้านพนักงานสายเทคโนโลยีสารสนเทศ

- ระดับผู้จัดการ เช่น ผู้จัดการทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Solution Manager)
- ระดับผู้ช่วยผู้จัดการ เช่น ผู้ช่วยผู้จัดการทางด้านเทคโนโลยี (Assistant IT Manager)
- ระดับหัวหน้างาน เช่น เจ้าหน้าที่อาวุโส (IT Supervisor)
- ระดับอาวุโส เช่น เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ (Senior IT Support)
- ระดับปฏิบัติการ (Officer) เช่น เจ้าหน้าที่ช่วยเหลือทางด้าน IT (IT Support), เจ้าหน้าที่วิศวกรวางระบบและโครงข่าย (System Engineer), เจ้าหน้าที่โปรแกรมเมอร์

(Programmer), เจ้าหน้าที่วิเคราะห์ระบบ (System Analyst), พนักงานตำแหน่งเจ้าหน้าที่สรรหา (IT Recruiter) เป็นต้น

#### 1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทราบถึงปัจจัยความผูกพันของพนักงานที่มีผลต่อการรักษาพนักงานของบริษัทการให้บริการงานรับจ้างเหมาทางเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Outsourcing) แห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร
2. ทราบช่องว่างและสาเหตุของปัจจัยที่ทำให้พนักงานไม่เกิดความผูกพันกับองค์กร
3. สามารถนำผลที่ได้จากงานวิจัยมาเป็นข้อมูลให้องค์กรนำไปใช้ในการพัฒนาปรับปรุง หรือ ตัดสินใจลงทุนในการจัดทำกิจกรรมต่างๆ ในองค์กร เพื่อรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กรต่อไป รวมถึงการวางแผนแนวทางการลดการลาออกของพนักงานในองค์กรได้



## บทที่ 2

### ทฤษฎี แนวความคิด และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาทัศนคติของพนักงานเทคโนโลยีสารสนเทศต่อความผูกพันในองค์กร บริษัทการให้บริการงานรับจ้างเหมาทางเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Outsourcing) แห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งมีหัวข้อในการวิจัยดังนี้

- 2.1 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร
- 2.2 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับ IT outsourcing
- 2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

##### 2.1.1 ความหมายของความผูกพันในองค์กร

ตั้งแต่ยุคปี 1990 เป็นต้นมานักวิชาการได้มีแนวโน้มหันมาใช้คำว่า (Employee Engagement) แทนคำว่า (Organizational Commitment) เนื่องจากนักวิชาการและบริษัทที่ปรึกษาทางด้านธุรกิจ ต่างๆ ได้นำแนวคิดเรื่องความผูกพันต่อองค์กรมาใช้กับหน่วยงานธุรกิจมากขึ้น (ฤทธิวัฒน์ ทั้งกลาง, 2552)

ความผูกพันต่อองค์กรเป็นความรู้สึกอย่างแรงกล้าของพนักงานที่ต้องการอยู่กับองค์กรหรือต้องการออกไปจากองค์กรน้อยที่สุด ผู้นำองค์กรส่วนใหญ่จึงพยายามกำหนดนโยบายและหาแนวทางการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรให้มากที่สุด Erickson และ Gratton กล่าวว่าองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างความผูกพันต่อองค์กรได้นั้นต้องคำนึงถึงความต้องการของพนักงานที่แตกต่างกัน อ้างถึงใน(นวิสนันท์ วงศ์ประสิทธิ์, 2557)

จากการศึกษาที่พบว่ามึนักคิดหลายท่านให้ความหมายของคำว่า “ความผูกพันของพนักงาน” (Employee Engagement) โดยมีนัยยะต่างๆ ที่คล้ายคลึงกันในด้านต่าง ๆ ซึ่งชูชาติมหาวนัส (2550) ได้แยกตามพฤติกรรมที่แสดงออกมา ดังนี้



มุมมองของนักคิดกลุ่มแรกโดยมีนักคิดที่ให้ความหมายว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็น ความสัมพันธ์ในเชิงแลกเปลี่ยน โดยกล่าวว่า บุคคลจะยึดติดกับองค์กร เพื่อให้ได้มาซึ่งรางวัลและ ผลลัพธ์ที่แน่นอนจากองค์กรหรือที่ Becker (1960) เสนอนิยายในเชิง Side-Bet Theory ว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นสภาพของบุคคลที่เข้าไปเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับพฤติกรรมบางอย่างที่เขาได้ ลงทุนและเสียเวลากับสิ่งนั้นๆ(องค์กร) ไปกับสิ่งลงทุนที่เรียกว่า Site-Bet อาทิ การศึกษา อายุ สถานภาพสมรส ประสบการณ์ในการทำงาน เป็นต้นทำให้พฤติกรรมที่แสดงออกเหมือนการลงทุน ของตนเองเพื่อการแลกเปลี่ยนกับสิ่งที่จะได้รับจากองค์กร โดยนักคิดกลุ่มนี้ เช่น March and Simon (1958 อ้างถึงใน สุกานดา ศุภคติสันต์, 2540), Becker (1960), Heblinik and Alutto (1972 อ้างถึงใน สุรัสวดี สุวรรณเวช, 2549)

มุมมองของนักคิดกลุ่มที่สองได้ระบุว่าคำว่า “Engagement” นั้นมีนัยยะเช่นเดียวกับคำ ว่า “Commitment” ซึ่งก็คือความผูกพันอันเป็นสถานะที่เกี่ยวข้องกับทั้งอารมณ์และเหตุผลของบุคคล ในด้านงานและองค์กร โดยจะแสดงออกมาในรูปของพฤติกรรมหลัก 3 ลักษณะ ประการแรก คือ การอยู่กับองค์กร (Stay) คือ ความปรารถนาที่จะเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร แม้ที่อื่นจะให้ ผลประโยชน์ที่ดีกว่า ประการที่สองการพูด (Say) คือ การกล่าวถึงองค์กรในทางที่ดีให้แก่บุคคลอื่น ได้ฟังไม่ว่าจะเป็นเพื่อน ครอบครัว ลูกค้า และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอื่นๆ และประการสุดท้ายการรับใช้ (Strive) คือ ภูมิใจในงานที่ทำว่าเป็นส่วนสนับสนุนในความสำเร็จขององค์กรและยินดีที่จะทำงาน หนักเพื่อปรับปรุงและเพิ่มผลผลิต โดยนักคิดในกลุ่มนี้ เช่น Buchanan (1974), Herbert (1976), March and Mannari (1977), Steers (1977 อ้างถึงใน นงเยาว์ แก้วมรกต, 2542), Mowday et al. (1982), Kahn (1990), Allen and Meyer (1991), The Gallup Organization (2000) สอดคล้องกับ แนวคิดของ Porter and Smith (1970 อ้างถึงใน ภรณ์ (กิริติบุตร) มหานนท์, 2529) ที่ว่าความผูกพัน ต่อองค์กร (Organizational Commitment) คือ ลักษณะของความสัมพันธ์ของบุคคลที่มีต่อองค์กรซึ่ง จะถูกบ่งชี้ออกในรูปของ 1. ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะยังคงเป็น สมาชิกขององค์กรนั้นต่อไป 2. ความเต็มใจที่จะใช้พลังอย่างเต็มที่ในการทำงานให้กับองค์กร และ 3. มีความเชื่ออย่างแน่นอน และมีการยอมรับค่านิยมและเป้าหมายขององค์กร ดังนั้น ความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรจึงมีความหมาย ลึกซึ้งกว่าความผูกพันทางกายภาพต่อองค์กร โดยที่ พนักงานมีความเต็มใจที่จะยอมสละความสุข บางส่วนของตนเองเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร อ้างถึงใน (วรรณาท สามารถ, 2557)

สเตียร์ส (Steers.1997:46) อธิบายว่าความผูกพันต่อองค์กรเป็นความสัมพันธ์ที่เหนียว แน่นของสมาชิกในองค์กร และเป็นพฤติกรรมที่สมาชิกในองค์กรมีค่านิยมที่กลมกลืนกับสมาชิกคน อื่นๆ แสดงตนเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร และเต็มใจที่จะอุทิศกำลังกายและกำลังใจเพื่อเข้า ร่วมในกิจกรรมขององค์กร ซึ่งสามารถแสดงให้เห็นถึง 1. ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและการยอมรับ

เป้าหมายและค่านิยมขององค์กร คือ การยอมรับในแนวทางการปฏิบัติงานเพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมาย และเป็นไปตามค่านิยมของ องค์กร มีความภาคภูมิใจในผลงานและการเป็นพนักงาน 2. ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อองค์กร คือ การแสดงออกถึง ความพยายามอย่างเต็มที่ เต็มใจอุทิศร่างกาย แรงใจ สติปัญญา ในการทำงานที่ดี ใช้ความพยายาม อย่างมากเพื่อตอบสนองหรือมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กร โดยมุ่งหวังให้งานที่ปฏิบัติประสบความสำเร็จ อย่างมีคุณภาพ ภายในระยะเวลาที่กำหนด ซึ่งจะส่งผลถึงความสำเร็จและเป็นผลดีต่อองค์กรในภาพรวม 3. ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร คือ การ ที่พนักงาน แสดงถึงความต้องการที่จะปฏิบัติงานในฐานะของพนักงาน อย่างแน่วแน่เป็นความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน โดยไม่โยกย้ายหรือเปลี่ยนแปลงงานที่ทำ พยายามที่จะรักษาความเป็น สมาชิกขององค์กรไว้ ไม่คิดหรือมีความต้องการที่จะลาออกจากการเป็นสมาชิกขององค์กร เป็น ความตั้งใจและพยายามอย่างแน่วแน่ที่จะคงความเป็นสมาชิกต่อไป เพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

ซึ่ง Kahn (1990) อธิบายเพิ่มเติมว่าความผูกพันของพนักงานมีความแตกต่างจาก โครงสร้างทางบทบาท ต่างๆของพนักงานในงานเช่น การมีส่วนร่วมในงาน (Job Involvement) หรือ แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) แต่ความผูกพันของพนักงานจะมุ่งเน้นไป ที่ประสบการณ์ใน การทำงาน (ชูชาติ มหาวินัส, 2550) ทำให้พฤติกรรมการแสดงสามารถแยกได้คือ ความปรารถนาที่จะอยู่ (Stay) เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร การพูด (Say) ถึงองค์กรในแง่ที่ดีแก่ผู้อื่นฟัง ความภูมิใจใน งานที่ทำ (Serve) ว่าเป็น ส่วนหนึ่งในความสำเร็จขององค์กร ความปรารถนาแรงกล้าที่จะเป็น สมาชิกขององค์กรความเต็มใจที่จะทุ่มเทพลังงานอย่างเต็มที่ให้กับองค์กรยอมความเสียสละ ผลประโยชน์ส่วนตน มีความเชื่อมีการยอมรับค่านิยม และเป้าหมายขององค์กร ความจงรักภักดีต่อ องค์กร มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร การเข้ามามีส่วนร่วมใน องค์กร และความซื่อสัตย์ต่อ องค์กร อ้างถึงใน (ประดิษฐ์พงษ์ สร้อยเพชร, 2557)

ส่วน Herbert (1967) มองว่าความผูกพันกับองค์กร คือ การประสานพฤติกรรมของ สมาชิก กับเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดกิจกรรมและพฤติกรรมไว้แล้วในการเสนอแนวทางและ การเข้ามามีส่วนร่วม การที่สมาชิกแสดงตนเห็นด้วยกับจุดหมายปลายทางขององค์กรและตั้งใจที่จะ ยอมรับจุดหมายนั้นก็ยิ่งเป็นแรงจูงใจให้ใช้ผลงานที่มีอยู่เพื่อสนองตอบวัตถุประสงค์นั้น การที่ สมาชิกยอมรับเป้าหมายที่แท้จริงก็จะแสดงตนเข้าเป็นพวกอย่างแน่วแน่นแฟ้น แม้ว่าจะต้องยอม เสียสละผลประโยชน์ส่วนตัวบางอย่างก็ตาม เช่นเดียวกับ Mowday et al. (1982) ที่ว่าความผูกพันต่อ องค์กร คือ การแสดงออกที่มากกว่าความจงรักภักดี (Loyalty) เพราะเป็นความสัมพันธ์ที่แน่นหนา และผลักดันให้บุคคลเต็มใจที่จะอุทิศตนเอง เพื่อการสร้างสรรค์ให้องค์กรอยู่ในสภาพที่ดีขึ้น

มุมมองของนักคิดกลุ่มสุดท้ายโดยมีนักคิด คือ Theresa Welbourne (2003, อ้างถึงใน สมชี้น นาคพลัง และสุกรีรักษ์ธิมสุวรรณ, 2547), ภรณ์ (กีร์ติบุตร) มหานนท์(2529) ให้ความหมายว่า ความผูกพันต้องก่อตัวขึ้นจากทฤษฎีบทบาท (Role Theory) โดยทฤษฎีบทบาทจะพิจารณาบทบาทที่หลากหลายซึ่งคนจะผูกพันในที่ทำงานโดยอธิบายว่าปัจจัยใดที่คนจึงผูกพันในบทบาทที่ชัดเจนมากกว่าบทบาทอื่นๆ โดยบทบาทในที่ทำงานแบ่งเป็น 5 บทบาท ดังนี้

1. บทบาทเจ้าของงาน (Job Holder Role) พนักงานทำงานตามลักษณะงานที่กำหนด
2. บทบาทสมาชิกในทีมงาน (Team Member Roles) พนักงานจะทำเกินกว่าที่ได้รับมอบหมาย เพื่อช่วยให้เพื่อนสมาชิกในกลุ่มก้าวไปสู่เป้าหมาย
3. บทบาทเจ้าของกิจการ (Entrepreneur Role) พนักงานค้นคิดความคิดใหม่ๆ และกระบวนการทำงาน และทำการทดสอบเพื่อให้บรรลุตามที่คิดไว้
4. บทบาทผู้เชี่ยวชาญในสายอาชีพ (Career Role) พนักงานทำสิ่งที่ตนอยากพัฒนาความสามารถ ความเชี่ยวชาญสายอาชีพของตน พวกเขาเรียนรู้นำไปปฏิบัติทำให้เป็นทักษะมากยิ่งขึ้นเรื่อยๆ ไป
5. บทบาทของสมาชิกในองค์กร พนักงานทำสิ่งที่ส่งเสริมและช่วยบริษัทถึงแม้ว่างานนั้นจะไม่ใช่ของตน และไม่ใช่งานของทีมงานเช่นกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ภรณ์ (กีร์ติบุตร) มหานนท์ (2529) ที่มองว่าความผูกพันในองค์กรสามารถแยกออกได้เป็น 2 ลักษณะ ประการแรก คือ ความผูกพันเป็นทางการ (Formal Attachment) ต้องก่อตัวซึ่งแสดงออกโดยการไปปรากฏตัวทำงานตามเวลาที่กำหนด และประการที่สอง คือ ความผูกพันทางด้านจิตใจและความรู้สึก (Commitment) ซึ่งหมายถึงพนักงานมีความผูกพันหรือสนใจอย่างจริงจังต่อเป้าหมายค่านิยม และ วัตถุประสงค์ของนายจ้าง โดยมีทัศนคติที่ดีต่อนายจ้างและเต็มใจที่จะทุ่มเทพลังในการทำงานเพื่อองค์กรจะได้บรรลุเป้าหมายได้สะดวกขึ้น ทำให้แสดงพฤติกรรม อาทิ ทำการพัฒนาความสามารถ ของตนให้เกิดความเชี่ยวชาญมากยิ่งขึ้น ส่งเสริมและช่วยเหลืองานผู้อื่น ความมีวินัย ความสนใจ อย่างจริงจังต่อเป้าหมาย ค่านิยมและวัตถุประสงค์ มีทัศนคติที่ดีและความเต็มใจ ทุ่มเทพลังใน การทำงานเพื่อองค์กร

อย่างไรแล้วก็ยังมึนนักคิดที่ให้ความหมายของความผูกพันกับองค์กรไปในทางอื่นๆ อีกมากมาย Charlie Watts, Head of Towers Perrin (2003 อ้างถึงใน สมชี้น นาคพลัง, 2547: 8) กล่าวว่า ความผูกพันของพนักงาน คือการที่พนักงานแสดงออกถึงความมุ่งมั่นที่จะอุทิศตนเพื่อความสำเร็จขององค์กร โดยสิ่งจำเป็นที่พนักงานจะแสดงออกเพื่อแสดงถึงความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่

1. ความตั้งใจ (The will) ประกอบไปด้วย การรับรู้ถึงเป้าหมาย ความหวงแหนและความภาคภูมิใจ ซึ่งจะช่วยให้พนักงานมีความพยายามอย่างสุดความสามารถในการทำงาน

2. วิธีกร (The way) คือ ปัจจัยด้านแหล่งทรัพยากร การให้การสนับสนุนทั้งด้านเครื่องมือและอุปกรณ์จากองค์กรเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการสร้างความสำเร็จให้บรรลุเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ อ้างถึงใน (วัชรพร เลกุล, 2558)

จากแนวคิดของนักวิชาการหลากหลายท่านข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปแนวคิดความผูกพันต่อองค์กร (Organization Engagement) หมายถึง ทศนคติหรือความรู้สึก ร่วมไปถึงพฤติกรรม การแสดงออกในด้านบวกที่พนักงานปฏิบัติให้ต่อองค์กร โดยที่บุคคลรู้สึกว่าคุณมีส่วนร่วมและกลายเป็นส่วนหนึ่งของ องค์กรอย่างภาคภูมิใจ อีกทั้งยังได้รับการยอมรับในองค์กร อาทิ เพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน ทำให้เกิดความเต็มใจและพร้อมที่จะทุ่มเทพลังให้กับการทำงานเพื่อองค์กรอย่างเต็มความสามารถเพื่อประโยชน์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ และมีความต้องการลาออกจางานน้อยที่สุด

### 2.1.2 ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กร (Organization Engagement) นับเป็นคุณสมบัติที่จำเป็นอย่างหนึ่งของสมาชิกองค์กร เนื่องจากเป็นเหตุผลสำคัญที่ช่วยนำพาให้องค์กรมีประสิทธิผลและอยู่รอดต่อไปด้วยเหตุผลว่าความผูกพันต่อองค์กรนั้นเป็นทัศนคติที่มีประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานกับองค์กร เพื่อนำพาองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ (ชลวานา สะธานี, 2550) ซึ่งความผูกพันต่อองค์กร เป็นเรื่องที่ได้รับการสนใจกันมาในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา มีการศึกษาวิจัยกันอย่างกว้างขวางซึ่งชี้ให้เห็นว่า ความผูกพันต่อองค์กรนี้อาจจะใช้เป็นเครื่องพยากรณ์พฤติกรรมของพนักงานขององค์กรได้ โดย Hewitt Associates (2003) ได้ให้มุมมองว่าความผูกพันของพนักงาน เป็นสิ่งที่แสดงออกได้ทางพฤติกรรม กล่าวคือ สามารถสังเกตได้จากการพูดถึงองค์กรในแง่บวก และ พิจารณาได้จากการดำรงอยู่ นั่นคือ พนักงานปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกองค์กรต่อไป โดยดูว่าพนักงานใช้ความพยายามอย่างเต็มความสามารถเพื่อช่วยเหลือหรือสนับสนุนธุรกิจขององค์กร ส่วนพฤติกรรมที่แสดงในแง่ลบ เช่น อัตราการเปลี่ยนงาน (Turnover) อัตราการเข้าออกจางานของพนักงานในองค์กร เนื่องจากพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรมีแนวโน้มที่จะอยู่กับองค์กรนานกว่าและเต็มใจที่จะทำงานอย่างเต็มความสามารถ เพราะเมื่อคนมีความผูกพันต่อองค์กรก็จะมี การแสดงออกในรูปของพฤติกรรมที่ต่อเนื่อง มีความคงเส้นคงวา ไม่โยกย้ายเปลี่ยนแปลงที่ทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับ Buchanan (1974), สุกานดา สุกคติสันต์ (2540), พิเชิต พิทักษ์เทพสมบัติ และคณะ (2552) ความผูกพันต่อองค์กร เป็นผลการศึกษาที่ต่อเนื่องหรือพัฒนาขึ้นมาจากการศึกษาเรื่องความจงรักภักดี (Loyalty) ของพนักงานในองค์กรซึ่งผู้บริหารต้องการให้เกิดขึ้นเนื่องจากความผูกพันต่อองค์กรมีเสถียรภาพมากกว่าความพึงพอใจในงาน เพราะความพึงพอใจในงานสามารถ เปลี่ยนแปลง

ได้จากสภาพแวดล้อมที่พนักงานในองค์กรต้องเผชิญในแต่ละวันแต่ความจงรักภักดี เป็นสิ่งที่เกิดขึ้น และค่อยๆพัฒนาขึ้นช้าๆอย่างมั่นคง สอดคล้องกับ Buchanan (1974) และพิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ และคณะ (2552) ที่ได้อธิบายเพิ่มเติมว่าผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะเต็มใจที่จะใช้ความพยายามทุ่มเททำงานให้กับองค์กร การทำความเข้าใจเรื่องความผูกพันต่อองค์กรช่วยให้เข้าใจธรรมชาติของคนโดยทั่วไปมากขึ้น ถึงกระบวนการหรือขั้นตอนที่คนจะสร้างความผูกพัน หรือเกิดความรู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของสังคมย่อยๆ เนื่องจากพฤติกรรมต่างๆ ย่อมมีผลมาจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างตนเองกับสิ่งแวดล้อม

ซึ่งมีความแตกต่างกันไปในด้านค่านิยม ทศนคติ บุคลิกภาพ และบทบาทความเข้าใจในกระบวนการนี้จะช่วยให้เข้าใจพฤติกรรมของคนได้มากขึ้น เช่นเดียวกับ Buchanan (1974), สุกานดา สุกคติสันต์ (2542), พิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ(2552) ที่มองว่าความผูกพันต่อองค์กรเป็นปัจจัยเชื่อมโยงระหว่างเป้าหมายของพนักงานกับเป้าหมายขององค์กร โดยที่ผู้ที่ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรมีแนวโน้มที่จะให้ความร่วมมือในการปฏิบัติตามนโยบายขององค์กรและเป็นตัวชี้วัดหลักที่สามารถอธิบายความมีประสิทธิภาพของ องค์กร ได้ โดย ภรณ์ (กิริติบุตร) มหานนท์ (2529) ได้อธิบายเพิ่มเติมในเรื่องของความรู้สึกผูกพันจะนำไปสู่ผลที่สัมพันธ์กับความมีประสิทธิภาพขององค์กรดังนั้นคือ

1. พนักงานที่มีความรู้สึกผูกพันอย่างแท้จริงต่อเป้าหมาย และค่านิยมขององค์กร มีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กรอยู่ในระดับสูง
2. พนักงานที่มีความรู้สึกผูกพันอย่างสูง มักมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะยังคงอยู่กับองค์กรต่อไปเพื่อทำงานในองค์กรให้บรรลุเป้าหมายซึ่งตนเองเลื่อมใสศรัทธา
3. เหตุที่บุคคลมีความผูกพันต่อองค์กร และเลื่อมใสศรัทธาในเป้าหมายของ องค์กร บุคคลที่มีความรู้สึกผูกพันดังกล่าวก็มีความผูกพันอย่างมากต่องานเพราะเห็นว่างานคือ หนทางซึ่งตนสามารถทำ ประโยชน์กับองค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้สำเร็จ
4. เราอาจคาดหวังได้ว่าบุคคลที่มีความรู้สึกผูกพันสูงจะเต็มใจที่จะใช้ความพยายามมากพอควรในการทำงานให้กับองค์กรซึ่งในหลายกรณีความพยายามดังกล่าวมีผลทำให้การปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีเหนือคนอื่น ซึ่ง Gallup Organization (อ้างถึงใน สันต์ฤทัย ลิ้มวีรพันธ์, 2550) ได้แบ่งประเภทของพนักงานไว้ 3 ประเภท คือ
  - พนักงานที่มีความผูกพันในงาน (Engaged) คือพนักงานที่ทำงานด้วยความเต็มใจ ตั้งใจ และคำนึงถึงองค์กร
  - พนักงานที่ไม่ยึดติดกับความผูกพันในงาน (Not-engaged) คือพนักงานที่ไม่มีความกระตือรือร้นในการทำงาน และ หรือทำงานโดยไม่ตั้งใจ

- พนักงานที่ไม่มีความผูกพันในงาน (Actively Disengaged) คือพนักงานที่ไม่มีความสุขในการทำงาน อ้างถึงใน พิชิต เทพวรรณ, 2554 ในส่วนของวิจัยต่างประเทศความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร มาว์เคย์, สเตียร์ส และพอร์เตอร์ (Mowday, Steers, & Porter, 1982) ได้แบ่งองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กรไว้ 3 ประการ คือ

1. ความเชื่อและยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ความเชื่อและยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร หมายถึง ความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่แสดงตนเป็นหนึ่งเดียวกับองค์กรที่มีค่านิยมที่กลมกลืนกับสมาชิกขององค์กรคนอื่น ๆ และเต็มใจที่จะอุทิศกำลังกายและกำลังใจเพื่อปฏิบัติภารกิจขององค์กร เป็นความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน ความผูกพันที่มีต่อเป้าหมาย และค่านิยมขององค์กร คือ ความรู้สึกจงรักภักดีของสมาชิกต่อองค์กร และมีทัศนคติในทางที่ สอดคล้องกับเป้าประสงค์ขององค์กร เป็นทัศนคติของ ผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเชื่อมโยงระหว่าง เอกลักษณะของเขากับองค์กร ตั้งใจปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุ เป้าหมายของ องค์กรได้ว่า ความเชื่อและ ยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรจะต้องเชื่อมั่นยอมรับและพร้อมที่จะเต็มใจปฏิบัติงาน อย่างมุ่งมั่นในทิศทางเดียวกับ เป้าหมายขององค์กร

2. ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์กร ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์กร หมายถึง ความเต็มใจของบุคคลที่ยินดีที่จะทุ่มเทกำลังกายเพื่อทำงานให้กับองค์กร รวมทั้งมีความจงรักภักดีต่อองค์กรด้วยความเต็มใจเป็นความเต็มใจที่ผู้ปฏิบัติเต็มใจที่จะให้บางสิ่งบางอย่างของตนเพื่อช่วยพุงดำรงให้องค์กรประสบ ความสำเร็จ และมีความก้าวหน้าซึ่งผู้ปฏิบัติมีความพึงพอใจเป็นพื้นฐานด้วยภาวะที่เต็มใจ และ ทุ่มเทที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์กร กล่าวโดยสรุปแล้ว ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามที่จะ ปฏิบัติงานเพื่อองค์กร หมายถึง การที่บุคลากรจะต้องเต็มใจที่จะอุทิศตน โดยทุ่มเทความสามารถที่มีอยู่อย่างเต็มที่ ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

3. ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์กร หมายถึง ความรู้สึก ของผู้ปฏิบัติที่ต้องการจะอยู่ในองค์กรเพื่อที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยมีความ ปรารถนาอย่างยิ่งที่ไม่ต้องการออกจากองค์กรที่ตนปฏิบัติงานอยู่ ไม่ว่าจะ เป็นเพราะมีแรงจูงใจใน ด้านใด เป็นลักษณะความตั้งใจของพนักงานที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ ในการกระทำเพื่อประโยชน์ต่อองค์กร มีความปรารถนาที่จะอยู่กับองค์กรตลอดไป

บัคซาแมน ให้ความเห็นว่าคุณผูกพันต่อองค์กรเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่งเพราะความผูกพันต่อองค์กรจำเป็นต่อความอยู่รอด และความมีประสิทธิภาพขององค์กร จุดหมายสำคัญในการบริหารงานทุกองค์กรคือ ให้องค์กรคงอยู่ในสภาพที่มีสุขภาพดีสามารถดำเนินงานต่อไปได้ ความผูกพันต่อองค์กรยังเป็นทัศนคติ ที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับองค์กร ไม่ว่าจะ เป็นองค์กรแบบใดเพราะ

1. เป็นตัวเชื่อมระหว่างจินตนาการหรือความต้องการของสมาชิกกับเป้าหมายขององค์กร ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร

2. ช่วยลดการควบคุมจากภายนอก ซึ่งเป็นผลมาจากการที่สมาชิกมีความรักและผูกพันต่อองค์กรของตนมากนั่นเอง อ้างถึงใน (นภาพิณ โหมาศวิน, 2553)

นอกจากนี้พนักงานที่มีความรู้สึกผูกพันสูงมักจะมีความตั้งใจอย่างแรงกล้าที่จะคงอยู่กับองค์กรต่อไป ความตั้งใจดังกล่าวจะถูกแปรไปสู่อายุการทำงานที่ยาวนานขึ้น ซึ่งเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความรู้สึกผูกพันที่เพิ่มขึ้นอีก ซึ่ง Nowstorm and Davis (1997 อ้างถึงใน ทศริน เฟื่องวุฒิราญ, 2549) ได้เสนอตารางผลของความผูกพันต่อองค์กรในระดับต่างๆ ดังนี้



ตารางที่ 2.1 แสดงผลของความผูกพันต่อองค์กรในระดับต่างๆ

ระดับความผูกพัน	ผลของความผูกพันต่อองค์กร	
	ด้านบวก	ด้านลบ
ระดับต่ำ	การลาออกน้อยลง	การลาออก การขาดงานเพิ่มมากขึ้น
	ความเสียหายในการปฏิบัติงานน้อยลง	ขาดความตั้งใจที่จะคงความเป็นสมาชิก
	คุณธรรมของบุคลากรเพิ่มมากขึ้น	ผลผลิตของงานมีปริมาณต่ำ
		ขาดความจงรักภักดีต่อองค์กร
ระดับกลาง	บุคลากรคงความเป็นสมาชิกขององค์กรเพิ่มขึ้น	บุคคลจำกัดบทบาทของตนเอง
	ยับยั้งความตั้งใจที่จะลาออกจากองค์กร	บุคคลจะประเมิระหว่างความต้องการขององค์กรกับความต้องการที่จะไม่ทำงาน
	มีความพึงพอใจในงานมากขึ้น	ประสิทธิผลขององค์กรลดลง
ระดับสูง	มีความรู้สึกร่างานมีความปลอดภัยและมั่นใจในงาน	องค์กรไม่สามารถใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรได้
	บุคลากรยอมรับในเป้าหมายขององค์กรที่จะเพิ่มผลผลิต	บุคลากรขาดความยืดหยุ่น ขาดการปรับตัว และขาดความคิดสร้างสรรค์
	มีการแข่งขันในการปฏิบัติหน้าที่การงานเพิ่มขึ้น	บุคลากรไม่พึงพอใจในสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน
	วัตถุประสงค์ขององค์กรบรรลุเป้าหมาย	บุคลากรจะทำผิดกฎระเบียบและมีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกับองค์กร

ที่มา: Nowstorm and Davis, 1983 อ้างถึงใน ทศริน เฟื่องวุฒิวราญ, 2549: 11-12

กล่าวโดยสรุปแล้วองค์กรที่ให้ความสำคัญและเสริมสร้างให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กร จะช่วยรักษาให้พนักงานคงอยู่กับองค์กร ลดอัตราการขาดงานหรือลาออกจากองค์กร อีกทั้งยังช่วยให้พนักงานทุ่มเททำงานเพื่อประสิทธิผลขององค์กร รวมทั้งมอบความจงรักภักดีให้กับองค์กรซึ่งถือว่าเป็นข้อได้เปรียบสำหรับองค์กร ดังนั้นการศึกษาความผูกพันต่อองค์กรจึงเป็นเรื่องที่สำคัญและเป็นประโยชน์สำหรับการบริหารจัดการองค์กรในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว



### 2.1.3 ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

จากการค้นคว้ารวบรวมข้อมูลผู้วิจัยได้ประมวลแนวคิดและองค์ความรู้เรื่องความผูกพันต่อองค์กร โดยเลือก 3 แนวคิด ดังนี้

2.1.3.1 แนวคิดของ Hewitt Associates Hewitt Associate (2011) เป็นบริษัทที่ปรึกษามีมุมมองในเรื่องความผูกพันต่อองค์กรว่า ความผูกพันของพนักงานเป็นสิ่งที่แสดงออกได้ทางพฤติกรรม กล่าวคือ สามารถดูได้ จากการพูด (Say) โดยจะพูดถึงองค์กรเฉพาะในแง่บวก และพิจารณาได้จากการดำรงอยู่ (Stay) นั่น คือพนักงานปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป และประเด็นสุดท้ายจะดูว่าพนักงานใช้ความพยายามอย่างเต็มความสามารถ (Strive) เพื่อช่วยเหลือหรือสนับสนุนธุรกิจขององค์กร โดยได้ทำการสำรวจจากกลุ่มตัวอย่างพนักงานกว่า 6.7 ล้านคนใน 2,900 องค์กรทั่วโลก และได้สรุปปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานมี 6 ประการ ดังนี้

1. แนวปฏิบัติขององค์กร (Company Practices) หมายถึง สิ่งที่องค์กรเป็นอยู่หรือคาดหวังที่จะเป็น เช่น ค่านิยมองค์กร ปรัชญา ภาพลักษณ์ขององค์กร รวมถึงจุดมุ่งหมาย หรือ เป้าหมายขององค์กร
2. ลักษณะงาน (Work) หมายถึง หน้าที่ความรับผิดชอบ หรือลักษณะงานที่พนักงานได้รับมอบหมายจากองค์กร
3. สิ่งตอบแทนโดยรวม (Total Rewards) หมายถึง สิ่งที่พนักงานได้รับจากองค์กร เพื่อเป็นการตอบแทนจากการปฏิบัติงานทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน เช่น เงินเดือน สวัสดิการ โบนัส การได้รับการยอมรับ เป็นต้น
4. คุณภาพชีวิต (Quality of Life) หมายถึง ความรู้สึกพึงพอใจในสิ่งต่างๆที่พนักงานสามารถรับรู้ได้ใช้ในชีวิตการทำงานของแต่ละคน
5. โอกาสที่ได้รับ (Opportunity) หมายถึง โอกาสในการเจริญก้าวหน้า ภายในองค์กร รวมถึงโอกาสในการพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเอง ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อพนักงาน
6. บุคลากร (People) หมายถึง ผู้ร่วมทำงานด้วยโดยรวมถึงแนวความคิด ทัศนคติของผู้นำว่ามีความรู้ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ และแนวทางในการที่จะไปถึงจุดมุ่งหมาย และบรรลุมิติประสงค์ขององค์กร ตลอดจนความสัมพันธ์ของพนักงานที่มีต่อเพื่อนร่วมงานในองค์กร ทั้งในระดับเดียวกัน สูงกว่า หรือต่ำกว่า จากรายละเอียดที่ได้กล่าวสรุปมาทั้งหมดตามข้างต้นถึงปัจจัยที่ทำให้เกิดความผูกพันของพนักงานสามารถแบ่งเป็นเป็นแบบจำลองได้ตามรูปภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 แบบจำลองวัดความผูกพันต่อองค์กรตามแนวคิดของ Hewitt Associate

ที่มา: Hewitt Associate, 2011

จากปัจจัยความผูกพันทั้ง 6 ประการ ตามแนวคิดของ Hewitt Associates นั้นซึ่งแต่ละประการจะมีการอธิบายถึงองค์ประกอบเอาไว้ด้วย เช่น เรื่องสิ่งตอบแทน โดยรวม จะประกอบด้วย การให้สิ่งตอบแทนที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงิน เช่น ค่าตอบแทน สวัสดิการ กองทุน หลังเกษียณอายุและการให้ความสำคัญ หรือเรื่องผู้ร่วมงานที่ประกอบไปด้วยผู้บริหารในทุกระดับรวมถึงเพื่อนร่วมงานด้วยโดยแบบจำลองนี้ได้กลายเป็นเครื่องมือหนึ่งที่ใช้วัดความผูกพันของพนักงานในองค์กรต่างๆ เช่น การศึกษาที่ผ่านมาในการศึกษาถึงความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ในประเทศแคนาดา จำนวน 120 องค์กรจากพนักงานมากกว่า 80,000 ราย ผลการศึกษา พบว่าบริษัทที่ติดอันดับในกลุ่มผู้ว่าจ้างที่ดีที่สุด (Best Employers) จำนวน 50 องค์กร โดยเฉลี่ยมีพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงกว่าบริษัทที่ไม่ติดอันดับกลุ่มผู้ว่าจ้างที่ดีที่สุดถึง 21 เปอร์เซ็นต์และมีอัตราการเจริญเติบโตของรายรับสูงถึง 16.1 เปอร์เซ็นต์ เปรียบเทียบกับอัตราการเจริญเติบโตของรายรับของบริษัทที่ไม่ติดอันดับกลุ่มผู้ว่าจ้างที่ดีที่สุด ซึ่งคิดเป็น 6.1 เปอร์เซ็นต์ จะเห็นได้ว่าการสำรวจบริษัทที่ติดอันดับผู้ว่าจ้างที่ดีที่สุดนั้นจะมีระดับของความผูกพันของพนักงานที่สูงกว่าบริษัทที่ไม่ติดอันดับผู้ว่าจ้างที่ดีที่สุด และมีอัตราการเจริญเติบโตสูงกว่าเช่นกัน แสดงให้เห็นว่าความผูกพันของพนักงานเป็นตัวแปรหนึ่งที่จะสะท้อนให้เห็นถึงแนวโน้มผลประกอบการของบริษัทที่มีทิศทางที่สอดคล้องกันมา (สุรัสวดี สุวรรณเวช, 2549) อ้างถึงใน วรรณาท สามารด, 2557

2.1.3.2 แนวคิดของ The Institute for Employment Studies หรือ IES (2003 อ้างถึงใน สุรัสวดี สุวรรณเวช, 2549) เป็นบริษัทที่ปรึกษาด้านการพัฒนาบุคลากร และงานวิจัยได้ให้ความหมายของคำว่า ความผูกพันของพนักงานและได้ระบุถึงพฤติกรรมของพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรไว้ดังนี้ 1. มีความเชื่อในองค์กร 2. มีความปรารถนาที่จะทำงานเพื่อให้เกิดสิ่งที่ดีขึ้น 3. เข้าใจลักษณะของธุรกิจและมองในภาพใหญ่ 4. มีความตั้งใจและมุ่งมั่น 5. มีการพัฒนาอยู่เสมอ

จากการวิจัยเรื่องความผูกพันของพนักงานในปี 2003 กับพนักงานกว่า 10,000 คน จาก 14 องค์กร ใน National Health Service (NHS) โดยพบว่า ปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดความผูกพันของพนักงานเกิดจาก 1. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 2. โอกาสที่ได้แสดงความคิดเห็น 3. โอกาสในการพัฒนาในงาน 4. องค์กรให้ความสนใจความเป็นอยู่ของพนักงาน นอกจากนี้จากการศึกษา ยังพบว่า ระดับความผูกพันของพนักงานสามารถแปรผันไปตามลักษณะส่วนบุคคล โดยในเรื่องของอายุ พบว่า ระดับความผูกพันของพนักงานลดลงเมื่อพนักงานมีอายุมากขึ้น (แต่อายุไม่เกิน 60 ปี) พนักงานในตำแหน่งผู้จัดการมีแนวโน้มที่จะมีความผูกพันสูงกว่าพนักงานทั่วไปที่เป็นฝ่ายสนับสนุนอีกด้วยในการศึกษาดังกล่าวทาง IES ได้ทำการเสนอตัวแบบและเครื่องมือในการวินิจฉัยความผูกพันดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 Engagement Model and the Diagnostic Tool

ที่มา: IES, 2003 อ้างถึงใน สุรัสวดี สุวรรณเวช, 2549

2.1.3.3 แนวคิดของสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย  
 สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (PMAT), 2549) ซึ่งเป็นสมาคมวิชาชีพสำหรับผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล ทุกระดับและ นักวิชาการตลอดจนคณาจารย์ต่างๆ โดยเป็นที่ยอมรับว่าเป็นสถาบันที่เป็นกลาง เพื่อพัฒนา ความสัมพันธ์อันดีระหว่างนายจ้างและลูกจ้างและเป็นเลิศในทางวิชาการ ตลอดจนเป็นศูนย์กลาง การให้คำปรึกษาด้านการบริหารงานบุคคล เพื่อเป็นประโยชน์ต่อสังคมโดยส่วนรวมได้ทำการศึกษา และนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของความผูกพัน (Engagement Component) พบว่าการ เสริมสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรนั้น ประกอบด้วยปัจจัย 4 ด้าน ได้แก่ ด้านองค์กร (Company) ด้านงาน (Job) ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) และ ด้านภาวะผู้นำ (Leadership) ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ด้านองค์กร (Company) ได้แก่การถ่ายทอดนโยบายและกลยุทธ์ให้กับทุกหน่วยงาน การจัดให้มีช่องทางเพื่อสื่อสารกับพนักงาน การเปิดโอกาสและการรับฟังความคิดเห็น นโยบายและ กลยุทธ์ของแต่ละหน่วยงาน มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงมาจากนโยบายและกลยุทธ์ขององค์กร การมีระบบมาตรฐานการทำงาน การสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมปลอดภัย มีกฎระเบียบ

ข้อบังคับที่เคร่งครัด และบทลงโทษที่ชัดเจนกรณีที่พนักงานทำผิด และมีการส่งเสริมให้ พนักงาน ได้เรียนรู้และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ในองค์กร

2. ด้านงาน (Job) ได้แก่ การให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การจัดเตรียม อุปกรณ์เครื่องมือให้พนักงานอย่างเพียงพอ การมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ และพนักงานมีรูปแบบการทำงานที่สอดคล้องกับองค์กร

3. ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) ได้แก่ การวางแผนงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสม การจัดทำขีดความสามารถ (Competency) ขององค์กรและพนักงาน การเชื่อมโยงผลการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงาน (Performance Appraisal) ไปสู่การฝึกอบรมการพัฒนาและการจ่ายค่าตอบแทน การทำให้พนักงานรู้สึกมีความ มั่นคงในการทำงาน มีเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพให้กับพนักงานที่ชัดเจน ส่งเสริมให้พนักงาน ได้มีโอกาสที่จะเรียนรู้และเติบโต มีการจัดทำแผนการฝึกอบรมให้พนักงาน และมีการปรับเปลี่ยน ตามความเหมาะสม ส่งเสริมให้พนักงาน ได้เรียนรู้และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ มีระบบการจ่าย ค่าตอบแทนที่สามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นในธุรกิจเดียวกันได้ มีการดูแลเกี่ยวกับสุขภาพอนามัย ของพนักงานอย่างเพียงพอ ส่งเสริมและจัดทำกิจกรรมการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างพนักงาน และมีการจัดการระบบการให้คำปรึกษา

4. ด้านภาวะผู้นำ (Leadership) ได้แก่ ผู้บังคับบัญชามีการแจ้งผลการประเมินให้ พนักงานได้ทราบ ให้ความสำคัญกับเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้บังคับบัญชามีการสื่อความถึง ความคาดหวังในการทำงานของพนักงานให้แต่ละหน่วยงานได้รับทราบรวมถึงผู้บังคับบัญชามีการ ให้คำแนะนำแนวทาง ผู้บังคับบัญชามีการรับฟังความคิดเห็น ของพนักงานและมีวิสัยทัศน์ที่ กว้างไกล จะเห็นได้ว่านักวิชาการและสถาบันต่างๆมีแนวความคิดในเรื่องปัจจัยที่ทำให้เกิดความ ผูกพันต่อองค์กรที่คล้ายคลึงกัน

ดังนั้นผู้วิจัยจึงประมวลปัจจัยต่างๆที่นักวิชาการและสถาบันต่างๆข้างต้นกล่าวมาว่ามีความเห็นสอดคล้องหรือต่างกัน ดังตารางที่ 2.2

**ตารางที่ 2.2** การเปรียบเทียบปัจจัยที่ทำให้เกิดความผูกพันขององค์กร

<b>Hewitt Associations 2011,</b> <b>6 ปัจจัย</b>	<b>IES 2003,</b> <b>4 ปัจจัย</b>	<b>PMAT 2549,</b> <b>4 ปัจจัย</b>
แนวปฏิบัติขององค์กร (Company Practices)		ด้านองค์กร (Company)
ลักษณะงาน (Work)		ด้านงาน (Job)
สิ่งตอบแทนโดยรวม (Total Rewards)	องค์กรให้ความสนใจความ เป็นอยู่ของพนักงาน	
คุณภาพชีวิต (Quality of Life)	โอกาสในการพัฒนางาน	ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development)
โอกาสที่ได้รับ (Opportunity)	โอกาสที่แสดงความคิดเห็น	
บุคลากร (People)	การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	ด้านภาวะผู้นำ (Leadership)

นอกจากนี้ผลการศึกษายังพบว่าคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristics) หมายถึงตัวแปรต่างๆ ที่ระบุคุณสมบัติของบุคคลนั้นๆ เช่น เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับรายได้ สถานภาพสมรส ความต้องการประสบความสำเร็จ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ อายุงาน ความเป็นอิสระ ประสิทธิภาพการทำงาน ส่งผลต่อระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรด้วยเช่นกัน (Steers, 1977; Steer and Porter, 1983 อ้างถึงใน สุรัสวดี สุวรรณเวช, 2549) เมื่อองค์กรขับเคลื่อนปัจจัยต่างๆ แล้วสิ่งที่องค์กรจะสามารถทราบได้ว่าพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรหรือไม่ สามารถสังเกตได้จากพฤติกรรมที่แสดงออกของพนักงาน ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าว นักวิชาการและสถาบันต่างๆ ได้แสดงความคิดเห็นไว้หลายมุมมอง อาทิ Hewitt Associate (2003), Burke (2003 อ้างถึงใน สุรัสวดี สุวรรณเวช, 2549) และ The Institute for Employment Studies (2003) อ้างถึงในสุรัสวดี สุวรรณเวช, 2549) ซึ่งผู้วิจัยได้ประมวลแนวความคิด ดังตาราง 2.3

ตารางที่ 2.3 การเปรียบเทียบพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความผูกพันต่อองค์กร

Hewitt Associations 2003	Burke (2003)	IES 2003, 4 ปัจจัย
การดำรงอยู่ (Stay)	มีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร (Emotional Commitment)	มีความปรารถนาที่จะทำงาน เพื่อให้เกิดสิ่งที่ดีขึ้น
การพูดถึงองค์กรในแง่บวก (Say)	ความสัมพันธ์ที่มีความหมาย (Meaningful Relationship)	เข้าใจลักษณะของธุรกิจและ มองในภาพใหญ่
ความมุ่งมั่นในการทำงาน (Strive)	การตอบสนองการทำงาน (Fulfilling Work) มีความพยายามในการทำงาน (Discretionary Effort)	มีความเชื่อในองค์กร มีความตั้งใจและมุ่งมั่น มีการ พัฒนาอยู่เสมอ

อย่างไรก็ตามจากการประมวลองค์ความรู้ความผูกพันต่อองค์กรมีปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องโดยในแต่ละปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันก็เป็นผลมาจากการทำการศึกษาที่แตกต่างกัน อาจเพราะบริบทของธุรกิจนั้นๆ เช่น ลักษณะขององค์กร สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร ค่านิยม เชื้อชาติ เป็นต้น จะเห็นได้ว่าการที่จะทำให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์กรประสบความสำเร็จนั้น จะต้องอาศัยองค์ประกอบและปัจจัยต่างๆ ตลอดจนประยุกต์หลักแนวคิดและทฤษฎีที่หลากหลายจึงจะนำไปสู่ผลสำเร็จได้ซึ่งจากการประมวลเอกสาร พบว่าปัจจัยในการทำให้เกิดความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรมีความเหมือนและแตกต่างกันบ้าง อาจเนื่องมาจากบริบทขององค์กรหรือคุณลักษณะของพนักงานในองค์กรที่แตกต่างกัน และ ในงานวิจัยฉบับนี้ ผู้วิจัยจะมุ่งเน้นศึกษาในบริบทของพนักงานสายงานเทคโนโลยี ของบริษัท IT Outsourcing แห่งหนึ่ง

## 2.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับ IT Outsourcing

ในบทนี้อธิบายภาพรวมของการใช้บริการภายนอกด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยเริ่มมาจากคำนิยามของการใช้บริการภายนอกด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ วิวัฒนาการจากอดีตจนถึงปัจจุบัน ประเภทของการใช้บริการภายนอก ปัจจัยที่ผลักดันให้บริษัทสนใจการให้บริการภายนอกด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การใช้บริการภายนอกด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในประเทศไทย

### 2.2.1 คำนิยามของการใช้บริการภายนอกด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

นักวิชาการได้นิยามคำว่า การใช้บริการภายนอกด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Outsourcing) ไว้หลากหลายความหมาย อาทิเช่น Lacity and Hirschheim (1993) การซื้อสินค้าหรือบริการที่เคยดำเนินการภายในองค์กร Takac (1994) การโอนถ่ายทรัพย์สิน อาทิ คอมพิวเตอร์และบุคลากรจากผู้ใช้งานไปยังผู้ให้บริการ โดยผู้ให้บริการจะดูแลรับผิดชอบกิจกรรมอันเกิดจากทรัพย์สินเหล่านั้น Apte et al. (1997) การเปลี่ยนผ่านระบบสารสนเทศบางส่วนหรือทั้งหมดในองค์กรไปยังผู้ให้บริการ Willcocks and Kern (1998) การเปลี่ยนผ่านระบบไปยังบุคคลที่สามเพื่อบริหารจัดการ ทรัพยากร ทรัพย์สิน และ หรือกิจกรรมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบสารสนเทศ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ

จากการวิเคราะห์คำนิยามของนักวิจัยข้างต้น ผู้วิจัยพบว่านิยามมีส่วนที่เหมือนกันและต่างกัน ส่วนที่เหมือนกันคือ การเปลี่ยนผ่านงานด้านระบบสารสนเทศไปยังบริษัทที่สาม บุคคลที่สามารถบริหารจัดการ ส่วนที่ต่างกันคือ ขนาดของส่วนงานด้านระบบสารสนเทศที่ให้บริการภายนอกดูแลจัดการ ดังนั้นผู้วิจัยจึงให้คำนิยามของการใช้บริการภายนอกด้านเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับงานวิจัยนี้คือ การที่บริษัทว่าจ้างบุคคลหรือ ผู้ให้บริการ เพื่อดำเนินการ จัดการ และให้บริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมถึงการบริหารจัดการทรัพยากรที่ใช้ในการผลิตบริการนั้นๆ โดยอาจจะดำเนินการในบางส่วนหรือทั้งระบบงานเทคโนโลยีสารสนเทศ

### 2.2.2 วิวัฒนาการของการใช้บริการภายนอกด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ในรายงานการศึกษาและวิจัยเรื่อง การใช้บริการภายนอกด้านระบบสารสนเทศของ ดิบเบรินและทีมงานวิจัย (Dibbern et al., 2004) ได้ระบุว่า การใช้บริการจากภายนอกด้านเทคโนโลยีสารสนเทศครั้งแรกเกิดขึ้นในปี ค.ศ. 1963 โดยบริษัทบลูครอสส์ (Blue Cross) ในมลรัฐเพนซิลเวเนีย ประเทศ สหรัฐอเมริกา ได้เซ็นสัญญาว่าจ้างบริษัท EDS (Electronic Data System) ให้เข้ามาดำเนินการด้านระบบข้อมูลสารสนเทศของบริษัท ซึ่งถือได้ว่าเป็นการใช้ บริการภายนอกครั้งแรกของธุรกิจขนาดใหญ่ ที่ว่าจ้างบริษัทอื่นมาบริหารจัดการระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศทั้งระบบ



ซึ่งรวมถึงฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ ข้อมูล และบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ระหว่างปี ค.ศ 1970-1979 บริษัท EDS ได้ขยายการให้บริการทาง เทคโนโลยีสารสนเทศกับบริษัทขนาดใหญ่ เช่น ฟริโตร-เลย์ (Fritro-Lay) และเจเนอรัลมอเตอร์ (General Motor) ในช่วงกลางปี ค.ศ. 1980 บริษัท EDS ได้เซ็นสัญญาการให้บริการด้าน เทคโนโลยีสารสนเทศกับสายการบินคอนติเนนตัล(Continental Airline) ธนาคารเฟิสต์ซิตี (First City Bank) และบริษัทเอนรอน (Enron) ซึ่งทำให้หลายบริษัทหันมาให้ความสนใจการเอาต์ซอร์สเทคโนโลยีสารสนเทศกันมากขึ้นในช่วงปลายปี ค.ศ. 1980 บริษัทไอบีเอ็ม (IBM) ได้เข้ามาให้บริการธุรกิจบริการภายนอกด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยตั้งหน่วยงานเฉพาะขึ้นมากับคำดูแลในการให้บริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อทำการแข่งขันกับบริษัท EDS บริษัทไอบีเอ็มประสบความสำเร็จในการเซ็นสัญญากับบริษัทโกดัก (Kodak) ในปี ค.ศ. 1989 ซึ่งการเซ็นสัญญามูลค่า 1,000 ล้านดอลลาร์ การดำเนินการในครั้งนี้นำไปสู่การตื่นตัวและตอบสนองของหลายบริษัทชั้นนำ ทั่วโลกที่มีการยอมรับว่าการใช้บริการภายนอกด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นกลยุทธ์หนึ่งในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ บริษัทที่เลือกใช้บริการภายนอกด้านเทคโนโลยีสารสนเทศหลังจากความสำเร็จของ บริษัทโกดัก ได้แก่

1. บริษัทเจเนอรัลไดนามิกส์ (General Dynamics), สายการบินเดลต้า (Delta Airline), บริษัทซีร็อกซ์ (Xerox) และบริษัทเชฟรอน (Chevron) ในสหรัฐฯ
2. บริษัทอินแลนด์เรเวนิว (Inland Revenue), บริษัทโรลส์รอยซ์ (Rolls Royce), บริษัทบีพี (BP) และบริษัทบริติชเออโรสเปส (British Aerospace) ในสหราชอาณาจักร
3. รัฐบาลของมลรัฐออสเตรเลียใต้ (South Australian Government), บริษัทเทเลสตรา (Telestra) และธนาคารคอมมอนเวลท์ออสเตรเลีย (Commonwealth Bank of Australia) ในประเทศออสเตรเลีย
4. บริษัทลูทธานซา (Lutthansa) และธนาคารดีตซ์ (Deutsche Bank) ใน ประเทศเยอรมนี นอกจากนี้รูปแบบการให้บริการภายนอกด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ยังมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ช่วงปี ค.ศ. 1960 เป็นต้นมา

**ตารางที่ 2.4** วิวัฒนาการรูปแบบการใช้บริการภายนอกด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ปี	เงื่อนไขการใช้บริการ	รูปแบบการใช้บริการ
1960	ฮาร์ดแวร์มีขนาดใหญ่และราคาแพง	การบริหารจัดการและดำเนินงานระบบคอมพิวเตอร์
1970	ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาซอฟต์แวร์และแอปพลิเคชัน	การพัฒนาโปรแกรมและแอปพลิเคชัน
1980	สนับสนุนกระบวนการธุรกิจขององค์กร	การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเฉพาะองค์กรนั้นๆ
1990	มีการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีที่มีความซับซ้อนในการดำเนินงาน	การบริหารจัดการงานเฉพาะด้าน

ที่มา: บุญเลิศ วัจจะตรากุล, 2551

ในปี ค.ศ. 1970 เป็นยุคที่มีความต้องการใช้งานซอฟต์แวร์และแอปพลิเคชันมากขึ้น ทำให้เกิดความต้องการและขาดแคลนบุคลากรทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ในการพัฒนาซอฟต์แวร์และแอปพลิเคชันเป็นอย่างมาก บริษัทจึงต้องว่าจ้างผู้พัฒนาโปรแกรมจากภายนอก มาพัฒนาแอปพลิเคชันให้กับบริษัทในปลายยุคที่ 1970 เป็นยุคที่คอมพิวเตอร์มีขนาดเล็กลง อาทิ มินิคอมพิวเตอร์ และคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล (Personal Computer) เข้ามาบริการงานทางธุรกิจกันมากขึ้น ช่วงปี ค.ศ. 1980 บริษัทให้ความสนใจกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศการสนับสนุนธุรกิจขององค์กรกันมากขึ้น โดยเริ่มตั้งแต่การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในกระบวนการผลิต จนถึงการนำผลผลิตสู่ผู้บริโภค (Vertical Integration) บริษัทเล็งเห็นความสำคัญของการดำเนินงานเทคโนโลยีสารสนเทศภายในองค์กร โดยการจัดซื้ออุปกรณ์ฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์มาตรฐานมาประกอบเพื่อบริหารจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเฉพาะของแต่ละองค์กร (Customization Management) ในช่วงปี ค.ศ. 1990 เป็นช่วงที่มีการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เครือข่าย และการใช้เทคโนโลยีที่ซับซ้อนมากยิ่งขึ้น บริษัทได้ให้ความสนใจในการใช้บริการภายนอกด้านการบริหารจัดการเครือข่ายและโทรคมนาคม (Network and Telecommunication Management) การเชื่อมต่อการทำงานของระบบงานต่างๆ (Distributed System Integration) การพัฒนาแอปพลิเคชัน (Application Development) และการดำเนินงานของระบบต่างๆ (System Operations) กันมากขึ้น

### 2.3.3 ประเภทการใช้บริการภายนอกด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

Lacity and Hirschheim (1995) ได้มีการจัดประเภทการใช้บริการภายนอกด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ออกเป็น 4 ประเภท ตามสัดส่วนของงบประมาณการจัดจ้างภายนอกด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

1. การใช้บริการแหล่งภายนอกทั้งหมด (Total Outsourcing) เป็นการมอบความรับผิดชอบในการให้บริการทางด้านระบบสารสนเทศกับแหล่งภายนอกไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของงบประมาณทางด้านระบบสารสนเทศทั้งหมด รวมทั้งมีการถ่ายโอนทรัพย์สิน พนักงานความรับผิดชอบทางการจัดการระบบสารสนเทศไปด้วย

2. การใช้บริการจากแหล่งภายในทั้งหมด (Total Insourcing) กลุ่มนี้เป็นกลุ่มที่ตรงกันข้ามกับการใช้บริการจากแหล่งภายนอกทั้งหมด องค์กรจะทำการประเมินสภาพการณ์ของตลาดที่ให้บริการทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเปรียบเทียบกับบริการที่ได้รับจากแหล่งภายใน แล้วตัดสินใจที่ยังคงดำรงการใช้บริการไว้ที่แผนกสารสนเทศที่เป็นแหล่งให้บริการระบบสารสนเทศภายใน

3. การเลือกสรรแหล่งให้บริการ (Selective Sourcing) องค์กรจะคัดเลือกภาระงานทางด้านระบบสารสนเทศที่มีความจำเป็นหรือเหมาะสมให้กับผู้ให้บริการจากแหล่งภายนอก อัตราส่วนของการใช้บริการจากแหล่งภายนอกจะอยู่ในระหว่างร้อยละ 20 ถึงร้อยละ 80 ของงบประมาณทางด้านระบบสารสนเทศทั้งหมด แหล่งภายนอกจะรับผิดชอบในการบริการระบบสารสนเทศเฉพาะรายการที่ถูกเลือกสรรให้เท่านั้น

4. การใช้แหล่งภายในตามความนิยม (Defector Insourcing) กลุ่มนี้ใช้บริการทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศจากแผนกสารสนเทศขององค์กรเป็นหลัก การตัดสินใจให้บริการแหล่งภายในนั้นเกิดจากสิ่งที่เคยขึ้น หรือดำเนินการมาแล้วในอดีตมากกว่าจะได้มีประเมินสภาพการณ์ของตลาดที่ให้บริการทางด้านระบบสารสนเทศแล้วตัดสินใจกำหนดแหล่งให้บริการทางด้านระบบสารสนเทศที่เหมาะสม

### 2.3.4 ปัจจัยที่ผลักดันให้บริษัทสนใจการใช้บริการภายนอกด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

บริษัทตัดสินใจใช้บริการภายนอกด้านเทคโนโลยีสารสนเทศด้วยปัจจัยที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม สาเหตุหลักๆที่บริษัททั่วโลกเริ่มหันมาขอรับการใช้บริการภายนอกด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ สามารถแบ่งได้เป็น 3 ปัจจัยหลัก (บุญเลิศ วจัจะตรากุล, 2551) คือ

2.3.4.1 ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ทางธุรกิจ บริษัทหันมาขอรับการทำ ธุรกิจแบบร่วมดำเนินงาน (Strategic Alliance) กันมากขึ้นเนื่องจากบริษัทต้องการบริษัทร่วมทุนมาเสริมสมรรถภาพในการแข่งขันโดยการจัดซื้ออุปกรณ์ในการดำเนินงานของบริษัทและเพิ่มคุณค่าของบริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศให้กับลูกค้า ตัวอย่างเช่น บริษัทมีทรัพยากร ด้านฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ ส่วนบริษัทผู้ร่วมงานมีความรู้และประสบการณ์ตรงในการบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่บริษัทต้องการ

2.3.4.2 ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ในยุคของการใช้ระบบเทคโนโลยีเครือข่าย (Network) บริษัทไม่เพียงแต่ต้องบริหารจัดการระบบสารสนเทศในองค์กร แต่ต้องคำนึงถึงการเชื่อมโยงระบบภายในบริษัทกับทุกระบบของบริษัทลูกค้าในห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) เพื่อเพิ่มบริการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นและสามารถแข่งขันในตลาดโลกได้ ทั้งนี้บริษัทต้องบริหารจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีอยู่เดิม และนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่มาใช้เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ของยุคพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์(E-commerce) ในปัจจุบันจึงทำให้งานด้านการบริหารจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีในองค์กรไปอยู่ในความดูแลของผู้ให้บริการจากภายนอก กลายเป็นทางเลือกของธุรกิจในยุคที่มีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีเครือข่ายอย่างกว้างขวาง

2.3.4.4 ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กร เป็นที่ทราบกันว่างบประมาณด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของบริษัทเพิ่มขึ้นควบคู่ไปกับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีในปัจจุบันการวัดผลประโยชน์จากการใช้งบประมาณนั้นเป็นไปได้ยาก ผู้บริหารสมัยใหม่ที่กำกับดูแลระบบสารสนเทศหรือ CIO (Chief Information Officer) เป็น ผู้มีความรู้ทั้งด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและบริหารธุรกิจ จึงมองเห็นโอกาสการขยายงานด้านนี้ไปยังผู้ให้บริการที่มีความชำนาญเฉพาะด้านมากกว่าที่จะดำเนินการเอง อีกทั้งการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กรส่วนใหญ่ได้ใช้ระบบการกระจายศูนย์ (Decentralized System) มากกว่าการรวมศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศทั้งหมดเข้าไปไว้ในหน่วยงานเดียวกัน จึงทำให้ง่ายต่อการพิจารณาและตัดสินใจใช้บริการจากภายนอกบริหารจัดการระบบงานแต่ละส่วนไปยังผู้ให้บริการที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงานในส่วนที่ต้องการ

## 2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วรนาท สามารถ, 2557 การศึกษาวิจัยนี้เป็นการศึกษาบุป้จจัยและความแตกต่างของความเชื่อถือไว้วางใจในทีม และความผูกพันต่อองค์กรระหว่างพนักงานในทีมดั้งเดิมและทีมเสมือนจริง: กรณีศึกษาอุตสาหกรรมสายการบิน โดยมีวัตถุประสงค์ 1. เพื่อศึกษาระดับความแตกต่างระหว่างความเชื่อถือไว้วางใจในทีมและความผูกพันต่อองค์กรในทีมดั้งเดิมและทีมเสมือนจริง 2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ทำให้เกิดความเชื่อถือไว้วางใจในทีมดั้งเดิมและทีมเสมือนจริง 3. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรในทีมดั้งเดิมและทีมเสมือนจริง การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methology) ประกอบด้วยการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือวิจัยโดย เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 300 คน ใน 5 สายการบิน แบ่งเป็นสมาชิกในทีมแบบดั้งเดิมสายการบินละ 30 คน และสมาชิกในทีมเสมือนจริงสายการบินละ 30 คน และการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ สถิติที่ใช้ในการวิจัย คือ ร้อยละ ความถี่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.) และการทดสอบสมมติฐานโดยใช้สถิติ t-test ซึ่งกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05 และ .01 และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เป็นการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interviews) โดยแบ่งกลุ่มตัวอย่างเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ 1. พนักงานที่ไม่เคยเป็นสมาชิกในทีมเสมือนจริง แต่เคยเป็นสมาชิกในทีมดั้งเดิม 2. พนักงานที่เคยปฏิบัติงานเป็นสมาชิกในทีมเสมือนจริง ของทั้ง 5 สายการบิน องค์กรละ 2 ท่าน รวมจำนวน 10 ท่าน จากนั้นนำข้อมูลมาทำการจัดหมวดหมู่และแยกแยะ ข้อมูลต่างๆ (Categoring) หรือทำดัชนีข้อมูล (Indexing) โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) ผลการศึกษาพบว่า 1. พนักงานในทีมดั้งเดิมและทีมเสมือนจริงมีความเชื่อถือไว้วางใจในทีมโดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยทีมเสมือนจริงมีระดับความเชื่อถือไว้วางใจ โดยรวมสูงกว่าทีมดั้งเดิม เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า พนักงานในทีมเสมือนจริงมีความเชื่อถือไว้วางใจในทีมด้านความสำเร็จผลงานหรือการทำงานสำเร็จ และด้านการแสดงความดูแลเอาใจใส่ มากกว่าทีมดั้งเดิม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนทีมเสมือนจริงมีความเชื่อถือไว้วางใจ ด้านความตรงไปตรงมา มากกว่าทีมดั้งเดิมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 2. พนักงานในทีมดั้งเดิมและทีมเสมือนจริงมีความผูกพันต่อองค์กร โดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งทีมเสมือนจริงมีระดับความผูกพันต่อองค์กร โดยรวมสูงกว่าทีมดั้งเดิม เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า พนักงานในทีมดั้งเดิม และทีมเสมือนจริง มีความผูกพันต่อองค์กร ด้านความปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กร และด้านการใช้ความพยายามอย่างเต็มความสามารถแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 3. ปัจจัยที่ทำให้เกิดความเชื่อถือไว้วางใจในทีมดั้งเดิม ประกอบด้วย ปัจจัยที่สำคัญ 4 ประการดังนี้ 1.ทักษะความรู้ความสามารถเฉพาะด้าน 2. ความสามารถในการปรับตัว 3. การสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็น

ทางการ และ 4. ความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงาน ส่วนปัจจัยที่ทำให้เกิดความเชื่อถือว่าไว้วางใจในทีมเสมือนจริง ประกอบด้วย ปัจจัยที่สำคัญ 3 ประการดังนี้ 1. รูปแบบการทำงานที่มีมาตรฐาน 2. เทคโนโลยีในการสื่อสารที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ และ 3. ทักษะความรู้ความสามารถเฉพาะด้าน 4. ปัจจัยที่ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรในทีมดั้งเดิม ประกอบด้วย ปัจจัยที่สำคัญ 8 ประการ ดังนี้ 1. วัฒนธรรมองค์กรแบบครอบครัว 2. ภาพลักษณ์ขององค์กรที่มีความมั่นคง 3. ความชอบในงาน 4. ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ยุติธรรม 5. สภาพแวดล้อมในการทำงานที่น่าอยู่และอุปกรณ์อำนวยความสะดวกครบครัน 6. โอกาสที่ได้รับ 7. ผู้บริหารและหัวหน้างาน และ 8. เพื่อนร่วมงาน ส่วนปัจจัยที่ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรในทีมเสมือนจริง ประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญ 7 ประการ ดังนี้ 1. ภาพลักษณ์องค์กรที่มีความมั่นคง 2. ความชอบในงาน 3. ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ยุติธรรม 4. การจัดกิจกรรมด้านสร้างความสัมพันธ์ 5. โอกาสที่ได้รับ 6. ผู้บริหารและหัวหน้างาน และ 7. เพื่อนร่วมงาน

จากผลการศึกษาดังกล่าว เป็นประโยชน์ในเชิงวิชาการเนื่องจากการศึกษาเรื่องทีมเสมือนจริงปัจจุบันมีค่อนข้างน้อยและถือว่าเป็นงานวิจัยใหม่ ที่ยังไม่มีผู้ทำการศึกษามากนักและในเชิงการนำไปปฏิบัติผลการศึกษานี้แสดงให้เห็นว่าปัจจัยที่สำคัญซึ่งนำไปสู่ความเชื่อถือว่าไว้วางใจในทีมดั้งเดิม คือ เรื่องของการสื่อสารทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ตลอดจนการสร้างสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงาน ส่วนปัจจัยที่สำคัญซึ่งนำไปสู่ความเชื่อถือว่าไว้วางใจในทีมเสมือนจริง คือ เรื่องเทคโนโลยี ในการสื่อสารที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ รวมไปถึงรูปแบบในการทำงานที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน ซึ่งข้อมูลที่ได้จากงานวิจัยนี้ไปใช้ประโยชน์ในการพิจารณาปรับปรุงนโยบายแนวทางในการบริหารจัดการรวมถึงการพัฒนากระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น นอกจากนี้ผลการศึกษาายังแสดงถึงปัจจัยที่ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรในทีมดั้งเดิมและทีมเสมือนจริง คือการให้ความสำคัญกับเรื่องของการจ่ายผลตอบแทนและสวัสดิการที่ยุติธรรม และโปร่งใสซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่ความผูกพันต่อองค์กร ดังนั้นองค์กรควรให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญที่จะช่วยเสริมสร้างให้องค์กรมีความเข้มแข็งและดำรงอยู่ได้ในสภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

**นางสาวจันทน ทวีไชยเศรษฐ, 2557** การศึกษาเรื่องการศึกษาแนวทางการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโดยแนวคิดองค์กรแห่งความสุข กรณีศึกษาบริษัทเอกชนในธุรกิจบริการ IT Outsourcing แห่งหนึ่ง มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับการรับรู้ปัจจัยความผูกพันตามแนวคิดของ Hewitt Associates ระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ระดับการรับรู้การเป็นองค์กรแห่งความสุข (Happy Workplace) ความสัมพันธ์ระหว่างระดับการรับรู้ปัจจัยความผูกพันตามแนวคิดของ Hewitt Associates กับระดับความผูกพันขององค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างระดับการ

รับรู้การเป็นองค์กรแห่งความสุข (Happy Workplace) กับระดับความผูกพันขององค์กร และศึกษาแนวทางที่สำคัญในการสร้างความผูกพันต่อองค์กร โดยใช้แนวคิดการสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งความสุข ของพนักงานแผนก ITO บริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง ขอบเขตของการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งเน้นการศึกษาในหัวข้อ การสำรวจความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานใน องค์กรตามปัจจัยที่กำหนดโดยขอบเขตทางด้านประชากรในการศึกษาจะเป็นกลุ่มพนักงานของบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งใน ส่วนของแผนก ITO หรือ พนักงานในส่วนให้บริการ Outsource จำนวน 100 คน การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการแจกแบบสอบถามเพื่อรวบรวมข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาแก่พนักงานในกลุ่มประชากรทั้งหมด 100 คน และได้รับกลับคืนมาจำนวน 88 ชุด คิดเป็นร้อยละ 88 ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามและนำมาวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรม SPSS for Windows เพื่อนำเสนอข้อมูล และได้ทำการศึกษาเชิงคุณภาพ ซึ่งเป็นการเก็บข้อมูลการศึกษาเชิงบรรยาย (Description Research) โดยการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์รายบุคคล (Individual interview) ด้วยการสัมภาษณ์พนักงานระดับผู้บริหาร และสรุปผลการวิจัยครั้งนี้ สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน ได้แก่ ค่าสถิติร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และการวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ (Correlation Analysis) เพื่อหาข้อสรุปว่าตัวแปรอิสระและตัวแปรตามมีความสัมพันธ์กันหรือไม่ ผลการศึกษาพบว่า

1. กลุ่มประชากรส่วนใหญ่ เป็นเพศชาย มีช่วงอายุ 19- 36 ปี สถานภาพโสด ระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี มีอายุงานน้อยกว่า 1 ปี และให้บริการอยู่ที่ Chevron
2. ระดับการรับรู้ปัจจัยความผูกพันตามแนวคิดของ Hewitt Associates ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าภาวะผู้นำ (Leadership) ลักษณะงาน (Work activity) ความสัมพันธ์ (Relationship) อยู่ในระดับสูง วัฒนธรรมหรือจุดมุ่งหมายขององค์กร (Culture / Purpose) ค่าตอบแทนโดยรวม (Total compensation) คุณภาพชีวิต (Quality of life) และโอกาสที่ได้รับ (Opportunity อยู่ในระดับปานกลาง
3. ระดับการรับรู้การเป็นองค์กรแห่งความสุข (Happy Workplace) ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าสุขภาพดี (Happy Body) สังคมดี (Happy Society) อยู่ในระดับสูงน้ำใจงาม (Happy Heart) ผ่อนคลาย (Happy Relax) หาคำารู้ (Happy Brain) ทางสงบ (Happy Soul) ปลอดภัย (Happy Money) อยู่ในระดับปานกลาง และ ครอบครัวดี (Happy Family) อยู่ในระดับต่ำ
4. ระดับความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ความผูกพันต่อองค์กรในด้านการพูด (Say) อยู่ในระดับสูง ความผูกพันต่อองค์กรใน ด้าน

การดำรงอยู่ (Stay) และความผูกพันต่อองค์กรในด้านการใช้ความพยายามอย่างเต็ม ความสามารถ (Strive) อยู่ในระดับปานกลาง

5. ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ระดับการรับรู้ปัจจัยความผูกพันตามแนวคิดของ Hewitt Associates และระดับ การเป็นองค์กรแห่งความสุข (Happy Workplace) มีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันขององค์กรที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

**ประดิษฐ์พงษ์ สร้อยเพชร, 2557** การค้นคว้าอิสระความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัทโทรคมนาคมและเทคโนโลยี สารสนเทศแห่งหนึ่ง ส่วนงานวิศวกรรม ที่ทำงานในเขตกรุงเทพมหานคร การศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัทโทรคมนาคมและเทคโนโลยีสารสนเทศแห่งหนึ่งส่วนงานวิศวกรรม ที่ทำงานในเขตกรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กร และเพื่อศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัทโทรคมนาคมและเทคโนโลยีสารสนเทศแห่งหนึ่ง ในส่วนงานวิศวกรรมในเขตกรุงเทพมหานคร จากการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็น เพศชาย อายุ 25-35 ปี สถานะภาพโสด ระดับ การศึกษาปริญญาตรี รายได้ต่อเดือน 40,001-50,000 บาท ตำแหน่งงานระดับพนักงาน ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับปานกลางทั้งในส่วนความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรด้านความภูมิใจในองค์กร ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรด้านการทุ่มเทการทำงาน และ ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรด้านความร่วมมือในการเติบโตขององค์กร โดยปัจจัยที่มีผลทำให้พนักงานรู้สึกผูกพันกับองค์กรเรียงลำดับคือ ด้านวัฒนธรรมหรืออุดมการณ์ขององค์กร รองลงมาคือด้านความสัมพันธ์ องค์กรด้านภาวะผู้นำ ด้านคุณภาพชีวิต ด้านค่าตอบแทนโดยรวม ด้านลักษณะงาน ด้าน โอกาสที่ได้รับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ขณะที่การทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับกลุ่มอ้างอิงพบว่ามีความสัมพันธ์กับความผูกพันองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**วันชัย สกุนตนาถ, 2555** แรงจูงใจการปฏิบัติงานที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันของพนักงานกลุ่มงาน Service Desk ของธนาคารแห่งหนึ่ง เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล คือแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ค่าร้อยละ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่า T-test ใช้ทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าคะแนนเฉลี่ย การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว One-way ANOVA และสถิติสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่า

1. ผลการศึกษาลักษณะส่วนบุคคลพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย มีช่วงอายุระหว่าง 21-30 ปี สถานะภาพเป็น โสดหรือแยกกันอยู่ มีวุฒิการศึกษาที่สูงกว่าปริญญาตรี มีอัตราเงินเดือนระหว่าง 20,001-30,000 บาท และมีระยะเวลาการทำงานในธนาคารแห่งนี้ 1-5 ปี



2. พนักงานที่มีเพศ อายุ สถานภาพสมรส และระดับการศึกษาสูงสุดแตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3. พนักงานที่มีอัตราเงินเดือน และระยะเวลาการทำงานในธนาคารแห่งนี้แตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

4. แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านเงินเดือน และด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพัน โดยรวมของพนักงานในองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากการทบทวนวรรณกรรมของงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จะได้เห็นได้ว่าปัจจัยทางด้านตัวอย่างประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ต่างกัน อาทิเช่น เพศ อายุ ระดับรายได้ สถานะครอบครัว การศึกษา และปัจจัยที่มีอิทธิพลในการส่งผลเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรก็ย่อมต่างกัน อาทิเช่น แนวปฏิบัติขององค์กร บุคลากร โอกาสที่ได้รับ ค่าตอบแทนโดยรวม คุณภาพชีวิต ก็จะส่งผลเรื่องความผูกพันขององค์กรที่ต่างกัน นอกจากนี้ทางผู้วิจัยยังเล็งเห็นปัจจัยอื่นๆ ที่เป็นตัวสนับสนุนการทำให้เกิดความผูกพันขององค์กรอีกด้วย ไม่ว่าจะเป็น ความมั่นคงและมีชื่อเสียงของบริษัท นโยบายและแนวทางในการบริหารองค์กร ซึ่งเหล่านี้ก็จะได้ทำการศึกษาในบทต่อไป

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยเรื่องการศึกษาทัศนคติของพนักงานเทคโนโลยีสารสนเทศต่อความผูกพันองค์กร บริษัทการให้บริการงานรับจ้างเหมาทางเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Outsourcing) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาทัศนคติของพนักงานเทคโนโลยีสารสนเทศต่อความผูกพันองค์กร บริษัทการให้บริการงานรับจ้างเหมาทางเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Outsourcing) แห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร จากนั้นทำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกมาวิเคราะห์และอภิปรายผลความคิดเห็นและทัศนคติต่อความผูกพันต่อองค์กรของผู้บริหารและพนักงาน เพื่อวิเคราะห์หาช่องว่างระหว่างกลยุทธ์การบริหารบุคลากร และทัศนคติของพนักงานในองค์กรในสถานการณ์ปัจจุบัน และอภิปรายผลเพื่อหากลยุทธ์ในการรักษาพนักงานที่เหมาะสม ซึ่งผู้วิจัยเลือกการวิจัยแบบเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยในบทนี้ผู้วิจัยจะกล่าวถึงวิธีการดำเนินการวิจัย โดยมีประเด็นต่างๆดังนี้

#### 3.1 กลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบสะดวกของผู้เก็บข้อมูล (Convenience Sampling) และแบบ เฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) โดยประสานงานกับฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร เลือกให้ว่าท่านใดจะเป็นตัวแทนที่ดีในการให้ข้อมูลเรื่องการศึกษาทัศนคติของพนักงานเทคโนโลยีสารสนเทศต่อความผูกพันองค์กร จากกลุ่มตัวอย่างของพนักงานแต่ละระดับ จำนวนอย่างน้อย 10 ตัวอย่างเพื่อเป็นตัวแทนในการแสดงมุมมองความคิดเห็นเรื่องความผูกพันต่อองค์กร การวิจัยได้กำหนดกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) คือเป็นพนักงานมาแล้วมากกว่า 6 เดือน โดยผลการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 10 ท่าน สามารถสรุปข้อมูลเกี่ยวกับกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาวิจัยเป็นข้อมูลเกี่ยวกับประวัติส่วนตัวของผู้ให้สัมภาษณ์ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน สามารถแสดงผลการศึกษา ได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 3.1 พนักงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

ลำดับ	นามสมมติ	เพศ	อายุ (ปี)	ระดับ การศึกษา	ระดับตำแหน่ง	อายุงาน (ปี)
1	คุณเวียง	ชาย	29	ปริญญาตรี	หัวหน้างานพัฒนาซอฟต์แวร์	5.11 ปี
2	คุณเบิร์ต	ชาย	23	ปริญญาตรี	เจ้าหน้าที่โปรแกรมเมอร์	6 เดือน
3	คุณ ตัก	ชาย	38	อนุปริญญา	เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ IT Support	13 ปี
4	คุณ บี	ชาย	26	ปริญญาตรี	เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ IT Support	2.9 ปี
5	คุณกิฟ	หญิง	25	ปริญญาตรี	เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ IT Sales/ Admin	1.5 ปี
6	คุณชาญ	ชาย	26	ปริญญาตรี	เจ้าหน้าที่อาวุโสงานบริการ IT	3.7 ปี
7	คุณ ไอ้ค	ชาย	28	ปริญญาตรี	เจ้าหน้าที่อาวุโสงานบริการ IT	3.7 ปี
8	คุณปรกรณ์	ชาย	32	ปริญญาโท	ผู้ช่วยผู้จัดการงานบริการ IT	1.5 ปี
9	คุณปูน	ชาย	38	ปริญญาตรี	ผู้จัดการงานบริการ IT	5.11 ปี
10	คุณต๊อด	ชาย	23	ปริญญาตรี	เจ้าหน้าที่สรรหา IT	8 เดือน

จากตารางที่ 3.1 สามารถสรุปข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างโดยรวมได้ ดังนี้จากวิธีการดำเนินการวิจัยได้กำหนดกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) โดยผลการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างจำนวน 10 คน โดย พบว่ากลุ่มตัวอย่างกลุ่มตัวอย่างเป็นเพศชาย จำนวน 9 คน เพศหญิง จำนวน 1 คน โดยมีอายุอยู่ระหว่าง 23-38 ปี ระดับการศึกษา อนุปริญญาถึงปริญญาโท มีตำแหน่งอยู่ในระดับปฏิบัติการ (จำนวน 7 คน) และผู้บริหารระดับกลาง (จำนวน 3 คน) และอายุการทำงานอยู่ระหว่าง 6 เดือนจนถึง 13 ปี

### 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interviews) เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกซึ่งมีแบบคำถามปลายเปิดที่มีโครงสร้างเป็นแนวทางในการสัมภาษณ์ โดยโครงสร้างของคำถามจะสร้างขึ้นโดยใช้กรอบคำถามการวิจัยในการกำหนดประเด็นต่างๆ เพื่อตั้งเป็นคำถาม ซึ่งในแต่ละประเด็นอาจประกอบด้วยหลายคำถาม นอกจากนี้ยังใช้เครื่องบันทึกเสียงและเครื่องบันทึกภาพ เพื่อช่วยโดยแบ่งแบบคำถามเพื่อใช้ในการสัมภาษณ์ออกเป็น 3 ส่วน สำหรับกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

ส่วนที่ 1 ช่วงเปิดการสัมภาษณ์ เป็นการกล่าวทักทายผู้ให้สัมภาษณ์และอธิบายเกี่ยวกับงานวิจัยเพื่อทำความเข้าใจร่วมกันกับผู้ให้สัมภาษณ์ และชี้แจงวัตถุประสงค์ในการสัมภาษณ์ ประโยชน์ที่ผู้สัมภาษณ์จะได้รับ การเก็บรักษาความลับและแนวทางการเก็บข้อมูล

ส่วนที่ 2 ช่วงเนื้อหา เป็นการตั้งคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับปัจจัยที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ปัจจัยที่นำไปสู่ความผูกพันต่อองค์กร โดยคำถามในช่วงแรกเป็นการแสดงความคิดเกี่ยวกับความหมายในมุมมองของท่านคิดว่ามีความหมายอย่างไรและให้นิยามตัวแปรต่างๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน นอกจากนี้ให้อธิบายตัวอย่างสถานการณ์ประกอบเพื่อความชัดเจน ในช่วงที่สองเป็นการให้แสดงความคิดเห็นถึงปัจจัยที่ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร โดยถามปัจจัยที่เป็นสิ่งสนับสนุนและสิ่งที่เป็นอุปสรรคต่อองค์กร

ส่วนที่ 3 ช่วงปิดการสัมภาษณ์ เป็นการกล่าวขอบคุณผู้ให้สัมภาษณ์ และขอข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์ ได้แก่ ชื่อ สกุล อายุของผู้สัมภาษณ์ ตำแหน่งงาน อายุงาน ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน ตลอดจนขอบเขตความรับผิดชอบในงานปัจจุบันของผู้ให้สัมภาษณ์ ซึ่งแบบสัมภาษณ์สำหรับพนักงานแสดงไว้ในภาคผนวก ก

นอกจากนี้ผู้วิจัยยังต้องสร้างแบบสอบถามเชิงลึกสำหรับผู้บริหารจะเป็นแบบสอบถามเชิงลึกถึงสัมภาษณ์ถึงวิสัยทัศน์องค์กร ปัจจัยที่ทำให้พนักงานเกิดความผูกพันในองค์กร แผนการรักษาพนักงานในปัจจุบันในมุมมองของผู้บริหาร เพื่อนำข้อมูลที่ได้อาวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาช่องว่างของการบริหารพนักงานให้เกิดความผูกพันกับองค์กร ในส่วนของแบบสอบถามเชิงลึกของผู้บริหารประกอบด้วย 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ช่วงเปิดการสัมภาษณ์ เป็นการกล่าวทักทายผู้ให้สัมภาษณ์และอธิบายเกี่ยวกับงานวิจัยเพื่อทำความเข้าใจร่วมกันกับผู้ให้สัมภาษณ์ และชี้แจงวัตถุประสงค์ในการสัมภาษณ์ ประโยชน์ที่ผู้สัมภาษณ์จะได้รับ การเก็บรักษาความลับและแนวทางการเก็บข้อมูล

ส่วนที่ 2 ช่วงเนื้อหา เป็นการตั้งคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับปัจจัยที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ วิสัยทัศน์องค์กร ปัจจัยที่นำไปสู่ความผูกพันต่อองค์กร โดยคำถามในช่วงแรกเป็นการแสดงความคิดเกี่ยวกับความหมายในมุมมองของท่านคิดว่ามีความหมายอย่างไรและให้นิยามตัวแปรต่างๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน นอกจากนี้ให้อธิบายตัวอย่างสถานการณ์ประกอบเพื่อความชัดเจน ในช่วงที่สองเป็นการให้แสดงความคิดเห็นถึงปัจจัยที่ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร โดยถามปัจจัยที่เป็นสิ่งสนับสนุนและสิ่งที่เป็นอุปสรรคต่อองค์กร

ส่วนที่ 3 ช่วงปิดการสัมภาษณ์ เป็นการกล่าวขอบคุณผู้ให้สัมภาษณ์ และขอข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์ ได้แก่ ชื่อ สกุล อายุของผู้สัมภาษณ์ ตำแหน่งงาน อายุงาน

ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน ตลอดจนขอบเขตความรับผิดชอบในงานปัจจุบันของผู้ให้สัมภาษณ์ ซึ่งแบบสัมภาษณ์สำหรับผู้บริหารแสดงไว้ในภาคผนวก ข

### 3.3 การสร้างเครื่องมือวิจัย

ขั้นตอนการสร้างแบบสัมภาษณ์

1. ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
2. ศึกษารูปและเทคนิคการสัมภาษณ์ รวมทั้งวิธีการสร้างแบบสัมภาษณ์
3. จัดทำแบบสัมภาษณ์
4. นำแบบสัมภาษณ์เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา แล้วนำข้อเสนอแนะที่ได้ไปปรับปรุงแก้ไข
5. นำแบบสัมภาษณ์ที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วเสนออาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบอีกครั้งก่อนนำไปใช้จริง
6. จัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์
7. ลงพื้นที่เพื่อสัมภาษณ์ รวมทั้งมีเครื่องบันทึกเสียงความครบถ้วนสมบูรณ์ของข้อมูล

### 3.4 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยได้ดำเนินการต่อไปนี้

1. จัดทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจาก มหาวิทยาลัยการจัดการมหิดล ถึงบริษัท ที่ได้รับอนุญาตเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
2. ชี้แจงกับผู้ให้สัมภาษณ์ทราบล่วงหน้าและขออนุญาตก่อนที่จะดำเนินการเก็บข้อมูล และมีการสรุปข้อมูลเบื้องต้นให้รับทราบ
3. ทำการสัมภาษณ์แบบเชิงลึก (In-depth Interview) โดยผู้วิจัยจะมีการบันทึกเสียง (Recording) เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้อง ครบถ้วนและสมบูรณ์ที่สุด พร้อมกับสังเกตท่าทาง หรือพฤติกรรมประกอบด้วย
4. เมื่อทำการบันทึกข้อมูลเสร็จสิ้นแล้ว เพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลยืนยันความถูกต้องและเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน และตรวจสอบว่าข้อมูลใดบ้างที่ไม่ต้องการให้เปิดเผย
5. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ไปวิเคราะห์ เพื่อให้ได้การวิเคราะห์ข้อมูลที่มีคุณภาพ มีความละเอียดและครบถ้วนตามที่ผู้วิจัยได้รับจากผู้สัมภาษณ์มากที่สุด

### 3.5 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยมีความเที่ยงตรงและเชื่อถือได้ การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือก่อนที่จะนำไปใช้การเก็บข้อมูลจริงเพื่อให้แน่ใจได้ว่าเครื่องมือที่ใช้มีคุณภาพอยู่ในเกณฑ์สูง คำถามหรือแบบสัมภาษณ์ของผู้วิจัยจะเชื่อมโยงกับแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับเรื่องความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร และนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านงานวิจัยคุณภาพ เพื่อทำการตรวจสอบและปรับปรุงเนื้อหาของข้อคำถามที่จะใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In depth Interview) เพื่อให้ได้ประเด็นที่ต้องการศึกษา โดยผู้วิจัยดำเนินการทดสอบแบบสัมภาษณ์กับอาจารย์ที่ปรึกษา ก่อนที่จะนำแบบคำถามไปใช้จริง และสร้างความเชื่อมั่นในการเก็บข้อมูล ด้วยการชี้แจงแก่ผู้ให้สัมภาษณ์ถึงการเก็บข้อมูลไว้เป็นความลับ เพื่อให้ผู้สัมภาษณ์นั้น สามารถบอกข้อเท็จจริงอันเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาได้มากที่สุด

### 3.6 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

จากคำถามการวิจัยที่ว่าทัศนคติของพนักงานเทคโนโลยีสารสนเทศต่อความผูกพันองค์กร ของพนักงานบริษัท IT Outsourcing แห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยเมื่อผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์แบบเชิงลึก (In depth Interview) เรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยทำการถอดเทปจากข้อมูลในเครื่องบันทึกเสียงอย่างละเอียด โดยทำการฟังเทปบันทึกเสียงซ้ำๆ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความถูกต้องครบถ้วน แล้วนำบทสัมภาษณ์รายบุคคล (Individual Interview) มาทำการจัดหมวดหมู่และแยกแยะข้อมูลต่างๆ (Categoring) หรือทำดัชนีข้อมูล (Indexing) ที่เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้องออกจากบทสัมภาษณ์เพื่อความชัดเจนในการวิเคราะห์ข้อมูล และอาจจะนำข้อมูลที่ไมเกี่ยวข้องบางอย่างกลับมาพิจารณาประกอบในภายหลังเพื่อเป็นการเพิ่มความถูกต้องของข้อมูล

เมื่อผู้วิจัยได้ข้อมูลเบื้องต้นแล้ว จากนั้นทำการหาข้อมูลที่มีความสอดคล้องและแตกต่างกัน โดยวิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) โดยจำแนกตามคำถามวิจัยและทำการวิเคราะห์ตีความข้อมูล โดยใช้แนวคิดและทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวข้องมาประกอบและเชื่อมโยงความสัมพันธ์ในแต่ละส่วน เพื่อให้ครอบคลุมระหว่างข้อมูลกับวัตถุประสงค์ของการทำวิจัยและความถูกต้องของข้อมูล แล้วนำมาวิเคราะห์สรุปเป็นแบบบรรยายเพื่อตอบปัญหาการวิจัย นอกจากนี้ผู้วิจัยจะนำส่วนที่ 4 ในแบบสอบถามที่เป็นแบบปลายเปิด (Open End) เพื่อให้แสดงความคิดเห็นทัศนคติที่นำไปสู่ความผูกพันต่อองค์กรมาร่วมอภิปรายด้วย และหาช่องว่างระหว่างการบริหารทรัพยากรและพนักงานว่ามีช่องว่างในการเกิดความผูกพันในองค์กรหรือไม่ เพื่อนำไปคิดวาง

แผนการรักษาพนักงาน (Retention) ทั้งนี้เพื่อสรุปข้อมูลที่ต้องการสมบูรณ์ จากระเบียบการวิจัยที่ตั้งกล่าวไปข้างต้นผู้วิจัยนำเสนอผลการศึกษา การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพในบทที่ 4 ต่อไป



## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

การศึกษาทัศนคติของพนักงานเทคโนโลยีสารสนเทศต่อความผูกพันองค์กร กรณีศึกษาบริษัทการให้บริการงานรับจ้างเหมาทางเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Outsourcing) แห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร ได้ทำการศึกษากลุ่มตัวอย่างพนักงานที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศจำนวน 10 คน โดยใช้การวิจัยแบบเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interviews) เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึก มาวิเคราะห์และอภิปรายผลความคิดเห็นและทัศนคติต่อความผูกพันต่อองค์กรของผู้บริหารและพนักงาน ซึ่งในบทนี้ผู้วิจัยได้เสนอผลการศึกษาโดยแบ่งเป็นตามคำถามการวิจัยดังนี้

#### 4.1 ความหมายของความผูกพันในองค์กรของพนักงานเทคโนโลยีสารสนเทศ

ผู้วิจัยได้ถามถึงคำจำกัดความของความผูกพันในองค์กรที่ทำให้พนักงานมีความรู้สึกอยากปฏิบัติงานกับองค์กรแห่งนี้ ซึ่งพนักงานได้ให้คำนิยามที่คล้ายคลึงกัน คือ การที่มีหัวหน้า เพื่อนร่วมงาน ใส่ใจดูแลเอาใจใส่ซึ่งกันและกัน หัวใจจริงใจ ซื่อสัตย์ต่อกันจนทำให้มีความสุขและอยากมาทำงาน เปรียบเสมือนครอบครัว ดังตัวอย่างบทสัมภาษณ์ อาทิเช่น คุณเบิร์ต คุณกิฟ คุณชาญ คุณไอ้ค คุณปกรณ์ คุณปุ่น คุณต๊อด ที่แสดงทัศนคติของความผูกพันต่อองค์กร คือ การที่พนักงานมีความรู้สึกในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความผูกพันกับองค์กรและปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกในองค์กรต่อไป (Stay) ดังต่อไปนี้

“...มิตรภาพที่ดี จริงใจต่อกัน ช่วยเหลือกัน” (กลุ่มตัวอย่างที่ 2)

“...การแสดงออกซึ่งการกระทำ การใส่ใจพนักงาน การใส่ใจในรายละเอียด เห็นคุณค่าของพนักงาน ให้ความสำคัญกับทุกคน” (กลุ่มตัวอย่างที่ 3)

“...ลักษณะงานที่เหมาะสมกับคน มอบหมายพัฒนา สิ่งแวดล้อม นิสัยของแต่ละคน กฎระเบียบข้อบังคับ” (กลุ่มตัวอย่างที่ 4)

“...คนร่วมงานดี มีความสุขดี ใช้ความมีน้ำใจ ทำงานกันเป็นทีม” (กลุ่มตัวอย่างที่ 5)



“...การมีหัวหน้างานที่ดี มีความสุขอยากมาทำงาน เจอพวกพี่ๆ น้องๆ” (กลุ่มตัวอย่างที่

6)

“...เพื่อนร่วมงานที่ดี อยู่กัน ไปนานๆ เอาใจใส่ปรึกษากันได้ สุขสบายใจ” (กลุ่มตัวอย่างที่ 7)

“...ความเป็นพี่เป็นน้อง เป็นกันเอง ความสุข” (กลุ่มตัวอย่างที่ 8)

“...มีความใส่ใจ การดูแลที่ดี” (กลุ่มตัวอย่างที่ 9)

“...เหมือนครอบครัว การมีทีมที่อยู่ดูแลเรา” (กลุ่มตัวอย่างที่ 10)

อย่างไรก็ตาม ผู้ให้สัมภาษณ์อีก 1 ท่านคือ คุณเวียง ได้ให้ทัศนคติในเชิงความผูกพันที่พูดถึงองค์กรในแง่บวก (Say) ดังบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“...ซื่อสัตย์ จงรักภักดี ไม่เผยแพร่ความลับของบริษัท พูดถึงองค์กรในแง่ดี เพื่อพัฒนาองค์กร ห่วงใยองค์กร” (กลุ่มตัวอย่างที่ 1)

ในขณะที่ไม่มีกลุ่มตัวอย่างใดที่แสดงทัศนคติของความผูกพันต่อองค์กร ในด้านการใช้ความรู้ความสามารถของตนเองในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เพื่อให้งานออกมามีความสำเร็จมากที่สุด (Strive) ในการให้ความหมายความผูกพันขององค์กร ทั้งนี้คำจำกัดความของความผูกพันต่อองค์กรจึงมีความหลากหลายตามแนวความคิดและความเข้าใจของพนักงานดังคำอธิบายข้างต้น สำหรับคำจำกัดความของความผูกพันต่อองค์กรของผู้วิจัย หมายถึง ทัศนคติ ความรู้สึก พฤติกรรม ในด้านบวกที่พนักงานมีต่อองค์กร โดยที่บุคคลรู้สึกว่าคุณมีส่วนร่วมและกลายเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ได้รับการยอมรับ ทำให้เกิดความเต็มใจ และพร้อมที่จะทุ่มเทพลังให้กับการทำงานเพื่อองค์กรอย่างเต็มความสามารถตามเป้าหมายองค์กรที่ตั้งไว้ โดยสอดคล้องกับแนวคิดของ Hewitt Associates (2011) ที่กล่าวว่า การที่พนักงานผูกพันต่อองค์กรจะแสดงพฤติกรรม 3 ด้าน ได้แก่ การนึกถึงองค์กรในแง่บวก (Say) ความปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กร (Stay) การใช้ความพยายามอย่างเต็มความสามารถ (Strive) ผู้วิจัยสามารถวิเคราะห์และสรุปข้อมูลเกี่ยวกับทัศนคติของพนักงานต่อองค์กรได้ดังนี้

#### 4.2 ปัจจัยที่ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเทคโนโลยีสารสนเทศ

จากการเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์ จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 10 คน ผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาสรุปวิเคราะห์ ดังนี้

## 1. แนวปฏิบัติขององค์กร (Company Practices)

หนึ่งในปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดความผูกพันได้นั้น องค์กรเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดได้ โดยแนวปฏิบัติขององค์กร หมายถึง สิ่งที่องค์กรเป็นอยู่ หรือ คาดหวังที่จะเป็น เช่น ค่านิยม องค์กร ปรัชญา ภาพลักษณ์ รวมถึง จุดหมายและเป้าหมายขององค์กร ซึ่งพนักงาน ได้กล่าวถึงทัศนคติที่ด้าน บวกต่อองค์กรด้านนี้ อาทิเช่น คุณปุ่น คุณต๋อด ดังต่อไปนี้

“...วิสัยทัศน์ สามารถทำได้ในความเป็นจริงไม่ยากเกินไป การปรับเงินเดือนเป็น มาตรฐาน” (กลุ่มตัวอย่างที่ 9)

“...กิจกรรมที่ได้ทำต่างๆ ถือว่าเอาสิ่งที่มีนำมาใช้ประโยชน์ได้” (กลุ่มตัวอย่างที่ 10)

“...การยอมรับในตัวตนของเราได้ อุปนิสัยที่เราเป็น ยอมรับเพศทางเลือกเข้ามา ทำงาน” (กลุ่มตัวอย่างที่ 10)

ซึ่งพนักงาน ได้กล่าวถึงทัศนคติในการปรับปรุงต่อองค์กรด้านนี้ อาทิเช่น คุณกนิพ คุณปุ่น คุณเวียง คุณบี ดังต่อไปนี้

“...อยากให้องค์กรมีการขยายที่โตกว่านี้” (กลุ่มตัวอย่างที่ 5)

“...วัฒนธรรมองค์กรบางอย่าง การติดต่อประสานงาน ความไม่เข้าใจ ซึ่งบางครั้งก็ติด ลูกค้ำ” (กลุ่มตัวอย่างที่ 9)

“...ทัศนคติวัฒนธรรมองค์กร ไม่เกิดความจงรักภักดี มีคนหางานใหม่ บ่นองค์กรให้ หลายคนฟัง เช่น ควรรู้เวลาเริ่มงานกี่โมง รักษาพนักงานที่สร้างผลงานไว้ แต่ไม่สร้างความสุขให้ องค์กร” (กลุ่มตัวอย่างที่ 1)

“...การแต่งกายเคร่งเกินไปเพราะหน้างานจำเป็นต้องลุย บังคับให้ใส่เสื้อเชิ้ต slack เพราะกางเกงเคยเป่าแตก” (กลุ่มตัวอย่างที่ 4)

“...การปรับเงินเดือนก็ขึ้นเรื่อยๆ การปรับจะกลางๆ” (กลุ่มตัวอย่างที่ 6)

อย่างไรแล้วหลักปฏิบัติขององค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์กรที่ดี กฎระเบียบข้อบังคับ ภาพลักษณ์ขององค์กร ความมีชื่อเสียง การกระจายความเสี่ยง และการสื่อสารในองค์กรที่ดี อันจะเป็นปัจจัยที่ทำให้พนักงานเกิดความผูกพันและปฏิบัติงานต่อไป

## 2. ความชอบในงาน (Work)

การทำงานเป็นทีมทุกคนในทีมต้องมีหน้าที่แบ่งงานกันทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของ องค์กรซึ่งงานเหล่านั้นอาจจะเป็นเรื่องที่ถนัด หรือ ไม่ถนัด แต่อย่างไรก็ต้องทำออกมาให้มี ประสิทธิภาพสูงสุด ดังนั้นลักษณะงานจึงเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่เข้ามาเกี่ยวข้อง ในที่นี้หมายถึง หน้าที่

ความรับผิดชอบ หรือ ลักษณะงานที่พนักงานได้รับมอบหมายจากองค์กร ดังบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้ จากกลุ่มตัวอย่างทั้ง 10 ท่าน

“...ลักษณะงานที่ได้รับมอบหมายมีระบบชัดเจน สามารถยืดหยุ่นได้” (กลุ่มตัวอย่างที่ 2)

“...ลักษณะงานที่ได้ทำมีความสุข ชอบงานบริการ ได้ช่วยเหลือคนอื่นให้ทำงานต่อได้ มี feedback ว่าทำงานดี ก็มีความสุข” (กลุ่มตัวอย่างที่ 4)

“...ลักษณะงานค่อนข้างชอบ ชอบให้คำปรึกษาลูกค้า ชอบงานเอกสาร ได้รับการทำงานหลายส่วน อาสาชอบทำ หลากหลาย” (กลุ่มตัวอย่างที่ 5)

“...ลักษณะงานที่ทำ ออกไปดูแลลูกค้าที่ไซต์ต่างๆ มันชอบระดับนึง” (กลุ่มตัวอย่างที่ 7)

“...ตำแหน่งงาน Technical ส่วนนึง และการจัดการส่วนนึง ได้พบปะลูกค้า ได้แก้ไข ปัญหา” (กลุ่มตัวอย่างที่ 6)

“...ลักษณะงาน ตรงสาย เปิดประสบการณ์ Talent ในการสรรหาตลอด ค้นหา ตลอดเวลา การได้สัมภาษณ์ผู้สมัครเหมือนกระจกที่คอยส่องเรา ชอบงานไม่จำเจ” (กลุ่มตัวอย่างที่ 10)

“...ไม่เคยอยู่ในภาวะกดดัน ที่นี่ให้การเรียนรู้จนถึงจุดนี้ ไม่มีอุปสรรคในการทำงานไม่มีปัญหา” (กลุ่มตัวอย่างที่ 1)

“...ความท้าทายในการทำงาน แปลกใหม่ คนอื่นไม่เคยได้เริ่มทำ ชอบเอาชนะคนอื่น ด้วยผลงาน” (กลุ่มตัวอย่างที่ 3)

“...อิสระในการทำงาน ไม่ถูกจำกัดด้วยอะไรต่างๆ คิดนอกกรอบ คุยกับหัวหน้า รู้เรื่องและผู้บริหาร” (กลุ่มตัวอย่างที่ 9)

“...การทำงานในแผนก หัวหน้าไม่เคยกดดันในตัวเอง” (กลุ่มตัวอย่างที่ 8)

อย่างไรแล้วพนักงานบางท่านได้แสดงทัศนคติในทางที่ต้องการให้องค์กรปรับปรุงในเรื่องของลักษณะและกระบวนการทำงาน จากการสัมภาษณ์ของกลุ่มตัวอย่างต่อไปนี้

“...กระบวนการทำงาน แต่ละแผนกไม่ทำงานประสานกัน ทีมไม่ช่วยกันแก้ไขปัญหา โยนปัญหา เพิ่มคนไม่ใช่ปัญหาที่ถูกต้อง เช่น ส่งสรรหาคนไม่ตรงตามความต้องการ requirement ไม่ชัดเจน ทำให้เกิดการเห็นข้างคนละตัว” (กลุ่มตัวอย่างที่ 1)

“...ปัญหาต่างๆที่ทำให้ performance ตก เน้นเรื่องของลูกค้า ถ้าเพิ่มลูกค้า คนก็ต้องเพิ่ม” (กลุ่มตัวอย่างที่ 7)

“...งานมี workload ต้องสลับไปสลับมา ควรจะเพิ่มคน” (กลุ่มตัวอย่างที่ 6)

“...การรับฟัง นำไปแก้ปัญหาคงทางไหน นำไปแก้ปัญหายังไง” (กลุ่มตัวอย่างที่ 3)

“...การสรรหาคนเข้าไปเล็กน้อย ควรรับพนักงานมาเพื่อในการ replace เพราะ ธุรกิจ โคนปรับ” (กลุ่มตัวอย่างที่ 8)

“...KPI ที่ใช้วัดผลการทำงาน กดดัน ไม่มีความสุข เข้าผู้ใหญ่ ไม่ค่อยมีความสุข รู้สึก พุดคดคันตัวเราหรือเปล่า วิตกไป รู้สึกเหมือนลุยคนเดียว” (กลุ่มตัวอย่างที่ 10)

ความชอบในงานแม้ว่าจะเป็นเรื่องปัจเจกบุคคลแต่อย่างไรก็ตามถ้าพนักงานมีความปรารถนาที่จะทำงานก็จะทำให้พนักงานมีความพร้อมที่จะพัฒนาความสามารถและมีความปรารถนาที่จะทำหน้าที่ของตนอย่างเต็มความสามารถ

### 3. สิ่งตอบแทนโดยรวม (Total Rewards)

สิ่งที่พนักงานได้รับจากองค์กรเพื่อเป็นการตอบแทนจากการปฏิบัติงานทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน เช่น เงินเดือน สวัสดิการ โบนัส การได้รับการยอมรับ เป็นต้น จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง 10 ท่าน ความคิดเห็นเรื่องของการได้รับสวัสดิการของบริษัท อาทิ เช่น ประกันสังคม ประกันกลุ่ม วันหยุดต่างๆ และ ค่าตอบแทนจากกลุ่มตัวอย่าง 5 ท่าน เป็นทางบวกดังต่อไปนี้

“...เงินเดือนและสวัสดิการ ไม่ได้สนใจเรื่องเงินเดือน เนื่องจากไม่ได้มีภาระอะไร ไม่ได้กังวล สวัสดิการไม่ได้ใช้ด้วยซ้ำ” (กลุ่มตัวอย่างที่ 8)

“...ค่าตอบแทนที่ได้เหมาะสมกับตำแหน่ง ก่อนข้างได้เพิ่มเยอะ เห็นถึง performance ก่อนข้างพอใจ” (กลุ่มตัวอย่างที่ 10)

“...สวัสดิการและตัวเงินเดือน โบนัส เป็นมาตรฐาน ไม่กด และวิเคราะห์ตลาด สวัสดิการอื่นๆหากเปรียบเทียบในลักษณะที่เหมือนกัน ถือว่าพอใจ” (กลุ่มตัวอย่างที่ 9)

“...ค่าตอบแทนและสวัสดิการ สมเหตุสมผลกับหน้าที่ที่ได้รับ สวัสดิการอุบัติเหตุโอเค รวบรวมๆ ปวดหัวเป็นไข้ยังสบายกระเป๋า ยังตอบโจทย์ วันลาในช่วงปีถัดไปยังโอเค” (กลุ่มตัวอย่างที่ 2)

“...เงินเดือนและสวัสดิการพอใจ ต้องพัฒนาตนเองอีกสักนิด เช่นการขายงาน IT ให้อู้เรื่องมากขึ้น งานปาร์ตี้มีปีละครั้งก็โอเคแล้ว” (กลุ่มตัวอย่างที่ 5)

“...โบนัสเฉยๆ เพราะว่าแล้วแต่บริษัทจะให้ เหมือนเป็นกำไรจากการทำงาน ไม่ได้คาดหวัง ถ้าบริษัททำได้เยอะก็ควรให้เยอะ” (กลุ่มตัวอย่างที่ 4)

“...สวัสดิการ ขาดลามาสาย ปกติทั่วไปให้ก่อนข้างเยอะ สะสมวันลาได้ด้วยดี สวัสดิการอื่นๆทำคืออยู่แล้ว” (กลุ่มตัวอย่างที่ 1)

“...สวัสดิการประกันสุขภาพ ที่ควรพึงจะให้ประกันกลุ่ม ถือว่าพอใจ เทียบและ ปรารถนาคือทำให้พนักงานได้พักผ่อน โบนัสเฉยๆ เพราะว่าแล้วแต่บริษัทจะให้ เหมือนเป็นกำไรจาก การทำงาน ไม่ได้คาดหวัง ถ้าบริษัททำได้เยอะก็ควรให้เยอะ” (กลุ่มตัวอย่างที่ 4)

“...ประกันกลุ่มดี ถือว่าดีกว่าไปใช้ประกันสังคม ถือว่าโอเคในภาพรวม” (กลุ่ม ตัวอย่างที่ 3)

“...สวัสดิการรับได้ อายุตอนนี้ไม่ได้ซีเรียสมากกับพวกนี้ กลางๆ” (กลุ่มตัวอย่างที่ 7)

อย่างไรแล้วพนักงานบางท่านยังมีทัศนคติในการให้องค์กรปรับปรุงในเรื่องของ ค่าตอบแทนโดยรวม จากผลการสัมภาษณ์ ดังต่อไปนี้

“...อัตราเงินเดือนของพนักงาน Outsource ที่ต่ำเกินไป เรามีโอกาสออกแน่นอนเมื่อมา ทำงานกับเราแค่ปีเดียว เพราะเขามองเงินเดือนที่อื่น” (กลุ่มตัวอย่างที่ 8)

“...ค่าตอบแทนและสวัสดิการ มีความสุขดี โอเคดี ไม่มากมายน้อย ไม่เยอะเท่าราคาตลาด ไม่กระทบต่อชีวิต มีค่าจ้างเงินเดือน โบนัส แค่นี้เอง ไม่มี OT คือ อยู่ได้ไม่มีผลกระทบ หากไป หน่วยงานอื่นอาจจะเยอะกว่านี้” (กลุ่มตัวอย่างที่ 1)

“...ค่าตอบแทน วุฒิกการศึกษาที่ไม่ได้มีมาก ที่ได้รับคือ พออยู่ได้ มีบ้านมีรถ อยากได้ กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ คนที่เข้ามาได้ฝากโอกาสที่นี้ได้ สวัสดิการตัวอื่นๆเพียงพอแล้ว โบนัสมี Guarantee Bonus ถ้าผลประโยชน์ดีก็ควรจะมีตามผลประโยชน์ สวัสดิการให้มี กองทุนสำรอง เลี้ยงชีพ” (กลุ่มตัวอย่างที่ 3)

“...การปรับเงินเดือนก่อนข้างต่ำ มีการสอบถามจากเพื่อน ไม่เคยดูข้อมูลตลาด สวัสดิการให้มี กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ” (กลุ่มตัวอย่างที่ 5)

“...ยังน้อยเกินไป อัตราต่ำเกินไป รู้สึกน้อยเกินไป ทำแล้วคุ้มมั้ย เอาไปเทียบกับ ชั่วโมงที่ทำ ทำงานมาเกือบ 3 ปี” (กลุ่มตัวอย่างที่ 4)

“...เงินเดือนอยู่ในระดับที่พอใช้ น้องกำลังเรียน ต้องส่งค่าเทอมให้น้องระดับปริญญา ตรี และรถที่ต้องผ่อน” (กลุ่มตัวอย่างที่ 6)

“...ค่าตอบแทน เท่าที่ได้ยังไม่มีความสุข มีเงินเดือน มีค่าโทรศัพท์ เพียงพอสำหรับเรา คนหนึ่ง อยากหาเพิ่มเพื่อให้พ่อแม่” (กลุ่มตัวอย่างที่ 7)

อย่างไรก็ตามคงปฏิเสธไม่ได้ว่าสิ่งตอบแทนเหล่านี้เป็นแรงจูงใจที่ทำให้พนักงาน ปฏิบัติงาน โดยระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่ยุติธรรม มีประสิทธิภาพ นอกจากจะส่งเสริมกำลังในแก่ พนักงานแล้วยังเสริมสร้างให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรด้วย

#### 4. คุณภาพชีวิต (Quality of Life)

ในการทำงานนั้นพนักงานจะต้องทำงานอยู่ในสถานที่ทำงานเป็นช่วงระยะเวลาหนึ่ง ดังนั้นช่วงเวลาที่ใช้ในการทำงานจึงต้องเป็นช่วงเวลาที่มึคุณภาพซึ่งทำให้พนักงานมีความสุข ทำให้คุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงาน จึงหมายถึงการปรับปรุงองค์กร สภาพแวดล้อมในการทำงาน บรรยากาศ รวมถึงความพึงพอใจในการทำงาน เช่น สภาพแวดล้อมการทำงานที่น่าอยู่และอุปกรณ์อำนวยความสะดวกครบครัน ที่เอื้อประโยชน์ในการทำงาน ดังบทสัมภาษณ์จากพนักงาน 4 ท่าน ที่ให้ทัศนคติในด้านนี้ในทางที่ดี ดังต่อไปนี้

“...ภูมิใจที่ได้อยู่ที่นี้ บรรยากาศดี เกิดการเรียนรู้” (กลุ่มตัวอย่างที่ 1)

“...บรรยากาศการทำงานมีความสุขดี กันเอง ปรึกษาได้ เวลามีปัญหา ก็จะมี Meeting เกิดขึ้นเสมอ” (กลุ่มตัวอย่างที่ 8)

“...บรรยากาศในการทำงาน ความเป็นที่เป็นนึ่ง ร่วมกับคนอื่นๆ ประสานงานให้ ความร่วมมือ” (กลุ่มตัวอย่างที่ 9)

“...ทุกคนที่รู้จัก ยิ้มแย้ม อธิบายดี ไม่มีอคติกับน้องใหม่ ห้องทำงาน ไม่มีผล ไฟสว่าง ชัดเจน” (กลุ่มตัวอย่างที่ 2)

อย่างไรแล้วพนักงานส่วนใหญ่ที่ให้การสัมภาษณ์ถึง 8 ท่านได้ให้ทัศนคติความเห็นเกี่ยวกับเรื่องที่ต้องปรับปรุงเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตระหว่างดำรงอยู่ที่ทำงาน ดังต่อไปนี้

“...สิ่งแวดล้อมในการทำงาน Notebook ค่อนข้างช้า พุดยาก ที่เรื่องเสียงดังหลุดๆมา บ้าง อย่างอื่นยังไม่มึ” (กลุ่มตัวอย่างที่ 2)

“...อุปกรณ์การทำงาน คอมพิวเตอร์ เก้าอี้ ที่จับต้องได้ บางครั้งเสีย ไม่มีประสิทธิภาพ” (กลุ่มตัวอย่างที่ 4)

“...สิ่งแวดล้อมในการทำงาน โต๊ะ โอเค อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ช้า คลิกแล้วรอหมุน ถ้า องค์กรขยาย เราต้องขยายพื้นที่ เนื่องจากค่อนข้างเล็กเกินไป” (กลุ่มตัวอย่างที่ 5)

“...สิ่งแวดล้อมในการทำงาน อุปกรณ์ไม่เพียงพอ อุปกรณ์มึปัญหา หาเครื่องทดสอบ ไม่ได้เลย ตาม support เอาดาบหน้ายังไม่โอเค (กลุ่มตัวอย่างที่ 6)

“...สถานที่ทำงาน มันควรแบ่งเป็นสัดส่วนมากขึ้น ให้คุยงานกันง่ายขึ้น” (กลุ่มตัวอย่างที่ 10)

“...สภาพแวดล้อม ค่อนข้างเล็ก, join พื้นที่ ไม่สะดวก เสียงรบกวนมึบ้าง ก็ให้เคารพกัน” (กลุ่มตัวอย่างที่ 1)

“...มึโอกาสเลือกสถานที่ทำงานได้ อยากมึเพื่อนร่วมงานบ้าง ถูกจับแยก จะได้มึเพื่อน คุยบ้าง” (กลุ่มตัวอย่างที่ 3)

“...อุปกรณ์ ต้องสามารถรองรับลูกค้าได้ ต้องมีอุปกรณ์ให้ทดสอบ การออกไปข้างนอกดีกว่าอยู่ทำงานข้างในบริษัท” (กลุ่มตัวอย่างที่ 7)

#### 5. โอกาสที่ได้รับ (Opportunity)

โอกาสที่ได้รับจากองค์กรเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งโอกาสที่ได้รับ หมายถึง โอกาสในการแสดงความคิดเห็นในการทำงาน และความเจริญก้าวหน้าภายในองค์กร รวมถึงโอกาสในการพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเอง ดึงบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้ที่พนักงาน

“...โอกาสทำลายความสามารถ ตัวอย่างเช่น คือเคยเป็น programmer มาก่อน ก็ได้รับโอกาสให้ผันตัวเองมาเป็น Developer การพัฒนาตนเองได้รับค่อนข้างสูง เรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน และศึกษาด้วยตนเอง ได้พัฒนาตนเอง มี Career Path ” (กลุ่มตัวอย่างที่ 1)

“...โอกาสที่ได้ลองทำ ทำได้ดี” (กลุ่มตัวอย่างที่ 2)

“...โอกาสที่ได้รับ มีมากกว่าคนอื่น เป็นบททดสอบการทำงาน มีกำลัง ได้รับการไว้วางใจได้ทำงานที่หลากหลาย ตนเองเป็นคนที่ไม่ได้มีวุฒิมากมาย ได้รับโอกาสตลอดเวลาจาก ช่างซ่อม กลุ่มเงิน มาซ่อมเครื่องพิมพ์ดีดไฟฟ้า มาดูคอมพิวเตอร์ ระบบต่างๆ ทำด้วยความสามารถของตนเอง” (กลุ่มตัวอย่างที่ 3)

“...โอกาสที่ได้รับ บางส่วนจากหัวหน้างานบางคน ที่ให้ช่วยงาน support หลากหลาย ได้เรียนรู้” (กลุ่มตัวอย่างที่ 5)

“...เปิดโอกาสให้ไปลองสอบ ไป Training ได้พอสมควร เช่น Cisco Microsoft ที่นี้ Take care ในเรื่องของโอกาสดี การปรับตำแหน่ง ก็ได้ปรับจาก Technical Support ไปเป็น Senior ใช้เวลาอยู่ประมาณ 3 ปีในการได้ปรับ” (กลุ่มตัวอย่างที่ 6)

“...โอกาส ได้ทำ ITSS มอบหมายให้เลย ได้รับการมองเห็นศักยภาพในตัวเรา การส่งอบรม ได้อบรม ITPE และไม่ได้หยุดอยู่ตรงนั้น ได้รับโอกาส” (กลุ่มตัวอย่างที่ 8)

“...โอกาสที่ได้รับ ถือว่ามาถูกที่ ถูกเวลา จังหวะเวลา ได้รับโอกาสที่ดี จัดอบรมได้ตามความเหมาะสม” (กลุ่มตัวอย่างที่ 9)

“...โอกาสที่ได้รับ ได้โอกาสในการเข้ามาทำงาน เนื่องจากตอนแรกไม่มีประสบการณ์ การพัฒนาการเรียนรู้ ได้รับเยอะเลย ได้มีการอบรม เรียนรู้งานตลอด” (กลุ่มตัวอย่างที่ 10)

“...โอกาสในการเติบโต ยังมองเห็นโอกาส ปรับจาก Junior เป็น Senior ความไว้วางใจจากเพื่อนร่วมงาน ไปต่อได้” (กลุ่มตัวอย่างที่ 7)

อย่างไรก็ตามจากการสัมภาษณ์มีเพียงพนักงานประมาณ 4 คนอยากได้รับโอกาสเพิ่มเติมจากทางองค์กรในเรื่องต่อไปนี้

“...ไม่ได้เจอปัญหาท้าทาย อยากไปสังเกตการณ์ติดตั้งต่างๆ” (กลุ่มตัวอย่างที่ 7)

“...ควรปรับความรู้ของตนเอง บางครั้งจัดการหลายๆอย่างอาจจะหลุดกระบวนการ ทำได้ไม่ดี ทำหลายอย่าง ไม่ 100% กดดันตนเอง” (กลุ่มตัวอย่างที่ 9)

“...โอกาสในการทำงานยังน้อยอยู่ เนื่องจาก support ลูกค้า ติดสาย ไม่มีโอกาสได้เข้า training หากบริษัทเปิดโอกาสให้เติบโต ยังไม่ได้โอกาสมาก” (กลุ่มตัวอย่างที่ 4)

“...ยังไม่ได้โอกาสการอบรมทางเฉพาะด้าน” (กลุ่มตัวอย่างที่ 5)

## 6. บุคลากร (People)

การทำงานในองค์กรไม่สามารถทำงานแต่เพียงผู้เดียวได้ ย่อมต้องอาศัยบุคลากรอื่นๆ มาทำงานด้วยนั้น บุคลากร จึงหมายถึง ผู้ที่ร่วมทำงานด้วย โดยรวมถึงแนวความคิดทัศนคติของผู้นำว่ามีความรู้ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ และแนวทางการในการที่จะไปถึง จุดมุ่งหมายและบรรลุมิติวัตถุประสงค์ขององค์กร ตลอดจนความสัมพันธ์ของพนักงานที่มีต่อเพื่อนร่วมงานในองค์กร ทั้งในระดับเดียวกัน หรือ ต่ำกว่า จากบทสัมภาษณ์ของพนักงานส่วนใหญ่ ดังนี้

“...หัวหน้างานที่ดี มีอะไรก็แจ้งทันที ตัดสินใจทันที มีโอกาสแสดงความคิดเห็น รับฟังปัญหาที่เกิดขึ้น พร้อมให้แนวทางในการแก้ไขปัญหา ไม่มีการบงกช ให้อัฒณะนำ สอบถามว่ามีวิธีอื่นอีกมั๊ยเป็นที่ปรึกษา การจัดการบริหารทีม และให้ความรู้” (กลุ่มตัวอย่างที่ 1)

“...สอนงานมากกว่าการพัฒนา สอนพัฒนาชีวิต เป็นหัวหน้างานที่ดีมาก” (กลุ่มตัวอย่างที่ 2)

“...หัวหน้างาน ระดับความสุขโอเคนะ happy ดีครับ เอาใจใส่ในงานเป็นอะไร ยังไงบ้าง ถามเรื่องส่วนตัว บุคลิกจะเฉียบ จับสัมผัสได้ และถามว่าเป็นอะไรหรือเปล่า” (กลุ่มตัวอย่างที่ 4)

“...หัวหน้างาน โอเค เป็นกันเอง ไม่ได้แบ่ง ทำงานร่วมกัน มีการ Take Care เหมือนพี่เหมือนน้อง มีงานสอนงานแจกแจงงาน ว่าได้รับมอบหมายอะไรยังงัย” (กลุ่มตัวอย่างที่ 5)

“...หัวหน้างาน มีความสุข เพราะคอย Take Care เคยทำงานร่วมกันมาที่ลูกค้า คอย Support ให้ตลอด ดีมากเป็นแบบอย่างที่ดี” (กลุ่มตัวอย่างที่ 6)

“...หัวหน้างาน มีความสุขกับหัวหน้างาน คอยได้ทั้งเรื่องส่วนตัว มีทีมในการช่วยกันหาคำตอบ” (กลุ่มตัวอย่างที่ 7)

“...หัวหน้างานให้โอกาสไม่ได้ปิดกั้น ให้นำเสนองาน มีการสอนงานว่าพูดแบบนี้ไม่ได้ต้องพูดอีกแบบนี้ เป็น role model มีวิธีการพูดที่ดี” (กลุ่มตัวอย่างที่ 8)



“...หัวหน้างานคุยกันบ่อย อัปเดตกันตลอด ปรึกษากันตลอด” (กลุ่มตัวอย่างที่ 9)

“...หัวหน้างาน เป็นคนตรง อยากรู้อะไรจะถาม มีการถามอะไรยังไง เราโอเคม๊ยะ มีการสอบถามความจริง” (กลุ่มตัวอย่างที่ 10)

นอกจากนี้พนักงานยังให้สัมภาษณ์ถึงเพื่อนร่วมงาน ดังต่อไปนี้

“...เหมือนบ้าน คือ ความอบอุ่นของเพื่อนร่วมงาน ทักทายกัน ทำให้เกิดบรรยากาศดี ๆ ห้องสี่เหลี่ยมแคบๆ คุยกันแบบญาติพี่น้องสนิทสนม ไม่จริงจัง ไม่ใช่อำนาจในการทำงาน เล่นคือเล่น เขียวในเรื่องของความถูกต้อง” (กลุ่มตัวอย่างที่ 1)

“...เพื่อนร่วมงานคนอื่นๆเป็นมิตร ขี้เล่น สนุกสนาน เฮฮา มีความสุขมาก” (กลุ่มตัวอย่างที่ 2)

“...เพื่อนร่วมงานที่สนิทสนมเป็นคนตักเตือนกัน และเป็นคนจริงใจ” (กลุ่มตัวอย่างที่ 3)

“...เพื่อนร่วมงาน มองว่าเป็น partner ทำให้งานสำเร็จลุล่วง แบ่งปันความรู้กัน ช่วยกันแก้ไขปัญหา จะมีขึ้นตอน” (กลุ่มตัวอย่างที่ 4)

“...เพื่อนร่วมงาน ทีมงานประสานงานกันดี ได้ตอบกันคุ้ยแล้วได้ใจความดี” (กลุ่มตัวอย่างที่ 5)

“...เพื่อนร่วมงาน มีปัญหาแก้ไขปัญหา คุยกันได้ ไม่ใช่เราคนเดียว มีคนคอยช่วยเหลือ” (กลุ่มตัวอย่างที่ 6)

“...เพื่อนร่วมงาน อยู่แล้วรู้สึกว่าเป็นกันเอง หัวเราะเฮฮา ช่วยเหลือกันทำงาน กลับมาก็จะรู้สึกดีทุกครั้ง คุยกับหัวหน้าได้ทุกเรื่อง” (กลุ่มตัวอย่างที่ 7)

“...การทำงานมีความสุขดี เพื่อนร่วมงานกันเอง ปรึกษาได้ เวลามีปัญหา ก็จะมี Meeting เกิดขึ้นเสมอ” (กลุ่มตัวอย่างที่ 8)

“...ทีมงานที่ดี ทีมงานที่จูนกันดี มองตา ลูกน้องต้องการอะไร คนทำงานแนวทางเดียวกัน ไม่มีการทะเลาะกัน” (กลุ่มตัวอย่างที่ 9)

“...เพื่อนร่วมงาน คือ สิ่งจูงใจให้มาทำงาน ความเอาใจใส่” (กลุ่มตัวอย่างที่ 10)

อย่างไรก็ตามจากการสัมภาษณ์ยังคงมีพนักงานบางท่านที่ให้ทัศนคติในเรื่องของบุคลากรที่ควรต้องปรับปรุงตามประเด็น ดังต่อไปนี้

“...หัวหน้างาน เป็นไปตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เป็นพี่น้อง ปัจจุบันโตขึ้น เข้าถึงยาก การประสานงานทำให้เข้าถึงได้น้อยลง ปรึกษายาก ผู้บริหารก็ยิ่งเข้าได้ยาก เรื่องหุยมหิมระหว่างคนในองค์กร เรื่องส่วนตัว” (กลุ่มตัวอย่างที่ 3)

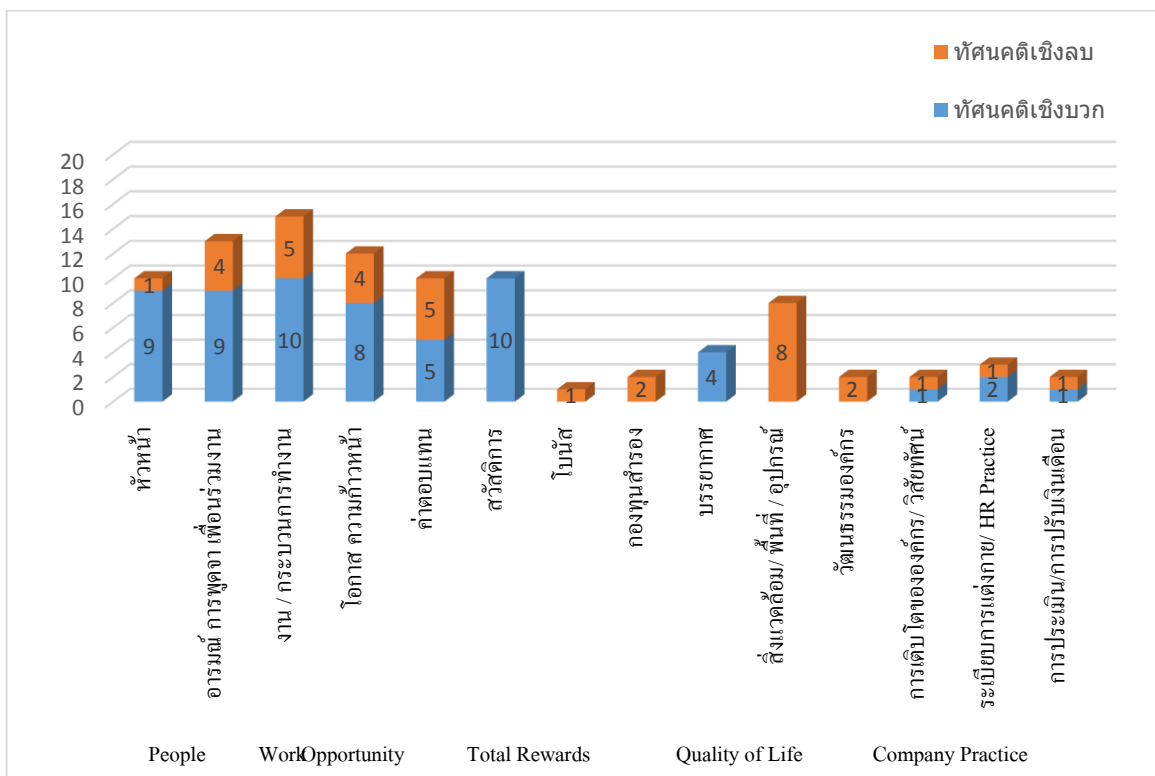
“...อารมณ์ของเพื่อนร่วมงาน อารมณ์ขึ้นๆลงๆ เข้าหายาก เราไม่รู้ว่าเขามีอารมณ์ไม่มีอารมณ์ เข้าไม่ติด งานไม่เดิน” (กลุ่มตัวอย่างที่ 4)

“...รู้สึกว่ามีคนบางคนที่ไม่ชอบ ปัญหาคน” (กลุ่มตัวอย่างที่ 4)

“...เพื่อนร่วมงานที่ทัศนคติต่างกัน พูดจาไม่ดี” (กลุ่มตัวอย่างที่ 5)

ตามธรรมชาติของมนุษย์ที่เป็นสัตว์สังคมมนุษย์จึงต้องการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นเพื่อความอยู่รอดของตน องค์กรก็เหมือนสังคมๆ หนึ่งย่อมประกอบขึ้นจากกลุ่มบุคลากรหลายๆฝ่ายมารวมกันเพื่อทำงานตามวัตถุประสงค์ขององค์กร บุคลากรเหล่านี้จึงเข้ามามีบทบาทในการสร้างความผูกพันให้กับพนักงานด้วย ผลการศึกษาในบทที่ 4 ทำให้เห็นว่าทัศนคติของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 10 ท่านที่มีต่อปัจจัยเรื่องความผูกพันของพนักงานในความคิดที่แตกต่างกันสามารถแจกแจงเป็นกราฟได้ดังต่อไปนี้





ภาพที่ 4.1 สัดส่วนทัศนคติความผูกพันในองค์กรของพนักงาน

จากกราฟที่แสดงจะเห็นได้ว่าการสัมภาษณ์พนักงานเชิงลึกทำให้เห็นได้ว่าในแต่ละปัจจัยพนักงานแสดงถึงทัศนคติในแง่บวกและแง่ที่ต้องปรับปรุงในแต่ละประเด็นที่ต่างกันออกไป ซึ่งอาจนำไปสู่การเกิดช่องว่างทางกลยุทธ์การบริหารองค์กรและพนักงานซึ่งส่งผลการทำให้เกิดความผูกพันของพนักงานซึ่งจะอภิปรายผลต่อไปในบทที่ 5

## บทที่ 5

### อภิปรายผล

#### 5.1 สรุปผลการศึกษาและอภิปรายผล

ผลสรุปและการอภิปรายผลการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยผลการวิจัยนี้มาจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interviews) กลุ่มตัวอย่างพนักงานเทคโนโลยีสารสนเทศ จำนวน 10 ท่าน และนำข้อมูลมาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

จากวัตถุประสงค์ของการวิจัย ในคำถามที่ 1 เพื่อศึกษาทัศนคติความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทการให้บริการงานรับจ้างเหมาทางเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Outsourcing) แห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร และเมื่อผู้วิจัยได้สรุปปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุดและน้อยที่สุด จากคำถามการวิจัยที่ว่า “ ปัจจัยใดมีความสำคัญมากที่สุดอย่างน้อย 3 ข้อ” จึงสรุปได้ว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับ

##### 1. บุคลากร (People) สำคัญมาเป็นอันดับแรก

การทำงานในองค์กรไม่สามารถทำงานแต่เพียงผู้เดียวได้ ย่อมต้องอาศัยบุคลากรอื่นๆ มาทำงานด้วยนั้น บุคลากร จึงหมายถึง ผู้ที่ร่วมทำงานด้วย โดยรวมถึงแนวความคิดทัศนคติของผู้นำว่ามีความรู้ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ และแนวทางการในการที่จะไปถึง จุดมุ่งหมายและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ตลอดจนความสัมพันธ์ของพนักงานที่มีต่อเพื่อนร่วมงานในองค์กร ทั้งในระดับเดียวกัน หรือ ต่ำกว่า

##### 2. ความชอบในงาน (Work) สำคัญมาเป็นอันดับสอง

การทำงานเป็นทีมทุกคนในทีมต้องมีหน้าที่แบ่งงานกันทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรซึ่งงานเหล่านั้นอาจจะเป็นเรื่องที่ถนัด หรือ ไม่ถนัด แต่อย่างไรก็ต้องทำออกมาให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ดังนั้นลักษณะงานจึงเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่เข้ามาเกี่ยวข้อง ในที่นี้หมายถึง หน้าที่ความรับผิดชอบ หรือ ลักษณะงานที่พนักงานได้รับมอบหมายจากองค์กร

##### 3. โอกาสที่ได้รับ (Opportunity) และ คุณภาพชีวิต (Quality of Life) สำคัญมาเป็นอันดับที่สาม

โอกาสที่ได้รับจากองค์กรเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งโอกาสที่ได้รับ หมายถึง โอกาสในการแสดงความคิดเห็นในการทำงาน และความเจริญก้าวหน้าภายในองค์กร รวมถึงโอกาสในการพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเอง

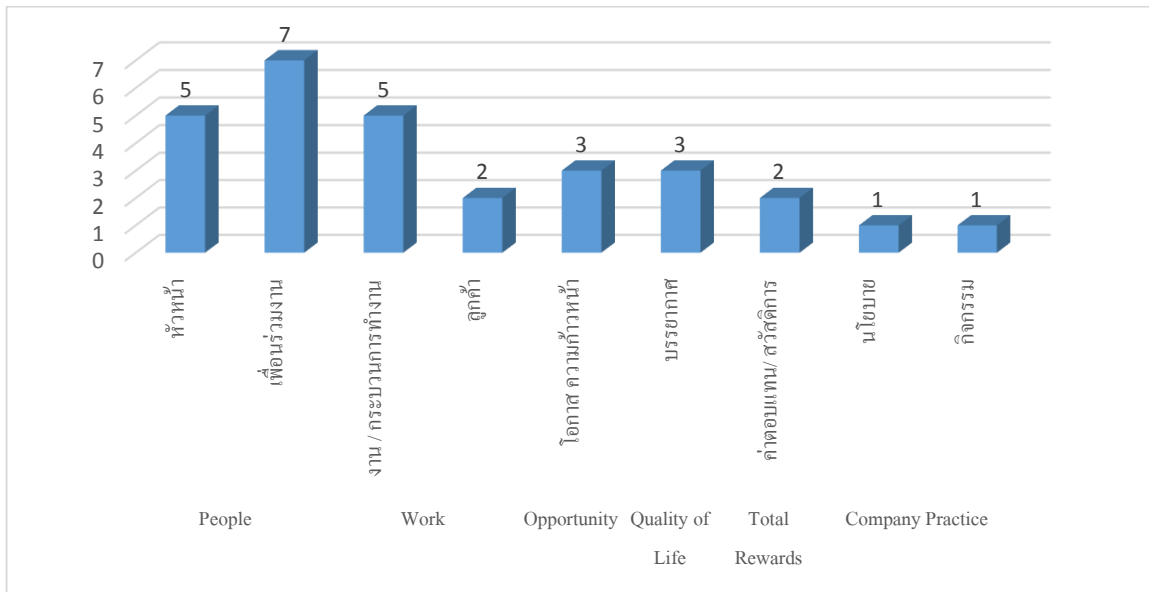
ในการทำงานนั้น พนักงานจะต้องทำงานอยู่ในสถานที่ทำงานเป็นช่วงระยะเวลาหนึ่ง ดังนั้นช่วงเวลาที่ใช้ในการทำงานจึงต้องเป็นช่วงเวลาที่มึคุณภาพซึ่งทำให้พนักงานมีความสุข ทำให้คุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงาน จึงหมายถึงการปรับปรุงองค์กร สภาพแวดล้อมในการทำงาน บรรยากาศ รวมถึงความพึงพอใจในการทำงาน เช่น สภาพแวดล้อมการทำงานที่น่าอยู่ และอุปกรณ์อำนวยความสะดวกครบครัน ที่เอื้อประโยชน์ในการทำงาน

#### 4. สิ่งตอบแทน โดยรวม (Total Rewards) เป็นอันดับที่สี่

สิ่งที่พนักงานได้รับจากองค์กรเพื่อเป็นการตอบแทนจากการปฏิบัติงานทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงิน เช่น เงินเดือน สวัสดิการ โบนัส การได้รับการยอมรับ เป็นต้น

#### 5. แนวปฏิบัติขององค์กร (Company Practices) สำคัญมาเป็นอันดับสุดท้าย

องค์กรเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดได้โดยแนวปฏิบัติขององค์กร หมายถึง สิ่งที่องค์กรเป็นอยู่ หรือ คาดหวังที่จะเป็น เช่น ค่านิยม องค์กร ปรัชญา ภาพลักษณ์ รวมถึง จุดหมายและเป้าหมายขององค์กร



ภาพที่ 5.1 ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรมากที่สุดไปน้อยที่สุด

จากวัตถุประสงค์ของการวิจัยในข้อที่ 2 และ 3 นั้น ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์และอภิปรายผลทัศนคติและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มตัวอย่างทั้ง 10 ท่าน และผู้บริหารอีก จำนวน 1 ท่าน เพื่อวิเคราะห์หาช่องว่างทางระหว่างกลยุทธ์การบริหารบุคลากร โดยสรุปผลการสัมภาษณ์และวิเคราะห์ช่องว่างมาดังบทสรุปดังนี้

1. แนวปฏิบัติขององค์กร (Company Practices) จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารได้ให้บทสัมภาษณ์เกี่ยวกับปัจจัยด้านแนวปฏิบัติขององค์กรดังนี้

“...องค์กรจะต้องมีแผนการรักษาพนักงาน เนื่องจากพนักงานด้านเทคโนโลยีเปรียบเสมือนหัวใจของธุรกิจ เป็นเหมือนผลิตภัณฑ์ขององค์กร หากไม่มีเจ้าหน้าที่เราก็ไม่สามารถขายสินค้าและบริการของเราได้ ดังนั้นเราจะต้องทำเรื่องของการอบรมและพัฒนาโครงการต่างๆ เพื่อให้พนักงานมีทักษะและความสามารถ เพื่อลดการสูญเสียพนักงานไป เนื่องจากบริษัทของเราเป็นบริษัทให้บริการแบบ first tier หากวันหนึ่งพนักงานมีความสามารถแบบ Outstanding พนักงานก็จะเติบโตไปอยู่ในองค์กรที่ใหญ่กว่านี้ เนื่องจากรายละเอียดงานบริการของเราไม่ได้มี scope งานที่กว้างมาก พนักงานจะเลือกอยู่กับเราเพียง 2-3 ปีแล้วก็จะลาออกไป”

“...การปรับเงินเดือนสูงกว่าตลาดเมื่อเทียบกับการปรับทุกปีที่ผ่านมา เนื่องจากใช้พนักงานระดับทักษะ บั้นได้ยาก จำเป็นที่จะต้องรักษาพนักงานเพื่อให้ธุรกิจต่อเนื่อง ทำให้คนชะลอการหางานใหม่ได้ สำหรับพนักงานที่เป็น Talent ก็จะพิจารณาตามกรณีไป”

“...การขยายฐานลูกค้า ก็หาโอกาสขยายฐานลูกค้าใหม่ๆ ซึ่งเป็นเป้าหมายการเพิ่มยอดขายในปี”

จากการวิเคราะห์ช่องว่างระหว่างกลยุทธ์ของผู้วิจัย ยังวิเคราะห์ว่ามีช่องว่างในเรื่องของวัฒนธรรมองค์กร ลูกค้ำและการเจริญเติบโตของบริษัท การประเมินการปรับเงินเดือนที่มีพนักงานให้ทัศนคติในแง่ลบระดับปานกลาง จำนวน 5 ท่าน ซึ่งแผนในการรักษาพนักงานในเรื่องต่อไปนี้เป็นดังนี้

### 1. สรรหาและคัดเลือกพนักงานที่มีความสอดคล้องกับวัฒนธรรมของบริษัท

เราจะต้องทราบก่อนเลยว่า วัฒนธรรม และค่านิยมขององค์กรของเรานั้นเป็นอย่างไร แล้วเราก็เลือกพนักงานให้ตรงกับค่านิยม และวัฒนธรรมขององค์กรเราให้ได้ ถ้าเราสามารถทำได้ เราจะได้พนักงานที่มีอุปนิสัยใจคอ และมีทัศนคติที่ไม่ขัดหรือแย้งกับองค์กร ก็จะทำให้พนักงานอยู่ทำงานโดยที่เป็นตัวของตัวเองได้มากขึ้น ไม่ต้องเปลี่ยนตัวเองมากไป หรือฝืนทำในสิ่งที่ไม่ใช่ตนเองแบบนี้ก็อยู่ทำงานได้ไม่นานเช่นกัน เช่น ถ้าเราเป็นองค์กรที่เน้นเรื่องของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีระบบงานใหม่ๆ เกิดขึ้นเสมอ แบบนี้เราก็ต้องรับพนักงานที่เป็นคนที่ชอบเรื่องของการเปลี่ยนแปลง สามารถปรับตัวได้เร็ว และไม่รู้สึกอึดอัดกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น แต่ถ้าเราไปรับพนักงานที่ชอบรักษาสถานภาพของตนเองไว้ ไม่ชอบที่จะเปลี่ยนแปลงอะไรมากมายนัก แบบนี้เขาก็จะอยู่ทำงานกับเราได้ไม่นานแน่นอน

### 2. สร้างภาพลักษณ์ขององค์กรที่มีความมั่นคง

สำรวจทัศนคติของพนักงานที่มีต่อองค์กรเราก่อนว่าเป็นเช่นไร เป็นการประเมินตนเอง (Self Assessment) นั่นเองเพื่อจะได้แก้ไขได้ถูกทาง การสร้างภาพลักษณ์องค์กร Gregory และ Wiechmann ได้กล่าวไว้ดังนี้

- รับรู้ความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย หรือนำมากำหนดเป็นภาพลักษณ์ขององค์กรหน่วยงาน
- ต้องกำหนดทิศทางให้ชัดเจนถึงเป้าหมายในการสร้างภาพลักษณ์องค์กร ผู้บริหารจึงเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการกำหนดแนวทาง
- รู้จักตนเองว่าองค์กรหรือหน่วยงานมีภาพลักษณ์เป็นอย่างไรและภาพลักษณ์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นคืออะไร
- จุดเน้นต้องรู้ว่าหน่วยงานกำลังทำอะไรอยู่คือการเข้าใจงาน บทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน
- การสร้างสรรค์งานโดยใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้ตอบสนองต่อกลุ่มเป้าหมายให้มากที่สุด
- ความคงเส้นคงวา ความสม่ำเสมอในการสร้างภาพลักษณ์
- การประชาสัมพันธ์ในสิ่งที่ได้กระทำจริงหรือการปรับความเข้าใจเกี่ยวกับข่าวลือให้ถึงกลุ่มเป้าหมายอย่างสม่ำเสมอ

เหล่านี้จะเป็นเสมือนกระจกที่ส่ององค์กรให้เราเห็นองค์กรในแง่มุมต่าง ๆ ที่หลากหลาย เพื่อที่จะได้รู้จักแข็ง จุดอ่อน สามารถนำมาพัฒนาองค์กรให้มีชื่อเสียงได้รับความเชื่อถือศรัทธาต่อหน่วยงานในที่สุด และสำหรับในยุคปัจจุบันสิ่งที่ขาดไม่ได้ก็คือ การประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างภาพลักษณ์

2. ความชอบในงาน (Work) จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารได้ให้บทสัมภาษณ์เกี่ยวกับปัจจัยด้านความชอบในงานดังนี้

“...ก่อนจะให้พนักงานไปทำงาน ให้ผู้จัดการฝ่ายมีการไต่ถามถึงความสมัครใจในการทำงานก่อนทุกครั้ง ว่าชอบงานที่ทำหรือไม่ จะมองถึงประสบการณ์คนที่เคยทำก่อน เพื่อให้เกิดความพึงพอใจที่ได้รับมอบหมาย บริษัทมีมาตรฐานการทำงานตามกระบวนการ ISO 9001:2008 มีคู่มือการทำงาน และมีการติดตาม KPI เรามีแผนงานการหาพนักงานมา Stock ไว้เพื่อทำการอบรมให้พนักงาน Outsource ของเรา เพื่อลด Turnaround time ในการสรรหา เรามีการประชุมกันเพื่อเสนอแผนการเพิ่มคนกันทุกเดือน”

จากการวิเคราะห์ของผู้วิจัยช่องว่างกลยุทธ์ในการที่ทำให้พนักงานเกิดความรักในงานที่ทำ มีช่องว่างระดับน้อย กล่าวคือ มีพนักงานจำนวน 6 ท่านเสนอแนวทางในการให้ผู้บริหารปรับปรุงในการทำงาน เนื่องจากทางบริษัทมีมาตรฐานการทำงานตามมาตรฐาน ISO 9001:2008 และ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Job Management System) ขององค์กรแล้ว อีกทั้งปัญหาที่เกิดขึ้นได้รับการแจ้งถึงผู้ที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ยังมีการประชุมทุกเดือน ซึ่งแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เหมาะสมในปัจจัยความชอบในงาน คือ เพิ่มความถี่ในการแจ้งปัญหาโดยกำหนดการประชุมการแก้ไขปัญหารายสัปดาห์และมีกระบวนการแก้ไขและ ติดตามผลการแก้ไขปัญหา โดยกำหนดผู้รับผิดชอบการแก้ไขปัญหาอย่างชัดเจน

3. สิ่งตอบแทน โดยรวม (Total Rewards) จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารได้ให้บทสัมภาษณ์เกี่ยวกับปัจจัยด้านสิ่งตอบแทนโดยรวมดังนี้

“...บริษัทได้มีการจัดทำโครงสร้างเงินเดือนใหม่ อัตราเงินเดือนที่ให้พนักงานสามารถแข่งขันได้ บริษัทควรจะต้องมีการทำ Survey ทุกปี เรื่องโบนัสมีแนวโน้มที่ดีขึ้น เริ่มมีการพิจารณา Performance Bonus ซึ่งขึ้นอยู่กับผลประกอบการ จากการให้ Fixed Bonus มีสวัสดิการที่เป็นมาตรฐานไม่สูงไม่ต่ำ เมื่อเทียบกับบริษัทที่มีขนาดเดียวกัน เราค่อนข้างดีกว่าด้วยซ้ำ แต่แน่นอนว่าไม่สามารถเทียบกับบริษัทมหาชนได้ เรื่องกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ บริษัทยังไม่สามารถจัดการได้ เนื่องจากกำลังในการจัดการเงินทุน บริษัทจะต้องมีรายได้ที่มากกว่านี้



“...การปรับเงินเดือนสูงกว่าตลาดเมื่อเทียบกับการปรับทุกปีที่ผ่านมา เนื่องจากใช้พนักงานระดับทักษะ บั้นได้ยาก จำเป็นที่จะต้องรักษาพนักงานเพื่อให้ธุรกิจต่อเนื่อง ทำให้คนชะลอการหางานใหม่ได้ สำหรับพนักงานที่เป็น Talent ก็พิจารณาตามกรณีไป”

จากการวิเคราะห์ช่องว่างทางกลยุทธ์ด้านปัจจัยด้านผลตอบแทนโดยรวม ผู้วิจัยวิเคราะห์ช่องว่างทางด้านนี้อยู่ในระดับสูง ในส่วนของค่าตอบแทนเนื่องจากผลการสัมฤทธิ์ของพนักงานจำนวน 5 คนกล่าวถึงผลตอบแทนที่ตนเองได้รับอยู่ระดับปานกลาง และไม่สอดคล้องกับตลาดแรงงานซึ่งในส่วนของสวัสดิการที่พนักงานได้รับไม่เกิดช่องว่างในการบริหาร เนื่องจากพนักงานจำนวนทั้งหมดกล่าวว่าสวัสดิการได้รับเหมาะสมดีแล้ว ดังนั้นเพื่อจ่ายค่าตอบแทนตามค่าจ้างของตำแหน่งต่าง ๆ ให้มีความเป็นธรรมภายในองค์กร (internal equity) และมีความเป็นธรรมแข่งขันได้กับตลาดภายนอก (external equity) มีขั้นตอนดังต่อไปนี้

- ศึกษาสภาพการทำงาน (work study) ภาระงาน โครงสร้างองค์กร สรุปตำแหน่งทั้งหมดที่มีอยู่ในปัจจุบัน
- จัดทำคำบรรยายลักษณะงาน (job description) ของตำแหน่งงาน
- วิเคราะห์งาน (job analysis) เพื่อรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบในการระบุความเหมือนและความแตกต่างของงาน
- ดำเนินการประเมินค่าจ้าง (job evaluation) เพื่อสร้างโครงสร้างตำแหน่งงานขององค์กร (job grade structure)
- กำหนดคู่แข่งหรือคู่เทียบในตลาดแรงงาน และเปรียบเทียบการจ่ายเงินเดือนจากการสำรวจค่าจ้าง (salary survey)
- กำหนดนโยบายการจ่ายโดยรวม และแยกตามกลุ่มบุคลากรที่มีความสำคัญหรือมีปัญหาวิกฤตนโยบายการจ่ายได้แก่ 1. จ่ายเท่าตลาด 2. เป็นผู้นำตลาด 3. เป็นผู้ตามตลาด
- กำหนดโครงสร้างค่าตอบแทน ประกอบด้วย เส้นนโยบายการจ่าย (Pay Policy Line) และช่วงการจ่าย (Pay Ranges) ในแต่ละเกรด หรือกำหนดเป็นแบบ broad banding
- จัดเงินเดือนปัจจุบันเข้าในระบอบใหม่ เพื่อความสอดคล้องของค่าจ้างของตำแหน่งงานและผลตอบแทน (ใครอยู่ต่ำกว่าระบอบก็เพิ่มเงินให้ ใครอยู่เกินเพดานก็เพิ่มงานให้)
- ทดสอบและติดตามการจ่ายเงินเดือนตามโครงสร้างใหม่กับกลุ่มบุคลากรนำร่อง เช่น ผู้บริหารระดับสูง พนักงานใหม่ หน่วยงานที่ตั้งขึ้นใหม่ เป็นต้น
- ศึกษาผลกระทบในการจ่ายเงินเดือนตามโครงสร้างใหม่ ปรับปรุงการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานที่ผ่านการทดสอบกับกลุ่มบุคลากรนำร่องมาแล้ว

- สื่อสารและให้ข้อมูลการนำการจ่ายเงินเดือนตามโครงสร้างใหม่ให้บุคลากรทั่วทั้งองค์กรทราบ

- นำการจ่ายเงินเดือนตามโครงสร้างใหม่มาใช้ทั่วองค์กร

- ติดตามและประเมินผลการจ่ายเงินเดือนตามโครงสร้างเงินเดือนใหม่

4. คุณภาพชีวิต (Quality of Life) จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารได้ให้บทสัมภาษณ์เกี่ยวกับปัจจัยด้านคุณภาพชีวิต ดังนี้

“...ออฟฟิศมาตรฐาน และเพียงพอต่อการทำงาน ไม่ใช่ที่ทำงานที่หรูหรา เรียบง่าย หากจะต้องขยายก็จะต้องใช้กำลังทรัพย์ของบริษัท อุปกรณ์เพียงพอ แต่อุปกรณ์การทำ Lap ยังขาดอยู่ บริษัทจะมีการจัดทำ POIT Academy ซึ่งอยู่ในแผนการทำงานอยู่แล้ว เพื่อให้ IT Service ได้มีการทดลองใช้เพื่อเพิ่มทักษะ ซึ่งน่าจะมีในปีนี้”

จากการวิเคราะห์ช่องว่างทางกลยุทธ์ด้านปัจจัยด้านคุณภาพชีวิต ผู้วิจัยวิเคราะห์ช่องว่างทางด้านนี้อยู่ในระดับสูง ในส่วนของคุณภาพชีวิตเนื่องจากผลการสัมภาษณ์ของพนักงานจำนวน 8 ท่าน กล่าวถึงพื้นที่การทำงานค่อนข้างคับแคบไม่เป็นสัดส่วน อุปกรณ์ในการทำงานล่าช้า ไม่มีประสิทธิภาพ เช่น คอมพิวเตอร์ล่าช้า เป็นต้น ซึ่งแนวทางในการป้องกันเพื่อให้นักงาเกิดความรู้สึกผูกพันในองค์กรเกี่ยวกับทางด้านนี้ คือ

- จัดสรรงบประมาณในการใช้จ่ายเกี่ยวกับอุปกรณ์ที่จำเป็นสำหรับการทำงาน

- สำรวจความพึงพอใจคุณภาพชีวิตในที่ทำงานไม่ว่าจะเป็นการใช้อุปกรณ์ต่างๆ โต๊ะเก้าอี้ เครื่องคอมพิวเตอร์ พื้นที่ในการทำงาน แสงสว่าง อากาศ การใช้เสียง เป็นต้น

- สรุปผลและนำเสนอรายงานเพื่อจัดซื้ออุปกรณ์ในการทำงานที่เหมาะสมต่อการทำให้ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

5. โอกาสที่ได้รับ (Opportunity) จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารได้ให้บทสัมภาษณ์เกี่ยวกับปัจจัยด้านโอกาสที่ได้รับ ดังนี้

“...คุณศักยภาพของคนให้เหมาะสมกับงาน คนที่มีความสามารถจะได้ทำก่อน ไม่สามารถส่งคนที่มีความน้อยไปลูกค้าได้เนื่องจากมีความเสี่ยง องค์กรจะไม่ได้รับคนที่มีความ High Skill การวางแผนการอบรมสำหรับพนักงานที่ยังทักษะไม่สูง จะต้องใช้เวลาบ้าง โอกาสเป็นของตนเอง 50% และโอกาสของลูกค้าที่เข้ามาอีก 50% พนักงานจะต้องมีทักษะในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า ต้องมีความสามารถเฉพาะตัว และใจรักบริการการเป็น Supervisor ขึ้นไปจะต้องได้ภาษาอังกฤษอีกด้วย โอกาสได้รับเท่ากัน ขึ้นอยู่กับความสามารถ ประสบการณ์ไม่เกี่ยว จัดอบรมตามระดับทักษะของหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบ เช่น การส่งไปอบรมกับ Microsoft”

จากการวิเคราะห์ของผู้วิจัยกลยุทธ์ทางด้าน โอกาสที่ได้รับมีช่องว่างอยู่ในระดับน้อย เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 8 คนมีการกล่าวถึงการได้รับโอกาสในทางที่ดี และมีเพียงกลุ่มตัวอย่างเพียง 4 เท่านั้นที่ต้องการให้มีการปรับปรุง ซึ่งแผนการพัฒนาโอกาสที่ได้รับนั้น ดังนี้

- บริษัทควรมีการจัดส่งพนักงานตามแผนการอบรมภายใน และภายนอก ตามระยะเวลาที่กำหนด ในเรื่องที่พนักงานยังคงมีทักษะค่อนข้างน้อย

- การเปิดโอกาสให้พนักงานได้เข้าร่วมสังเกตการณ์งานต่างๆ ที่เป็นการเปิดโลกทัศน์ หรือ เพิ่มทักษะในงาน

6. บุคลากร (People) จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ได้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับปัจจัยด้านบุคลากรดังนี้

“...ใช้เวลาร่วมกัน ความสัมพันธ์ต้องดี การสร้างวัฒนธรรมที่ดีในการทำงานระดับหัวหน้างาน ตระหนักรู้ เป็นกำลังสำคัญของเรา มีวิธีการส่งอบรมหัวหน้างาน ภาวะผู้นำ การบริหารตัวงาน เป็นทั้งเพื่อนและที่ปรึกษา ให้ความใกล้ชิด จากประสบการณ์ไม่ควรจะห่างกันเกิน 1 สัปดาห์ จะต้องพบเจอกัน มี Meeting/ Discuss ทานข้าวเที่ยงร่วมกัน มีเทคนิคหาเวลาว่างทำกิจกรรมร่วมกัน เช่น กินข้าว ให้ความรู้รู้สึกว่าเขาไม่ได้ทำงานเพียงลำพัง ทีม IT Service จะทานข้าวร่วมกันเดือนละครั้ง”

“...วัฒนธรรมที่ดีในการทำงาน ไม่ตรงเวลาเข้าประชุม ไม่ส่งเสียงดังรบกวนเพื่อนร่วมงาน สร้างบรรยากาศการทำงานให้ดู Active ดูเป็นมืออาชีพ คุยเรื่องงาน ใช้เวลาสร้างความสัมพันธ์ ทักทายแจ่มใส เป็นกันเองถ้าทีมเดียวกันทะเลาะกันเอง หัวหน้าต้องเรียกคุยโดยตรง ถ้าเป็นต่างฝ่ายก็ต้องให้ฝ่าย HR มาจัดการ”

จากการวิเคราะห์ของผู้วิจัยปัจจัยทางด้านบุคลากรเกี่ยวกับหัวหน้างานจากการสัมภาษณ์พนักงานกลุ่มตัวอย่าง 10 ท่าน มีการกล่าวถึงหัวหน้างานในทางปรับปรุงในระดับน้อยมาก ส่วนบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับเพื่อนร่วมงานอยู่ในระดับช่องว่างระดับปานกลาง เนื่องจากมีกลุ่มตัวอย่างจำนวน 4 ท่านมีการกล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในทางการปรับปรุงทางด้าน การใช้อารมณ์ พุดจาไม่ดี การไม่ชอบหน้ากัน ซึ่งแผนการในการจัดการเรื่องเพื่อนร่วมงาน ดังนี้

#### 1. การจัดอบรมพัฒนาบุคลิกภาพในการทำงาน

บุคลิกภาพของบุคคลมิใช่เรื่องตายตัวเสมอไป เปลี่ยนแปลงได้ พัฒนาได้ ตามบทบาทและอาชีพที่ดำเนินอยู่ การพัฒนาบุคลิกภาพในการทำงานอาจแบ่งได้เป็น 3 ด้าน ด้วยกันคือ การพัฒนาบุคลิกภาพโดยทั่วไป การพัฒนาบุคลิกภาพด้านการเป็นผู้นำ และการพัฒนาบุคลิกภาพด้านความเป็นผู้ใหญ่ ดังนั้นในที่นี้จะกล่าวถึงการพัฒนาบุคลิกภาพโดยทั่วไปและบุคลิกภาพด้านความเป็นผู้ใหญ่ ซึ่งมีแนวทางการพัฒนา ดังต่อไปนี้

- การพัฒนาบุคลิกภาพทางกาย ควรใช้เครื่องแต่งกายที่สะอาดเรียบร้อย ใช้ให้เหมาะสมกับรูปร่างของตน ไม่ฟุ้งาหรือนำสมัยจนเกินไป บุคลิกภาพทางกายเป็นสิ่งประทับใจครั้งแรกถ้าใครใคร่พิจารณาเห็นว่าเห็นใหม่ๆ ไม่ชอบ แต่พอใกล้ชิดแล้วจึงรู้ว่าน่าคบ นอกจากการดูแลตนเอง เรื่องการแต่งกายและความสะอาด ควรตรวจสอบตนเองเกี่ยวกับภาษาและกิริยาท่าทางด้วย ดังคำพังเพยที่ว่า “สำเนียงบอกภาษา กิริยาบอกสกุล” คำพังเพยนี้ยังใช้ได้คืออยู่แต่บุคคลก็ต้องไม่ลืมว่า หากใครมีชาติกำเนิดหรือมีพื้นฐานดั้งเดิมที่ไม่ดีนัก กิริยาท่าทางและภาษาที่ใช้ประจำของเราก็สามารถปรับปรุงให้ดีขึ้นได้ มารยาทดี ภาษาดี ไม่จำเป็นต้องมาจากรากฐานชาติสกุลที่ดีเสมอไปทุกคนพัฒนาได้

- การพัฒนาบุคลิกภาพทางสติปัญญา ความรู้สึกรู้จักคิด เจตคติ และความสนใจ ผู้ทำงานโดยทั่วไป ไม่จำเป็นจะต้องฉลาดเฉลียวมีไหวพริบสูงเสมอไป จึงจัดว่ามีบุคลิกภาพดี ถ้าทุกคนฉลาดมากเท่ากันไปหมด คิดอะไรเหมือนๆ กัน สนใจสิ่งคล้ายๆ กัน โลกคงน่าเบื่อ ดังนั้นเมื่อบุคคลคิดว่าตนเองมีความสามารถด้านใดเป็นพิเศษก็มุ่งพัฒนาด้านนั้น แต่ก็ไม่ควรละเลยที่จะสะสมความรู้หรือความสนใจด้านอื่นๆ ด้วย เพราะจะทำให้มีความคิดและความสนใจที่กว้างขึ้น อันเป็นสิ่งจูงใจให้มีเพื่อนใหม่เพิ่มขึ้น มีคนอยากคบอยากสนทนาด้วยมากขึ้น และมีความมั่นใจในตนเอง คุยกับใครๆ คบกับใครๆ ได้สบายใจ ดังนั้นการมีส่วนร่วมในการทำงานของสโมสร สมาคม และองค์กรต่างๆ ร่วมในการกีฬาการละเล่น หรือในกิจกรรมต่างๆ จะทำให้เป็นบุคคลที่มีความรอบรู้ กว้างขวางขึ้น เชื่อมมั่นในตนเอง

- การพัฒนาบุคลิกภาพทางอารมณ์ บุคคลที่ต้องการจะพัฒนาบุคลิกภาพทางอารมณ์ อาจเริ่มต้นโดยสังเกตและคิดหาเหตุผลจากพฤติกรรมของเด็กในตัวเองจะมีการแสดงอารมณ์ต่างๆ การแสดงออกทางอารมณ์ของเด็กจะเป็นไปตามธรรมชาติ เช่น เมื่อรักเมื่อชอบก็จะแสดงความเป็นเจ้าของในสิ่งที่รักหรือชอบอย่างเต็มที่ เมื่อโกรธ เกลียดไม่ชอบก็แสดงออกมาไม่ปิดบัง อารมณ์เหล่านี้เมื่อบุคคลเห็นเด็กแสดง มักรู้สึกที่ไม่สมควรทำและพยายามให้เด็กหยุดพฤติกรรมดังกล่าว นั้น ซึ่งถ้าผู้ใหญ่เป็นผู้แสดงพฤติกรรมดังกล่าวเสียเอง สังคมก็น่าจะไม่ยอมรับ ดังนั้นวิธีการที่ดีก็คืออย่าปล่อยให้เด็กมีอารมณ์พลุ่งพล่าน เพราะจะทำให้บุคคลก้าวร้าวหยาบคายต่อเพื่อนร่วมงาน ต่อผู้บริหาร ลูกค้า และบุคคลทั่วไป หรือแม้แต่การแสดงออกซึ่งความรักความชอบก็ควรจะทำให้อยู่ในระดับที่พอดีเพื่อให้เป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไปด้วย

- การพัฒนาบุคลิกภาพทางสังคม บุคลิกภาพทางสังคม เช่น กิริยาท่าทาง น้ำเสียง ภาษาพูด การแต่งกาย และการวางตน เป็นปัจจัยเบื้องต้นที่จูงใจให้บุคคลอื่นๆ อยากคบหาสมาคมด้วย แต่ก็เป็นเพียงเบื้องต้น เท่านั้น ปัจจัยที่จะทำให้มิตรภาพยั่งยืนมาจากคุณสมบัติที่อยู่ภายในตัวบุคคล เช่น น้ำใจที่ให้ผู้อื่น ความไม่เห็นแก่ตัว ความซื่อสัตย์ ความบริสุทธิ์ใจ การรู้จักใจเขาใจเรา ความเป็นคน

ตรงต่อเวลา ซึ่งสิ่งเหล่านี้บุคคลควบคุมตนเองให้ประพฤติปฏิบัติได้ และเมื่อทำไปนานๆ ก็จะเกิดความเคยชิน และกลายเป็นลักษณะประจำตัว

จากวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์และอภิปรายผลทัศนคติและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มตัวอย่างและผู้บริหารไว้เป็นที่เรียบร้อยแล้ว รวมถึงวิเคราะห์หาช่องว่างระหว่างกลยุทธ์การบริหารบุคลากร และแผนการชำระรักษาพนักงาน โดยสามารถดูผลการวิเคราะห์ในรูปแบบตารางเพื่อความเข้าใจที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น ได้ดังตารางที่ 5.1

**ตารางที่ 5.1** สรุปการวิเคราะห์หาช่องว่างกลยุทธ์การบริหารบุคลากรและแนวทางการรักษาพนักงาน

ปัจจัยความผูกพันองค์กร	วิเคราะห์ช่องว่างกลยุทธ์	แผนการรักษาพนักงาน
แนวทางปฏิบัติขององค์กร (Company Practice)	ระดับปานกลาง	-สรรหาและคัดเลือกพนักงานที่มีความสอดคล้องกับวัฒนธรรมของบริษัท -สร้างภาพลักษณ์ขององค์กรที่มีความมั่นคง
ความชอบในงาน (Work)	ระดับน้อย	-เพิ่มความถี่ในการแจ้งปัญหาโดยกำหนดการประชุมการแก้ไขปัญหารายสัปดาห์
ค่าตอบแทนโดยรวม (Total Rewards)	ระดับสูง	-โครงสร้างเงินเดือน -การประเมินค่างาน -การสำรวจเงินเดือนในตลาด
คุณภาพชีวิต (Quality of Life)	ระดับสูง	-จัดสรรงบประมาณประจำปี -การทำสำรวจความพึงพอใจในการใช้อุปกรณ์และสิ่งแวดล้อมในการทำงาน
โอกาสที่ได้รับ (Opportunity)	ระดับน้อย	-การจัดส่งพนักงานตามแผนการอบรมภายใน และภายนอก ตามระยะเวลาที่กำหนด -การเปิดโอกาสให้พนักงานได้เข้าร่วมสังเกตุการณ์
บุคลากร (People)	ระดับปานกลาง	-การจัดอบรมพัฒนาบุคลากรภาพในการทำงาน

อย่างไรก็ตามจากการทบทวนวรรณกรรมการศึกษาบุปปัจจัยและความแตกต่างของความเชื่อถือไว้วางใจในทีมและความผูกพันต่อองค์กรระหว่างพนักงานในทีมดั้งเดิมและทีมเสมือนจริง: กรณีศึกษา อุตสาหกรรมสายการบิน โดยมีวัตถุประสงค์ 1. เพื่อศึกษาระดับความแตกต่างระหว่างความเชื่อถือไว้วางใจในทีมและความผูกพันต่อองค์กรในทีมดั้งเดิมและทีมเสมือนจริง 2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ทำให้เกิดความเชื่อถือไว้วางใจในทีมดั้งเดิมและทีมเสมือนจริง 3. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร ในทีมดั้งเดิมและทีมเสมือนจริง (วรรณาท สามารถ, 2557) ปัจจัยที่ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรในทีมดั้งเดิม ประกอบด้วย ปัจจัยที่สำคัญ 8 ประการดังนี้ 1. วัฒนธรรมองค์กรแบบครอบครัว 2. ภาพลักษณ์ขององค์กรที่มีความมั่นคง 3. ความชอบในงาน 4. ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ยุติธรรม 5. สภาพแวดล้อมในการทำงานที่น่าอยู่และอุปสรรคอำนวยความสะดวกครบครัน 6. โอกาสที่ได้รับ 7. ผู้บริหารและหัวหน้างาน และ 8. เพื่อนร่วมงาน ส่วนปัจจัยที่ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรในทีมเสมือนจริง ประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญ 7 ประการดังนี้ 1. ภาพลักษณ์องค์กรที่มีความมั่นคง 2. ความชอบในงาน 3. ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ยุติธรรม 4. การจัดกิจกรรมด้านสร้างความสัมพันธ์ 5. โอกาสที่ได้รับ 6. ผู้บริหารและหัวหน้างาน และ 7. เพื่อนร่วมงาน นอกจากนี้ผลการศึกษายังแสดงถึงปัจจัยที่ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรในทีมดั้งเดิมและทีมเสมือนจริง คือการให้ความสำคัญกับเรื่องของการจ่ายผลตอบแทนและสวัสดิการที่ยุติธรรม และโปร่งใสซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่ความผูกพันต่อองค์กร ดังนั้นองค์กรควรให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญที่จะช่วยเสริมสร้างให้องค์กรมีความเข้มแข็งและดำรงอยู่ได้ในสถานะที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับผลการวิจัยของผู้วิจัยแล้ว ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานเทคโนโลยีสารสนเทศ มีดังนี้ 1. บุคลากร อันหมายถึงหัวหน้างาน และเพื่อนร่วมงาน 2. งานที่ชอบและกระบวนการทำงาน 3. โอกาสที่ได้รับ ความท้าทาย การอบรม 4. คุณภาพชีวิต หมายถึง บรรยากาศ และสิ่งแวดล้อมในการทำงาน 5. ค่าตอบแทนและสวัสดิการโดยรวม 6. แนวปฏิบัติขององค์กรและวัฒนธรรม จากการวิเคราะห์ของผู้วิจัยแม้ว่าคุณภาพชีวิตและค่าตอบแทนโดยรวม อาจจะเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความผูกพันในระดับปานกลาง ผู้บริหารขององค์กรก็ควรจะต้องมีแผนการป้องกันให้ปัจจัยเหล่านี้มีประสิทธิภาพ และทำให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์กรด้วยเช่นกัน

## 5.2 ข้อจำกัดในการศึกษา

### 5.2.1 กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้

ผลการวิจัยจำกัดอยู่ที่พนักงานที่ปฏิบัติงานที่สำนักงาน คือ อาจจะได้รับข้อมูลเพียงด้านเดียว ไม่ได้รับข้อมูลจากพนักงานที่ไปปฏิบัติงานตามสถานที่ทำงานของลูกค้า ซึ่งหากสามารถทำการวิจัยกับกลุ่มตัวอย่างได้ทั้งหมดก็จะสามารถได้ข้อมูลที่มากขึ้น

### 5.2.2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรเชิงคุณภาพมีน้อย

ส่วนใหญ่แล้วผู้วิจัยค้นคว้าจากเอกสารการวิจัยในประเทศไทย เป็นการวิจัยโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Mythology) ประกอบด้วยการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เป็นการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interviews) นอกจากนี้ผู้วิจัยยังปรึกษาผู้เชี่ยวชาญในการทำวิจัยเชิงคุณภาพ เกี่ยวกับการทำ Content Analyst

### 5.2.3 ปัจจัยแทรกซ้อนอื่นๆ

การทำวิจัยมีระยะเวลาในการศึกษาอยู่อย่างจำกัด ซึ่งส่งผลกระทบต่อให้กลุ่มตัวอย่างมีจำนวนน้อย เพียง 10 ท่าน

### 5.2.4 เครื่องมือที่ใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึก

เพื่อรวบรวมข้อมูลสำหรับการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ โดยผู้ให้สัมภาษณ์สามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างกว้างขวาง ซึ่งข้อมูลที่ได้มาอาจจะได้มาเพียงด้านเดียว ทำให้เกิดข้อจำกัดขององค์กรต้องการนำไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติ ควรทำการศึกษาเพิ่มเติมโดยแบบสอบถามในเชิงปริมาณร่วมด้วยเพื่อหาความถูกต้องและแม่นยำของผลการศึกษาก่อนนำไปใช้จริงและควรคำนึงถึงโครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร และบริบทอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องด้วย

## 5.3 ประโยชน์ของงานวิจัย

จากผลการศึกษาดังกล่าว สามารถนำผลการศึกษาไปใช้ได้ 2 แนวทาง ดังนี้

### 5.3.1 ประโยชน์เชิงวิชาการ

การศึกษาครั้งนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อธุรกิจอุตสาหกรรมด้านงานจ้างเหมาทางเทคโนโลยี IT Outsourcing ขนาดกลาง และเป็นประโยชน์กับบริษัทที่ผู้วิจัยทำการศึกษา ที่สามารถทราบทัศนคติของพนักงานเกี่ยวกับความผูกพันในองค์กรของพนักงาน โดยมีแนวความคิด ทฤษฎี รวมถึงงานวิจัยอื่น ๆ มาสนับสนุนซึ่งจะทำให้การทำงานประสบความสำเร็จมากขึ้น และเป็นประโยชน์ผู้ที่สนใจหรือต้องการศึกษาเพิ่มเติมต่อยอดงานวิจัยต่อไปในอนาคต

### 5.3.2 ประโยชน์ในเชิงการนำไปปฏิบัติ

ผลการศึกษาแสดงให้เห็นถึงทัศนคติของพนักงานที่แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรทั้งในแง่ดีและในแง่ที่ตรงการให้องค์กรนำไปปรับปรุง อีกทั้งเมื่อวิเคราะห์และอภิปรายผลการวิจัยแล้ว ยังทำให้เห็นช่องว่างที่เกิดขึ้นในกลยุทธ์การบริหารบุคลากร ซึ่งสามารถนำผลสรุปรวมถึงข้อมูลต่างๆที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ไปใช้ประโยชน์ในการพิจารณาปรับปรุงนโยบาย แนวทางในการบริหารจัดการ และแผนการธำรงรักษาพนักงาน หากองค์กรนำไปใช้ให้มีความเหมาะสมกับบริบทของตนเองย่อมจะมีประโยชน์ต่อพนักงานและองค์กรอย่างยิ่ง



## บทที่ 6

### สรุปผลการวิจัย

#### 6.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันเทคโนโลยีสารสนเทศมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการช่วยขับเคลื่อนธุรกิจให้มีประสิทธิภาพ รวดเร็ว และลดค่าใช้จ่ายในด้านต่าง ๆ รวมถึงการสร้างโอกาสและความได้เปรียบคู่แข่งขั้นในการดำเนินธุรกิจ ส่งผลให้ทุกองค์กรเล็งเห็นความสำคัญและความจำเป็นในการลงทุนด้าน IT ทั้งในด้านอุปกรณ์และกำลังคน รวมถึงการพัฒนาบุคลากรด้าน IT เพื่อให้สามารถบริหารจัดการ แก้ไขปัญหา และช่วยเฟ้อาระวังระบบ IT ขององค์กรให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งในหลายบริษัทที่ใช้ IT นั้นอาจประสบปัญหาไม่ว่าจะเป็น อัตรากำลังคนที่จำกัดไม่เพียงพอ การใช้สิทธิ์ลาของพนักงาน ซึ่งมีความเสี่ยงต่อการหยุดชะงักของ IT ส่งผลให้ธุรกิจหลักได้รับความเสียหาย ขาดทักษะในการพัฒนาบุคลากรด้าน IT ใช้เวลาและต้นทุนที่สูง ขาดที่ปรึกษาในระดับผู้เชี่ยวชาญ เป็นต้น

ทั้งนี้การลงทุนในการสรรหากำลังคน ตลอดจนการพัฒนาบุคลากร จะต้องใช้เงินลงทุนและเวลาจำนวนมาก ส่งผลให้ต้นทุนทางธุรกิจในส่วนที่ไม่ใช่ธุรกิจหลักขององค์กรสูงกว่าที่ควร และยากต่อการควบคุม ซึ่งจากการสำรวจความต้องการจ้างงานในตลาดแรงงานไทย ปี 2557 ของบริษัท Adecco Group Thailand พบว่าพนักงานทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นตำแหน่งงานที่มีความต้องการเป็นอันดับสามของตำแหน่งที่ตลาดงานต้องการมากที่สุด คิดเป็น 14.27% ของความต้องการแรงงานในตลาดรวม ในขณะที่แรงงานมีแรงงานในตลาดอยู่เพียง 5.83% ซึ่งทำให้เกิดความขาดแคลนบุคลากรทางด้านสายเทคโนโลยีเป็นอย่างมาก จึงส่งผลทำให้บริษัทที่ดำเนินธุรกิจประเภทนี้จะต้องประสบปัญหาพนักงานขาดแคลน เกิดอัตราการลาออกที่สูงกว่าลักษณะงานทั่วไป โดยคู่แข่งทางธุรกิจแย่งพนักงานคนเก่งไปจากองค์กร ทำให้การบริหารโครงสร้างเงินเดือนผลตอบแทน หรือ สิ่งที่จะจูงใจพนักงานเป็นโจทย์ที่สำคัญของผู้บริหารในการรักษาพนักงานที่มีคุณค่าต่อองค์กรไว้ เพื่อให้ตอบโจทย์เป้าหมายธุรกิจที่ได้ตั้งไว้ จากที่กล่าวมาข้างต้น ทำให้เล็งเห็นได้ว่า บุคลากรเป็นส่วนสำคัญในการผลักดันให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตาม เป้าหมาย และปัญหาการขาดแคลนพนักงานเทคโนโลยีสารสนเทศในตลาดแรงงาน

การวิจัยในครั้งนี้จึงได้ให้ความสำคัญในการศึกษาทัศนคติของพนักงานเทคโนโลยีสารสนเทศต่อความผูกพันองค์กร บริษัทการให้บริการงานรับจ้างเหมาทางเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Outsourcing) แห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นส่วนงานหนึ่งที่เป็นกลไกหลักสำคัญของการขับเคลื่อนองค์กรในการส่งมอบงาน แก้ไขปัญหา คิดค้น สร้างสรรค์ และพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ ออกสู่ตลาดเพื่อส่งมอบบริการเป็นเลิศให้แก่ลูกค้า โดยมีเป้าหมายการวิจัยครั้งนี้เพื่อศึกษาโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ทางทัศนคติและความเชื่อของพนักงานเกี่ยวกับกิจกรรมการทำงาน โอกาสการก้าวหน้าในงาน คุณภาพชีวิต ขั้นตอนและนโยบายของบริษัท รางวัล และ ผู้คน องค์กร

## 6.2 วิธีการวิจัย

งานวิจัยเรื่องการศึกษาทัศนคติของพนักงานเทคโนโลยีสารสนเทศต่อความผูกพันองค์กร บริษัทการให้บริการงานรับจ้างเหมาทางเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Outsourcing) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาทัศนคติของพนักงานเทคโนโลยีสารสนเทศต่อความผูกพันองค์กร บริษัทการให้บริการงานรับจ้างเหมาทางเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Outsourcing) แห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร จากนั้นทำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกมาวิเคราะห์และอภิปรายผลความคิดเห็นและทัศนคติต่อความผูกพันต่อองค์กรของผู้บริหารและพนักงาน เพื่อวิเคราะห์หาช่องว่างระหว่างกลยุทธ์การบริหารบุคลากร และทัศนคติของพนักงานในองค์กรในสถานการณ์ปัจจุบัน และอภิปรายผลเพื่อหากลยุทธ์ในการรักษาพนักงานที่เหมาะสม ซึ่งผู้วิจัยเลือกการวิจัยแบบเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

## 6.3 กลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบสะดวกของผู้เก็บข้อมูล (Convenience Sampling) และแบบ เฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) โดยประสานงานกับฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเลือกให้ว่าท่านใดจะเป็นตัวแทนที่ดีในการให้ข้อมูลเรื่องการศึกษาทัศนคติของพนักงานเทคโนโลยีสารสนเทศต่อความผูกพันองค์กร จากกลุ่มตัวอย่างของพนักงานแต่ละระดับ จำนวนอย่างน้อย 10 ตัวอย่างเพื่อเป็นตัวแทนในการแสดงมุมมองความคิดเห็นเรื่องความผูกพันต่อองค์กร การวิจัยได้กำหนดกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) คือเป็นพนักงานมาแล้วมากกว่า 6 เดือน โดยผลการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 10 ท่าน สามารถสรุปข้อมูล

เกี่ยวกับกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาวิจัยเป็นข้อมูลเกี่ยวกับประวัติส่วนตัวของผู้ให้สัมภาษณ์ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน สามารถแสดงผลการศึกษา ได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 6.1 พนักงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

ลำดับ	นามสมมติ	เพศ	อายุ (ปี)	ระดับ การศึกษา	ระดับตำแหน่ง	อายุงาน (ปี)
1	คุณเวียง	ชาย	29	ปริญญาตรี	หัวหน้างานพัฒนาซอฟต์แวร์	5.11 ปี
2	คุณเบิร์ต	ชาย	23	ปริญญาตรี	เจ้าหน้าที่โปรแกรมเมอร์	6 เดือน
3	คุณ ตัก	ชาย	38	อนุปริญญา	เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ IT Support	13 ปี
4	คุณ ปิ	ชาย	26	ปริญญาตรี	เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ IT Support	2.9 ปี
5	คุณกิฟ	หญิง	25	ปริญญาตรี	เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ IT Sales/ Admin	1.5 ปี
6	คุณชาญ	ชาย	26	ปริญญาตรี	เจ้าหน้าที่อาวุโสงานบริการ IT	3.7 ปี
7	คุณ ไอ้ค	ชาย	28	ปริญญาตรี	เจ้าหน้าที่อาวุโสงานบริการ IT	3.7 ปี
8	คุณปกรณ	ชาย	32	ปริญญาโท	ผู้ช่วยผู้จัดการงานบริการ IT	1.5 ปี
9	คุณปุ่น	ชาย	38	ปริญญาตรี	ผู้จัดการงานบริการ IT	5.11 ปี
10	คุณต๊อด	ชาย	23	ปริญญาตรี	เจ้าหน้าที่สรรหา IT	8 เดือน

จากตารางที่ 6.1 สามารถสรุปข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างโดยรวมได้ ดังนี้ จากวิธีการดำเนินการวิจัยได้กำหนดกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) โดยผลการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างจำนวน 10 คน โดย พบว่ากลุ่มตัวอย่างกลุ่มตัวอย่างเป็นเพศชาย จำนวน 9 คน เพศหญิง จำนวน 1 คน โดยมีอายุอยู่ระหว่าง 23-38 ปี ระดับการศึกษา อนุปริญญาถึงปริญญาโท มีตำแหน่งอยู่ในระดับปฏิบัติการ (จำนวน 7 คน) และผู้บริหารระดับกลาง (จำนวน 3 คน) และอายุการทำงานอยู่ระหว่าง 6 เดือนจนถึง 13 ปี

#### 6.4 เครื่องมือและวิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยใช้เครื่องมือการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interviews) เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกซึ่งมีแบบ คำถามปลายเปิดทั้งมีโครงสร้างเป็นแนวทางในการสัมภาษณ์ โดยโครงสร้างของคำถามจะสร้างขึ้นโดยใช้กรอบคำถามการวิจัยในการกำหนดประเด็นต่างๆ เพื่อตั้งเป็นคำถาม ซึ่งในแต่ละ

ประเด็นอาจจะประกอบด้วยหลายคำถาม นอกจากนี้ยังใช้เครื่องบันทึกเสียงและเครื่องบันทึกภาพ เพื่อช่วยโดยแบ่งแบบคำถามเพื่อใช้ในการสัมภาษณ์ออกเป็น 3 ส่วน สำหรับกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

ส่วนที่ 1 ช่วงเปิดการสัมภาษณ์ เป็นการกล่าวทักทายผู้ให้สัมภาษณ์และอธิบายเกี่ยวกับงานวิจัยเพื่อทำความเข้าใจร่วมกันกับผู้ให้สัมภาษณ์ และชี้แจงวัตถุประสงค์ในการสัมภาษณ์ ประโยชน์ที่ผู้สัมภาษณ์จะได้รับ การเก็บรักษาความลับและแนวทางการเก็บข้อมูล

ส่วนที่ 2 ช่วงเนื้อหา เป็นการตั้งคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับปัจจัยที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ปัจจัยที่นำไปสู่ความผูกพันต่อองค์กรโดยคำถามในช่วงแรกเป็นการแสดงความคิดเกี่ยวกับความหมายในมุมมองของท่านคิดว่ามีความหมายอย่างไรและให้นิยามตัวแปรต่างๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน นอกจากนี้ให้อธิบายตัวอย่างสถานการณ์ประกอบเพื่อความชัดเจน ในช่วงที่สองเป็นการให้แสดงความคิดเห็นถึงปัจจัยที่ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรโดยถามปัจจัยที่เป็นสิ่งสนับสนุนและสิ่งที่เป็นอุปสรรคต่อองค์กร

ส่วนที่ 3 ช่วงปิดการสัมภาษณ์ เป็นการกล่าวขอบคุณผู้ให้สัมภาษณ์ และขอข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์ ได้แก่ ชื่อ สกุล อายุของผู้สัมภาษณ์ ตำแหน่งงาน อายุงาน ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน ตลอดจนขอบเขตความรับผิดชอบในงานปัจจุบันของผู้ให้สัมภาษณ์ นอกจากนี้ผู้วิจัยยังต้องสร้างแบบสอบถามเชิงลึกสำหรับผู้บริหารจะเป็นแบบสอบถามเชิงลึกถึงสัมภาษณ์ถึงวิสัยทัศน์องค์กร ปัจจัยที่ทำให้พนักงานเกิดความผูกพันในองค์กร แผนการรักษาพนักงานในปัจจุบันในมุมมองของผู้บริหาร เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาช่องว่างของการบริหารพนักงานให้เกิดความผูกพันกับองค์กร ในส่วนของแบบสอบถามเชิงลึกของผู้บริหาร

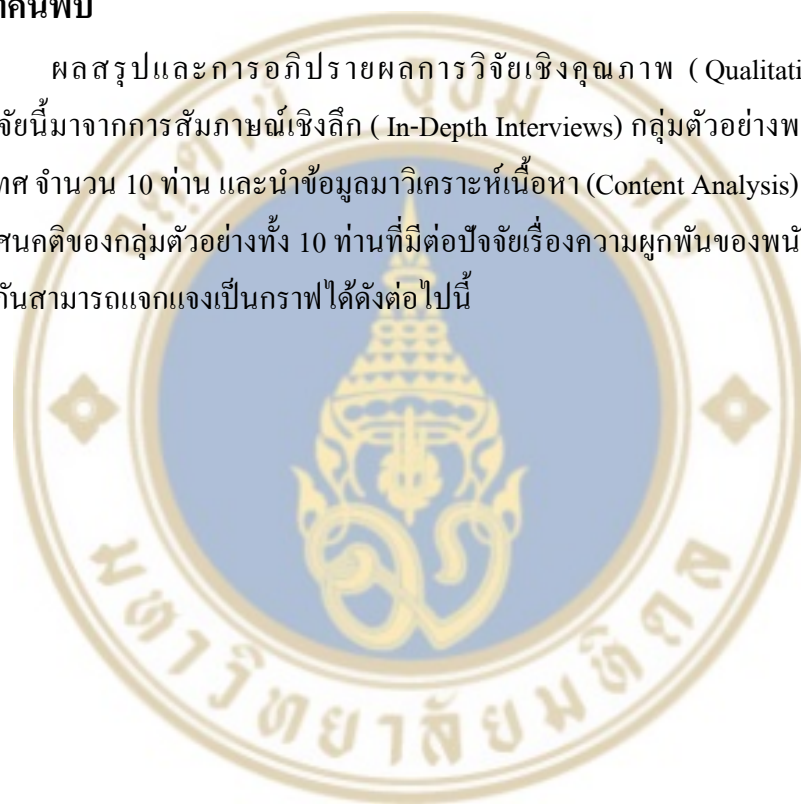
จากคำถามการวิจัยที่ว่าทัศนคติของพนักงานเทคโนโลยีสารสนเทศต่อความผูกพันองค์กร ของพนักงานบริษัท IT Outsourcing แห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยเมื่อผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์แบบเชิงลึก ( In depth Interview) เรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยทำการถอดเทปจากข้อมูลในเครื่องบันทึกเสียงอย่างละเอียด โดยทำการฟังเทปบันทึกเสียงซ้ำๆ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความถูกต้องครบถ้วน แล้วนำบทสัมภาษณ์รายบุคคล (Individual Interview) มาทำการจัดหมวดหมู่และแยกแยะข้อมูลต่างๆ (Categoring) หรือทำดัชนีข้อมูล (Indexing) ที่เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้องออกจากบทสัมภาษณ์เพื่อความชัดเจนในการวิเคราะห์ข้อมูล และอาจจะนำข้อมูลที่ไม่เกี่ยวข้องบางอย่างกลับมาพิจารณาประกอบในภายหลังเพื่อเป็นการเพิ่มความถูกต้องของข้อมูล

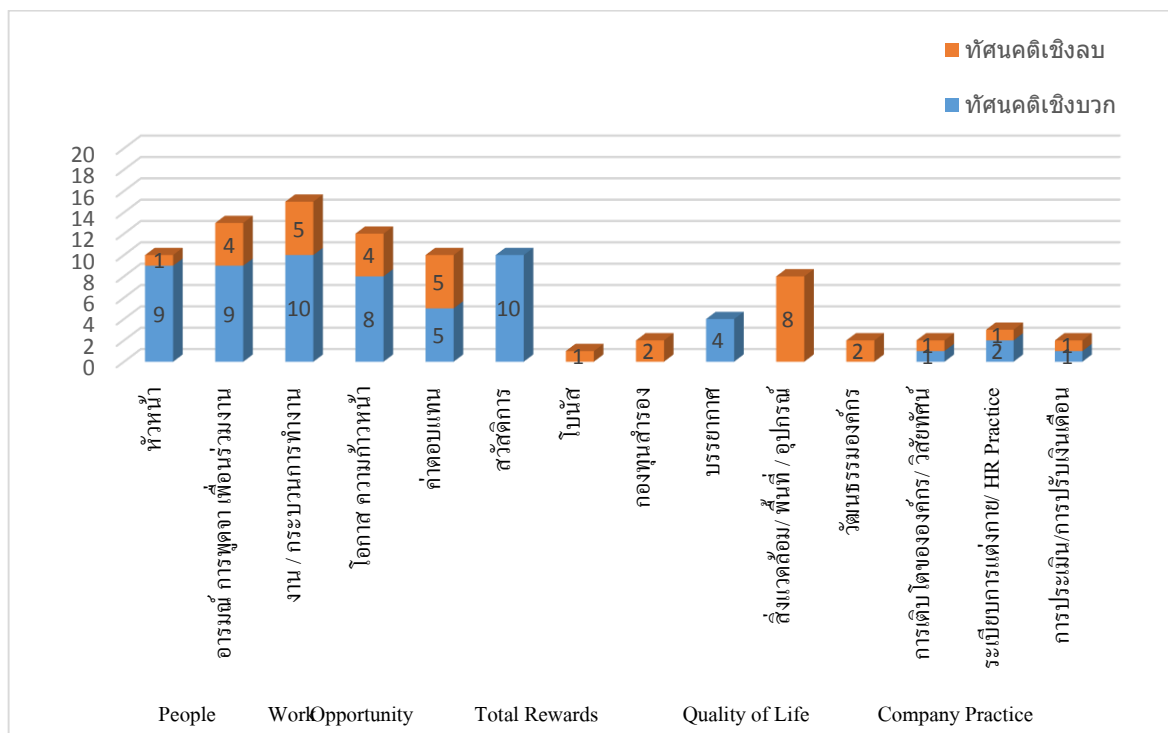
เมื่อผู้วิจัยได้ข้อมูลเบื้องต้นแล้ว จากนั้นทำการหาข้อมูลที่มีความสอดคล้องและแตกต่างกัน โดยวิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) โดยจำแนกตามคำถามวิจัยและทำการวิเคราะห์ตีความข้อมูลโดยใช้แนวคิดและทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวข้องมาประกอบและเชื่อมโยงความสัมพันธ์ในแต่ละส่วน เพื่อให้ครอบคลุมระหว่างข้อมูลกับวัตถุประสงค์ของการทำวิจัยและ

ความถูกต้องของข้อมูล แล้วนำมาวิเคราะห์สรุปเป็นแบบบรรยายเพื่อตอบปัญหาการวิจัย นอกจากนี้ผู้วิจัยจะนำส่วนที่ 4 ในแบบสอบถามที่เป็นแบบปลายเปิด (Open End) เพื่อให้แสดงความคิดเห็นทัศนคติที่นำไปสู่ความผูกพันต่อองค์กรมาร่วมอภิปรายด้วย และหาช่องว่างระหว่างการบริหารทรัพยากรและพนักงานว่ามีช่องว่างในการเกิดความผูกพันในองค์กรหรือไม่ เพื่อนำไปคิดวางแผนการรักษาพนักงาน (Retention)

## 6.5 ผลที่ค้นพบ

ผลสรุปและการอภิปรายผลการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยผลการวิจัยนี้มาจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interviews) กลุ่มตัวอย่างพนักงานเทคโนโลยีสารสนเทศ จำนวน 10 ท่าน และนำข้อมูลมาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ผลการศึกษาทำให้เห็นว่าทัศนคติของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 10 ท่านที่มีต่อปัจจัยเรื่องความผูกพันของพนักงานในความคิดที่แตกต่างกันสามารถแจกแจงเป็นกราฟได้ดังต่อไปนี้

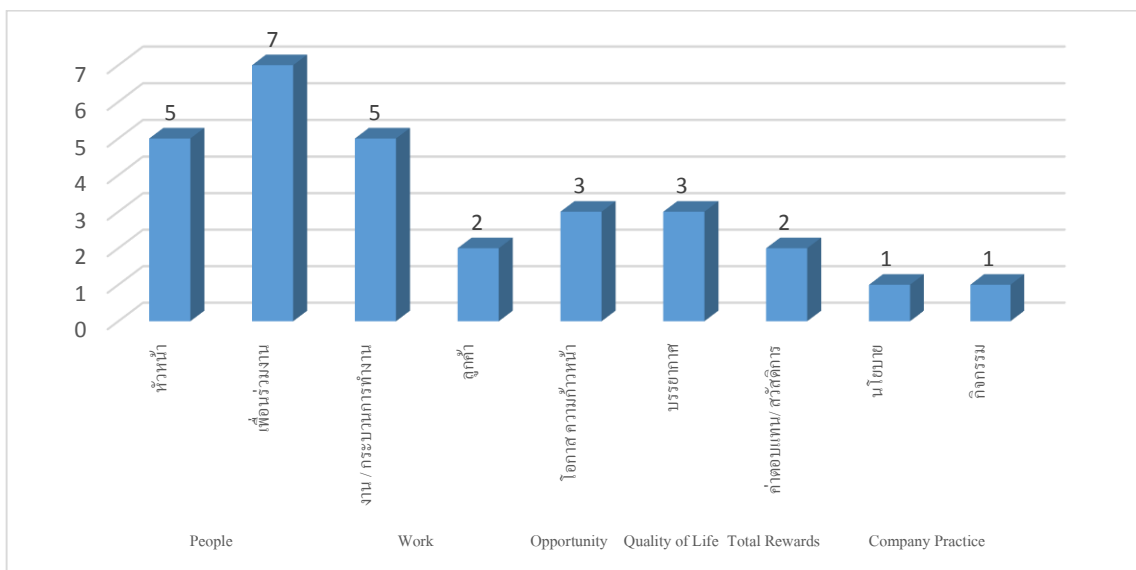




ภาพที่ 6.2 สัดส่วนทัศนคติความผูกพันในองค์กรของพนักงาน

จากกราฟที่แสดงจะเห็นได้ว่าการสัมภาษณ์พนักงานเชิงลึกทำให้เห็นได้ว่าในแต่ละปัจจัยพนักงานแสดงถึงทัศนคติในแง่บวกและแง่ที่ต้องปรับปรุงในแต่ละประเด็นที่ต่างกันออกไป ซึ่งอาจนำไปสู่การเกิดช่องว่างทางกลยุทธ์การบริหารองค์กรและพนักงานซึ่งส่งผลการทำให้เกิดความผูกพันของพนักงาน

นอกจากนี้เมื่อวิเคราะห์วัตถุประสงค์ของการวิจัย ในคำถามที่ 1 เพื่อศึกษาทัศนคติความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทการให้บริการงานรับจ้างเหมาทางเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Outsourcing) แห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร ผลสรุปภาพกราฟดังนี้



ภาพที่ 6.3 ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรมากที่สุดไปน้อยที่สุด

เมื่อผู้วิจัยได้สรุปปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุดและน้อยที่สุด จากคำถามการวิจัยที่ว่า “ปัจจัยใดมีความสำคัญเป็น 3 อันดับแรก” จึงสรุปได้ว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับ

1. บุคลากร (People) สำคัญมาเป็นอันดับแรก
2. ความชอบในงาน (Work) สำคัญมาเป็นอันดับสอง
3. โอกาสที่ได้รับ (Opportunity) และ คุณภาพชีวิต (Quality of Life) สำคัญมาเป็นอันดับที่สาม
4. สิ่งตอบแทนโดยรวม (Total Rewards) เป็นอันดับที่สี่
5. แนวปฏิบัติขององค์กร (Company Practices) สำคัญมาเป็นอันดับสุดท้าย

เมื่อผู้วิจัยวิเคราะห์จากสัดส่วนของทัศนคติของพนักงานที่แสดงผลในรูปภาพกราฟที่ 6.2 แสดงให้เห็นว่าพนักงานมีทัศนคติต่อบุคลากรไม่ว่าจะหัวหน้างานเพื่อนร่วมงานในทางบวก เมื่อผลการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างมีพนักงานทั้งหมด 9 คนกล่าวถึงในแง่ และการสอบถามลำดับการให้ความสำคัญเป็นอันดับแรก ความชอบในงานซึ่งพนักงานผลจากการสัมภาษณ์พนักงานจำนวน 10 คนกล่าวถึงลักษณะงานที่ตนเองได้รับมอบหมายในแง่บวกทั้งสิ้น และให้ความสำคัญเป็นอันดับที่สองจากปัจจัยทั้งหมด และ โอกาสในการทำงานและคุณภาพชีวิตมาเป็นอันดับสาม เมื่อได้สัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างจำนวน 8 คนที่กล่าวถึงในแง่บวกขององค์กรเกี่ยวกับโอกาสในการทำงาน แต่มีเพียงกลุ่มตัวอย่าง 4 ท่านเท่านั้นที่กล่าวว่าชอบเรื่องของบรรยากาศในการทำงาน

นอกจากนี้เมื่อวิเคราะห์ช่องว่างของกลยุทธ์ของการจัดการองค์กรและพนักงานแล้วตามตารางที่ 6.2 จะเห็นได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพนักงานและผู้บริหาร ปัจจัยทางด้าน

ค่าตอบแทนโดยรวม และ คุณภาพชีวิต มีช่องว่างในการจัดการอยู่ระดับสูง ต่อมาคือ ปัจจัยทางด้านบุคลากร และ แนวทางปฏิบัติ มีช่องว่างกลยุทธ์อยู่ในระดับปานกลาง และ ปัจจัยทางด้านความชอบในงานและโอกาสที่ได้รับมีช่องว่างกลยุทธ์อยู่ในระดับน้อย ซึ่งทางผู้วิจัย ได้วิเคราะห์แนวทางการรักษาพนักงานไว้ดังตาราง ต่อไปนี้

ตารางที่ 6.2 สรุปการวิเคราะห์หาช่องว่างกลยุทธ์การบริหารบุคลากรและแนวทางการรักษาพนักงาน

ปัจจัยความผูกพันองค์กร	วิเคราะห์ช่องว่างกลยุทธ์	แผนการรักษาพนักงาน
แนวทางปฏิบัติขององค์กร (Company Practice)	ระดับปานกลาง	-สรรหาและคัดเลือกพนักงานที่มีความสอดคล้องกับวัฒนธรรมของบริษัท -สร้างภาพลักษณ์ขององค์กรที่มีความมั่นคง
ความชอบในงาน(Work)	ระดับน้อย	-เพิ่มความถี่ในการแจ้งปัญหาโดยกำหนดการประชุมการแก้ไขปัญหารายสัปดาห์
ค่าตอบแทนโดยรวม (Total Rewards)	ระดับสูง	-โครงสร้างเงินเดือน -การประเมินค่างาน -การสำรวจเงินเดือนในตลาด
คุณภาพชีวิต (Quality of Life)	ระดับสูง	-จัดสรรงบประมาณประจำปี -การทำสำรวจความพึงพอใจในการใช้อุปกรณ์และสิ่งแวดล้อมในการทำงาน
โอกาสที่ได้รับ (Opportunity)	ระดับน้อย	-การจัดส่งพนักงานตามแผนการอบรมภายในและภายนอก ตามระยะเวลาที่กำหนด -การเปิดโอกาสให้พนักงานได้เข้าร่วมสังเกตการณ์
บุคลากร (People)	ระดับปานกลาง	-การจัดอบรมพัฒนาบุคลิกภาพในการทำงาน



## 6.6 ข้อเสนอแนะ

### 6.6.1 ข้อเสนอแนะสำหรับการนำไปใช้งานจริง

สำหรับการนำไปใช้งานจริงนั้น ควรนำทัศนคติที่ได้จากพนักงานในเชิงปรับปรุงนำไปแก้ไขปัญหอย่างในอันดับแรก อาทิเช่น เรื่องของคำตอบแทนโดยรวม และคุณภาพชีวิต แม้ว่าพนักงานจะไม่ได้จัดว่าปัจจัยเหล่านี้สำคัญเป็นอันดับแรก แต่บริษัทก็ควรเล็งเห็นความสำคัญในแต่ละปัจจัยโดยรวมอย่างเท่าเทียมกัน บริษัทสามารถนำแผนกลยุทธ์ที่ได้นำเสนอแนะไปเพื่อปรับปรุงกลยุทธ์การจัดการองค์กรและการบริหารพนักงาน ตามระเบียบ นโยบายและแนวทางขององค์กรตามความเหมาะสม เพื่อให้คำแนะนำในเชิงปรับปรุงได้รับการตอบสนองในเวลาที่เหมาะสม เพราะสิ่งเหล่านี้มีผลต่อความผูกพันของพนักงานที่ดำรงอยู่ในองค์กร ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรได้บรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้

### 6.6.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

สำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไปผู้วิจัยขอให้ศึกษาในเชิงปริมาณ เพื่อศึกษาจำนวนกลุ่มประชากรทั้งหมดของบริษัท IT Outsourcing แห่งนี้ เพื่อให้ได้สถิติและข้อมูลที่มีความสมบูรณ์และชัดเจนมากยิ่งขึ้น

## บรรณานุกรม

- จรัพร ทองทะวัก (2555) ปัจจัยด้านคุณภาพการให้บริการที่มีอิทธิพลต่อการยอมรับของผู้ว่าจ้างใน  
วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs): กรณีผู้ให้บริการด้าน การพัฒนาระบบงาน  
(Application Development Outsourcing) วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต (สถิติประยุกต์และ  
เทคโนโลยีสารสนเทศ) คณะสถิติประยุกต์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์  
นวัตน์ที่ วงศ์ประสิทธิ์, ปีที่ 9 ฉบับที่ 1 มกราคม - มิถุนายน 2557  
วารสารสาทรณสุขมหาวิทยาลัยบูรพา : การศึกษาแนวทางการสร้างความผูกพันต่อ  
องค์กรตามมุมมอง ของผู้อำนวยการโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย วิทยาลัย  
พาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
- ประดิษฐ์พงษ์ สร้อยเพชร(2557) การค้นคว้าอิสระความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท  
โทรคมนาคมและเทคโนโลยีสารสนเทศแห่งหนึ่ง ส่วนงานวิศวกรรมที่ทำงานในเขต  
กรุงเทพมหานคร ปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิตบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเนชั่น
- ปาริชาติ จำเริญ และ ดร.กระมล ทองธรรมชาติ, ปีที่ 17 ฉบับที่ 1 มกราคม-เมษายน 2555 วารสาร  
สมาคมนักวิจัยปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏ
- ปฏิวัติคน วิวัฒนางาน ( Human Revolution Organization Designation).(2557) ขั้นตอนการจัดทำ  
โครงสร้างเงินเดือน สืบค้นเมื่อวันที่ 15 มีนาคม จาก,  
<https://humanrevod.wordpress.com/about>
- พัชรา โพชนิก และชุตีระ ระบอบ, ปีที่ 6 ฉบับที่ 2 (กรกฎาคม - ธันวาคม 2557) วารสารธุรกิจ  
ปริทัศน์ ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับความผูกพันในการทำงานและการออกจาก  
งานของพนักงานด้าน โลจิสติกส์การจัดเตรียมอาหาร สำหรับสายการบินจากการจัด  
จ้างภายนอก คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ
- วรนาท สามารถ (2557) การศึกษาบุปปัจจัยและความแตกต่างของความเชื่อถือไว้วางใจในทีม และ  
ความผูกพันต่อองค์กรระหว่างพนักงานในทีมดั้งเดิมและทีมเสมือนจริง: กรณีศึกษา  
อุตสาหกรรมสายการบิน สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์วิทยาศาสตร์มหา  
บัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และองค์กร) คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

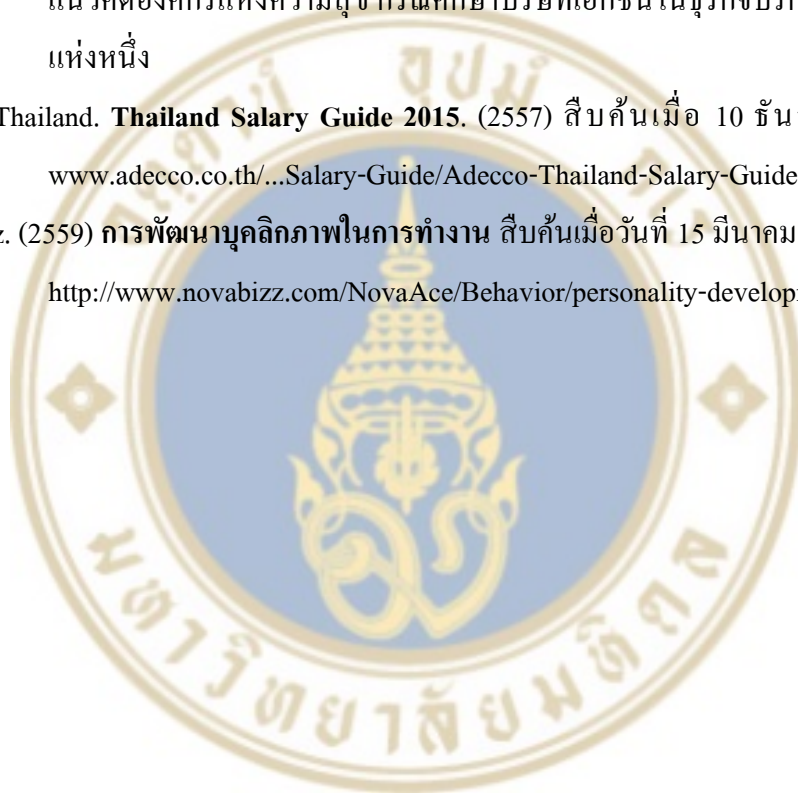
## บรรณานุกรม (ต่อ)

วันชัย ศกุนตนาค(2555) แรงจูงใจการปฏิบัติงานที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันของพนักงานกลุ่มงานService Desk ของธนาคารแห่งหนึ่ง ปรินญาหมหาบัณฑิตบริหารธุรกิจ สาขาการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ศจนันทน ดิไชยเศรษฐ (2557) การศึกษาแนวทางการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโดยแนวคิดองค์กรแห่งความสุข กรณีศึกษาบริษัทเอกชนในธุรกิจบริการ IT Outsourcing แห่งหนึ่ง

Adecco Thailand. **Thailand Salary Guide 2015**. (2557) สืบค้นเมื่อ 10 ธันวาคม 2559 จาก, [www.adecco.co.th/...Salary-Guide/Adecco-Thailand-Salary-Guide-2015](http://www.adecco.co.th/...Salary-Guide/Adecco-Thailand-Salary-Guide-2015)

Novabizz. (2559) การพัฒนาบุคลิกภาพในการทำงาน สืบค้นเมื่อวันที่ 15 มีนาคม จาก, <http://www.novabizz.com/NovaAce/Behavior/personality-development.htm>





## ภาคผนวก ก

### แบบสัมภาษณ์เชิงลึกของพนักงาน

#### 1. ขั้นตอนการสัมภาษณ์

1. เป็นการกล่าวทักทายสวัสดิ์ผู้ให้สัมภาษณ์และอธิบายเกี่ยวกับงานวิจัยให้ผู้สัมภาษณ์ได้ทราบ
2. ชี้แจงวัตถุประสงค์ในการสัมภาษณ์และประโยชน์ที่ผู้ให้สัมภาษณ์จะได้รับ
3. ชี้แจงเรื่องการเก็บความลับของข้อมูลและผู้ให้ข้อมูล
4. ขออนุญาตบันทึกเสียงเพื่อความสะดวกและความสมบูรณ์ในการเก็บและการวิเคราะห์ข้อมูล
5. กำหนดระยะเวลาการให้สัมภาษณ์ประมาณ 45 นาที ถึง 1 ชั่วโมง
6. เป็นการกล่าวขอบคุณผู้ให้สัมภาษณ์ และขอข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์

#### 2. คำถามในการวิจัย

ทัศนคติของพนักงานเทคโนโลยีสารสนเทศต่อความผูกพันองค์กร

##### 2.1 ความหมายของความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร

- คำว่า “ความผูกพันต่อองค์กร” ( Organization Engagement) ในความคิดของท่านหมายถึงอะไร

##### 2.2 ทัศนคติต่อความผูกพันต่อองค์กร

- ท่านคิดว่าปัจจัยใดที่ทำให้ท่านมีความสุขและเกิดความผูกพันต่อองค์กร (เจาะลึกทุกประเด็น)

- ท่านคิดว่าปัจจัยใดที่ทำให้ท่านยังต้องการให้ปรับปรุง หรือ ไม่มีความสุข เกี่ยวกับสิ่งที่ทำให้ความผูกพันกับองค์กร (ยกตัวอย่าง)

- ปัจจัยข้างต้นท่านคิดว่าปัจจัยใดสำคัญที่สุด (เรียงลำดับความสำคัญอย่างน้อย 3 ข้อ พร้อมยกตัวอย่างประกอบ)

- ปัจจัยใดที่ท่านคิดว่าเป็นสาเหตุให้ท่านลาออกจากที่ทำงานและยกตัวอย่าง

## ภาคผนวก ข

### แบบสัมภาษณ์เชิงลึกของผู้บริหาร

#### 1. ขั้นตอนการสัมภาษณ์

1. เป็นการกล่าวทักทายสวัสดีผู้ให้สัมภาษณ์และอธิบายเกี่ยวกับงานวิจัยให้ผู้สัมภาษณ์ได้ทราบ
2. ชี้แจงวัตถุประสงค์ในการสัมภาษณ์และประโยชน์ที่ผู้ให้สัมภาษณ์จะได้รับ
3. ชี้แจงเรื่องการเก็บความลับของข้อมูลและผู้ให้ข้อมูล
4. ขออนุญาตบันทึกเสียงเพื่อความสะดวกและความสมบูรณ์ในการเก็บและการวิเคราะห์ข้อมูล
5. กำหนดระยะเวลาการให้สัมภาษณ์ประมาณ 45 นาที ถึง 1 ชั่วโมง
6. เป็นการกล่าวขอบคุณผู้ให้สัมภาษณ์ และขอข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์

#### 2. คำถามในการวิจัย

ทัศนคติของพนักงานเทคโนโลยีสารสนเทศต่อความผูกพันองค์กร

##### 2.1 สถานการณ์ตลาดแรงงานและเป้าหมายองค์กร

- ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับสถานการณ์ขาดแคลนตลาดแรงงาน พนักงานทางด้านเทคโนโลยีในปัจจุบัน และท่านได้รับผลกระทบอย่างไร
- ท่านคิดว่าพนักงาน IT มีความสำคัญกับเป้าหมายทางธุรกิจที่ท่านได้วางแผนไว้  
อย่างไร

##### 2.2 ความหมายของความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร

- คำว่า “ความผูกพันต่อองค์กร” (Organization Engagement) ในความคิดของท่านหมายถึงอะไร

##### 2.3 ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

- ท่านคิดว่าปัจจัยใดที่ท่านทำให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กร (เจาะลึกทุกประเด็น)
- ท่านคิดว่าองค์กรมีแผนการอย่างไรกับปัจจัยเหล่านี้
- ปัจจัยใดที่ท่านคิดว่าเป็นสาเหตุให้พนักงานลาออกจากที่ทำงาน และ ยกตัวอย่าง

### ภาคผนวก ก

## การถอดรหัส(Coding) การสัมภาษณ์เชิงลึกด้านทัศนคติเชิงบวกในเรื่องปัจจัยความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

### หัวหน้างาน 9:10

- หัวหน้างานที่ดี มีอะไรก็แจ่มทันที ตัดสินใจทันที มีโอกาสแสดงความคิดเห็น รับฟังปัญหาที่เกิดขึ้น พร้อมให้แนวทางในการแก้ไขปัญหา ไม่มีการบังคับ ให้ข้อเสนอแนะ สอบถามว่ามีวิธีอื่นอีกหรือไม่ เป็นที่ปรึกษา การจัดการบริหารทีม และให้ความรู้
- สอนงานมากกว่าการพัฒนา สอนพัฒนาชีวิต เป็นหัวหน้างานที่ดีมาก
- หัวหน้างาน ระดับความสุขโอเคนะ happy ดีครับ เอาใจใส่ในงานเป็นอะไร ยังไงบ้าง ถามเรื่องส่วนตัว บุคลิกจะเงียบ จับสัมผัสได้ และถามว่าเป็นอะไรหรือเปล่า
- หัวหน้างาน โอเค เป็นกันเอง ไม่ได้แบ่ง ทำงานร่วมกัน มีการ Take Care เหมือนพี่เหมือนน้อง มีงานสอนงานแจกแจงงาน ว่าได้รับมอบหมายอะไรยังไง
- หัวหน้างาน มีความสุข เพราะคอย Take Care เคยทำงานร่วมกันมาที่ลูกค้า คอย Support ให้ตลอด ดีมากเป็นแบบอย่างที่ดี
- หัวหน้างาน มีความสุขกับหัวหน้างาน คุยได้ทั้งเรื่องส่วนตัว มีทีมในการช่วยกันหาคำตอบ
- หัวหน้างานให้โอกาสไม่ได้ปิดกั้น ให้นำเสนองาน มีการสอนงานว่าพูดแบบนี้ไม่ได้ ต้องพูดอีกแบบนี้ เป็น role model มีวิธีการพูดที่ดี
- หัวหน้างานคุยกันบ่อย อัปเดตกันตลอด ปรึกษากันตลอด
- หัวหน้างาน เป็นคนตรง อยากรู้อะไรจะถาม มีการถามอะไรยังไง เราโอเคม๊ยะ มีการสอบถามความจริง

### เพื่อนร่วมงาน 10:10

- เหมือนบ้าน คือ ความอบอุ่นของเพื่อนร่วมงาน ทักทายกัน ทำให้เกิดบรรยากาศดีๆ ห้องสี่เหลี่ยมแคบๆ คุยกันแบบญาติพี่น้องสนิทสนม ไม่จริงจัง ไม่ใช่อำนาจในการทำงาน เล่นคือเล่น เขียวในเรื่องของความถูกต้อง
- เพื่อนร่วมงานคนอื่นๆเป็นมิตร friendly ใจเล่น สนุกสนาน เฮฮา มีความสุขมาก

- เพื่อนร่วมงานที่สนิทสนมเป็นคนดีเหมือนกัน และเป็นคนจริงใจ
- เพื่อนร่วมงาน มองว่าเป็น partner ทำให้งานสำเร็จลุล่วง แบ่งปันความรู้กัน ช่วยกันแก้ไขปัญหา จะมีขั้นตอน
- เพื่อนร่วมงาน ทีมงานประสานงานกันดี ได้ต่อกันคุยแล้วได้ใจความดี
- เพื่อนร่วมงาน มีปัญหาแก้ไขปัญหา คุยกันได้ ไม่ใช่เราคนเดียว มีคนคอยช่วยเหลือ
- เพื่อนร่วมงาน อยู่แล้วรู้สึกว่าเป็นกันเอง หัวเราะเฮฮา ช่วยเหลือกันทำงาน กลับมาก็จะรู้สึกดีทุกครั้ง คุยกับหัวหน้าได้ทุกอย่าง
- ทีมงานที่ดี ทีมงานที่จูนกันดี คิด มองตา ลูกน้องต้องการอะไร คนทำงานแนวทางเดียวกัน ไม่มีการทะเลาะกัน
- เพื่อนร่วมงาน คือ สิ่งจูงใจให้มาทำงาน ความเอาใจใส่
- การทำงานมีความสุขดี เพื่อนร่วมงานกันเอง ปรึกษาได้ เวลามีปัญหา ก็จะมี Meeting เกิดขึ้นเสมอ

#### ลูกค้ำ 2:10

- ลูกค้ำที่เจอดี พบลูกค้ำบ่อยๆ รู้สึกท้อทลายในงาน อุปกรณ์ต่างๆที่ไม่รู้จัก ได้รู้จัก ได้เรียนรู้ ได้ Connection รู้สึกรักในงานที่ทำ ได้จับ System เจอ Server ได้เจออุปกรณ์ Cloud
- ความพึงพอใจในลูกค้ำ เหมือนเราเป็น Super Hero ภูมิใจในงานที่ทำ เราชอบกับงาน

#### ลักษณะงาน 10:10

- ลักษณะงานที่ได้รับมอบหมายมีระบบชัดเจน สามารถยึดหยุ่นได้
- ลักษณะงานที่ได้ทำมีความสุข ชอบงานบริการ ได้ช่วยเหลือคนอื่นให้ทำงานต่อได้ มี feedback ว่าทำงานดี ก็มีความสุข
- ลักษณะงาน ค่อนข้างชอบ ชอบให้คำปรึกษาลูกค้ำ ชอบงานเอกสาร ได้รับการทำงาน หลายส่วน อาสาชอบทำ หลากหลาย
- ลักษณะงานที่ทำ ออกไปดูแลลูกค้ำที่ไซต์ต่างๆ มันชอบระดับนี้
- ตำแหน่งงาน Technical ส่วนนี้ และการจัดการส่วนนี้ ได้พบปะลูกค้ำ ได้แก้ไขปัญหา



- ลักษณะงาน ตรงสาย เปิดประสบการณ์ Talent ในการสรรหาตลอด ค้นหาตลอดเวลา การได้สัมภาษณ์ผู้สมัครเหมือนกระจกที่คอยส่องเรา ชอบงานไม่จำเจ
- ไม่เคยอยู่ในภาวะกดดัน ที่นี้ให้การเรียนรู้จนถึงจุดนี้ ไม่มีอุปสรรคในการทำงานไม่มีปัญหา
- ความท้าทายในการทำงาน แปลกใหม่ คนอื่นไม่เคยได้เริ่มทำ ชอบเอาชนะคนอื่นด้วยผลงาน
- อิสระในการทำงาน ไม่ถูกจำกัดด้วยอะไรต่างๆ คิดนอกกรอบ คุยกับหัวหน้า รู้เรื่องและผู้บริหาร
- การทำงานในแผนก หัวหน้าไม่เคยกดดันในตัวเอง

#### โอกาสและการพัฒนาตนเอง 9:10

- โอกาสท้าทายความสามารถ ตัวอย่างเช่น คือเคยเป็น programmer มาก่อน ก็ได้รับโอกาส ให้ผันตัวเองมาเป็น Developer
- โอกาสที่ได้ลองทำ ทำได้ดี
- โอกาสที่ได้รับ มีมากกว่าคนอื่น เป็นบททดสอบการทำงาน มีกำลัง ได้รับการไว้วางใจ ได้ทำงานที่หลากหลาย ตนเองเป็นคนที่ไม่ได้มีวุฒิมากมาย ได้รับโอกาสตลอดเวลา จากช่างซ่อมกล้องเงิน มาซ่อมเครื่องพิมพ์ดีด ไฟฟ้า มาดูคอมพิวเตอร์ ระบบต่างๆ ทำด้วยความสามารถของตนเอง
- โอกาสที่ได้รับ บางส่วนจากหัวหน้างานบางคน ที่ให้ช่วยงาน support หลากหลาย ได้เรียนรู้
- โอกาส เปิดโอกาสให้ไปลองสอบ ไป Training ได้พอสมควร เช่น Cisco Microsoft ที่นี้ take care ในเรื่องของโอกาสดี
- โอกาส ได้ทำ ITSS มอบหมายให้เลย ได้รับการมองเห็นศักยภาพในตัวเรา
- โอกาสที่ได้รับ ถือว่ามาถูกที่ ถูกเวลา จังหวะเวลา ได้รับโอกาสที่ดี
- โอกาสที่ได้รับ ได้โอกาสในการเข้ามาทำงาน เนื่องจากตอนแรกไม่มีประสบการณ์
- การพัฒนาตนเองได้รับค่อนข้างสูง เรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน และศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

**จัดอบรม 3:10**

- การส่งอบรม ฝึกอบรม ITPE และไม่ได้หยุดอยู่ตรงนั้น ได้รับโอกาส
- จัดอบรมได้ตามความเหมาะสม
- การพัฒนาการเรียนรู้ ได้รับเยอะเลย ได้มีการอบรม เรียนรู้งานตลอด

**ความก้าวหน้า 3:10**

- ได้พัฒนาตนเอง มี Career Path
- การปรับตำแหน่ง ก็ได้ปรับจาก Technical Support ไปเป็น senior ใช้เวลาอยู่ประมาณ 3 ปีในการได้ปรับ
- โอกาสในการเติบโต ยังมองเห็นโอกาส ปรับจาก junior เป็น senior ความไว้วางใจจากเพื่อนร่วมงาน ไปต่อได้

**คำตอบแทน 5:5**

- เงินเดือนและสวัสดิการ ไม่ได้แค่เรื่องเงินเดือน เนื่องจากไม่ได้มีภาระอะไร ไม่ได้ซีเรียส สวัสดิการไม่ได้ใช้ด้วยซ้ำ
- ค่าตอบแทนที่ได้เหมาะสมกับตำแหน่ง ก่อนข้างได้เพิ่มเยอะ เห็นถึง performance ก่อนข้างพอใจ
- สวัสดิการและตัวเงินเดือน โบนัส เป็นมาตรฐาน ไม่กดดัน และวิเคราะห์ตลาด
- ค่าตอบแทนและสวัสดิการ สมเหตุสมผลกับหน้าที่ที่ได้รับ สวัสดิการอุบัติเหตุโอเค รวบรวมๆ ปวดหัวเป็นไข้ยังสบายกระเป๋า ยังตอบโจทย์ วันลาในช่วงปีถัดไปยังโอเค
- + เงินเดือนและสวัสดิการพอใจ ต้องพัฒนาตนเองอีกสักกนิด เช่นการขายงาน IT ให้รู้เรื่องมากขึ้น งานปาร์ตี้มีปีละครั้งก็โอเคแล้ว

**โบนัส 1:10**

- โบนัสเฉยๆ เพราะว่าแล้วแต่บริษัทจะให้ เหมือนเป็นกำไรจากการทำงาน ไม่ได้คาดหวัง ถ้าบริษัททำได้เยอะก็ควรให้เยอะ

### สวัสดิการ 10:10

- สวัสดิการ ขาดลามาสาย ปกติทั่วไปให้ค่อนข้างเยอะ สะสมวันลาได้ด้วยดี สวัสดิการอื่นๆทำได้อยู่แล้ว
- สวัสดิการประกันสุขภาพ ที่ควรฟังจะให้เป็นประกันกลุ่ม ถือว่าพอใจ เทียบและ ปาร์ตี้ถือว่าให้พนักงานได้พักผ่อน
- ประกันกลุ่มดี ถือว่าดีกว่าไปใช้ประกันสังคม ถือว่าโอเคในภาพรวม
- สวัสดิการรับได้ อายุตอนนี้ไม่ได้ซีเรียสมากกับพวกนี้ กลางๆ
- สวัสดิการอื่นๆหากเปรียบเทียบในลักษณะที่เหมือนกัน ถือว่าพอใจ

### บรรยากาศ 4:10

- ภูมิใจที่ได้อยู่ที่นี้ บรรยากาศดี เกิดการเรียนรู้
- บรรยากาศการทำงานมีความสุขดี กันเอง ปรึกษาได้ เวลามีปัญหา ก็จะมี Meeting เกิดขึ้นเสมอ
- บรรยากาศในการทำงาน ความเป็นพี่เป็นน้อง ร่วมกับคนอื่นๆ ประสานงานให้ ความร่วมมือ
- ทุกคนที่รู้จัก ยิ้มแย้ม อารมณ์ดี ไม่มีอคติกับน้องใหม่

### สภาพแวดล้อม 2:10

- ห้องทำงานไม่มีผล ไฟสว่างชัดเจน
- การออกไปข้างนอกดีกว่าอยู่ทำงานข้างในบริษัท

### อุปกรณ์ในการทำงาน 0:10

- ไม่พบการกล่าวถึงในเชิงบวก

### นโยบายบริษัท 3:10

- วิสัยทัศน์ สามารถทำได้ในความเป็นจริงไม่ over
- กิจกรรมที่ได้ทำต่างๆ ถือว่าเอาสิ่งที่มีนำมาใช้
- การยอมรับในตัวคนของเราได้ อุปนิสัยที่เราเป็น

### การปรับเงินเดือนและการประเมิน 1:10

- การประเมินผลงานเป็นมาตรฐาน



## ภาคผนวก ง

### การถอดรหัส(Coding) การสัมภาษณ์เชิงลึกด้านทัศนคติเชิงปรับปรุงในเรื่องปัจจัยความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

#### หัวหน้างาน 1:10

- หัวหน้างาน เป็นไปตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เป็นพี่น้อง ปัจจุบันโตขึ้น เข้าถึงยาก การประสานงานทำให้เข้าถึงได้น้อยลง ปรึกษายาก ผู้บริหารก็ยิ่งเข้าได้ยาก

#### เพื่อนร่วมงาน 4:10

- อารมณ์ของเพื่อนร่วมงาน อารมณ์ขึ้นๆลงๆ เข้าหายาก เราไม่รู้ว่าเขามีอารมณ์ไม่มีอารมณ์ เข้าไม่ติด งานไม่เดิน
- รู้สึกว่ามีคนบางคนที่ไม่ชอบ ปัญหาคน
- เพื่อนร่วมงานที่ทัศนคติต่างกัน พุดจาไม่ดี
- เรื่องหุยมหิมระหว่างคนในองค์กร เรื่องส่วนตัว กล้า

#### ลูกค้า 4:10

- ลูกค้าไม่เข้าใจกระบวนการหลังบ้าน
- ไม่มีงาน ก็จะเบื่อ
- ลูกค้ามีความกดดันเพิ่ม เราไม่สนิทกับเขา
- อยากทำอะไรที่ได้มากกว่านี้ งานของลูกค้าค่อนข้างน้อย

#### กำลังคน 3:10

- เน้นเรื่องของลูกค้า ถ้าเพิ่มลูกค้า คนก็ต้องเพิ่ม
- งานมี workload ต้องสลับไปสลับมา ควรจะเพิ่มคน
- ควรรับพนักงานมาเพื่อในการ replace เพราะ ธุรกิจ โคนหัก Manday

### กระบวนการทำงาน 6:10

- กระบวนการทำงาน แต่ละแผนกไม่ทำงานประสานกัน ทีมไม่ช่วยกันแก้ไข ปัญหา โยนปัญหา เพิ่มคนไม่ใช่ปัญหาที่ถูกต้อง เช่น ฝั่งสรรหาหาคนไม่ตรงตามความต้องการ requirement ไม่ชัดเจน ทำให้เกิดการเห็นช้างคนละตัว
- ปัญหาต่างๆที่ทำให้ Performance ตก
- การรับฟัง นำไปแก้ปัญห ช่องทางไหน นำไปแก้ปัญหายังไง
- การสรรหาคนเข้าไปเล็กน้อย
- KPI ที่ใช้วัดผลการทำงาน กดดัน ไม่มีความสุข
- เข้าผู้ใหญ่ ไม่ค่อยมีความสุข รู้สึกผูกคดดันตัวเราหรือเปล่า วิตกไป รู้สึกเหมือนลุยคนเดียว

### ความก้าวหน้า 1:10

- หากบริษัทเปิดโอกาสให้เติบโต ยังไม่ได้โอกาสมาก

### การอบรม 5:10

- การอบรมเพิ่มพูนความรู้
- ไม่ได้เจอปัญหาท้าทาย อยากไปสังเกตการ Implement ต่างๆ
- ควรปรับความรู้ของตนเอง บางครั้งจัดการหลายๆอย่างอาจจะหลุดกระบวนการ ทำได้ไม่ดี ทำหลายอย่าง ไม่ 100% กดดันตนเอง
- โอกาสในการทำงานยังน้อยอยู่ เนื่องจาก support ลูกค้า ดิดสาย ไม่มีโอกาสได้เข้า training
- ยังไม่ได้โอกาสการอบรมทางเฉพาะด้าน

### เงินเดือน 6:10

- อัตราเงินเดือนของพนักงาน Outsource ที่ต่ำเกินไป เรามีโอกาสออกแน่นอนเมื่อมาทำงานกับเราแค่ปีเดียว เพราะเขามองเงินเดือนที่อื่น
- ค่าตอบแทนและสวัสดิการ มีความสุขดี โอเคดี ไม่มากมาย ไม่เยอะเท่าราคาคาตลาด ไม่กระทบต่อชีวิต มีค่าจ้างเงินเดือน โบนัส แคนี่เอง ไม่มี OT คือ อยู่ได้ไม่มีผลกระทบหากไปหน่วยงานอื่นอาจจะเยอะกว่านี้

- ค่าตอบแทน วุฒิการศึกษาก็ไม่ได้มีมาก ที่ได้รับคือ พออยู่ได้ มีบ้านมีรถ อยากได้กองทุน สำรองเลี้ยงชีพ คนที่เข้ามาก็ฝากโอกาสที่นี้ได้ สวัสดิการตัวอื่นๆเพียงพอแล้ว
- ยังน้อยเกินไป อัตราต่ำเกินไป รู้สึกน้อยเกินไป ทำแล้วคุ้มมั้ย เอาไปเทียบกับชั่วโมงที่ทำ ตนเองทำงานมาเกือบ 3 ปี
- เงินเดือนอยู่ในระดับที่พอใช้ น้องกำลังเรียน ต้องส่งค่าเทอมให้น้องระดับปริญญาตรี และรถที่ต้องผ่อน
- ค่าตอบแทน เท่าที่ได้ยังไม่มีความสุข มีเงินเดือน มีค่าโทรศัพท์ เพียงพอสำหรับเรา คนนี้ง อยากหาเพิ่มเพื่อให้พ่อแม่

#### โบนัส 1:10

- มี Guarantee Bonus ถ้าผลประกอบการดีก็ควรจะมีตามผลประกอบการ

#### สวัสดิการ 2:10

- สวัสดิการให้มี กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ
- มี Provident Fund

#### อุปกรณ์ 5:10

- อุปกรณ์ ต้องสามารถรองรับลูกค้าได้ ต้องมีอุปกรณ์ให้ทดสอบ
- สิ่งแวดล้อมในการทำงาน Notebook ก่อนข้างช้า
- อุปกรณ์การทำงาน คอมพิวเตอร์ เก้าอี้ ที่จับต้องได้ บางครั้งเสีย ไม่มีประสิทธิภาพ
- สิ่งแวดล้อมในการทำงาน โต๊ะ โอเค อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ช้า คลิกแล้วรอหมุน
- สิ่งแวดล้อมในการทำงาน อุปกรณ์ไม่เพียงพอ อุปกรณ์มีปัญหา หาเครื่องทดสอบไม่ได้เลย ตาม support เอาคาบหน้ายังไม่โอเค

#### พื้นที่/สิ่งแวดล้อม 6:10

- สถานที่ทำงาน มันควรแบ่งเป็นสัดส่วนมากขึ้น ให้คุยงานกันง่ายขึ้น
- พุดอยาก ที่เรื่องเสียงดังหลุดๆมาบ้าง อย่างอื่นยังไม่มี

- สภาพแวดล้อม ค่อนข้างเล็ก ,join พื้นที่ ไม่สะดวก เสียระบบกวนมีบ้าง ก็ให้เคารพกัน
- มีโอกาสเลือกสถานที่ทำงานได้ อยากมีเพื่อนร่วมงานบ้าง ถูกจับแยก จะได้มีเพื่อนคุยบ้าง
- การออกไปข้างนอกดีกว่าอยู่ทำงานข้างในบริษัท
- ถ้าองค์กรขยาย เราต้องขยายพื้นที่ เนื่องจากค่อนข้างเล็กเกินไป

#### นโยบายของบริษัท 4:10

- อยากให้องค์กรมีการขยายที่โตกว่านี้
- วัฒนธรรมองค์กรบางอย่าง การติดต่อประสานงาน ความไม่เข้าใจ ซึ่งบางครั้งก็ติดลูกค้ำ
- ทักษะดี วัฒนธรรมองค์กรไม่เกิดความจงรักภักดี มีคนหางานใหม่ บ่นองค์กรให้หลายคนฟัง เช่น ควรรู้เวลาเริ่มงานกี่โมง รักษาพนักงานที่สร้างผลงานไว้ แต่ไม่สร้างความสุขให้องค์กร
- การแต่งกายเคร่งเกินไปเพราะหน้างานจำเป็นต้องลุย บังคับให้ใส่เสื้อเชิ้ต slack เพราะกางเกงเคยเป่าแตก

#### การปรับเงินเดือน 1:10

- การปรับเงินเดือนก็ขึ้นเรื่อยๆ การปรับจะกลางๆ



## ภาคผนวก จ

### การถอดสัมภาษณ์ผู้บริหารถึงแนวทางและกลยุทธ์ที่ใช้ในปัจจุบัน

#### หัวหน้างาน

ใช้เวลาร่วมกัน ความสัมพันธ์ต้องดี การสร้างวัฒนธรรมที่ดีในการทำงานระดับหัวหน้างาน ตระหนักรู้ เป็นกำลังสำคัญของเรา มีวิธีการส่งอบรมหัวหน้างาน ภาวะผู้นำ การบริหารตัวงาน เป็นทั้งเพื่อนและที่ปรึกษา ให้ความใกล้ชิด จากประสบการณ์ไม่ควรจะห่างกันเกิน 1 สัปดาห์ จะต้องพบเจอกัน มี Meeting/ Discuss ทานข้าวเที่ยงร่วมกัน มีเทคนิคหาเวลาว่างทำกิจกรรมร่วมกัน เช่น กินข้าว ให้ความรู้สึกว่าเขาไม่ได้ทำงานเพียงลำพัง ทีม IT Service จะทานข้าวร่วมกันเดือนละครั้ง

#### เพื่อนร่วมงาน

วัฒนธรรมที่ดีในการทำงาน ไม่ตรงเวลาเข้าประชุม ไม่ส่งเสียงดังรบกวนเพื่อนร่วมงาน สร้างบรรยากาศการทำงานให้ดู Active คุณเป็นมืออาชีพ คุยเรื่องงาน ใช้เวลาสร้างความสัมพันธ์ ทักทายแจ่มใส เป็นกันเอง ถ้าทีมเดียวกันทะเลาะกันเอง หัวหน้าต้องเรียกคุยโดยตรง ถ้าเป็นต่างฝ่ายก็จะต้องให้ฝ่าย HR มาจัดการ

#### ลักษณะงานที่รับผิดชอบ

ก่อนจะให้พนักงานไปทำงาน ให้ผู้จัดการฝ่ายมีการไต่ถามถึงความสมัครใจในการทำงานก่อนทุกครั้ง ว่าชอบงานที่ทำหรือไม่ จะมองถึงประสบการณ์คนที่เคยทำก่อน เพื่อให้เกิดความพึงพอใจที่ได้รับมอบหมาย

#### โอกาสและความก้าวหน้า

คุณลักษณะของคนให้เหมาะสมกับงาน คนที่มีความสามารถจะได้ทำก่อน ไม่สามารถส่งคนที่มีความน้อยไปลูกค้าได้เนื่องจากมีความเสี่ยง องค์กรจะไม่ได้รับคนที่มี High Skill การวางแผนการอบรมสำหรับพนักงานที่ยังทักษะไม่สูง จะต้องใช้เวลาบ้าง โอกาสเป็นของตนเอง 50% และโอกาสของลูกค้าที่เข้ามาอีก 50% พนักงานจะต้องมีทักษะในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า ต้องมีความสามารถเฉพาะตัว และใจรักบริการ การเป็น Supervisor ขึ้นไปจะต้องได้ภาษาอังกฤษอีกด้วย

### การอบรม

จัดอบรมตามระดับทักษะของหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบ เช่น การส่งไปอบรมกับ Microsoft

### การปรับตำแหน่ง

โอกาสได้รับเท่ากัน ขึ้นอยู่กับความสามารถ ประสิทธิภาพไม่เกี่ยว

### ลูกค้า

หาโอกาสและขยายฐานลูกค้าใหม่ๆ

### กระบวนการทำงาน

บริษัทมีมาตรฐานการทำงานตามกระบวนการ ISO 9001:2008 มีคู่มือการทำงาน และมีการติดตาม KPI เรามีแผนงานการหาพนักงานมา Stock ไว้เพื่อทำการอบรมให้พนักงาน Outsource ของเรา เพื่อลด Turnaround time ในการสรรหา เรามีการประชุมกันเพื่อเสนอแผนการเพิ่มคนกันทุกเดือน

### ค่าตอบแทนและสวัสดิการ

บริษัทได้มีการจัดทำ Salary Structure ใหม่ อัตราเงินเดือนที่ให้พนักงานสามารถแข่งขันได้บริษัทควรจะต้องมีการทำ Survey ทุกปี

### โบนัส

บริษัทมีแนวโน้มที่ดีขึ้น เริ่มมีการพิจารณา Performance Bonus ซึ่งขึ้นอยู่กับผลประกอบการ จากการให้ Fixed Bonus

### สวัสดิการ

บริษัทมีสวัสดิการที่เป็นมาตรฐานไม่สูงไม่ต่ำ เมื่อเทียบกับบริษัทที่มีขนาดเดียวกัน เราค่อนข้างดีกว่าด้วยซ้ำ แต่แน่นอนว่าไม่สามารถเทียบกับบริษัทมหาชนได้ เรื่องกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ บริษัทยังไม่สามารถจัดการได้ เนื่องจากกำลังในการจัดการเงินทุน บริษัทจะต้องมีรายได้ที่มากกว่านี้

### การปรับเงินเดือน

สูงกว่าตลาดเมื่อเทียบกับการปรับทุกปีที่ผ่านมา เนื่องจากใช้พนักงานระดับทักษะ บัณฑิตได้ยาก จำเป็นที่จะต้องรักษาพนักงานเพื่อให้ธุรกิจต่อเนื่อง ทำให้คนชะลอการหางานใหม่ได้ สำหรับพนักงานที่เป็น Talent ก็จะมีการพิจารณาตามกรณีไป

### อุปกรณ์

อุปกรณ์เพียงพอ แต่อุปกรณ์การทำ Lab ยังขาดอยู่ บริษัทจะมีการจัดทำ POIT Academy ซึ่งอยู่ในแผนการทำงานอยู่แล้ว เพื่อให้ IT Service ได้มีการทดลองเล่น เพื่อเพิ่มทักษะ ซึ่งน่าจะมีในปีนี้

### พื้นที่ในการทำงาน

Office มาตรฐาน และเพียงพอต่อการทำงาน ไม่ใช่ที่ทำงานที่หรูหรา เรียบง่าย หากจะต้องขยายก็จะต้องใช้กำลังทรัพย์ของบริษัท

