

การศึกษาความผูกพันต่อองค์กร:
กรณีศึกษา สถานเอกอัครราชทูตแห่งหนึ่งประจำประเทศไทย



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2561

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

การศึกษาความผูกพันต่อองค์กร:

กรณีศึกษา สถานเอกอัครราชทูตแห่งหนึ่งประจำประเทศไทย

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 2 กันยายน พ.ศ. 2561



นางสาวพิชญ์มนต์ เกตุแก้ว
ผู้วิจัย

สุภรัักษ์ สุริยันเกียรติแก้ว,

Ph.Ds.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรเกษม กันตามระ,

Ed.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

ดวงพร อาภาศิลป์,

Ph.D.

คณบดีวิทยาลัยการจัดการ

มหาวิทยาลัยมหิดล

รองศาสตราจารย์จุฑามาศ แก้วพิจิตร,

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์เรื่องการศึกษาความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษาสถานเอกอัครราชทูตแห่งหนึ่ง ประจำประเทศไทย สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความกรุณา ช่วยเหลือและคำแนะนำที่ดี จากอาจารย์ สุภรักษ์ สุริยันเกียรติแก้ว อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ที่เสียสละเวลาคอยชี้แนะแนวทางให้แก่ไขข้อบกพร่องต่างๆ จนทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์ ขอกราบขอบพระคุณอาจารย์เป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณคณะกรรมการสอบสารนิพนธ์ที่ให้คำแนะนำเพิ่มเติม เพื่อให้สารนิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น จนลุล่วงไปด้วยดี

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านที่วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ ซึ่งถือว่าเป็นความรู้ใหม่ทั้งสิ้น ที่ผู้วิจัยไม่เคยเรียนรู้มาก่อน จนผู้วิจัยสามารถนำองค์ความรู้เหล่านั้นมาประยุกต์ใช้ในงานวิจัยในครั้งนี้

ขอกราบขอบพระคุณ นักการทูตและพนักงานไทยในสถานเอกอัครราชทูตแห่งนี้ที่เสียสละเวลาส่วนตัวให้ความร่วมมือตอบคำถามสัมภาษณ์ เพื่อให้ได้ข้อมูลมาศึกษาวิจัยในครั้งนี้

ขอขอบพระคุณครอบครัวสำหรับกำลังใจ และการสนับสนุน ที่มีให้ตลอดมา และขอขอบคุณเพื่อนๆ HO 19C ที่ช่วยเหลือกันมาตลอดจนทอมสุดท้าย

สุดท้ายนี้ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า สารนิพนธ์ฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้สนใจ หากมีข้อผิดพลาดประการใด ผู้วิจัยขออภัยไว้และขออภัยมา ณ ที่นี้ด้วย

พิชญ์มนต์ เกตุแก้ว

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ณ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความสำคัญและที่มาของปัญหา	1
1.2 คำถามในการวิจัย	2
1.3 วัตถุประสงค์ในการวิจัย	2
1.4 ขอบเขตในการวิจัย	3
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	4
2.1 ความหมาย และความสำคัญของความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร	4
2.1.1 ความหมายของความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร	4
2.1.2 ความสำคัญของความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร	5
2.2 แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องต่อความผูกพันต่อองค์กร	7
2.2.1 แนวคิดของ Aon Hewitt	7
2.2.2 แนวคิดของ Burke Institute	8
2.2.3 แนวคิดของ Mercer	9
2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	10
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย	18
3.1 รูปแบบการวิจัย	18
3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	18
3.2.1 ประชากร	18
3.2.2 กลุ่มตัวอย่าง	18

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	19
3.4 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	20
3.5 วิธีวิเคราะห์ข้อมูล	20
บทที่ 4 ผลการวิจัย	21
4.1 สาเหตุที่ทำให้พนักงานผูกพันต่อองค์กร	21
4.1.1 สวัสดิการ	22
4.1.2 หัวหน้างาน	23
4.1.3 ลักษณะงาน	24
4.1.4 เพื่อนร่วมงาน	26
4.1.5 ด้านบุคคล	27
4.1.6 การได้รับความรู้	28
4.1.7 ค่าตอบแทน	28
4.1.8 ชื่อเสียงองค์กร	29
4.1.9 ความก้าวหน้าในอาชีพ	29
4.1.10 สถานที่ทำงาน	30
4.1.11 สิ่งอำนวยความสะดวก	31
4.1.12 บุคคลภายนอกหรือผู้มาติดต่อ	31
4.2 สิ่งที่องค์กรควรปรับปรุงเพื่อสร้างให้พนักงานรู้สึกผูกพันต่อองค์กร	32
4.2.1 ระบบการบริหารจัดการองค์กร	33
4.2.2 สวัสดิการ	35
4.2.3 หัวหน้างาน	36
4.2.4 ความก้าวหน้าในสายอาชีพ	37
4.2.5 การได้รับความรู้	38
4.2.6 กิจกรรมในองค์กร	40
4.2.7 ค่าตอบแทน	40
4.2.8 ระยะเวลาในการทำงาน	41

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.2.9 สถานที่ทำงาน	42
4.2.10 สิ่งอำนวยความสะดวก	42
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ	43
5.1 สรุปและอภิปรายผลการวิจัย	43
5.1.1 สวัสดิการ	43
5.1.2 หัวหน้างาน	43
5.1.3 ลักษณะงาน	44
5.1.4 เพื่อนร่วมงาน	44
5.1.5 บุคคล	44
5.1.6 การได้รับความรู้	44
5.1.7 ค่าตอบแทน	45
5.1.8 ชื่อเสียงองค์กร	45
5.1.9 ความก้าวหน้าในอาชีพ	45
5.1.10 สถานที่ทำงาน	45
5.1.11 สิ่งอำนวยความสะดวก	45
5.1.12 บุคคลภายนอกหรือผู้มาติดต่อ	46
5.2 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหาร	46
5.2.1 สวัสดิการ	46
5.2.2 หัวหน้างาน	47
5.2.3 ลักษณะงาน	47
5.2.4 เพื่อนร่วมงาน	48
5.2.5 ด้านบุคคล	48
5.3 ข้อเสนอแนะด้านอื่นๆ เพื่อช่วยในการพัฒนาองค์กร	48
5.2.1 ระบบการบริหารจัดการองค์กร	48
5.2.2 ความก้าวหน้าในสายอาชีพ	49
5.2.3 การได้รับความรู้	49

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
5.2.4 ค่าตอบแทน	49
5.2.5 ระยะเวลาในการทำงาน	49
5.2.6 สถานที่ทำงาน	50
5.2.7 สิ่งอำนวยความสะดวก	50
5.4 ข้อจำกัดในการทำการวิจัย	50
5.5 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป	51
บรรณานุกรม	52
ภาคผนวก	55
ภาคผนวก ก แบบสัมภาษณ์	56
ประวัติผู้วิจัย	61



สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
2.1	ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	10
3.1	พนักงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล	19



สารบัญภาพ

ภาพ	หน้า
2.1 Aon's Engagement Model (Aon Hewitt, 2015)	8
2.2 Employee Engagement Index (EEI) TM	9
2.3 Engagement defined	10
4.1 แผนภูมิแสดงสาเหตุที่ทำให้พนักงานผูกพันต่อองค์กร	22
4.2 แผนภูมิแสดงสิ่งที่องค์กรควรปรับปรุงเพื่อให้พนักงานผูกพันต่อองค์กร	32



การศึกษาความผูกพันต่อองค์กร: กรณีศึกษา สถานเอกอัครราชทูตแห่งหนึ่งประจำประเทศไทย
A STUDY OF EMPLOYEE ENGAGEMENT: A CASE STUDY OF AN EMBASSY IN BANGKOK

พิชญ์มนต์ เกตุแก้ว 5950332

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: สุภรัthy สุริยันเกียรติแก้ว, Ph.Ds., ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรเกษม
กันตามระ, Ed.D., รองศาสตราจารย์จุฑามาศ แก้วพิจิตร, Ph.D.

บทคัดย่อ

งานวิจัยครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสาเหตุที่ทำให้พนักงาน
เกิดความผูกพันต่อองค์กร สถานเอกอัครราชทูตแห่งหนึ่งประจำประเทศไทยโดยใช้การสัมภาษณ์
แบบเชิงลึก (In-depth interview) โดยมีกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานไทยทั้งหมดในสถานเอกอัครราชทูต
จำนวน 15 คน

จากผลการวิจัยพบว่า สาเหตุที่ทำให้พนักงานไทยในสถานเอกอัครราชทูต เกิดความผูกพัน
ต่อองค์กร ได้แก่ สวัสดิการ หัวหน้างาน ลักษณะงาน เพื่อนร่วมงาน การได้รับความรู้ค่าตอบแทน
ชื่อเสียงองค์กร ความก้าวหน้าในอาชีพ สถานที่ทำงาน สิ่งอำนวยความสะดวก และบุคคลภายนอก
หรือผู้มาติดต่อ ทางผู้วิจัยจึงอยากขอเสนอแนะให้ผู้บริหารให้ความสำคัญกับสาเหตุดังกล่าวและเพื่อใช้
เป็นแนวทางในการบริหารจัดการองค์กร เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนต่อไป

คำสำคัญ: ความผูกพัน/ องค์กร

61 หน้า

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความสำคัญและที่มาของปัญหา

ปัจจุบัน ในประเทศไทยมีสถานเอกอัครราชทูตจากประเทศต่างๆ จัดตั้งอยู่ 75 ประเทศ และมีสถานกงสุลอีก 32 ประเทศด้วยกัน (กรมการกงสุล, 2559) แต่ละประเทศนั้นก็จะมีแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลแตกต่างกันไป ตามกฎระเบียบ หรือกฎหมายของประเทศนั้นๆ จากการศึกษาข้อมูลเบื้องต้นในกลุ่มพนักงานคนไทยที่ทำงานในสถานทูตฯ ต่างชาติ พบว่ามีหลายสถานทูตฯ ที่ยังไม่มีกฎเกณฑ์ รวมถึงสิทธิประโยชน์ต่างๆ ที่แน่นอนให้แก่พนักงานไทยตามสมควร เนื่องจากสถานทูตฯ ได้รับยกเว้นจากกฎหมายการใช้แรงงานของไทย จึงส่งผลทำให้เงื่อนไขข้อกำหนดบางอย่างอยู่นอกเหนือความคุ้มครองของกรอบกฎหมายแรงงานไทยไปด้วย

เช่นเดียวกับสถานเอกอัครราชทูตประจำประเทศไทยแห่งหนึ่ง ซึ่งจะเป็นกรณีศึกษาในสารนิพนธ์เล่มนี้ สถานทูตฯ แห่งนี้เริ่มก่อตั้งขึ้นในไทยเมื่อปี 2558 นับเป็นเวลาเพียง 3 ปี ดำเนินงานภายใต้กฎกระทรวงการต่างประเทศ มีพนักงานในประเทศและพนักงานที่ส่งไปโพสต์ต่างประเทศ (นักรทูต) กว่า 2,000 คน มีกฎระเบียบในการจัดการทรัพยากรบุคคลอยู่ในเกณฑ์ดี แต่ทว่ากฎระเบียบและสิทธิประโยชน์ต่างๆ เหล่านี้ ไม่ได้ครอบคลุมถึงพนักงานที่ถูกจ้างงานในประเทศไทยแต่อย่างใด กระทรวงการต่างประเทศ ให้อำนาจสิทธิ์ขาดกับท่านเอกอัครราชทูตในการบริหารงานและการตัดสินใจในการดำเนินงานต่างๆ เนื่องจากสถานทูตฯ เป็นสถานทูตฯ ใหม่ ผู้นำมีวิสัยทัศน์มุ่งมั่นที่จะพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างสองประเทศให้ได้อย่างรวดเร็ว ดังนั้นท่านทูตจึงมีปณิธานในการที่จะสร้างทีมงานที่อายุน้อย สามารถเรียนรู้งานได้อย่างรวดเร็ว และเน้นการประหยัดงบประมาณในการบริหารงานควบคู่กันไป จึงตัดสินใจจ้างพนักงานส่วนใหญ่ผ่านบริษัท Outsource ในเงื่อนไขการเซ็นสัญญาปีต่อปี เพื่อให้สะดวกและประหยัดเวลาในการบริหารจัดการบุคคล

จากผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ส่งผลกระทบให้พนักงานส่วนใหญ่รู้สึกขาดความมั่นคงในการทำงาน เนื่องจากไม่สามารถแน่ใจได้ว่าจะมีโอกาสต่อสัญญาในปีต่อไปหรือไม่ พนักงานบางคนรู้สึกว่ามาตรฐานต่างๆ ที่ได้รับไม่เท่าเทียมกันกับเพื่อนร่วมงานคนอื่นที่ถือสัญญาคนละ Outsource พนักงาน Outsource ไม่ได้รับสวัสดิการต่างๆ เช่น เงินบำนาญ ค่าล่วงเวลา ไม่ได้หยุดตามวันหยุดราชการ หรือไม่ได้วันลาพักร้อน ลาป่วย ลาคลอด ฯลฯ ตามสมควร ในขณะที่เดียวกันก็มีสถานทูตฯ อื่นๆ อีก

หลายสถานทูตฯ ที่ให้สวัสดิการและดูแลพนักงาน local staff ในไทยได้ดีไม่แพ้พนักงานในประเทศของตนเอง เมื่อพนักงานส่วนใหญ่สังกัด outsource อายุยังน้อยและมีประสบการณ์การทำงานจากสถานทูตฯ ไปแล้ว ก็ทำให้พนักงานจำนวนไม่น้อย ตัดสินใจลาออกไปทำงานในสถานทูตฯ อื่นๆ ได้ไม่ยาก เพราะนอกจากจะให้สวัสดิการที่ดีกว่าแล้ว องค์กรยังแสดงให้เห็นถึงความใส่ใจพนักงานมากกว่าอีกด้วย

จากเหตุผลดังกล่าวส่งผลให้ปัจจุบันเกิดอัตราการลาออกของพนักงานค่อนข้างสูงบ่อยครั้งที่จำนวนพนักงานไม่เพียงพอต่อจำนวนงานที่มี ผู้บริหารต้องใช้เวลาค่อนข้างมากในการสรรหาบุคลากรให้เหมาะสมกับงานและการสอนงาน พนักงานใหม่ต้องใช้เวลาเรียนรู้งานค่อนข้างนาน ทำให้เกิดโอกาสการผิดพลาดในขั้นตอนการทำงานสูง ในขณะที่องค์กรมีโอกาที่จะพัฒนาไปข้างหน้า แต่ผู้วิจัยเห็นว่าปัญหาจากการลาออกของพนักงานเป็นปัญหาหลักที่ขัดขวางการพัฒนาขององค์กร ทำให้องค์กรย่ำอยู่กับที่ และไม่สามารถพัฒนาได้อย่างยั่งยืน ทั้งนี้การที่พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กร ผู้วิจัยเห็นว่าจะสามารถช่วยลดการลาออกของพนักงานและสามารถพัฒนาองค์กรได้ในระยะยาว ผู้วิจัยจึงต้องการที่จะศึกษาว่าอะไรคือสาเหตุที่ทำให้พนักงานไทยในสถานเอกอัครราชทูตแห่งนี้รู้สึกผูกพันต่อองค์กร

1.2 คำถามในการวิจัย

สาเหตุใดบ้างที่ทำให้พนักงานไทยในสถานเอกอัครราชทูตฯ เกิดความผูกพันต่อองค์กร

1.3 วัตถุประสงค์ในการวิจัย

การศึกษาคความผูกพันต่อองค์กร ของสถานเอกอัครราชทูตแห่งหนึ่งประจำประเทศไทย มีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

1. เพื่อศึกษาสาเหตุที่ทำให้พนักงานไทยในสถานเอกอัครราชทูตฯ ณ ปัจจุบัน มีความผูกพันต่อองค์กร
2. เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างความผูกพันของพนักงานในสถานเอกอัครราชทูตฯ

1.4 ขอบเขตในการวิจัย

การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ใช้ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 15 คน ในเดือน กรกฎาคม พ.ศ. 2561 เป็นระยะเวลา 1 เดือน

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานไทยในสถานเอกอัครราชทูตฯ
2. เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างความผูกพันของพนักงานในองค์กร ให้พนักงานมีความเชื่อมั่น พร้อมทั้งทำงานในห้องค์กรอย่างเต็มที่ และสามารถรักษาพนักงานที่มีความสามารถไว้กับองค์กรได้ในระยะยาว
3. เพื่อนำผลการศึกษาไปใช้เป็นแนวทางให้กับสถานทูตฯ ในการดำเนินงานด้านทรัพยากรบุคคล
4. เพื่อเป็นประโยชน์ในการพัฒนาองค์กร ไม่ว่าจะเป็นสถานเอกอัครราชทูต หรือบริษัทข้ามชาติต่างๆ อันจะส่งผลให้พนักงานผูกพันกับองค์กรอย่างยั่งยืน

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กร ของสถานเอกอัครราชทูตแห่งหนึ่งประจำประเทศไทย ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาข้อมูลต่างๆ ทั้งแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งสรุปได้เป็นหัวข้อดังนี้

1. ความหมาย และความสำคัญของความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร
2. แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องต่อความผูกพันต่อองค์กร
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 ความหมาย และความสำคัญของความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร

2.1.1 ความหมายของความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร

Kahn (1990 อ้างถึงใน สุพจน์ นาคสวัสดิ์, 2559:15) นิยาม ความผูกพันว่าประกอบด้วย

- ความมีคุณค่า (Meaningfulness) หมายถึง ความรู้สึกของการได้รับการตอบแทนกลับมาจากการทำหน้าที่ของตนเอง
- ความมั่นคง (Safety) หมายถึง ความสามารถที่แสดงว่าบุคคลนั้นๆ ไม่มีความกลัวหรือไม่มีผลลัพธ์ในเชิงลบต่อภาพลักษณ์ของตัวเอง สถานะหรืออาชีพ
- ความพร้อมใช้งาน (Availability) หมายถึง ความรู้สึกของการเป็นเจ้าของในทรัพยากรที่จำเป็นต่อการทำงาน ทั้งทางกายภาพ อารมณ์ และจิตใจ

Steers (1977 อ้างถึงใน ชาญวุฒิ บุญชม, 2553:11) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่แสดงออกมาว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความเต็มใจที่จะปฏิบัติภารกิจขององค์กร เสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อองค์กร และปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรนั้นตลอดไป ความผูกพันต่อองค์กรประกอบด้วยคุณลักษณะทั้ง 3 ประการดังนี้

- ความเชื่อมั่นที่จะยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร
- ความเต็มใจที่จะใช้ความสามารถและความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อบริการขององค์กร

- ความต้องการที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร

Saks (2006 อ้างถึงใน สุพจน์ นาคสวัสดิ์, 2559: 16) มีแนวคิดที่ว่า ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรมีหลายมิติ ซึ่งประกอบด้วย จิตใจ อารมณ์ และพฤติกรรม ที่เกี่ยวข้องกับบทบาทการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน ซึ่งแบ่งตามระดับของความต้องการที่จะมีส่วนร่วมในการทำงานให้กับหน่วยงานอย่างเต็มกำลังความสามารถและศักยภาพที่มีอยู่

2.1.2 ความสำคัญของความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร

หนังสือเรื่อง Hiring and Keeping the Best People (2007: 107-117) การที่จะรักษามูลค่าการให้คงอยู่กับองค์กรได้นานนั้น มีความสำคัญและส่งผลดีต่อองค์กรดังนี้

- ช่วยเพิ่มความสำคัญของทุนทางปัญญา ทุนทางปัญญาในที่นี้หมายถึง ความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะบุคคล หรือความรู้เฉพาะทาง ทักษะต่างๆ ที่พนักงานแต่ละบุคคล มีแตกต่างกันออกไป โดยธุรกิจที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่มักเกิดขึ้นได้ ด้วยการคิดค้นสิ่งใหม่ๆ อันเกิดจากการคิดริเริ่มของพนักงานที่มีความรู้และมีทักษะที่ดี

- ช่วยเพิ่มความสัมพันธ์ในเชิงบวกระหว่างพนักงานที่อยู่กับองค์กร นานๆ และความพึงพอใจของลูกค้า กล่าวคือ พนักงานที่มีความพึงพอใจในงานของตนและพอใจในบริษัทที่ตนทำงานอยู่นั้น จะมีแนวโน้มที่จะสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้ดี

- ช่วยลดต้นทุนของการเข้าออกของพนักงาน ซึ่งถือว่าเป็นต้นทุนที่สูงมาก โดยต้นทุนที่กล่าวถึงได้แก่

1. ต้นทุนทางตรง เช่น ค่าใช้จ่ายในการสรรหา การสัมภาษณ์ และการฝึกอบรม
2. ต้นทุนทางอ้อม เช่น ผลกระทบของปริมาณงานที่เพิ่มมากขึ้นในระหว่าง ที่องค์กรขาดคน ความพึงพอใจของลูกค้าลดลง

3. ต้นทุนค่าเสียโอกาส เช่น เสียความรู้ความสามารถของพนักงานที่ลาออกไป และงานที่ค้างค้างหรือยังไม่เสร็จ อาจทำให้เสียโอกาสทางธุรกิจได้

Hewitt Associates (2003 อ้างถึงใน สมจิตร จันทร์เพ็ญ, 2557) ให้มุมมองว่าความผูกพันของพนักงานเป็นสิ่งที่แสดงออกได้ทางพฤติกรรม กล่าวคือสามารถสังเกตได้จากการพูดถึงองค์กรในแง่บวก และพิจารณาได้จากการดำรงอยู่ นั่นคือพนักงานปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป

ส่วนพฤติกรรมในแง่ลบ เช่น อัตราการเปลี่ยนงาน อัตราการลาออกจากรางานของพนักงานในองค์กร เนื่องจากพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะมีแนวโน้มอยู่กับองค์กรนานกว่าและเต็มใจที่จะทำงานอย่างเต็มความสามารถมากกว่า

รุ่งโรจน์ อรรถานิติ (2554: 143-144) จากผลการวิจัย พบว่าพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง ต้องการแนะนำให้คนรอบข้างรู้จักกับองค์กรของตน และอยากให้คนรู้จักได้มีโอกาสเข้ามาทำงานกับองค์กรของตน อีกทั้งพร้อมที่จะสนับสนุนให้องค์กรประสบผลสำเร็จ นอกจากนี้ ความผูกพันของพนักงานจะมีส่วนผลักดันให้คนรอบข้าง เช่น เพื่อนร่วมงานผู้ได้บังคับบัญชา เกิดความทุ่มเท อยากเห็นความสำเร็จขององค์กรไปพร้อมกับความสำเร็จของตัวเอง เพราะพวกเขาเหล่านั้นจะทุ่มเทใจในการทำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มที่

The Gallup Organization (1988 อ้างถึงใน สวนีย์ แก้วมณี, 2549: 10-16) จากการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ทำให้องค์กรเจริญเติบโต ไม่ได้เกิดจากการเน้นการผลิตให้มีกำไรหรือได้รายได้สูงสุดเพียงอย่างเดียว แต่หากยังเกิดการพัฒนามูลค่าให้มีความผูกพันกับองค์กรเพื่อสร้างลูกค้าที่มีความผูกพันกับองค์กรและนำมาซึ่งการเพิ่มขึ้นของกำไรที่แท้จริง การที่จะทำให้กิจการเติบโตอย่างยั่งยืนและมีกำไรเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ได้นั้นย่อมมาจากการกลับมาซื้อซ้ำของลูกค้าหรือมีความผูกพันกับกิจการ ซึ่งการที่จะทำให้ลูกค้ามีความผูกพันกับกิจการขึ้นอยู่กับพนักงาน โดยสามารถแบ่งพนักงานออกเป็น 3 ประเภท คือ

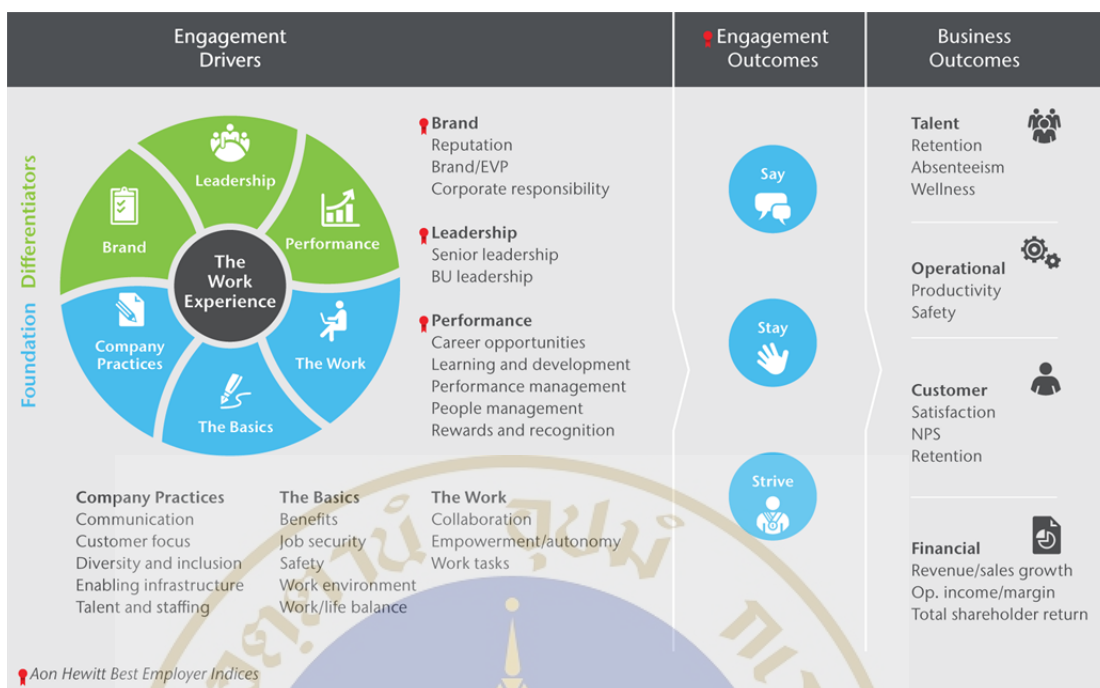
- พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กร (Engaged Employee) คือพนักงานที่เปรียบเสมือน “ดาวเด่นในองค์กร” ทำงานด้วยความมีใจรักและทุ่มเทในงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ มีความรู้สึกที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรอย่างแท้จริง และจะหาแนวทางในการปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้นอยู่เสมอ เพื่อทำให้องค์กรก้าวไปสู่ความสำเร็จ
- พนักงานที่ไม่มีความรักและทุ่มเทในงาน (Not-Engaged Employee) คือพนักงานที่เสมือน “ผีดิบในองค์กร” ทำงานเพื่อให้งานเสร็จตามความต้องการเบื้องต้น ไม่มีความรักและทุ่มเทในงาน ไม่มีการคิดค้นนวัตกรรม ไม่เพียงแต่ที่จะไม่ให้คำมั่นสัญญากับองค์กร แต่ก็ยังทำงานเพื่อต่อต้านวัตถุประสงค์ขององค์กรอีกด้วย
- พนักงานที่สร้างปัญหาให้กับองค์กร (Actively Disengaged Employee) คือ พนักงานกลุ่มที่สร้างปัญหาให้กับองค์กร มีทัศนคติแง่ลบในการทำงาน ไม่มีความสุขในงานที่ทำและยังส่งผลต่อความรู้สึกที่ไม่ดีนี้ไปยังพนักงานที่อยู่รอบข้าง เปรียบเสมือน “แอปเปิ้ลเน่า” ที่คอยทำลายความสำเร็จของผู้อื่น ในที่สุดไม่เพียงแต่จะทำงานไม่สำเร็จ พนักงานเหล่านี้ยังจะขัดขวางการทำงานของพนักงานคนอื่นๆ ด้วย

2.2 แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องต่อความผูกพันต่อองค์กร

2.2.1 แนวคิดของ Aon Hewitt

Hewitt Associates, 2003 (อ้างใน สมจิตร จันทรพีญ, 2557 : 14) Hewitt Associates ได้ให้มุมมองว่าความผูกพันของพนักงานแสดงออกได้โดยพฤติกรรม กล่าวคือ สามารถเห็น ได้จากการพูด (Say) การดำรงอยู่ (Stay) และการใช้ความพยายามอย่างเต็มความสามารถ (Strive) เพื่อให้ความช่วยเหลือหรือให้การสนับสนุนธุรกิจขององค์กร โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานตามแนวคิดของ Hewitt Associates มี 6 ประการ ดังนี้

- แบรินด์ (Brand) ได้แก่ ชื่อเสียงขององค์กร ผู้บริหาร บรรษัทภิบาลหรือความรับผิดชอบ
- ภาวะผู้นำ (Leadership) ได้แก่ ภาวะผู้นำ ระดับอาวุโส ภาวะผู้นำ ระดับหน่วยธุรกิจ
- ผลการดำเนินงาน (Performance) ได้แก่ โอกาสในอาชีพ การเรียนรู้และพัฒนาการบริหารผลการดำเนินงาน การบริหารคน ผลตอบแทนและการให้ความสำคัญแก่พนักงาน
- แนวปฏิบัติขององค์กร (Company Practices) ได้แก่ การสื่อสาร การให้ความสำคัญกับลูกค้า ความหลากหลายและการเข้าถึง โครงสร้างพื้นฐานที่ใช้ในการทำงาน และการบริหารความสามารถและการคัดเลือกพนักงาน
- ปัจจัยพื้นฐาน (The basics) ได้แก่ ผลประโยชน์ ความมั่นคงในหน้าที่การงานความปลอดภัย สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและชีวิตการทำงาน
- ปัจจัยเกี่ยวกับงาน (The work) ได้แก่ ความร่วมมือ การมอบอำนาจหรืออำนาจการตัดสินใจ ลักษณะงาน



ภาพที่ 2.1 Aon's Engagement Model (Aon Hewitt, 2015)

ที่มา: Oehler, K., PhD (2015). Aon Hewitt's Model of Employee Engagement [Electronic Version]. Risk Reinsurance Human Resources, 1-2.

2.2.2 แนวคิดของ Burke Institute

จากการวิจัยของ Burke Institute เรื่องความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร (อ้างใน <http://www.burke.com>, 2007) พบว่า พนักงานที่มีความผูกพันมักจะต้องการทำงานอยู่กับองค์กรนั้นๆ เป็นเวลานาน ขอมเสียดสละเพื่อองค์กร สร้างผลผลิตและให้บริการแก่ลูกค้า และช่วยเหลือองค์กรให้ประสบความสำเร็จ โดยความผูกพันของพนักงานนี้จะส่งผลให้เกิดความจงรักภักดีของลูกค้า (Customer loyalty) ตามมาด้วย และก่อให้เกิดผลประโยชน์ (Profitability) ต่อองค์กร โดยในการวิจัยได้มีการกล่าวถึงส่วนประกอบสำคัญที่ทำให้เกิดความผูกพันของ พนักงาน (Engagement Components) โดยเรียกว่า Employee Engagement Index (EEI) TM ซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัย 6 ประการ ได้แก่

- องค์กร (Company) บริษัทต้องมีการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ดี
- กลุ่มงาน (Work Group/Team) ต้องมีเพื่อนร่วมงานที่ดีเพื่อความร่วมมือที่ดีในการทำงานอันนำมาซึ่งการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ
- สายอาชีพ (Career) พนักงานต้องมีโอกาสเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพของตนเอง

- ลูกค้า (Customer) ต้องสามารถเข้าถึงและตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าได้
- ผู้จัดการ (Manager) ต้องมีความยุติธรรม ให้การสนับสนุน และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเที่ยงตรง
- งานที่ทำ (Job) ต้องมีความท้าทายและมีระบบในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดี จากที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่าปัจจัยทั้ง 6 ประการ จะส่งผลให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กร ตามแนวคิดของ Burke ดังที่ได้แสดงในภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 Employee Engagement Index (EEI) TM

ที่มา: Adelina Chelniciuc. 2010. Employee Engagement Index (Online). สืบค้นจาก Performance Magazine website: <https://www.performancemagazine.org/employee-engagement-index/>

2.2.3 แนวคิดของ Mercer

Mercer (2009, อ้างถึงใน รักษ์รัสมิ วุฒิมานพ, 2555) Mercer ได้อธิบายแนวคิดของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานไว้ว่า วิธีการที่จะใช้วัดความสามารถของธุรกิจ สามารถวัดได้จากความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ซึ่งในอดีตได้ใช้ตัวชี้วัดความพึงพอใจ (Satisfaction Moral) แรงจูงใจ (Motivation) ความผูกพัน (Commitment) มาตามลำดับ

จนมาเป็นความผูกพันต่อองค์กร (Engagement) ในปัจจุบัน (ภาพที่ 2.3) และยังอธิบายเพิ่มเติมว่าความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) ไม่สามารถใช้วัดความมีเสถียรภาพด้านแรงงาน (Stability of workforce) และการมีส่วนร่วม (Particularly) ในระยะยาวได้ แต่ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement) สามารถแสดงถึงความเป็นหนึ่งเดียวกันกับองค์กร โดยระดับความผูกพันสูงในการทำงาน (The higher engagement level) จะแสดงถึงความพึงพอใจของ

พนักงานอย่างยั่งยืน แต่อย่างไรก็ตามหากขาดความพึงพอใจของพนักงาน ก็ไม่สามารถเกิดความผูกพัน (Engagement) ได้



ภาพที่ 2.3 Engagement defined

ที่มา: Engagement defined. (2015). สืบค้นจาก MMC Companies website: <https://www.slideshare.net/hellosawmya/employeeengagementwhatmanagersneedtoknow>

2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษางานวิจัยในอดีตที่เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ได้ข้อมูลดังนี้

ตารางที่ 2.1 แสดงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ลำดับ	ชื่อผู้ศึกษา	ชื่อเรื่อง	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษา
1.	สมจิตร จันทรเพ็ญ (2557)	ความผูกพันต่อองค์กรของเจ้าหน้าที่สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์กรมหาชน)	เจ้าหน้าที่สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชนทุกส่วนงาน จำนวน 164 คน	ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของเจ้าหน้าที่สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน ได้แก่ ตัวแปรอายุ รายได้ต่อเดือน ระดับการศึกษา ตำแหน่งในการ ปฏิบัติงาน ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในสถาบัน ความท้าทายในการทำงาน

ตารางที่ 2.1 แสดงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ลำดับ	ชื่อผู้ศึกษา	ชื่อเรื่อง	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษา
				ความก้าวหน้าในการทำงาน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการทำงาน ลักษณะการทำงานเป็นทีม เงินเดือนและสวัสดิการ การพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อองค์กร ความรู้สึกว่าคุณการเป็นที่พึงได้
2.	สุกัญญา นิมนันท์, วลัยพร เตชะสรพัต (2557)	ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร มหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น	บุคลากรในมหาวิทยาลัย จำนวน 83 คน	ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น คือ 1) การมีช่องทางเพื่อสื่อสารกับบุคลากรได้อย่างสะดวกและเข้าถึงทุกระดับ 2) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจงานที่เกี่ยวข้องกับตนเอง 3) การดูแลเรื่องสุขภาพของบุคลากรอย่างเพียงพอ และ 4) ผู้บังคับบัญชามีการรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรและสามารถให้คำชี้แนะได้และสามารถปกป้องผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชากรณีที่เกิดปัญหา
3.	สุริย์พร บุญโชคเจริญศรี, สุทธินันท์ พรหมสุวรรณ (2558)	การศึกษาปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงาน ลักษณะงาน และผู้บังคับบัญชา ที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการใน	พนักงานระดับปฏิบัติการ จำนวน 400 คน	ปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงาน ประกอบด้วย ด้านการเสริมสร้างแรงจูงใจ ค่าตอบแทนและสวัสดิการ และด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงาน ระดับปฏิบัติการ ส่วนด้านความมั่นคงใน

ตารางที่ 2.1 แสดงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ลำดับ	ชื่อผู้ศึกษา	ชื่อเรื่อง	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษา
		ย่านธุรกิจ ถนนสีลม กรุงเทพมหานคร		งานและด้านความก้าวหน้าในงาน มีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ ปัจจัยลักษณะงานประกอบด้วย ด้านความมีอิสระในการทำงาน ไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ ส่วนด้านความสำคัญของงาน ด้านการมีส่วนร่วมในการบริหารงาน และด้านงานที่รับผิดชอบมีความท้าทาย มีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ และปัจจัยผู้บังคับบัญชาประกอบด้วย ด้านการไว้ วางใจในผู้บังคับบัญชา มีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการในย่านธุรกิจ ถนนสีลม
4.	จรรยา ห่วงเทศ, ธนินทร์รัฐรัตนพงศ์ภิญโญ (2557)	ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ภาค 208	พนักงานระดับปฏิบัติการจำนวน 12 สาขา ทั้งหมด 94 คน	1) ระดับความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานกับความผูกพันต่อองค์กร พบว่ามีความสัมพันธ์ไปในทางบวกอยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญ ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านประสบการณ์การทำงานกับความผูกพันต่อองค์กร พบว่ามีความสัมพันธ์ไปในทางบวกอยู่ในระดับสูง
5.	ณิชาพัชฌ์จินตนา (2553)	ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานรายวัน	พนักงานกลุ่มรายวัน จำนวน 177 คน	ลักษณะส่วนบุคคลกับความผูกพันต่อองค์กรพบว่าไม่มี ความสัมพันธ์กับความผูกพัน

ตารางที่ 2.1 แสดงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ลำดับ	ชื่อผู้ศึกษา	ชื่อเรื่อง	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษา
		กรณีศึกษา: บริษัท ทวินส์ สเปเชียล จำกัด		องค์การ ส่วนปัจจัยด้านลักษณะ งาน ได้แก่ ความมีอิสระในการ ทำงาน ความท้าทายของงาน ความก้าวหน้าและความสำเร็จใน งาน การมีส่วนร่วมตัดสินใจใน การทำงาน มีความสัมพันธ์กับ ความผูกพันองค์กร ยกเว้น ความก้าวหน้าและความสำเร็จใน งาน ไม่มีความสัมพันธ์กับความ ผูกพันองค์กร ส่วนปัจจัยด้าน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับ บัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อน ร่วมงาน การได้พัฒนาความรู้ความ สามารถ เงินเดือนและสวัสดิการ ต่างๆ สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความมั่นคงต่อการทำงานในองค์กร ภาพลักษณ์ที่มีต่อองค์กร มี ความสัมพันธ์กับความผูกพัน องค์กร ซึ่งสรุปโดยรวมแล้ว ระดับความผูกพันต่อองค์กรของ พนักงานรายวันส่วนใหญ่มีความ ผูกพันต่อองค์กรในระดับปานกลาง
6.	ณัฐ เลิศพงศพัศ (2560)	การศึกษาความผูกพัน ต่อองค์กร: กรณีศึกษา บริษัท กรุงเทพครี สโตร์ จำกัด	พนักงานหน้าร้าน ทั้งหมด 31 คน เป็นเพศ หญิง จำนวน 25 คน และเป็นเพศชาย จำนวน 6 คน	สาเหตุที่ทำให้พนักงานของบริษัท กรุงเทพครีสโตร์ จำกัด เกิดความ ผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ รายได้/ ผลตอบแทน รองลงมาคือลักษณะ งาน หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน ผู้บริหาร ความมั่นคงในงาน โอกาส ความก้าวหน้า การได้รับความรู้ ตัวองค์กร สวัสดิการ และสุดท้าย คือสถานที่ทำงาน

ตารางที่ 2.1 แสดงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ลำดับ	ชื่อผู้ศึกษา	ชื่อเรื่อง	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษา
7.	จุลดา ลัด นวิสุข (2559)	การศึกษาทัศนคติของพนักงานเทคโนโลยีสารสนเทศต่อความผูกพันขององค์กร บริษัทการให้บริการงานรับจ้างเหมาทางเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Outsourcing) แห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร	พนักงานฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศจำนวน 10 ท่าน	ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับ บุคลากร (People) สำคัญมาเป็นอันดับแรก ความชอบในงาน (Work) สำคัญมาเป็นอันดับสอง โอกาสที่ได้รับ (Opportunity) และ คุณภาพชีวิต (Quality of Life) สำคัญมาเป็นอันดับที่สาม สิ่งตอบแทนโดยรวม (Total Rewards) เป็นอันดับที่สี่ และแนวปฏิบัติขององค์กร (Company Practices) สำคัญมาเป็นอันดับสุดท้าย
8.	ณัฐธิร์ พลังวิทย์วัฒนา (2559)	การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยความสุข 8 ประการ ของพนักงานบริษัทส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร	พนักงานบริษัทแห่งหนึ่งสาขา กรุงเทพมหานคร จำนวน 10 คน	ความแตกต่างทางด้านอายุของผู้ให้สัมภาษณ์และอายุงานซึ่งมีผลต่อคำตอบของคำถามในบางเรื่อง ซึ่งทำให้เห็นวิถีคิดของคนในแต่ละช่วงอายุ เช่น ในเรื่องของครอบครัว ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ที่มีอายุมากกว่า 40 ปี ขึ้นไปมองว่าครอบครัวต้องล้อมวงกินข้าวพร้อมหน้าพร้อมตา ครอบครัวไม่จำเป็นต้องมีเงินเยอะก็สามารถมีความสุขได้ แต่ในส่วนของคนรุ่นใหม่มองว่าเงินมีส่วนทำให้ครอบครัวมีความสุข นอกเหนือจากเรื่องอายุแล้วยังมีเรื่องของอายุงานของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ เพราะยังไม่มีความเข้าใจในนโยบายความสุข 8 ประการและไม่ได้เข้าร่วมกิจกรรมที่องค์กรพยายามกระตุ้นให้เกิดกับพนักงานทุกคน
9.	ลลิตา พรรณพนาวัลย์ (2560)	ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันของพนักงานเจนเอเรชั่นวาย	พนักงานเจนเอเรชั่นวายที่ทำงานโรงแรมแห่งหนึ่ง ในเขต	ปัจจัยส่วนบุคคลในหลายๆด้านที่แตกต่างกันของพนักงาน มีความผูกพันต่อองค์กรที่ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 2.1 แสดงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ลำดับ	ชื่อผู้ศึกษา	ชื่อเรื่อง	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษา
		ต่อโรงแรมแห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร	กรุงเทพมหานคร จำนวน 118 คน	และทุกด้านของปัจจัยลักษณะงาน ที่ปฏิบัติ มีความสัมพันธ์ต่อความ ผูกพันองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ รวมถึงทุกด้านของปัจจัยด้าน ประสิทธิภาพในการทำงานมี ความสัมพันธ์ต่อความผูกพันองค์กร อย่างมีนัยสำคัญ
10.	สวิตรี คุณวัฒน์บัณฑิต (2560)	ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ กับความผูกพันต่อ องค์กร: ทัศนศึกษา ธนาคารเอกชนแห่ง หนึ่งในเขต กรุงเทพมหานคร	พนักงานธนาคารเอกชน แห่งหนึ่งในเขต กรุงเทพมหานคร จำนวน 200 คน	พนักงานธนาคารเอกชนฯ มีระดับ ความคิดเห็นต่อความผูกพันต่อ องค์กรโดยรวมอยู่ในระดับสูง โดย มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้าน ลักษณะงานที่ทำและปัจจัยด้าน ประสิทธิภาพในงานที่ทำอยู่ใน ระดับสูง ส่วนด้านความสัมพันธ์ พบว่าปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล อันได้แก่ อายุและรายได้ต่อเดือนมี ความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อ องค์กร ส่วนเพศ สถานภาพ ระดับ การศึกษาและระยะเวลาในการ ปฏิบัติงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับ ความผูกพันต่อองค์กร ปัจจัยด้าน ลักษณะงานที่ทำมีความสัมพันธ์ กับความผูกพันต่อองค์กรในระดับ ปานกลาง ส่วนปัจจัยด้าน ประสิทธิภาพในงานมีความสัมพันธ์ กับความผูกพันต่อองค์กรในระดับ สูง
11.	ณัฐวัฒน์ พิสิฐศุกานต์ (2559)	ปัจจัยที่มีผลต่อความ ผูกพันในองค์กร เพื่อความยั่งยืนด้าน ทรัพยากรมนุษย์ใน ธุรกิจขนาดกลางและ ขนาดย่อม	พนักงานในธุรกิจขนาด กลางและขนาดย่อม จำนวน 475 คน	พนักงานที่มีความสามารถในการ ปรับตัว มีภาวะผู้นำด้าน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มี ความพึงพอใจในผลตอบแทน มี ความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึง พอใจในงาน อย่างมีนัยสำคัญทาง

ตารางที่ 2.1 แสดงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ลำดับ	ชื่อผู้ศึกษา	ชื่อเรื่อง	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษา
				สถิติ พนักงานที่มีภาวะผู้นำในตนเอง มีความสามารถในการปรับตัว มีความพึงพอใจในงาน และผลตอบแทน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันในองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อทดสอบภาวะกดดันจากการแข่งขันทางธุรกิจ และความเครียดของการผู้บังคับบัญชา พบว่าเป็นตัวแปรกำกับของความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างตัวแปรต้นกับความผูกพันในองค์กร จาก 4 ใน 6 ความสัมพันธ์ ทั้งสองตัวแปรกำกับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
12.	อุกฤษณ์ ดิยะเจริญศรี (2559)	ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานกรณีศึกษา บริษัท กลุ่มธุรกิจร้านอาหารแห่งหนึ่ง	พนักงานของบริษัท กลุ่มธุรกิจร้านอาหารแห่งหนึ่งจำนวน 230 คน	ปัจจัยด้านกระบวนการภายในและการบริหารองค์กร ปัจจัยด้านความก้าวหน้า ในงานการพัฒนาและคุณภาพชีวิต ปัจจัยด้านผลตอบแทน สวัสดิการและแรงจูงใจ ปัจจัยด้านภาพลักษณ์องค์กร ปัจจัยด้านลักษณะงาน ปัจจัยด้านการสื่อสาร ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ปัจจัยด้านหัวหน้างาน ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม และอุปสรรคในการทำงาน รวม 9 ตัวแปรอิสระ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันของพนักงาน
13.	ณัฐพร ด่านชัยนาม (2559)	ระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทนำเข้าส่งออกสินค้าและให้บริการจัดการห่วงโซ่อุปทานแห่ง หนึ่ง ในกรุงเทพฯ	พนักงานระดับปฏิบัติการจำนวน 163 คน	พนักงานมีระดับความผูกพันด้านความรู้สึกมากที่สุดเป็น อันดับหนึ่ง รองลงมาคือ ความผูกพันด้านความต่อเนื่องและความผูกพัน ด้านบรรทัดฐานทางสังคม ตามลำดับ

จากการศึกษา ทบทวนวรรณกรรม แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสถานเอกอัครราชทูตแห่งหนึ่งในประเทศไทย พบงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยความผูกพันต่อองค์กร โดยงานวิจัยดังกล่าวศึกษาในธุรกิจหรือองค์กรหลายๆ ด้าน แตกต่างกันไป เช่น องค์กรพัฒนาชุมชน มหาวิทยาลัย พนักงานธนาคาร พนักงานรายวัน พนักงานขาย พนักงานฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ พนักงานบริษัท กลุ่มคนเจนเนอร์ชันวาย กลุ่มพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พนักงานกลุ่มธุรกิจอาหาร พนักงานระดับปฏิบัติการ และ บุคคลทั่วไป แต่ยังไม่พบการวิจัยความผูกพันต่อองค์กรของสถานทูตฯ ซึ่งมีลักษณะขององค์กรและโครงสร้างองค์กรที่แตกต่างจากบริษัทที่กล่าวมาข้างต้น อย่างไรก็ตามจากการศึกษาทบทวนวรรณกรรมในข้างต้น พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมีหลายปัจจัย ได้แก่ ประสิทธิภาพ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ความท้าทายในการทำงาน ความก้าวหน้าในสายอาชีพ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การสื่อสารในองค์กร ลักษณะการทำงาน ค่าตอบแทน สวัสดิการ การได้รับความรู้ สภาพแวดล้อมในการทำงาน หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน ภาวะผู้นำของหัวหน้างาน เป็นต้น



บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กร ของสถานเอกอัครราชทูตแห่งหนึ่งประจำประเทศไทย เป็นการศึกษาคำวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีวิธีการดำเนินการตามระเบียบวิธีวิจัยดังนี้

3.1 รูปแบบการวิจัย

ใช้การศึกษาคำวิจัยแบบเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) (จุดดัดด นวิสุข, 2559) ดำเนินการศึกษาคำวิจัย โดยวิธีการสัมภาษณ์รายบุคคลแบบ In-depth interview ด้วยคำถามในการสัมภาษณ์ที่เตรียมไว้แบบ Semi-Structured ซึ่งจะทำให้เห็นถึงทัศนคติของพนักงานไทยในสถานเอกอัครราชทูตอย่างชัดเจน จากนั้นจึงนำข้อมูลมาวิเคราะห์ อภิปรายผล และสรุปผลการวิจัย รวมถึงการเสนอแนะแนวทางที่จะทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรได้

3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.2.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ศึกษา คือ พนักงานชาวไทยในสถานเอกอัครราชทูตแห่งหนึ่งประจำประเทศไทย

3.2.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ พนักงานชาวไทย (local staff) ในสถานเอกอัครราชทูตแห่งหนึ่งประจำประเทศไทย ซึ่งจะใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 15 คน โดยวิธีการสุ่มแบบสะดวก (Convenient Sampling) (ณัฐ เลิศพงษ์ศ, 2560)

ตารางที่ 3.1 พนักงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

ลำดับ	เพศ	อายุ (ปี)	ระดับการศึกษา	ตำแหน่งงาน	อายุงาน
1	หญิง	26	ปริญญาตรี	Consular officer	3 years
2	หญิง	33	ปริญญาโท	Office Manager	6 years
3	หญิง	24	ปริญญาโท	Administrative officer	1 year
4	หญิง	29	ปริญญาโท	Secretary to the Ambassador	2 years
5	หญิง	34	ปริญญาโท	Consular officer	1 year
6	หญิง	27	ปริญญาตรี	Consular officer	1 year
7	ชาย	24	ปริญญาตรี	Account & Admin officer	1.5 year
8	หญิง	24	ปริญญาตรี	Administrative Assistant	9 months
9	หญิง	35	ปริญญาโท	Senior Consular officer	3 years
10	หญิง	26	ปริญญาโท	Administrative officer	1 year
11	หญิง	28	ปริญญาตรี	Consular officer	6 months
12	ชาย	42	ปริญญาตรี	Driver	8 months
13	หญิง	37	ปริญญาตรี	Office Secretary	6 years
14	ชาย	53	มัธยมศึกษา	Gardener	2 years
15	หญิง	26	ปริญญาตรี	Administrative Assistant	1.5 year

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ใช้การสัมภาษณ์แบบเชิงลึก แบบกึ่งทางการ โดยใช้เวลาสัมภาษณ์คนละ 1 ชั่วโมง เน้นคำถามปลายเปิด โดยโครงสร้างคำถามแบ่งออกเป็น 2 ตอนซึ่งมีเนื้อหาดังต่อไปนี้
ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบคำถาม

1. ชื่อ..... นามสกุล
2. เพศ.....
3. อายุ.....
4. สถานภาพ.....
5. ระดับการศึกษา.....
6. ตำแหน่งงาน.....
7. อายุงาน.....

ตอนที่ 2 ความคิดเห็น หรือ ทศนคติต่อความผูกพันต่อองค์กร

1. ผู้สัมภาษณ์อธิบายถึงความหมายของความผูกพันต่อองค์กร แยกเป็นข้อๆ ตามแนวคิดของ Aon Hewitt และ Burke Institute
2. ผู้สัมภาษณ์ ถามคำถามถึงสาเหตุที่ทำให้พนักงานรู้สึกผูกพันต่อองค์กร ซึ่งแบ่งตามปัจจัย มีทั้งหมด 13 ปัจจัยด้วยกัน พร้อมทั้งขอให้ผู้ให้สัมภาษณ์ให้รายละเอียด
3. ผู้สัมภาษณ์ถามถึงข้อเสนอแนะที่ผู้ให้สัมภาษณ์มีต่อองค์กร องค์กรควรปรับเปลี่ยนอะไร อย่างไร ถึงจะทำให้พนักงานรู้สึกผูกพันต่อองค์กร

3.4 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในงานวิจัยครั้งนี้ มีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. แจกสถานทูตฯเป็นรายลักษณะอักษร เพื่อขอเก็บข้อมูลทำการวิจัย
2. รอการอนุมัติจาก Head of Mission
3. แจกผู้ให้สัมภาษณ์ล่วงหน้า อธิบายผู้ให้สัมภาษณ์ถึงรายละเอียดต่างๆ ในการสัมภาษณ์ และขออนุญาตเก็บข้อมูลวิจัย
4. ใช้สัมภาษณ์แบบเชิงลึก (In-depth Interview) โดยผู้วิจัยจะขออนุญาตทำการบันทึกเสียงระหว่างการสัมภาษณ์ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้อง และสมบูรณ์มากที่สุด
5. นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์

3.5 วิธีวิเคราะห์ข้อมูล

หลังจากที่ผู้วิจัยได้ทำการค้นคว้า ศึกษา และเก็บข้อมูลสัมภาษณ์จากกลุ่มตัวอย่างแล้วนั้น จะนำข้อมูลทั้งหมดที่ได้มาวิเคราะห์ (Content Analytic) (จุดดัดด ฉวิสุข, 2559) ว่าคุณผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละคนมีความคิดเห็นอย่างไร ว่าคุณข้อมูลอะไรที่ได้ตรงกันจากผู้ให้สัมภาษณ์หลายคน นำข้อมูลเหล่านั้นมาวิเคราะห์ในเชิงลึกถึงสาเหตุต่างๆ รวมทั้งร่างข้อแนะนำในการแก้ไขปัญหา ที่ยังเป็นอุปสรรคในการจัดการทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งสามารถเป็นประโยชน์ต่อองค์กรในการบริหารจัดการองค์กรให้ยั่งยืนได้ในอนาคต

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานไทยในสถานเอกอัครราชทูตแห่งหนึ่งในประเทศไทย เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้วิธีการเก็บข้อมูลเชิงลึกด้วยการสัมภาษณ์แบบ In-Depth Interview จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 15 คน โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างจากจำนวนพนักงานไทยทั้งหมดที่มีในสถานทูตฯ โดยไม่แบ่งแยกตำแหน่งงาน และนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งได้มาจากประสบการณ์ของพนักงานแต่ละคน โดยอ้างอิงแนวคิดของ Hewitt Associates 6 ประการ ดังนี้

1. แบรินด์ (Brand) ได้แก่ ชื่อเสียงขององค์กร ผู้บริหาร ทรัพยากรบุคคลหรือความรับผิดชอบ
2. ภาวะผู้นำ (Leadership) ได้แก่ ภาวะผู้นำ ระดับอาวุโส ภาวะผู้นำ ระดับหน่วยธุรกิจ
3. ผลการดำเนินงาน (Performance) ได้แก่ โอกาสในอาชีพ การเรียนรู้และพัฒนา การบริหารผลการดำเนินงาน การบริหารคน ผลตอบแทนและการให้ความสำคัญแก่พนักงาน
4. แนวปฏิบัติขององค์กร (Company Practices) ได้แก่ การสื่อสาร การให้ความสำคัญกับลูกค้า ความหลากหลายและการเข้าถึง โครงสร้างพื้นฐานที่ใช้ในการทำงาน และการบริหารความสามารถและการคัดเลือกพนักงาน
5. ปัจจัยพื้นฐาน (The basics) ได้แก่ ผลประโยชน์ ความมั่นคงในหน้าที่การงาน ความปลอดภัย สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและชีวิตการทำงาน
6. ปัจจัยเกี่ยวกับงาน (The work) ได้แก่ ความร่วมมือ การมอบอำนาจหรืออำนาจการตัดสินใจ ลักษณะงาน

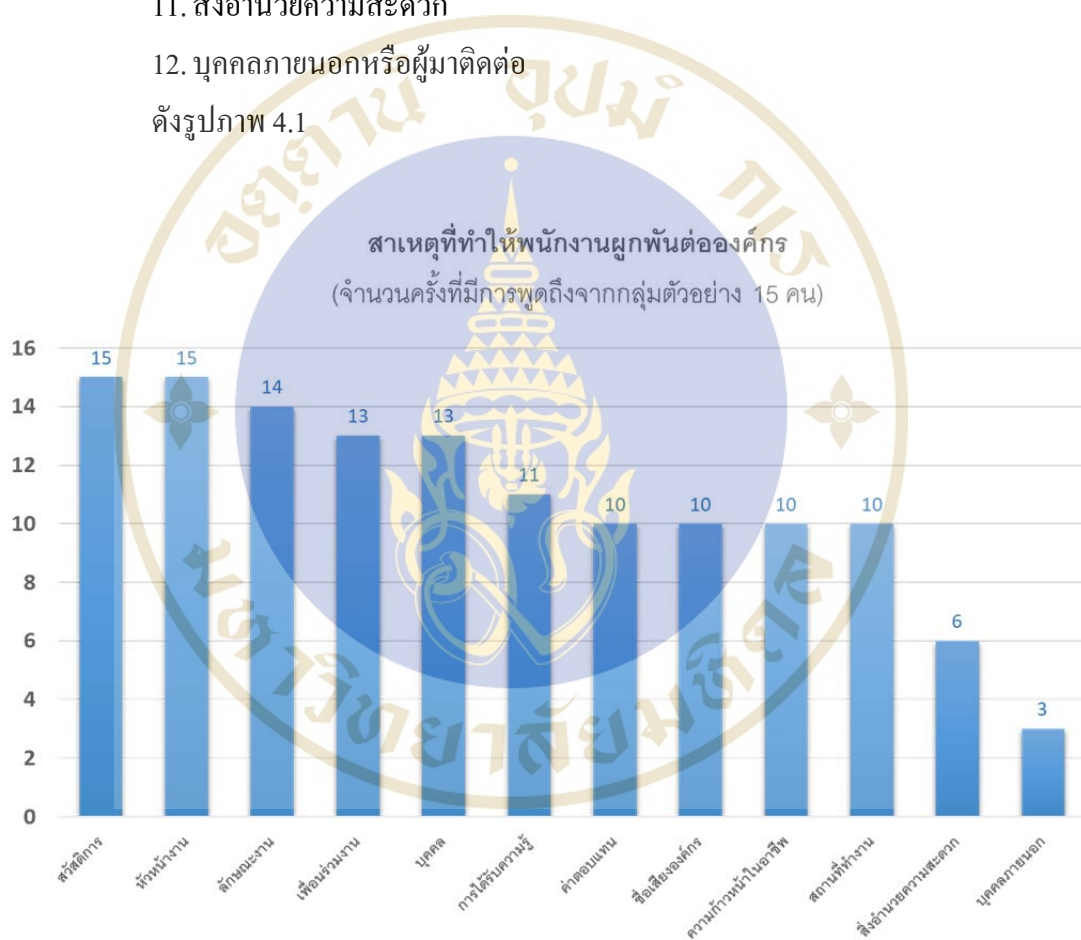
ซึ่งหลังจากสัมภาษณ์แบบเก็บข้อมูลเชิงลึก ผลการวิจัยที่ได้มีดังนี้

4.1 สาเหตุที่ทำให้พนักงานผูกพันต่อองค์กร

จากการสัมภาษณ์พบว่า สาเหตุที่ทำให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กรของสถานเอกอัครราชทูตแห่งนี้ มีดังต่อไปนี้

1. สวัสดิการ
2. หัวหน้างาน
3. ลักษณะงาน

4. เพื่อนร่วมงาน
 5. บุคคล
 6. การได้รับความรู้
 7. ค่าตอบแทน
 8. ชื่อเสียงองค์กร
 9. ความก้าวหน้าในอาชีพ
 10. สถานที่ทำงาน
 11. สิ่งอำนวยความสะดวก
 12. บุคคลภายนอกหรือผู้มาติดต่อ
- ผังรูปภาพ 4.1



ภาพที่ 4.1 แผนภูมิแสดงสาเหตุที่ทำให้พนักงานผูกพันต่อองค์กร

4.1.1 สวัสดิการ

สวัสดิการเป็นสิ่งทีองค์กรจัดให้มีขึ้นเพื่อตอบแทนพนักงานจากการปฏิบัติงานที่นอกเหนือจากค่าจ้าง จากการสัมภาษณ์ มีกลุ่มตัวอย่างจำนวน 15 คน ได้กล่าวถึงความสำคัญของสวัสดิการ ซึ่งมีตัวอย่างคำกล่าวของกลุ่มตัวอย่าง ดังต่อไปนี้

“...ส่วนตัวคิดว่าเรื่องสวัสดิการนี้สำคัญแทบจะเป็นอันดับหนึ่งเลยก็ว่าได้ เพราะอย่างเช่นที่ทำงานอื่น ถึงแม้ว่าเงินเดือนเขาจะไม่ได้สูงมากนัก แต่ว่าค่าสวัสดิการพนักงานดีมาก พนักงานก็จะอยู่ยาวๆ” (หญิง, 33 ปี)

“...เค้าอาจจะ Claim ว่าเค้าให้เงินเดือนเยอะ แต่มันไม่ได้ทำให้เรารู้สึก Secure แต่เพราะการเงิน มันต้องควบคู่กับสวัสดิการด้วย” (หญิง, 24 ปี)

“...สวัสดิการมีผลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรมาก เพราะถ้าสวัสดิการดีก็จะทำให้เราอยากทำงานในองค์กรเป็นระยะเวลานานขึ้น” (หญิง, 29 ปี)

“...คนเราส่วนใหญ่มุ่งเน้นเรื่องสวัสดิการเป็นหลักอยู่แล้ว ถึงแม้ว่าจะไม่ได้เจ็บป่วยหรืออะไร คนเราทำงานเพื่อที่จะมีหลักประกันว่าจะมีส่วนนี้มา Support ถ้าเงินไม่พอ หรือเกิดอะไรขึ้น” (หญิง, 34 ปี)

“...พนักงานหลายคนตัดสินใจย้ายบริษัท เพราะสวัสดิการไม่ดี อาจจะต้องยอมที่เงินเดือนต่ำแต่สวัสดิการดี พนักงานก็ยังอยากอยู่กับองค์กร” (ชาย, 24 ปี)

“...คนเราจะทำงานหนักไปเพื่ออะไร ถ้าเราไม่ได้รับผลที่ดีตอบแทนมา บางครั้ง เราต้องทำงานในวันเสาร์อาทิตย์ ซึ่งมันเป็นงานของสถานทูตฯ และเสาร์อาทิตย์คือวันที่เราจะได้พักผ่อน แต่เราไปช่วยงาน ซึ่งสินน้ำใจเล็กๆ น้อยๆ เช่น OT คือสิ่งที่เราควรจะได้รับ แต่พอเราไม่ได้ เราก็รู้สึกที่เราเหนื่อยฟรีแถมต้องเจอความกดดันในงานอีก แล้วเลยเราจะทำไปทำไม พอความรู้สึกนี้เกิดขึ้นเราก็รู้สึกว่าเราไม่อยากจะทำให้องค์กร เพราะเราไม่ได้ในสิ่งที่เราควรได้รับ” (หญิง, 26ปี)

4.1.2 หัวหน้างาน

จากการสัมภาษณ์ มีกลุ่มตัวอย่าง 15 คน ได้กล่าวถึงความสำคัญของหัวหน้างานที่เป็นปัจจัยให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร ดังต่อไปนี้

“...หัวหน้างานก่อนข้างมีความเป็นกันเองสูง ไม่ได้รู้สึกกดดัน เพราะเค้าค่อนข้างเปิดกว้างพอปรึกษาอะไรก็รู้สึกว่าได้คำแนะนำที่โอเค ทำให้เรารู้สึกสบายใจที่จะทำงานด้วย” (หญิง, 29 ปี)

“...หัวหน้ามีความเป็นกันเอง ไม่ค่อยกดดันเราในเวลาทำงาน เพราะในส่วนของตัวงานมันค่อนข้างกดดันอยู่แล้ว เค้าเลยมักจะให้กำลังใจมากกว่า” (หญิง, 33 ปี)

“...หัวหน้างานที่มีความFlexible หรือเวลาที่มีเคสแล้วสามารถคุยกันกับลูกน้อง คนที่เข้าใจลูกน้อง เข้าใจลักษณะการทำงาน ในองค์กรดีและสำคัญต่อองค์กรมากกว่าหัวหน้าที่มองแต่ตัวเอง ไม่ได้แคร์คนอื่นหรือลูกน้องในองค์กรเลย” (หญิง, 34 ปี)

“...การที่หัวหน้าแสดงออกกับเราบางที มันส่งผลในระดับหนึ่งเลยนะกับความรู้สึกเรา เช่น เวลาเราตั้งใจทำอะไรสักอย่าง ทำเพื่อองค์กรเนี่ยแหละ แต่เค้ากลับมาตำหนิเรา ด้วยความที่เค้าเป็น นายเราอะ มันก็effectมากๆเลยและทำให้เรารู้สึกdown” (หญิง, 24 ปี)

“...ความคิด หรือการปฏิบัติของหัวหน้าในทุกๆ ด้าน ทั้งกับคนใน และคนนอก เราเป็นคนในเราจะเห็นแทบทุกอย่างอยู่แล้ว มันมีผลต่อความรู้สึกเราอยู่แล้ว (หญิง, 26 ปี)

“...หัวหน้างานมีความสำคัญมากถึงมากที่สุดเลยก็ว่าได้ เรื่องเงินมันก็ปัจจัยหนึ่ง แต่ต่อให้ ได้เงินเยอะเท่าไรถ้าหัวหน้างานไม่ Work ทำงานมันก็จะไม่มีความสุข หัวหน้างานสำคัญมากที่ทำให้ เราอยากทำงานที่นี้ต่อและรู้สึกผูกพันกับองค์กร” (หญิง, 27 ปี)

“...เราจะรักและ Engage กับองค์กรหรือไม่ ส่วนหนึ่งคือเจ้านาย ด้วยความที่องค์กรเรา ใหม่นี้ไม่มีStructureที่ชัดเจน ถามว่าใครจะ Fight เรื่องเงินเดือนให้เราได้ แต่ถ้าเจ้านายไม่ได้มีศักยภาพ หรือไม่ได้รู้สึกว่าจะ Fight เพื่อลูกน้อง ลูกน้องเอง อยู่ๆ ไปลูกน้องก็จะไม่ Fight เพื่อองค์กรเหมือนกัน การไม่ Fight เพื่อเจ้านาย ก็คือการไม่ Fight ให้องค์กรเช่นกัน (หญิง, 26 ปี)

“...ถ้าหัวหน้างานสามารถนำทีมได้ไม่ดี ไม่มีความชำนาญในการนำทีม พนักงานก็จะ ไม่มีความเชื่อมั่นในงานของตัวเอง และองค์กรโดยรวม ซึ่งจะส่งผลลบในภาพรวม” (ชาย, 24 ปี)

“...หัวหน้าสำคัญมากนะกับการที่จะทำให้เราผูกพันองค์กรและการทำงานของเรา ต้อง ดูว่าหัวหน้าเราเป็นผู้นำขนาดไหน ฟังเขาได้มั้ย หรือเวลาเกิดอะไรขึ้นปกป้องเราได้รีเปลา ตรงนี้สำคัญ มากๆ” (หญิง, 24 ปี)

“สำหรับ boundaries ของหัวหน้ากับลูกน้อง รู้สึกว่าถูกเอาเรื่องงานกับส่วนตัวมาปนกัน มันไม่ชัดเจน เหมือนโดน take advantage ทำให้ความน่าเชื่อถือในองค์กร หรือการ respect องค์กร ลดลง (หญิง, 26 ปี)

4.1.3 ลักษณะงาน

ลักษณะงาน หมายถึง หน้าที่ความรับผิดชอบและชนิดของงานที่ได้รับมอบหมายจาก องค์กร จากการสัมภาษณ์พบว่า พนักงานส่วนใหญ่พึงพอใจต่อลักษณะงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน มีกลุ่ม ตัวอย่าง 14 คน ได้กล่าวถึงความสำคัญของลักษณะงานดังต่อไปนี้

“...เนื่องงานทำให้ตัวตนของเราไปอยู่ในงานด้วย เพราะเราต้องสื่อสารกับคนเยอะ ใช้ วิจารณ์งานส่วนตัวเยอะ ค่อนข้างผูกพันกับตัวตนของเรามาก ก่อนที่เราเข้ามาเราคาดหวังว่าเราจะต้อง ทำอะไรบ้าง แล้วพอเราเข้ามาจริงๆ เราก็พอใจกับสิ่งที่เราได้ทำ เพราะตรงกับ expectation” (หญิง, 27 ปี)

“...การที่เราได้ทำงานช่วยเหลือคน และเราช่วยเค้าได้สำเร็จ แล้วเค้าพึงพอใจ มันส่งผล ต่อจิตใจเราเหมือนกันนะ ยิ่งถ้ามันสำเร็จ ได้รับคำชมเชย หรืออย่างน้อยแค่คำขอบคุณ มันก็ทำให้เรา

รู้สึกดี และมีกำลังใจในการทำงานมากขึ้น ถ้ามีคนขอบคุณหรือชื่นชมเรา เราในฐานะพนักงานที่ Represent องค์กร มันก็ทำให้เรารู้สึกผูกพันกับองค์กรไปด้วย” (หญิง, 33 ปี)

“...รู้สึกโอเคที่ได้ทำตำแหน่งเลขานุการ เพราะส่วนตัวเป็นคนชอบจัดการนู่นนี่ให้เป็นไปตามแผน และตามระบบระบอบความคิดของเราเอง ถ้าเรารู้ว่างานมันไม่เสร็จ เราก็นั่งคิดที่จะอยู่ติดเพื่อทำให้เสร็จ ถ้าได้ทำงานในตำแหน่งที่ไม่ชอบจะไม่รู้สึกเต็มใจทำ ไม่มีแรงกระตุ้น ความคิดสร้างสรรค์ที่จะผลักดันให้งานออกมาดีกว่าเดิม” (หญิง, 29 ปี)

“...ส่วนหนึ่งของงานสถานทูตฯมันคืองานช่วยเหลือคนอยู่แล้ว เลยรู้สึกว่างานหลักของเรา มัน Contribute กับ Core business หลักของสถานทูตฯ ในแง่ Assistance และบทบาทของเราก็มีความสำคัญค่อนข้างมากกับสถานทูตฯ และเราก็ happy ที่ได้ทำงานตำแหน่งนี้” (หญิง, 24 ปี)

“...เนื่องจากเราเป็นตัวแทนของรัฐบาลที่ไปช่วยเหลือประชาชนของเขาที่อยู่ในไทย ทำให้เรารู้สึกซึมซับอะไรในองค์กรมากขึ้น ความรู้สึกที่มีต่อองค์กรมันจะมีมากกว่าแค่นั่งทำเอกสาร (หญิง, 26 ปี)”

“...งานของเราค่อนข้างยากที่จะทำให้ Smooth เพราะเราต้อง Interact กับทุกคนภายนอก และเราก็มีงานอะไรภายในอีกหลายอย่าง พอมันมาเป็นปัจจัยเรื่องคนปุ๊ปมันมีอะไรที่ต้องปรับปรุงอีกหลายอย่าง แต่งานมันไม่จำเจ มันค่อนข้าง Challenge และมันก็ดีที่ทำให้เราได้เรียนรู้อะไรจากองค์กรมากยิ่งขึ้น” (หญิง, 34 ปี)

“...งานของเราค่อนข้างมีความยืดหยุ่นสูง เหมือนสามารถ Self-Managed ได้จริงๆ งานที่ค่อนข้างมันก็มี แต่งานส่วนใหญ่เราสามารถหยุดเพื่อพักเที่ยง แล้วมาทำต่อตอนบ่ายได้ เพราะเคยทำงานที่ไม่สามารถหยุดทำได้จนกว่าจะเสร็จมาก่อน ซึ่งงานที่นี้ ก็ค่อนข้าง Flexible มากสำหรับเรา” (หญิง, 34 ปี)

“...เวลางานเราก็ค่อนข้าง Flexible นะ มันเป็นเรื่องที่คุยกันได้ ว่าใครเข้าก็โมง อยู่ถึงก็โมง มันไม่ต้อง fix มาก” (หญิง, 27 ปี)

“...งานที่นี้เหมาะสม สมควรกับตำแหน่งงานของตัวเอง ไม่ได้มีใครทำมากเกินไป หรือใครทำน้อยเกินไป ถ้าเราทำได้ทำเนื้องานที่พอดีกับตำแหน่งงาน ทำให้เรามีสัมพันธ์กับองค์กรที่ดี” (ชาย, 24 ปี)

“...ความรู้สึกของเราในการที่ช่วยคนไทยให้ไปเที่ยว ช่วยให้เค้าได้ไปเรียน หรือช่วยให้คนต่างชาติเค้าต้องทำยังไงถ้าจะมาอยู่ไทย เรารู้สึก Happy ในงานมาก เพราะได้ช่วยเหลือคน” (หญิง, 24 ปี)

4.1.4 เพื่อนร่วมงาน

จากการสัมภาษณ์ มีกลุ่มตัวอย่าง 13 คน ได้กล่าวถึงความสำคัญของเพื่อนร่วมงานที่ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร ดังตัวอย่างต่อไปนี้

“...ทุกคนสนิทกันมาก เรามักจะช่วยเหลือกัน อยู่กันแบบพี่น้อง ถ้าคนใดคนหนึ่งขาด เราก็นัดช่วยเหลือ cover งานซึ่งกันและกันได้ เนื่องจากเงินเดือนทุกคนขึ้นตาม Scale อยู่แล้วด้วยมั้ง มันเลยอาจจะคิดตรงที่ไม่ค่อยมีใครอยากจะแข่งขันกับใคร มันไม่มีอะไรให้สร้างผลงานกันมากนัก ก็เลยอยู่กันแบบ Relax มีอะไรก็คุยกันได้ ถามกันได้” (หญิง, 34 ปี)

“...ไปทำงานเรามีอะไรให้หัวเราะกันทุกวัน คือมันเป็นบรรยากาศในการทำงานที่ดี ถ้ามีเพื่อนร่วมงานที่ดี เลย์รู้สึกที่เราผูกพันกับองค์กร รู้สึกถึงการทำงานเป็นทีมที่ดีมาก มีอะไรแล้วหันไปเรายังเจอใคร เราไม่ได้รู้สึกเดียวเพราะได้รับการช่วยเหลือจากเพื่อนที่ดีมาก” (หญิง, 27 ปี)

“...เวลาที่อีกคนไม่อยู่ ก็มักจะมีคนอื่นขึ้นมาช่วยเสมอ ซึ่งมันก็ไม่ใช่งานของเขา แต่ทุกคนก็ยินดีช่วยเหลือกันทำงาน มันคือความมีน้ำใจของเพื่อนร่วมงานที่เราประทับใจ” (หญิง, 26 ปี)

“...ในที่ทำงานเพื่อนร่วมงานเป็นคนที่ใกล้ชิดเราที่สุด ต้องทำงานด้วยกันตลอด บางทีอยู่ออฟฟิศมากกว่าอยู่บ้านด้วยซ้ำไป เรารู้สึกว่าเราโชคดี เพื่อนร่วมงานทุกคนที่นี้แสดงให้เห็นถึงความตั้งใจในการทำงาน ไม่มีใครเข้ามาแล้วโยนงานให้คนอื่น และยินดีช่วยงานกันตลอดเวลาโดยที่เราไม่ต้องร้องขอด้วยซ้ำ” (หญิง, 33 ปี)

“...ถ้าเพื่อนร่วมงานไม่ดีนะ คงลาออกไปนานแล้ว บางที่ที่งานมันแย่มาก ถ้าไม่มีเพื่อนๆ ที่ๆ เราอาจจะทนไม่ไหว ความSupportiveของเพื่อนร่วมงานมันทำให้เรา happy เลยทำให้เรายังอยากมาทำงาน” (หญิง, 24 ปี)

“...เพื่อนร่วมงานสำคัญมาก เวลาเรามีปัญหาเกี่ยวกับนาย เราก็จะมาคุยกับเพื่อนร่วมงาน มันเหมือนกับเพื่อนร่วมชั้น เวลาเราไปโรงเรียน ถ้าเรามีเพื่อนที่สนิทเราก็จะอยากไปโรงเรียน ถึงแม้ว่าจะไม่ชอบวิชาที่เรียน หรือไม่ชอบคุณครูที่สอน แต่พอเราไปเจอเพื่อนเรารู้สึกสนุก เราก็อยากไปโรงเรียนทุกวัน เลย์รู้สึกว่าถ้าเราเจอเพื่อนร่วมงานดี ก็มีชัยไปกว่าครึ่ง เพราะเมื่อเวลาเรานั่งทำงาน เพื่อนร่วมงานที่นั่งอยู่รอบตัวเรา เป็นส่วนหนึ่งของการทำงานเพราะเราต้องอยู่กับเขาทั้งวันทุกวัน ซึ่งถ้าเพื่อนร่วมงานไม่ดีคุยไม่ได้ปรึกษาไม่ได้ ทำให้อารมณ์มันdownลงไปอีก และจะทำให้เราอึดอัด ซึ่งที่นี้เพื่อนที่ทำงานดีมาก มากๆ เลยแหละ ทำให้เรายังรู้สึกอยากมาทำงานทุกวัน” (หญิง, 26 ปี)

“...รู้สึกพอใจกับเพื่อนร่วมงานมาก รู้สึกว่าได้เพื่อนร่วมงานที่ดี เราอยู่กันเหมือนครอบครัว เพื่อนร่วมงานทุกคนให้ความช่วยเหลือดี ช่วยกันทำงาน ให้คำปรึกษาคุยกันได้แทบจะทุกเรื่อง พอเรามีอะไร เราก็จะได้รับคำปรึกษาเสมอ เลย์รู้สึกว่าเพื่อนร่วมงานเป็นปัจจัยผลักดันให้เรารู้สึกอยากมาทำงาน” (หญิง, 29 ปี)

“...เพื่อนร่วมงานมีผลมาก ถ้าเราเข้ากับเพื่อนร่วมงานไม่ได้ เราก็อยู่ในองค์กรไม่ได้ เพื่อนร่วมงานทุกคนทำงานกันเต็มที่ ไม่มีใครทิ้งความรับผิดชอบหรือเกี่ยงงาน ถ้าใครทำอะไรไม่ทัน ก็ยินดีช่วยเหลือกันเสมอ ซึ่งหายากนะครับในองค์กร ถ้าใครขอความช่วยเหลือ ก็มีคนหยิบยื่นให้เสมอ” (ชาย, 24 ปี)

“...เวลาที่เราเจอปัญหา รู้สึกว่าเราไม่ได้อยู่คนเดียว เราสามารถขอความช่วยเหลือกับทีมได้ ด้วยความที่เราทำงานเป็นทีม ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันมันช่วยสร้างความผูกพันได้มากขึ้น” (หญิง, 28 ปี)

4.1.5 ด้านบุคคล

จากการสัมภาษณ์ มีกลุ่มตัวอย่าง 13 คน ได้กล่าวถึงความสำคัญของปัจจัยด้านบุคคล เช่น อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ หน้าที่ความรับผิดชอบ ว่าส่งผลต่อความผูกพันองค์กรดังต่อไปนี้

“...ส่วนตัวเรียนจบทางด้านภาษา มาชอบเจอคน แล้วก็สนใจงานทางด้านนี้อยู่แล้ว มันเป็นความชอบส่วนตัวของเราเองด้วย และรู้สึกค่อนข้าง Enjoy งานสถานทูตฯ” (หญิง, 24 ปี)

“...ส่วนตัวคิดว่าความผูกพันองค์กรขึ้นอยู่กับประสบการณ์ บางทีเราเป็นเด็กใหม่ ไม่ค่อยมีความรู้ด้านพบปะผู้คนสักเท่าไร แต่พอเราโตขึ้น เริ่มมีประสบการณ์มากขึ้น เลยคิดว่าประสบการณ์ก็ช่วยให้เราอยากอยู่องค์กรนานขึ้น” (ชาย, 24 ปี)

“...การทำงานในสถานทูตฯเราต้องทำงานกับผู้ใหญ่ ข้าราชการระดับสูง Diplomat ถ้าเราเป็นเด็กเราอาจวางตัวไม่เหมาะสมก็ได้ ถ้าเราอายุมากขึ้นเป็นผู้ใหญ่ เราจะรู้ว่าเราต้องวางตัวยังไง จะต้องไปในทิศทางไหน” (หญิง, 35 ปี)

“...ในด้านอายุงาน เมื่อเราทำงานมาเป็นระยะเวลาานาน ทำให้เรารู้จักองค์กรมากขึ้น รู้ข้อมูลต่างๆ ได้ชัดเจนมากขึ้น พอทำอะไรนานๆซ้ำๆหลายๆปี คิดว่าจะมีผลทำให้เรารู้สึกผูกพันต่อองค์กรได้” (หญิง, 33 ปี)

“...คิดว่าประสบการณ์ก็มีผลที่จะทำให้ผูกพันองค์กรนะคะ เพราะว่าเราอายุเท่านี้แล้วแน่นอนไม่ใช่ที่ทำงานที่แรก ดังนั้นเราเข้ามาทำงานที่นี่ และตั้งใจทำงานให้ดีเพื่อที่จะพัฒนาทักษะการทำงานของเราในอนาคต” (หญิง, 29 ปี)

“...ในปัจจัยด้านอายุ ถ้าอายุของเราเข้ากับเพื่อนร่วมงานในออฟฟิศมีความใกล้เคียงกัน ก็จะทำงานร่วมกันง่าย จะมี Idea หลายๆ เรื่องคล้ายกัน ทำให้ Connect กันง่าย บางครั้งเจออะไรที่แยก็สามารถเปลี่ยนมุมมองที่เขานั้นให้ได้ดีก็ได้ ก็เลยน่าจะทำให้ทำงานได้ราบรื่นในองค์กร” (หญิง, 34 ปี)

“...ถ้าเราในอยู่องค์กรแล้วทำงานนานๆ จะทำให้เราซึมซับสิ่งต่างๆ เวลาในการใช้ชีวิตในการทำงานมันคือกว่าครึ่งชีวิต หรือ 1/3 ของการใช้ชีวิตก็คือการทำงานในองค์กร ถ้าเป็นผมเนี่ย องค์กรก็คือส่วนหนึ่งของชีวิตผม และผมก็ทำงานเต็มที่” (ชาย, 42 ปี)

4.1.6 การได้รับความรู้

การได้รับความรู้ คือ การที่องค์กรจัดให้พนักงาน ได้มีความรู้เพิ่มเติม สอนงาน หรือพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ เพิ่มมากขึ้น จากการสัมภาษณ์ มีกลุ่มตัวอย่าง 11 คน ได้กล่าวถึงปัจจัยการได้รับความรู้ ซึ่งมีตัวอย่างคำกล่าวดังต่อไปนี้

“...เวลาเราทำงานเราได้ความรู้ด้วย ไม่ใช่ได้แค่เงินเดือน เราได้นำความรู้ไปใช้ ใช้ความรู้แนะนำคนอื่น องค์กรได้จากเรา เราทำงานให้เค้า แต่เราก็ได้จากองค์กรด้วย มันก็สามารถทำให้เรารักองค์กร อยู่กับองค์กร ได้นาน” (หญิง, 37 ปี)

“...ถ้าไม่ได้ทำงานที่นี่ ก็อาจจะไม่ได้มีความรู้และประสบการณ์ครอบคลุมทุกด้านขนาดนี้ องค์กรนี้ก็สอนอะไรเราเยอะเหมือนกัน” (หญิง, 26 ปี)

“...การได้รับความรู้ มันช่วยให้เราพัฒนาSkills ทำงานคล่องขึ้น เพิ่มความมั่นใจในการทำงาน การTrainรู้นั่นเอง รวมถึงการให้ข้อมูลกับบุคคลภายนอกที่มาติดต่อด้วย มันน่าจะเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้เรารู้สึก Engage กับที่นี่ได้” (หญิง, 33ปี)

“...การได้รับความรู้เพิ่มเติมเหมือนเป็นความรู้สึกที่เค้าลงทุนกับทรัพยากรมนุษย์ที่ทำงานให้เค้า ยิ่งเค้ามีการเทรนนิ่งให้เรา เรารู้สึกว่าเค้าใส่ใจ อีกอย่างเราสามารถใจจุดแข็งตรงนี้มาพัฒนาตัวเองในอนาคตได้ด้วย และเราก็อยากจะตอบแทนองค์กรด้วยการทำงานให้ดี” (หญิง, 29 ปี)

“...จริงๆ งานนี้เป็นงานที่ไม่เคยทำมาก่อนเลย ทั้งหมดเป็นเรื่องใหม่ การได้เรียนรู้งานที่นี้ทำให้เรารู้สึกดีนะเพราะเราได้เป็นเจ้าของที่ฝ่ายกงสุลฯ เราไม่ได้ทำแค่ Admin หรืองานเอกสารอย่างเดียว เราต้องเอาความรู้เอาทักษะต่างๆ มา Apply ให้ได้ในแต่ละสถานการณ์ด้วย” (หญิง, 34 ปี)

“...ด้วยความที่องค์กรเราเป็นประเทศๆหนึ่ง ทำให้เรารู้อะไรมากขึ้นเกี่ยวกับประเทศนี้ พอเราได้รู้มากขึ้นแล้วมัน Useful ก็ทำให้เราผูกพัน หรือมี connection อะไรบางอย่างเพิ่มขึ้นกับประเทศนี้ ที่นี้ส่วนใหญ่เราจะ Learning by doing เรียนรู้ไปแล้วก็ใช้ได้จริงเลย” (หญิง, 27 ปี)

4.1.7 ค่าตอบแทน

ค่าตอบแทนหมายถึง เงินที่พนักงานได้รับจากองค์กรเพื่อเป็นค่าตอบแทนจากการปฏิบัติงาน โดยจะเป็นในรูปแบบค่าจ้าง หรือเงินเดือน จากการสัมภาษณ์ มีกลุ่มตัวอย่างจำนวน 10 คน ได้กล่าวถึงค่าตอบแทนว่ามีผลต่อความผูกพันองค์กร ดังตัวอย่างคำกล่าวนี้

“...การที่เราทุ่มเทกับงานเพื่อองค์กร เราไม่ได้ทำเพื่อตัวเองอย่างเดียว ส่วนตัวเป็นคนค่อนข้างตั้งใจทำงานและอยากให้งานออกมามีที่ที่สุด เลยคิดว่าการที่เราทุ่มเททำงานแล้วเนี่ย เราก็ควรได้ค่าตอบแทนให้สมเหตุสมผลกับสิ่งที่เราทุ่มเทไปเหมือนกัน” (หญิง, 33 ปี)

“...ที่นี้ถือว่ามีค่าตอบแทนเราก็ไม่น้อยนะ ถ้าเทียบกับงานที่ทำ และเทียบกับสถานทูตฯ อื่นหลายๆ ที่” (หญิง, 29 ปี)

“...ถึงเงินไม่ใช่ปัจจัยที่สำคัญที่สุด แต่ก็ยังเป็นปัจจัยสำคัญ ซึ่งก็คิดว่าถ้าเงินเดือนน้อยไปพนักงานก็อาจจะหาที่อื่น ผมคิดว่าที่นี้ก็ให้ค่าตอบแทนค่อนข้างดี ซึ่งตัวผมประสบการณ์ยังน้อยอยู่ก็คิดว่าค่าตอบแทนที่นี้ก็เหมาะสมแล้ว ถ้าเทียบกับที่อื่น” (ชาย, 24 ปี)

“...สำหรับหนูที่เพิ่งเริ่มทำงาน อันนี้เป็น job แรกหนูว่าสำหรับหนูมันเยอะนะ ถ้าเทียบกับประสบการณ์ด้วย หรืออะไรหลายๆ อย่าง” (หญิง, 24 ปี)

4.1.8 ชื่อเสียงองค์กร

จากการสัมภาษณ์ มีกลุ่มตัวอย่างจำนวน 10 คน ได้กล่าวถึงชื่อเสียงองค์กรว่ามีผลต่อความผูกพันองค์กร ดังตัวอย่างคำกล่าวนี้

“...ก่อนหน้าที่จะเข้ามาทำงานสถานทูตฯ พอได้เข้ามาทำก็รู้สึกภูมิใจ แล้วยิ่งเราได้เป็นส่วนหนึ่งในการดำเนินการจัดตั้งสถานทูตฯ ด้วย เลยรู้สึกว่าภูมิใจในตัวเอง เวลาที่เรามองคู่ออฟฟิศทั้งหมดที่เราทำมา มันคือความสามารถของเรา มันเป็นเรื่องของเรา Run office มาเองภายใต้ชื่อสถานทูตฯ ตั้งแต่ปี 2015” (หญิง, 33 ปี)

“...เราก็ภูมิใจนะ เราก็มี Hashtag Team ของเรา หัวหน้าก็ Friendly ดี เพื่อนร่วมงานก็ Friendly ถ้าใครถามว่าทำงานที่ไหน เราก็ตอบได้อย่างมั่นใจเลยแหละว่าเราทำงานที่นี้” (หญิง, 24 ปี)

“...ที่นี้อาจจะไม่ใช่องค์กรที่ดีที่สุด แต่เป็นองค์กรที่น่าจะให้อะไรกับเราเยอะที่สุด อาจจะที่สุดในชีวิตด้วยซ้ำในการทำงาน รู้สึกภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรนี้” (หญิง, 26 ปี)

“...ภูมิใจกับการที่ได้ทำงานที่นี้ สามารถพูดกับคนอื่นได้เต็มปาก ว่าเรารู้อันนี้เพราะเรารู้จากที่นี้มา หรือว่าเราทำสิ่งนี้ได้ เพราะเราได้มาจากที่นี้” (หญิง, 27 ปี)

4.1.9 ความก้าวหน้าในอาชีพ

ความก้าวหน้าในอาชีพ หมายถึง การที่องค์กรเปิดโอกาสหรือส่งเสริมให้พนักงานมีความก้าวหน้าในงานที่ปฏิบัติ จากการสัมภาษณ์ มีกลุ่มตัวอย่าง 10 คน ได้กล่าวถึงปัจจัยความก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งมีตัวอย่างคำกล่าวของกลุ่มตัวอย่าง ดังต่อไปนี้

“...คิดว่าพนักงานทุกคนต้องการความก้าวหน้า คงไม่มีใครหรอกที่อยากย้ายอยู่ที่เดิม ซึ่งต่อให้ตำแหน่งเดิม ยังไงๆ เราก็ต้องก้าวหน้าขึ้นไป ถ้าไม่เพิ่มตำแหน่ง ก็ต้องเพิ่มเงินเดือน หรือเพิ่ม Level ของงานเพื่อให้เรารู้สึกว่าเราก็มีคุณค่ากับองค์กรเหมือนกัน” (หญิง, 33 ปี)

“...ถ้าเราไม่ได้เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง มันเลยแบบมีผลต่อเรานะ ว่าเราจะอยู่ต่อหรือไม่อยู่ เพราะมันก็เป็น Career Path ของเราค่ะ” (หญิง, 24 ปี)

“...มันอยู่ที่ตัวงานของเราด้วยนะ ถ้างานของเรามันช่วย Run ให้องค์กรพัฒนาไป แล้วเราได้เพิ่มความก้าวหน้า ได้พัฒนาไปกับองค์กร ความผูกพันก็จะเพิ่มขึ้นไปด้วย” (หญิง, 29 ปี)

“...ถ้าเราอยาก Continue อยู่กับองค์กรต่อไป เราก็ต้องดูว่าอะไรที่เราจะได้อะไรกลับมา งานมีความก้าวหน้ามี มีการขึ้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่งมี” (หญิง, 34 ปี)

“...พนักงานทุกคนก็ต้องการความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เป็นผลให้เรามีความรักต่อองค์กร ซึ่งบางองค์กรก็ผลักดันให้พนักงานเรียนรู้ต่อ หรือมีเทรนนิ่งให้ เพื่อที่จะได้พัฒนาความรู้ และก้าวหน้าอื่นๆ ขึ้นไป” (ชาย, 24 ปี)

“...ถึงแม้เราจะไม่ได้ไปทางสายการทูต แต่เราสามารถไปทำงานอย่างอื่นได้ในสายอาชีพได้ เช่น งาน NGO หรือสถานทูตอื่นๆ ถึงแม้งานจะไม่เหมือนกันซะทีเดียว แต่ในพื้นฐานของงาน ความรับผิดชอบ การตัดสินใจ น่าจะไปในแนวทางเดียวกัน” (หญิง, 37 ปี)

4.1.10 สถานที่ทำงาน

จากการสัมภาษณ์ มีกลุ่มตัวอย่างจำนวน 10 คน ได้กล่าวถึงลักษณะของสถานที่ทำงานว่ามีผลต่อความผูกพันองค์กร ซึ่งมีตัวอย่างคำกล่าวดังต่อไปนี้

“...ที่ต้อออฟฟิศจริงๆ ก็พอใจ เพราะสะดวกกับการเดินทางทาง BTS เดินไม่ถึง 10 นาทีทำให้เรายังไม่อยากมองหางานใหม่ แต่มันเป็นแค่ปัจจัยทางใจ ไม่ใช่ทางกายภาพ แต่ก็ทำให้เรายังอยากทำงานที่นี่” (หญิง, 29 ปี)

“...เรื่องสถานที่ที่สำคัญนะเริ่มต้นเลยพอเราเข้ามาทำงานสถานทูตฯ ออฟฟิศเราสวยมากเราก็มีความ proud นะ ในการได้ทำงานที่นี่” (หญิง, 34 ปี)

“...เพราะเราต้องไปทำงานทุกวัน ที่ๆ เราไปต้องรู้สึกสบายใจ ถ้าออฟฟิศมีทัศนียภาพ ถ้าเราต้องไปทุกวัน คงรู้สึกเครียด หม่นหมอง เศร้า ดังนั้นบรรยากาศในที่ทำงาน สี ความโปร่ง โล่งของออฟฟิศ มีผลต่อความรู้สึกสบายใจ ทำให้เราอยากมาทำงาน” (หญิง, 26 ปี)

“...เราก็ happy นะที่ได้ทำงานในสถานที่ที่สวยงาม ไม่รก ก็รู้สึกสบายตาดีนะ เวลาทำงานแต่ก็ไม่ได้เป็นปัจจัยหลักเท่าไรสำหรับเรา” (หญิง, 24 ปี)

“...บางท่านอาจจะสุขภาพไม่ดี หรือทำงานในที่อับๆ มีดๆ ไม่ได้ ซึ่งสภาพแวดล้อมความเป็นอยู่ในออฟฟิศก็มีผลกระทบให้เราไร้องค์กรหรือไม่ด้วย” (ชาย, 24 ปี)

4.1.11 สิ่งอำนวยความสะดวก

จากการสัมภาษณ์ มีกลุ่มตัวอย่างจำนวน 6 คน ได้กล่าวถึงความสำคัญของสิ่งอำนวยความสะดวกในที่ทำงาน ว่ามีผลต่อความผูกพันองค์กร ซึ่งมีตัวอย่างคำกล่าวดังต่อไปนี้

“...เพราะว่าสิ่งอำนวยความสะดวก มันช่วยอำนวยความสะดวกให้เราทำงานได้ดี หรือไม่ได้ดี เช่น Stationery มันครบและพร้อมมาก” (หญิง, 34 ปี)

“...ถ้าอุปกรณ์ทำงานไม่ดี เราก็จะหงุดหงิดทั้งวัน คืออุปกรณ์ทุกอย่างมันช่วยอำนวยความสะดวกให้เราในแง่เป็นสิ่งที่เราจำเป็นต้องการทำงาน ถ้ามันดีมันก็จะทำให้เราผูกพันกับองค์กร” (หญิง, 27 ปี)

“...จริงๆ สถานที่เราก็มีครบทุกอย่างแล้วนะครับในส่วนของสิ่งอำนวยความสะดวกก็รู้สึกค่อนข้างพอใจ” (ชาย, 24 ปี)

4.1.12 บุคคลภายนอกหรือผู้มาติดต่อ

จากการสัมภาษณ์ มีกลุ่มตัวอย่างจำนวน 3 คน ได้กล่าวถึงบุคคลภายนอก ว่ามีผลต่อความผูกพันองค์กรด้วยเช่นกัน ดังคำกล่าวนี้

“...เวลาคนภายนอกที่มาติดต่อ เป็นคนสัญชาติของสถานทูตฯ เราที่เราดูแลอยู่ เวลาเขาเข้ามาติดต่อ แล้วเราไม่ได้รับการ Respect หรือ Discriminate จากคนเหล่านี้ ความรู้สึกเราก็แย่ และท้อในการทำงาน มันก็มีปัจจัยในความรู้สึกถึงพนักงานที่ทำงานตรงนี้โดยตรง เพราะคนสัญชาติของเขาก็ Represent คนทั้งประเทศ ซึ่งอาจทำให้เรารู้สึกทางลบโดยรวมไปด้วย หรือบางครั้งเวลามีการออกงานหรือติดต่อกับหน่วยงานอื่น กระทรวงต่างๆ อาจจะไม่ได้อำนวยความสะดวกในสถานทูตฯ เล็กๆ อย่างเราก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้เราหันกลับมามองเหมือนกันนะ ว่าประเทศนี้หรือองค์กรที่เราทำงานอยู่นี้เป็นยังไง” (หญิง, 26 ปี)

“...การที่เราได้รับ Feedback ที่ดีจากบุคคลภายนอก หรือบุคคลที่มาติดต่อ เราจะรู้สึกดีกับงานที่เราทำ ทำให้อยากอยู่ในองค์กรนี้ต่อไป เป็นแรงผลักดันให้อยากจะ Engage กับองค์กรมากขึ้นอยากทำงานนี้ต่อไป” (หญิง, 24 ปี)

“...เช่น External client ขององค์กร ถ้าเราเจอ Case ที่โดนเหยียด แล้วองค์กรหรือหัวหน้าก็ช่วยเราไม่ได้ เราก็ Stress นะ เช่นอาจจะมีคนบ้า คนตะโกนใส่เราแรงๆ ใช้คำพูดที่ไม่สมควร เป็นอะไร

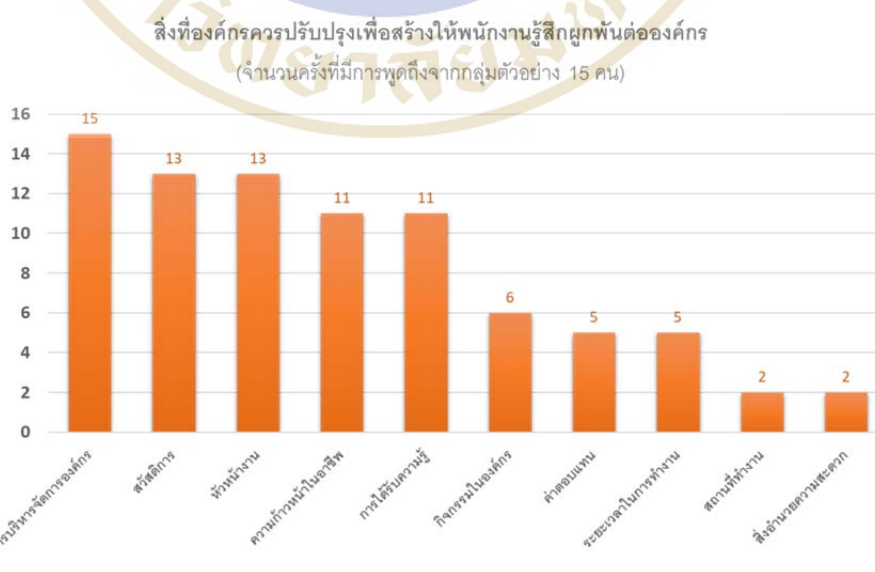
ที่ unavoidable เลย ถ้าองค์กรไม่ได้มีมาตรการหรือ Security อะไรมารองรับตรงนี้ ก็ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรที่ลดลงนะ” (หญิง, 26 ปี)

4.2 สิ่งที่องค์กรควรปรับปรุงเพื่อสร้างให้พนักงานรู้สึกผูกพันต่อองค์กร

จากการสัมภาษณ์พบว่า สิ่งที่องค์กรควรปรับปรุง เพื่อจะที่จะทำให้พนักงานไทยในสถานเอกอัครราชทูตแห่งนี้ มีความผูกพันต่อองค์กร มีดังนี้

1. ระบบการบริหารจัดการองค์กร
2. สวัสดิการ
3. หัวหน้างาน
4. ความก้าวหน้าในสายอาชีพ
5. การได้รับความรู้
6. กิจกรรมในองค์กร
7. ค่าตอบแทน
8. ระยะเวลาในการทำงาน
9. สถานที่ทำงาน
10. สิ่งอำนวยความสะดวก

ดังปรากฏในรูปภาพ 4.2



ภาพที่ 4.2 แผนภูมิแสดงสิ่งที่องค์กรควรปรับปรุงเพื่อทำให้พนักงานผูกพันต่อองค์กร

4.2.1 ระบบการบริหารจัดการองค์กร

จากการสัมภาษณ์ มีกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 15 คน ได้กล่าวถึงระบบบริหารจัดการองค์กร ว่าควรที่มีระบบระเบียบแบบแผน มีการจัดสรรทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์มี Scope งานชัดเจน มีการ Follow up งานที่เป็นระบบ ดังคำกล่าวต่อไปนี้

“...ควรมีระบบในการพัฒนาองค์กรให้ดีกว่านี้ เมื่อผู้บริหารไม่รักษาพนักงาน คนที่อยู่มาก่อนเค้าก็จะออก สุดท้ายสถานทูตฯ ไม่มีคนเดิมอยู่เลย ซึ่งมันแย่นะ แล้วทุกคนก็ต้องมานั่งเรียนรู้ใหม่หมด มันมีความเปลี่ยนแปลงเยอะเกินไป ซึ่งคิดว่าองค์กรที่ดีควรจะสามารถรักษาลูกน้องไว้ให้นานที่สุด” (หญิง, 26 ปี)

“...อยากให้มีการจัด Scope งานให้ชัดเจนมากขึ้นในแต่ละตำแหน่ง ว่าใครทำอะไร ส่วนไหน และควรจ้างพนักงานให้เพียงพอกับจำนวนงานด้วย” (หญิง, 33 ปี)

“...ไม่ค่อยพึงพอใจในระบบบริหารจัดการ เพราะรู้สึกวาระบบขององค์กรค่อนข้างสำคัญกับการทำงานของพนักงาน สถานทูตฯ เรายังไม่มีระบบ แบบแผนหรือกฎที่ตายตัว อาจจะด้วยองค์กรเราเล็ก กลายเป็นว่าพนักงานคนนึงต้องทำทุกอย่างและ work load ก็เยอะมาก ถ้าเทียบกับจำนวนพนักงาน” (หญิง, 26 ปี)

“...อยากให้เอา Job Description มาพิจารณาใหม่ ให้งานมันชัดเจนมากกว่านี้ ไม่ใช่ให้ Consular มาทำ IT มาทำ Account ถ้ามันชัดเจนมากกว่านี้ มันน่าจะช่วยลด Turnover Rate ได้ นะคะ” (หญิง, 24 ปี)

“...อยากให้ Focus เรื่อง Staff Retention เพราะเรามี Turn over rate ค่อนข้างสูง พอคนเก่าที่รู้งานทะยอยลาออกไป เรายิ่งสูญเสีย Knowledge ไปด้วย ต้องมาใช้เวลาตั้งแต่ Recruit จนถึง Training พนักงานใหม่อีก กว่าพนักงานคนนึงจะสามารถทำงานได้อย่างเต็มรูปแบบ ก็กินระยะเวลาานาน กว่าเราจะ Train คนๆ นึงมา เรายังไม่รู้ว่าจะอยู่กับเรานานอีกมั๊ย ซึ่งเขาอาจจะไม่ happy อาจจะเป็นในเรื่องสวัสดิการ ระบบงาน หัวหน้า หรืออะไรก็แล้วแต่ ซึ่งก็มีหลายๆคนที่จะเลือกจะลาออกไป ถ้าเรามาพิจารณาปรับปรุงในด้าน สวัสดิการ มาตรฐานการจัดการออฟฟิศ ระบบงานอะไรต่างๆ แล้ว มั่นใจว่าที่นี่จะเป็นสถานที่ๆ ดีมากที่หนึ่ง และจะรักษาคคนไว้ได้แน่นอน” (หญิง, 33 ปี)

“...การให้วันลา และการให้เงินค่าชดเชยในกรณีเดินทางไปต่างจังหวัด มันมีกฎก็จริง แต่กฎนั้นถูกบิดเบือน พลิกแพลงไปตามความเห็นชอบของผู้บังคับบัญชา” (หญิง, 29 ปี)

“...อยากจะทำให้เพิ่มจำนวนพนักงาน อาจจะด้วยที่ว่าองค์กรเล็ก ถ้ามีพนักงานป่วย ลาคลอดหรือลาไปเที่ยว จำนวนพนักงานจะไม่สมดุลกัน ไม่มีพนักงานสำรองที่จะสามารถมาช่วย Cover งานตรงนี้ได้ ปัญหาตรงนี้ก็แก้ได้ยาก เพราะนโยบายการอนุมัติจากประเทศแม่ที่จะให้ทุนในส่วนนี้ก็ค่อนข้างยากและเราไม่ใช่องค์กรที่ทำกำไร และอีกอย่างก็เปลี่ยนคนที่จะมาบริหารตลอดเวลา ไม่ใช่แบบเป็น

Director หรือเจ้าของบริษัทแล้วอยู่ไป 20-30 ปี เรามีการเปลี่ยนผ่านไปเรื่อยๆ และไม่มีนักการทูตคนไหนมา concentrate เรื่องทรัพยากรมนุษย์ บวกกันนโยบายการเงินจากประเทศแม่ จึงเป็นการยากที่เค้าจะโอนอ่อนตามการเรียกร้องของเรา เค้าต้องมาดูแลแล้วว่า จะจัดสรรพนักงานยังไงให้มีประโยชน์มากกว่านี้” (หญิง, 29 ปี)

“...งาน Consular มันไม่ได้ง่ายนะ ต้องทำเกี่ยวกับคนด้วย เกี่ยวกับ Regulations อื่นๆ ด้วย ไม่ใช่ใครก็ทำได้ ต้องมี Common sense ในหลายๆ เรื่อง คิดว่าผู้บริหารยังไม่มีความรู้ในด้านเกี่ยวกับความรับผิดชอบของแต่ละคนหรือแต่ละตำแหน่งเพียงพอ” (หญิง, 34 ปี)

“...สถานทูตฯควรปรับเรื่อง Business Ethics ก่อน ควร Treat พนักงาน Fairly เค้าต้องแจ้ง Benefit ให้ไปรงใสก่อน นักการทูตหรือผู้บริหารยังรู้สึกว่าขาดจริยธรรมองค์กร เขาควรเข้ามาใส่ใจพนักงาน ว่าพนักงานต้องทำอะไร รับผิดชอบอะไร หรือต้องการการ support ตรงไหน แต่ตอนนี้ เค้าเองงานทั้งหมดผลักภาระมาให้เรา โดยที่เค้าหาประโยชน์ส่วนอื่นของตัวเอง โดยไม่สนใจงานหลักของสถานทูตฯ” (หญิง, 34 ปี)

“...หัวหน้า Mission น่าจะทำอะไรที่ทำให้ Valued เราได้มากกว่านี้ อย่างเช่น เราไม่ได้ถูก Recognized ขนาดนั้นในแง่ของความใส่ใจ เพราะเค้าใส่ใจเราได้มากกว่านี้ ในเรื่องของ policy งานที่เราทำ ถ้าเค้ารู้มากกว่านี้ว่าเค้าควรจะทำอะไรแบบที่เราเข้าใจ บางทีรู้สึกเหมือนว่าเรารู้มากกว่าเค้าอีก ถ้าเค้ารู้มากกว่าเรา สอนเราได้มากกว่านี้ เราจะรู้สึก Secure กว่านี้” (หญิง, 27 ปี)

“...องค์กรไม่ได้รักษาแรงงานไว้ซึ่งสำคัญมาก บางท่านมีประสบการณ์การทำงานหลายปี ชำนาญงานในด้านต่างๆ พอองค์กรไม่พยายามรักษาไว้ทำให้พนักงานลาออกไปและลาออกมากจนเกินไป ทำให้ทีมใหม่ไม่แข็งแรง อาจจะเจอปัญหาภายใน ซึ่งอาจจะเป็นปัญหาเดิมๆอีกก็ได้” (ชาย, 24 ปี)

“...พนักงานสถานทูตฯ เราเปลี่ยนหน้าก่อนข้างบ่อย แล้วงานมัน Run ต่อยาก อยากจะให้องค์กรทำยังไงก็ได้ให้รักษาคงไว้ให้ได้มากที่สุด” (หญิง, 24 ปี)

“...ด้วยงานที่ทำมันเยอะมาก วันลาเราก็มีนะแต่เรากลับลาไม่ได้อะ เพราะงานเยอะ ถ้าเราป่วย เราก็อายนานไม่ได้เพราะคนไม่พอ สวัสดิการที่มีก็ไม่ได้ใช้ หาหมอก็กต้องจ่ายส่วนเกินตลอด สุดท้ายเจ็บป่วย ก็เพราะเราทำงานหนัก” (หญิง, 35 ปี)

“...เช่น External clientขององค์กร ถ้าเราเจอ Case ที่โดนเหยียด แล้วองค์กรหรือหัวหน้าก็ช่วยเราไม่ได้ เราก็อ Stress นะ อาจจะมีคนบ้า คนตะโกนใส่เราแรงๆ แบบที่ไม่สมควร เป็นอะไรที่ unavoidable เลย ถ้าองค์กรไม่ได้มีมาตรการหรือ Security อะไรมารองรับตรงนี้ ก็ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรที่ลดลงนะ” (หญิง, 26 ปี)

“...ควรจะมี Meeting แบบ Practical หรือให้ออกาสพนักงานในการแสดงความคิดเห็น ให้ opportunity ในการร่วมกันเสนอความคิดเห็นว่าจะแก้ไขอะไรยังไง พอนำความคิดของทุกคนมา

รวมๆ กัน voice มัน heard ทำให้เราเห็นถึงปัญหา ถึงแม้ว่าสิ่งที่เราได้เสนอไป จะแล้วมีข้อโต้แย้งกลับมา มันก็ยังคงคิดว่าไม่ได้ทำอะไรเลย แล้วปล่อยผ่านไป แล้วทำเหมือนกับว่าเป็นเรื่องที่พนักงานงอแงกันเอง” (หญิง, 26 ปี)

4.2.2 สวัสดิการ

จากการสัมภาษณ์ มีกลุ่มตัวอย่างจำนวน 13 คน ได้กล่าวถึงเรื่องสวัสดิการ ว่าองค์กรควรจัดให้มีสวัสดิการเพิ่ม เช่น ค่ารักษาพยาบาล ค่าล่วงเวลา ค่าเดินทางออกนอกสถานที่ การลาหยุด ลาคลอด เงินโบนัส และผู้บริหารควรให้ข้อมูลที่ชัดเจนและตรงไปตรงมากับพนักงานได้ ซึ่งมีตัวอย่างคำกล่าวของกลุ่มตัวอย่าง ดังต่อไปนี้

“...ถ้าองค์กรเรามีโบนัส อย่างน้อยมันก็ทำให้เรารู้สึกว่าเราทำงานหนักมากขึ้นก็ได้ เพราะตอนนี้บางทีก็รู้สึกหมดแรงนะ เพราะโบนัสมันทำให้เรามีไฟในการทำงาน เพราะเราก็อยากได้ผลตอบแทนที่ดีขึ้น แล้วมันก็ทำให้เราอยู่ทำงานที่นี่ได้นานขึ้น ผูกพันกับองค์กรมากขึ้น ถ้าเราทำงานดี อย่างน้อยเราก็เห็นว่ายังมีอะไรตอบแทน” (หญิง, 34 ปี)

“...สวัสดิการที่เราได้ตอนนี้มันน้อยมาก ประกันสุขภาพ OPD ก็ให้ต่อครั้งต่ำเกินไป ค่ารักษาพยาบาลในปัจจุบันก็สูงมาก ข้อจำกัดของสวัสดิการอาจจะเป็นเพราะพนักงานส่วนใหญ่อยู่ภายใต้ Agency อยากให้แก้โดยการจ้างพนักงานทั้งหมดผ่านกระทรวงการต่างประเทศ แล้วสวัสดิการจะตามมาเองตามกฎกระทรวง และอีกอย่างหนึ่ง OT ก็ควรมี ซึ่งสถานทูตฯ ไม่เคยจ่าย OT แต่เราได้วันหยุดเป็นการชดเชยแทน มันไม่ใช่ชดเชยแห่งความเป็นจริง เพราะเราควรได้เงินชดเชยเวลาที่เราเสียไป ค่า Travel Expense ก็เช่นกัน ควรอิงหลักและแบบแผนตามองค์กรกระทรวงการต่างประเทศมากกว่าที่จะอิงตามความคิดของผู้บริหารสถานทูตฯเอง โดยไม่ได้ยึดตามแบบแผนใดๆ” (หญิง, 26ปี)

“...ของเรายังขาดสวัสดิการแทบทุกด้านเลย และส่วนตัวเองถึงแม้ว่าจะถือสัญญาที่จ้างโดยตรงกับกระทรวงต่างประเทศ แต่สวัสดิการก็ไม่ได้มีความแตกต่างเลยกับคนที่ถูกจ้างผ่านเอเจนซี เราควรปรับอีกหลายเรื่องเช่น เรื่องประกันสุขภาพ เพราะเราอายุมากขึ้น เราก็ต้องการ Job security และไหนจะเรื่อง Retirement plan ที่จะสามารถทำให้เรารู้สึกอุ่นใจที่จะอยู่ที่นี้ยาวๆ ซึ่งจะช่วยลดปัญหา Turnover rateสูงเหมือนทุกวันนี้ได้” (หญิง, 33 ปี)

“...การที่มีที่ทำงานที่ดี มันควรจะครอบคลุมในแง่ถ้าเราป่วย เราจะหาที่ไหนได้บ้าง เราเบิกได้ไหมนอกเหนือจากการที่เราต้องเอาเงินจำนวนมากจ่ายไป ซึ่งมันอาจจะทำให้พนักงานอยากลาออกนะ ถ้าเรารู้สึกไม่มั่นคงในชีวิตเรา” (หญิง, 24 ปี)

“...สวัสดิการแม่และเด็ก การขึ้นเงินเดือน การตกลงกับบริษัทเอเจนซีไม่มีความแน่นอน ตอนจ้างผ่านเอเจนซี เอเจนซีบอกว่าให้สวัสดิการขึ้นอยู่กับสถานทูตฯ ทุกอย่าง พอถามสถานทูตฯ

กลับบอกว่าขึ้นอยู่กับเอเจนซีทุกอย่าง มันกลายเป็นว่าความชัดเจนอยู่ตรงไหน ใครเป็นคนกำหนดสวัสดิการนี้กันแน่” (หญิง, 29 ปี)

“...อยากให้มีการตรวจเช็คสุขภาพประจำปี อยากให้ Maternity leave ต้องเคลียร์ว่าเราต้องได้ หรือไม่ได้อะไร ด้วยความที่ถูกจ้างผ่านเอเจนซี สถานทูตฯ เลยคิดว่าเค้าไม่ต้องมารับผิดชอบตรงนี้ เลยกลายเป็นว่า เราหาคนรับผิดชอบ คนปรึกษาไม่ได้ ถ้าอยากจะให้ปรับเปลี่ยนอะไร อยากให้เริ่มจากการปรับเปลี่ยนการจ้างงานเป็นจ้างตรงกับสถานทูตฯ แต่อย่างไรก็ตามเนี่ย Benefits ควรจะชัดเจนก่อนทั้งคนที่จ้างตรงหรือจ้างผ่านเอเจนซี เพราะที่นี้มันยังไม่ชัดเจน” (หญิง, 34 ปี)

“...พนักงานแต่ละคนสวัสดิการไม่เท่ากัน ด้วยความที่เป็น Outsource เช่น ประกันสุขภาพที่ได้้น้อยมาก การตรวจสุขภาพประจำปีหรือเคยได้แว่นสายตา อะไรแบบนี้ ในส่วนการทำงานล่วงเวลา ควรจะให้โอกาสเราเลือกมากกว่าที่เราอยากได้เป็นวันหยุด หรือเป็นค่าล่วงเวลา” (หญิง, 27 ปี)

“...กฎด้านสวัสดิการของเราควรเหมือนประเทศแม่ลิ แต่เรากลับเป็นเหมือนเป็นหนูทดลอง ไม่รู้สวัสดิการที่ได้ base จากอะไรมา ควรจะมีระบบมากกว่านี้ อย่างน้อยพนักงานควรมีกำลังใจในการทำงานต่อ” (หญิง, 24 ปี)

4.2.3 หัวหน้างาน

จากการสัมภาษณ์ มีกลุ่มตัวอย่างจำนวน 13 คน ได้กล่าวถึงหัวหน้างานว่าควรจะมีการ Support และสามารถแนะนำคำปรึกษาก่อนในการทำงานได้ รวมถึงใส่ใจมองเห็นถึงปัญหา และสามารถแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นได้ มีความเป็นผู้นำ และเป็นผู้สื่อสารที่ดีในองค์กร ซึ่งมีตัวอย่างคำกล่าวของกลุ่มตัวอย่าง ดังต่อไปนี้

“...เรายังต้องปรับปรุงการสื่อสารระหว่างเรากับหัวหน้างาน อยากให้หัวหน้างานเป็นคนที่ปรึกษาได้ ตอบเราได้ในหลายๆ คำถาม หรือตัดสินใจแทนเราได้ เข้าใจตรงกันกับเรา บางทีใน ส่วนคนที่ใหญ่ที่สุดตัดสินใจลงมามัน ไม่ชัดเจน เลยรู้สึกว่าระบบมันคืออะไรกันแน่” (หญิง, 27 ปี)

“...อยากให้หัวหน้ามี Leadership กว่านี้ Value ลูกน้องกว่านี้ Give credit ให้ลูกน้องหรือให้ Team บ้าง” (หญิง, 35 ปี)

“...พอเราก้าวเข้ามาทำงานที่ต้องdealกับหัวหน้าโดยตรง เช่น เราทำงานเพื่อสถานทูตฯ แต่สุดท้ายสิ่งที่เราทำไปแล้วเขาไม่ฟังเหตุผล และยึดความคิดของตัวเองฝ่ายเดียว แล้วกลับพูดให้เรา รู้สึกแย่ บางครั้งมันทำให้เราไม่อยากมาทำงาน เพราะว่าทำไปเขาก็ไม่เห็นค่าเรา สิ่งที่เราทำอาจจะถูก กฏระเบียบแต่เขากลับไม่เห็นด้วย ซึ่งทำให้เรารู้สึกว่าเขาไม่เคยยื่นข้างเรา” (หญิง, 26ปี)

“...ตามความคิดแล้ว นักการทูตไม่รู้เรื่องงานที่แท้จริง ทำให้ไม่ได้รับคำแนะนำที่ดีเพียงพอ ในการปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่ต้องปรึกษากับเพื่อนร่วมงานหรือรุ่นพี่ที่ทำงานมานานกว่าตัวเอง จึงจะ ได้รับคำปรึกษาที่ตรงจุด และหัวหน้างานบางท่าน ก็ไม่ได้ศึกษา Culture ของบ้านเราเลย” (หญิง, 26 ปี)

“...บางครั้งการสั่งสอนหรือความรู้ที่ได้จากหัวหน้างาน มันไม่ใช่สิ่งที่ถูกต้องตามความรู้สึก เรา บางครั้งคิดว่าเราไม่ควรจะทำอย่างนี้ แต่เค้าไม่ได้ใส่ใจกับข้อเสียที่จะเกิดขึ้นด้วยซ้ำ แต่เค้ากลับ สนใจในผลประโยชน์ของคร่อมที่เค้าจะได้มากกว่า” (หญิง, 26 ปี)

“...อยากให้หัวหน้า Support ลูกน้อง เพื่อ motivate ลูกน้องให้ Develop ตัวเอง” (หญิง, 26 ปี)

“...ด้วยความที่ตัวงานของเราต้อง Co กับหัวหน้าโดยตรง ถ้าหัวหน้ามีการ Support งาน หรือให้คำปรึกษาที่ดีกับเราได้ เราก็น่าจะรู้สึก happy กับการทำงานมากขึ้น ในส่วนของเนื้องานเอง หัวหน้าก็ไม่สามารถให้ความช่วยเหลือหรือคำปรึกษาได้มากนัก อาจเป็นเพราะเขานัดทางด้านอื่น เช่น ทางสายการทูตฯ แต่ไม่ถนัดสาย Operation ซึ่งบางครั้งคำปรึกษาที่เขาให้ มันไม่ได้ Effective เท่าที่ควร เนื่องจากประสบการณ์ของนักการทูตกลับมีน้อยกว่า Local staff เพราะแต่ละคนมีวาระแค่ 4 ปี” (หญิง, 33 ปี)

“...ถ้าเราผิดแล้วยังมีคน Support นะ หรือยังมีคนให้กำลังใจนะ เราก็จะมีกำลังใจใน การมาทำงานมากขึ้น โดยเฉพาะหัวหน้า การมีคน Support มันเหมือนมีคนมา Push มันอาจจะ เป็น Pressure แต่มันเป็น Pressure ที่ Positive ที่จะทำให้เราตั้งใจทำงาน ให้สมกับที่เค้า Support เรา มันจะ ทำให้เรารู้สึกอยากทำงานให้เค้ามากขึ้น” (หญิง, 24 ปี)

“...หัวหน้า Mission ยังขาด Sense ในการบริหารจัดการระบบงานในสถานทูตฯ แบบ Long term แล้วเค้าสามารถ make final judgement ได้ทุกอย่างใน Mission เลยทำให้ทุกอย่างมันดูวนไปหมด คือเค้าไม่ได้มี Depth knowledge ในงานที่เราทำตรงนี้ เค้าไม่เห็นปัญหาที่เรามองเห็น และไม่ได้ Take Action อะไรเท่าที่ควรจะเป็น” (หญิง, 34 ปี)

“...เค้าควรที่จะมี Leadership กว่านี้ ต้องแจ่มแจ้งให้เราฟังได้ ว่าอะไรเป็นอะไร Standard อะไรที่เค้าเอามาใช้ ลูกน้องจะได้ไม่ต้องคิดไปเอง เปรียบเทียบไปเอง เพราะตอนนี้ไม่มีอะไรชัดเจน” (หญิง, 26 ปี)

4.2.4 ความก้าวหน้าในสายอาชีพ

จากการสัมภาษณ์ มีกลุ่มตัวอย่างจำนวน 11 คน ได้กล่าวถึงความก้าวหน้าในสายอาชีพว่า มีโอกาสค่อนข้างน้อย และเติบโตในองค์กรได้ยาก ซึ่งมีตัวอย่างคำกล่าวของกลุ่มตัวอย่าง ดังต่อไปนี้

“...ถ้าเราอยาก Continue อยู่กับองค์กรต่อไป เราก็ต้องดูว่าอะไรที่เราจะได้อีกกลับมา งานมีความก้าวหน้ามี มีการขึ้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่งมี เราอยากให้มันมีการก้าวหน้าขึ้นไปนะ แต่เท่าที่ดูมันยังไม่พอ มันสิ้นสุดแค่นั้น มันยังไปต่อไม่ได้ ด้วยเราเป็นองค์กรต่างชาติ เราเป็น Local staff ไม่มีทางเลื่อนขึ้นไปมากกว่านี้ได้แล้ว” (หญิง, 34 ปี)

“...ความก้าวหน้าที่นี่ไม่มี ตำแหน่งเราถ้าจะไปมากกว่านี้ ต้องไป HQ ซึ่งก็เป็นไปได้ยาก หรือแทบจะเป็นไปไม่ได้เลย เลยมีผลทำให้เรารู้สึกว่าเราไปต่อไม่ได้แล้วนอกเหนือจากตรงนี้” (หญิง, 27 ปี)

“...สำหรับตัวผมปัจจุบันผมรู้สึกว่าได้เรียนรู้มาก จากที่ผมเริ่มทำงานตอนแรกๆ แต่คิดว่าน่าจะมีจุดๆ หนึ่งที่ผมอึดตัวกับที่นี่ คือผมเรียนรู้ได้มากเท่านี้ ตำแหน่งก็คงไม่เพิ่มไปจากนี้ แล้วก็จะมีอะไรใหม่มาแล้ว ถึงผมจะช่วยงานอื่นบ้าง แต่มันก็เป็นงานเดิมๆเหมือนกัน” (ชาย, 24 ปี)

“...ถ้าถามถึงความก้าวหน้าในสถานศึกษา สถานทูตฯ การเลื่อนขั้น โอกาสมันน้อยมาก เพราะมันเป็นงานเดิม จุดเดิม มันจะไม่ได้มีลำดับขั้น หรือมีน้อยมาก เพราะเราเป็นแค่ Local staff เพราะ Nature ของงานสถานทูตฯ มันไม่ได้โต ถ้าเราอยากจะได้ในสายอาชีพนี้ เราอาจจะต้องไปโตที่อื่น เช่น สถานทูตฯ ที่ใหญ่กว่านี้ อาจจะยังไม่ใช้ที่นี่” (หญิง, 26 ปี)

“...อยากให้ตำแหน่งในสถานทูตฯ เพิ่ม level หลายๆ ชั้น เพื่อให้พนักงานมีโอกาสโตได้มากกว่านี้ เพราะถ้าลำดับขั้นมีแค่ Officer และ Manager แล้วดันไปเลย อาจจะไม่ได้ Motivate ให้พนักงานอยากอยู่และโตไปกับองค์กรสักเท่าไร” (หญิง, 33 ปี)

“...ของสถานทูตฯ เรามันไม่ได้มี Room ในการ Promotion ขนาดนั้น เพราะโครงสร้างมันเล็กมาก มันมีผลต่อการตัดสินใจของเราว่าจะอยู่หรือไม่อยู่ และเราก็ยังไม่ค่อยพึงพอใจกับความก้าวหน้าในอาชีพตรงนี้เท่าไร” (หญิง, 24 ปี)

“...การเติบโตในสายอาชีพเลขาน่าจะไม่ค่อยเติบโตมาก ถ้าเป็นเลขาก็ต้องเป็นไปเรื่อยๆ จนอายุ 60 แต่อาจจะต่างแค่ตรงที่ว่าเราจะไปเป็นเลขาที่ไหนเท่านั้นเอง เพราะที่นี่เลขาก็มีแค่ตำแหน่งเดียว ไม่มี Room ให้ขยับขยายอยู่แล้ว” (หญิง, 29 ปี)

4.2.5 การได้รับความรู้

จากการสัมภาษณ์ มีกลุ่มตัวอย่างจำนวน 11 คน ได้กล่าวถึงการได้รับความรู้ ว่าองค์กรยังไม่มี Training ที่ดีพอ พนักงานต้องศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับงานด้วยตัวเอง และพนักงานยังขาดโอกาสที่จะได้พัฒนาตัวเอง ซึ่งมีตัวอย่างคำกล่าวของกลุ่มตัวอย่าง ดังต่อไปนี้

“...ระบบงานก็ไม่ได้มีการเทรนว่าให้ทำอะไรยังไง ให้เรามาคิดค้นการทำงานกันเอง ถ้าคนใหม่มา ก็จะมีระบบใหม่ เรายังไม่มีระบบงานที่ตายตัว ไม่ว่าจะเป็นการจัดเอกสาร หรือระบบงาน

อื่นๆ ทำให้การส่งต่องานมันติดขัด เราต้องเอาความรู้เก่าที่มีมาปรับใช้ แทนที่เราจะ ได้ความรู้ใหม่ๆ จากการทำงาน แต่กลับต้องเอาความรู้เก่ามาปรับใช้แทบทั้งหมด” (หญิง, 29 ปี)

“...On the job training ก็น่าจะตอบโจทย์กับที่นี้ แต่ว่าการที่เรำทำงานผ่านไปแต่ละสัปดาห์ ก็มักจะมีเคสใหม่ๆ เกิดขึ้นตลอด ถ้าได้รับการเทรนหรือให้ข้อมูลก่อนหน้าที่จะเริ่มทำงานจริง แล้วค่อย ตามด้วย on the job training จะดีกว่ามาก” (หญิง, 34 ปี)

“...ในส่วนของการเรียนรู้จริงๆเพิ่มได้มากกว่านี้ เช่น E-learning ถ้าองค์กรไม่ได้ส่งเรา ไปเทรนที่ต่างประเทศ แต่อย่างน้อยให้เราเรียนรู้อะไรเกี่ยวกับ HQ บ้าง หรือถ้าจะให้ดีเค้าควรส่งเรา ไปให้เห็นบริษัทแม่ คนที่เราทำงานด้วย มันก็ช่วยทำให้เรามี Idea และเข้าใจอะไรได้เร็วขึ้น” (หญิง, 27 ปี)

“...ไม่มีอะไรมากระตุ้นให้เราอยากรู้ต่อ หรืออยากจะพัฒนา ข้อเสียของที่นี่คือเขาไม่ได้ มีอะไรให้พนักงาน เขาควรจะมีการเทรนนิ่ง มีทริป อยกน้อยเราต้องรู้ว่าเราทำงานกับใคร ทำงานให้ใคร เราทำเพื่ออะไร สภาพเขาเป็นอย่างไร แต่เราไม่รู้อะไรเลย เราก็ได้แค่ความรู้หน้าที่เราทำเท่านั้น ดังนั้นประสบการณ์ในการเรียนรู้ประเทศเขาเราไม่มีเลย เลยไม่ได้รู้สึกว่ามี Motivation ในการที่ อยกจะอยู่กับองค์กร ไปนานๆ อยกให้เน้นประสบการณ์ภายนอกหรือข้อมูลในภาพรวมบ้าง มากกว่า ความรู้แค่พนักงาน” (หญิง, 26 ปี)

“...ความรู้ทั้งหมดที่มีตอนนี้ เป็นความรู้ที่ศึกษาด้วยตัวเอง และได้มาจากพนักงานรุ่นพี่ที่ สถานกงสุลฯ ตั้งแต่ก่อนเปิดสถานทูตฯ เพราะฉะนั้น เลยรู้สึกว่ Knowledge ที่ได้จากสถานทูตฯ มัน ยังไม่พอ อยกให้ที่นี่ปรับปรุงเรื่อง Training เพราะเรื่องนี้ค่อนข้างสำคัญ หัวหน้าจะได้ Spend time กับ staff แต่ละคน ได้รู้จักกันมากขึ้นและสอนเขาให้มีความรู้ มี Skills ที่เพียงพอที่จะทำงาน ตรงนี้ เรายังขาดอยู่มาก และอีกอย่างคิดว่าผู้บริหารยังไม่ได้ใส่ใจในจุดนี้เท่าที่ควร” (หญิง, 33 ปี)

“...ออฟฟิตเรำน่าจะมีจัด Formal Training บ้างนะคะ เห็นออฟฟิตอื่นๆ เค้าจะมี Course มาให้พนักงานเลือกลงเรียน Course ที่เค้าสนใจ แล้วบริษัทก็จะจัดหาคอร์สให้ พนักงานจะได้พัฒนา ตนเองได้ด้วย” (หญิง, 24 ปี)

“...เรื่องความรู้ส่วนใหญ่ผมขวนขวายเอง และได้รับความรู้จากรุ่นพี่คนก่อนหน้า ส่วน Diplomats เค้าไม่ได้มีความรู้ที่แน่ชัดในแง่มุมของบัญชี เค้าไม่รู้งานละเอียด แต่รู้งานโดยรวมเท่านั้น” (ชาย, 24 ปี)

“...ควรจะมี Training Program เป็นสัมมนา Formal Training บ้าง เพราะการที่เราเรียนรู้ แบบ On the job เลยมันทำให้เกิดข้อผิดพลาดเยอะ” (ชาย, 24 ปี)

“...ควรจัดให้มีการ Training หรือส่งพนักงานไปเพิ่มความรู้ตามสถาบันต่างๆ หรือส่ง วิทยากรจากภายนอกเข้ามาจัดอบรมบ้างก็น่าจะดี” (ชาย, 42 ปี)

4.2.6 กิจกรรมในองค์กร

จากการสัมภาษณ์ มีกลุ่มตัวอย่างจำนวน 6 คน ได้กล่าวถึงกิจกรรมในองค์กร ซึ่งอยากให้องค์กรจัดให้มีการทำ Team Building หรือ Retreat เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ในองค์กร ซึ่งมีตัวอย่างคำกล่าวของกลุ่มตัวอย่าง ดังต่อไปนี้

“...อยากให้จัดกิจกรรม Outing เพื่อให้เราเป็นอันหนึ่งเดียวกัน หรือรู้จักกันมากขึ้นภายในองค์กร ซึ่งส่วนตัว กับหัวหน้าเราอาจจะยังไม่ค่อยได้ใกล้ชิดหรือได้คุยกันเท่าไร ถ้ามีกิจกรรมนี้น่าจะช่วยให้ได้คุยกันมากขึ้น นอกจากเรื่องงาน” (หญิง, 24 ปี)

“...ปัจจัยทางด้านกำลังใจก็สำคัญ เช่น การให้รางวัลความจงรักภักดีของพนักงาน คนไหนทำงานนานหลายปีก็ให้รางวัล จะได้เป็นกำลังใจให้เค้าอยู่และทำงานต่อไป อย่างเช่น บางบริษัทเค้าจะมีจับรางวัล หรือทำงานครบปีก็มอบทอง อะไรประมาณนี้ (หญิง, 29 ปี)

“...อาจจะให้มีกิจกรรมที่ทำร่วมกันมากขึ้น นอกเหนือจากเรื่องงาน หรืออาจจะเรื่องงานด้วยก็ได้ ถ้าเรามีอะไรที่ได้ Enjoy ร่วมกัน จะได้มีอะไรที่มีสีสันในออฟฟิศมากขึ้น” (หญิง, 27 ปี)

“...อยากให้เรามีกิจกรรมอย่างเช่น Team building หรือ Retreat ที่ทำให้พนักงานทุกคนได้ใช้เวลาด้วยกัน เพราะมันจะช่วย Develop เรื่อง Communication ในองค์กร ซึ่งเราสามารถใช้โอกาสนี้ให้พนักงานได้ทำความรู้จักกันมากขึ้น เพราะบางที่เราอยู่ในออฟฟิศเดียวกันก็จริง แต่ไม่ได้มีโอกาสคุยกันมากนัก ซึ่งมันน่าจะช่วยสานสัมพันธ์ของทั้งหัวหน้าและลูกน้องได้ด้วย (หญิง, 33 ปี)

4.2.7 ค่าตอบแทน

จากการสัมภาษณ์ มีกลุ่มตัวอย่างจำนวน 5 คน ได้กล่าวถึงค่าตอบแทน ว่าค่าตอบแทนไม่เหมาะสมในบางตำแหน่ง และไม่เหมาะสมกับจำนวนงานที่ทำ อีกทั้งการขึ้นเงินเดือนยังไม่เป็นธรรม ซึ่งมีตัวอย่างคำกล่าวของกลุ่มตัวอย่าง ดังต่อไปนี้

“...ค่าตอบแทนไม่เหมาะสมอย่างยิ่ง work load เราเยอะมากๆ เพราะองค์กรเรามันเล็ก และเราต้องทำงานทุกอย่าง ถ้าเกิดเงินเดือนเราไม่เยอะ สวัสดิการก็ต้องมีให้พนักงาน แต่ที่นี้เงินเดือนน้อย สวัสดิการก็ไม่มีเนื่องจากพนักงานส่วนใหญ่ถูกจ้างผ่านบริษัทเอเจนซี่ และการขึ้นเงินเดือนตามปีก็ขึ้นตาม scale ที่ set ไว้แล้วแบบต่ำมากๆ โดยไม่ได้เอา performance มาเป็นส่วนหนึ่งในการพิจารณาขึ้นเงินเดือน คิดว่ามันไม่ Fair สำหรับพนักงาน เพราะพนักงานแต่ละคนไม่ได้ทำงานเหมือนกัน พนักงานแต่ละคน มีหน้าที่รับผิดชอบไม่เท่ากัน แต่กลับได้เงินเดือนเท่ากัน และพนักงานทุกคนเป็น Skilled labor เพราะฉะนั้นองค์กรควรมี Compensation อะไรให้เราบ้าง” (หญิง, 26ปี)

“...คิดว่าค่าตอบแทนที่ได้ยังไม่เหมาะสม เพราะเราทำงานมา 6 ปีแล้ว เป็นคนที่มีความรู้เยอะที่สุดในออฟฟิศ ดังนั้นเลยเหมือนภาระทั้งหมดมาตกอยู่ที่เราคนเดียว ทั้งการ Training อะไรต่างๆ

งานเราเองก็เยอะมากอยู่แล้ว แต่เหมือนทุกคนรวมทั้งนักการทูต มา Rely on เรากันหมด เพราะงานที่ทำ ต้องบอกเลยว่ามันไม่ง่าย ทุกวันนี้เหมือน Run office อยู่คนเดียว ยิ่งเมื่อเทียบกับสถานทูตฯ อื่นๆ คิดว่าเขาให้เราได้มากกว่านี้ แต่เขาเลือกที่จะไม่ใช้ Budget ที่มีมาลงทุนกับพนักงาน ซึ่งเทียบกับตำแหน่งที่เป็นและความรับผิดชอบที่เกิด คิดว่าค่าตอบแทนที่ได้ยังไม่เหมาะสมเท่าที่ควร” (หญิง, 33 ปี)

“...ตอนแรกที่เรารับงานที่เรารู้สึกพอใจนะ แต่หลังจากที่ได้มาทำ แล้วได้รู้ปริมาณงาน รู้สึกว่ามันไม่คุ้มกับที่เราทำ ความรับผิดชอบโดยรวมมันไม่เหมือนกันในแต่ละบุคคลแต่ละตำแหน่ง ดังนั้นเงินเดือนก็ควรจะให้ตามความรับผิดชอบ” (หญิง, 34 ปี)

“...งานมันก็เครียดนะ แล้วก็รู้สึกว่าค่าก็ให้ค่าตอบแทนมากกว่านี้ได้ ถ้าเทียบกับสถานทูตฯ ที่ใกล้เคียงกัน” (หญิง, 27 ปี)

“...งานที่ต้องออกfield ไปเยี่ยมคนป่วย คนติดคุกต่างๆ มันก็ค่อนข้างหนักและอันตรายนะ บางทีแทบจะไม่คุ้มเสี่ยงด้วยซ้ำ ยิ่งเทียบกับค่าตอบแทนที่ได้ตอนนี้มันน้อยมาก ในขณะที่เราต้องทำทั้ง วิซ่า พาสปอร์ต Citizenship และใบสมัครอื่นๆ ไหนจะจัดงาน Events อีก งานมันเยอะมากเลยนะ” (หญิง, 35 ปี)

4.2.8 ระยะเวลาในการทำงาน

จากการสัมภาษณ์ มีกลุ่มตัวอย่างจำนวน 5 คน ได้กล่าวถึงระยะเวลาในการทำงาน ว่ามักจะเกินวันละ 8 ชั่วโมง หรือเกินสัปดาห์ละ 40 ชั่วโมง และองค์กรก็ไม่มีการจ่ายค่าล่วงเวลาแต่อย่างใด ซึ่งมีตัวอย่างคำกล่าวของกลุ่มตัวอย่าง ดังต่อไปนี้

“...ถึงแม้ว่าสถานทูตฯ จะมีการ flexible ในเวลาทำงาน ให้เข้าได้ 9 โมง ถึง 9 โมงครึ่ง แต่ด้วยความที่มี work load ค่อนข้างเยอะ เวลาเลิกงานของเราคือเย็นจนค่ำไปเลย เพราะว่างานเราไม่เสร็จ พองานเราไม่เสร็จปุ๊บ นายเร่ง เราก็ต้องทำต่อ เลยไม่มีอะไรที่เป็นรูปเป็นร่างว่าการทำงาน 8 ชั่วโมง คือ 8 ชั่วโมงจริงๆ หรือเวลาพักกินข้าวกลางวัน ก็ไม่เคยตรงกันเลยสักวัน เลยรู้สึกว่าสวัสดิภาพพนักงาน มันแย่ ถึงแม้ว่าจะ flexible แต่มันทำให้องค์กรเรามันหลวม เพราะว่ามันเอง ก็ทำงานเวลาเกินชั่วโมง เขาก็ไม่ได้คำนึงว่าพนักงานต้องกินข้าวเหมือนกัน (หญิง, 26 ปี)

“...งานบางครั้งรู้สึกว่ามันเยอะไป เพราะบางครั้งมันกินเวลาส่วนตัวเราไป บางทีต้องทำงานติดต่อกัน 12 ชั่วโมง โดยไม่รู้ตัวเป็นระยะเวลาหนึ่ง เราต้องการคนช่วย ถ้ามีตำแหน่งผู้ช่วยอีกสักคนนึงน่าจะดีกว่านี้” (หญิง, 29 ปี)

“...Workload เยอะไปนิดนึงเทียบกันจำนวนพนักงาน มันไม่ใช่แค่จำนวนงานนะ แต่เนื้องานมันเป็นงานที่ต้องใช้เวลามากด้วย เลยคิดว่ามันค่อนข้างเยอะเกินไปเทียบกับคนที่เรามี” (หญิง, 27 ปี)

“...อยากให้องค์กรปรับเรื่อง เวลาเข้าออก เพราะ หลายครั้งที่พนักงานต้องทำงานล่วงเวลา เกินเวลา ซึ่งมันก็ไม่ Fair กับพนักงาน ควรจะมี Compensation เป็น Bonus หรือ OT ให้” (ชาย, 24 ปี)

4.2.9 สถานที่ทำงาน

จากการสัมภาษณ์ มีกลุ่มตัวอย่างจำนวน 2 คน ได้กล่าวถึงสถานที่ทำงาน เพื่อรองรับ การขยายตัวขององค์กร ควรจะจัดหาพื้นที่ออฟฟิศให้ใหญ่ขึ้นกว่านี้ และพื้นที่ทำงานของพนักงาน ไม่เป็นส่วนตัวเท่าที่ควร ซึ่งมีตัวอย่างคำกล่าวของกลุ่มตัวอย่าง ดังต่อไปนี้

“...โดยส่วนตัวแล้วไม่ได้ใส่ใจมากในการตกแต่งของออฟฟิศ แต่อยากให้เพิ่มเรื่องของการขยายตัวของสถานที่ การหาพื้นที่ออฟฟิศที่มันกว้างขึ้น เพื่อมารองรับในอนาคต” (หญิง, 29 ปี)

“...การจัดวางโต๊ะในออฟฟิศมันไม่ส่วนตัว เช่นมีคนนอกเดินเข้าเดินออก พื้นที่รับรองแขกสามารถนั่งดูเราทำงานได้ ซึ่งจริงๆ แล้วงานหรือเอกสารบนโต๊ะเราก่อนข้าง Confidential เลยรู้ลึก ingsว่าสรุปมันต้องเป็นความลับหรือไม่ลับกันแน่” (หญิง, 26 ปี)

4.2.10 สิ่งอำนวยความสะดวก

จากการสัมภาษณ์ มีกลุ่มตัวอย่างจำนวน 2 คน ได้กล่าวถึงสิ่งอำนวยความสะดวกในออฟฟิศ ซึ่งหลักๆ แล้ว System หรือระบบ Software ในออฟฟิศควรได้รับการแก้ไข และ IT Support ไม่สามารถแก้ไขได้ทันท่วงที ซึ่งมีตัวอย่างคำกล่าวของกลุ่มตัวอย่าง ดังต่อไปนี้

“...สิ่งอำนวยความสะดวกเช่นระบบต่างๆ Server การต่อวงจรมายในหรือ internet ควรปรับปรุง เนื่องจากเรามีแค่ IT Unit อยู่ในประเทศแม่ พอเกิดเหตุการณ์อะไรสักอย่าง ระบบล่มหรือ ต่อสาย Lan อะไรก็ตาม เราต้องพยายามแก้เองหมด หรือไม่ก็ต้องรอให้ออฟฟิศทางนู้นเปิดทำการก่อน แล้วเราค่อยโทรไป ควรปรับปรุงระบบนี้อย่างมาก ไม่สะดวกเลย” (หญิง, 24 ปี)

“...System เป็น core problem ของที่สถานที่เลย มันเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นบ่อยมาก System ไม่ดีเท่าที่ควรจริงๆ เราก็มี help support ที่ Dublin แหะ แต่มันไม่ได้รับการแก้ปัญหาได้ทันท่วงที” (หญิง, 34 ปี)

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ

จากการวิจัยเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของสถานเอกอัครราชทูตแห่งหนึ่งประจำประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานไทยทั้งหมดที่ทำงานในสถานทูตฯ แห่งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีสัมภาษณ์แบบเชิงลึก (In-Depth Interview) กับกลุ่มตัวอย่างพนักงานไทยจำนวนทั้งหมด 15 คน หลังจากที่ได้วิเคราะห์เนื้อหาจากการสัมภาษณ์แล้วนั้น ผู้วิจัยขอสรุปผลการวิจัย อภิปราย และมีข้อเสนอแนะดังนี้

5.1 สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

จากการวิจัยเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานไทยในสถานเอกอัครราชทูตแห่งหนึ่งประจำประเทศไทย ผลการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) พบว่าสาเหตุที่ทำให้พนักงานผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ สวัสดิการ หัวหน้างาน ลักษณะงาน เพื่อนร่วมงาน บุคคล การได้รับความรู้ ค่าตอบแทน ชื่อเสียงองค์กร ความก้าวหน้าในอาชีพ สถานที่ทำงาน สิ่งอำนวยความสะดวก บุคคลภายนอกหรือผู้มาติดต่อ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

5.1.1 สวัสดิการ

จากผลการวิจัยพบว่าสวัสดิการ เป็นสิ่งที่ทำให้พนักงานรู้สึกผูกพันต่อองค์กร โดยสวัสดิการที่สำคัญคือ ประกันสุขภาพ ค่าทำงานล่วงเวลา ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษางานวิจัยของ สมจิตร จันทร์เพ็ญ (2557), นิชชาพัชญ์ จินตนา (2553), ณิชู เลิศพงศพัศ (2560), อุกฤษณ์ ดิยะเจริญศรี (2559) ที่พบว่าปัจจัยด้านสวัสดิการที่พนักงานได้รับมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

5.1.2 หัวหน้างาน

จากผลการศึกษาวิจัยพบว่าหัวหน้างาน มีความสำคัญเป็นอันดับต้นๆ ในการเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กร โดยหัวหน้างานที่ดี ควรให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนลูกน้อง มีความเป็นผู้นำ เปิดโอกาสให้ลูกน้องได้แสดงความคิดเห็น และสามารถแนะนำสั่งสอนเรื่องงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษางานวิจัยของ ณิชู เลิศพงศพัศ (2560), และ อุกฤษณ์

ดิยะเจริญศรี (2559), สมจิตร จันทร์เพ็ญ (2557), ณ์ัฐวัฒน์ พิสิฐศุกานต์ (2559) ที่พบว่าปัจจัยด้านภาวะผู้นำของหัวหน้า ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

5.1.3 ลักษณะงาน

จากผลการศึกษาวิจัยพบว่าลักษณะงาน เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้พนักงานรู้สึกผูกพันต่อองค์กร โดยระบบงานที่มีความยืดหยุ่น ตัวเนื่องานที่ได้ช่วยเหลือคน และมีอิสระในการจัดการงานของตัวเอง ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษางานวิจัยของ อุกฤษณ์ ดิยะเจริญศรี (2559), สุรีย์พร บุญโชคเจริญศรี (2559), สุทธินันท์ พรหมสุวรรณ (2558), นิชชาพัชญ์ จินตนา (2553), ณ์ัฐ เลิศพงศพัศ (2560), ลลิตา พรธพนาวลัย (2560), และ สาวิตรี คุณวัฒน์บัณฑิต (2560) ที่พบว่าปัจจัยด้านลักษณะงานมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

5.1.4 เพื่อนร่วมงาน

จากผลการศึกษาวิจัยพบว่าเพื่อนร่วมงาน มีอิทธิพลต่อความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โดยเพื่อนร่วมงานที่สามารถให้คำปรึกษา แนะนำ ช่วยเหลือ และมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน สอดคล้องกับผลการศึกษางานวิจัยของ สมจิตร จันทร์เพ็ญ (2557), นิชชาพัชญ์ จินตนา (2553), ณ์ัฐ เลิศพงศพัศ (2560), และ อุกฤษณ์ ดิยะเจริญศรี (2559) ที่พบว่าปัจจัยด้านเพื่อนร่วมงานมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

5.1.5 บุคคล

จากการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านบุคคล มีอิทธิพลต่อความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โดยปัจจัยหลักคือด้าน อายุ การศึกษา ประสบการณ์การทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษางานวิจัยของ ลลิตา พรธพนาวลัย (2560), สาวิตรี คุณวัฒน์บัณฑิต (2560), และ ณ์ัฐวัฒน์ พิสิฐศุกานต์ (2559) ที่พบว่าปัจจัยด้านบุคคล มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

5.1.6 การได้รับความรู้

จากผลการศึกษาวิจัยพบว่า การได้รับความรู้ มีส่วนช่วยเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ การที่พนักงานได้รับการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ หรือความสามารถในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษางานวิจัยของ สมจิตร จันทร์เพ็ญ (2557), นิชชาพัชญ์ จินตนา (2553), ณ์ัฐ เลิศพงศพัศ (2560) ที่พบว่าปัจจัยด้านการได้รับความรู้จากองค์การส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

5.1.7 ค่าตอบแทน

จากผลการวิจัยพบว่าค่าตอบแทน เป็นสิ่งที่ทำให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กร โดยค่าตอบแทนของพนักงาน ต้องสอดคล้องกับจำนวนงานที่ได้รับมอบหมาย ประสิทธิภาพการทำงาน และตำแหน่งงานซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษางานวิจัยของ สุรีย์พร บุญโชคเจริญศรี และสุทธินันท์ พรหมสุวรรณ (2558), นิชาพัชญ์ จินตนา (2553), และ สมจิตร จันท์เพ็ญ (2557) ที่พบว่ารายได้ ค่าตอบแทนมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

5.1.8 ชื่อเสียงองค์กร

จากผลการวิจัยพบว่าชื่อเสียงและภาพลักษณ์องค์กร เป็นหนึ่งในปัจจัยที่ทำให้พนักงาน รู้สึกผูกพันต่อองค์กร เช่น การที่บุคคลภายนอกรู้จักองค์กร การได้เข้ามาทำงานในที่ที่ตรงความรู้ที่เรียนมา ความภูมิใจที่ได้สร้างและเติบโตไปพร้อมกับองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษางานวิจัยของ ณัฐ เลิศพงศพัศ (2560), และ อุกฤษณ์ ดิยะเจริญศรี (2559) ที่พบว่าชื่อเสียงและภาพลักษณ์องค์กรส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

5.1.9 ความก้าวหน้าในอาชีพ

จากผลการวิจัยพบว่าความก้าวหน้าในอาชีพ ช่วยให้พนักงานผูกพันต่อองค์กร โดยการที่องค์กรเปิดโอกาสให้เติบโต หรือมีตำแหน่งรองรับการขยายตัวของสถานทูตฯ ในอนาคต ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษางานวิจัยของ อุกฤษณ์ ดิยะเจริญศรี (2559), สมจิตร จันท์เพ็ญ (2557), สุรีย์พร บุญโชคเจริญศรี และ สุทธินันท์ พรหมสุวรรณ (2558), นิชาพัชญ์ จินตนา (2553), และ ณัฐ เลิศพงศพัศ (2560) ที่พบว่าปัจจัยด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

5.1.10 สถานที่ทำงาน

จากผลการวิจัยพบว่าสถานที่ทำงาน มีส่วนช่วยให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กร เช่น การมีสถานที่ทำงานที่เดินทางมาได้สะดวก ออฟฟิศสะอาดสะอ้าน ไม่ร้อนไม่อับไม่ทึบ อากาศถ่ายเทสะดวก และมีพื้นที่เพียงพอต่อการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษางานวิจัยของ ณัฐ เลิศพงศพัศ (2560) ที่พบว่าปัจจัยด้านสถานที่ทำงานมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

5.1.11 สิ่งอำนวยความสะดวก

จากผลการวิจัยพบว่าสิ่งอำนวยความสะดวกในที่ทำงาน สามารถช่วยให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กรเช่นกัน โดยการที่มีเครื่องมือเครื่องใช้สำนักงานที่ครบครัน มีระบบคอมพิวเตอร์

ที่ทันสมัย ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษางานวิจัยของ อุกฤษณ์ ดิยะเจริญศรี (2559), ที่พบว่าปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมความสะดวก มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

5.1.12 บุคคลภายนอกหรือผู้มาติดต่อ

จากผลการวิจัยพบว่าบุคคลภายนอกหรือผู้มาติดต่อ ก็สามารถทำให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กร เช่น ความคิด การกระทำ หรือคำพูดที่บุคคลภายนอกกล่าวถึงองค์กรเรา ซึ่งปัจจัยด้านบุคคลภายนอกหรือผู้มาติดต่อ ไม่ปรากฏพบในงานวิจัยในอดีตที่ได้ทำการศึกษา

5.2 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหาร

จากการศึกษาความผูกพันต่อองค์กร (Engagement) ของพนักงานไทยในสถานเอกอัครราชทูตแห่งหนึ่งประจำประเทศไทย ผลจากการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) พบว่าสาเหตุที่ทำให้พนักงานผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ สวัสดิการ หัวหน้างาน ลักษณะงาน เพื่อนร่วมงาน บุคคล การได้รับความรู้ ค่าตอบแทน ชื่อเสียงองค์กร ความก้าวหน้าในอาชีพ สถานที่ทำงาน สิ่งอำนวยความสะดวก รวมถึง บุคคลภายนอกหรือผู้มาติดต่อ ตามลำดับ ดังนั้นผู้บริหารควรที่จะให้ความสำคัญกับเหตุผลดังกล่าว เพื่อช่วยให้พนักงานไทยในสถานเอกอัครราชทูตเกิดความผูกพันต่อองค์กร โดยขอเสนอปัจจัย 5 อันดับแรกที่มีความสำคัญดังต่อไปนี้

5.2.1 สวัสดิการ

ผลการศึกษาวิจัยชี้ให้เห็นว่า ปัจจัยด้านสวัสดิการ เป็นอีกปัจจัยสำคัญที่ทำให้พนักงานไทยในสถานเอกอัครราชทูตแห่งหนึ่งประจำประเทศไทย เกิดความผูกพันต่อองค์กร ดังนั้นผู้บริหารควรหันมาใส่ใจด้านสวัสดิการมากขึ้น โดยควรปรับปรุงระบบสวัสดิการให้มีการเพิ่มค่ารักษาพยาบาลให้ครอบคลุมกับค่ารักษาพยาบาลและค่าครองชีพในปัจจุบันมากขึ้น ปรับปรุง Package ประกันสุขภาพให้ครอบคลุมโรคต่างๆ รวมถึงโรคที่อาจเกิดขึ้นได้จากการทำงาน ส่วนการจ่ายค่าทำงานล่วงเวลา ควรจัดให้มีการจ่ายค่าล่วงเวลาตามสมควร หรือในกรณีต้องมาทำในวันเสาร์อาทิตย์ ควรมีค่าเดินทางออกนอกสถานที่ให้พนักงานที่ออกภาคสนาม เนื่องจากตัวงานมีความเสี่ยงและมีความกดดันสูงโดยต้องไปในสถานที่เสี่ยงหรืออันตราย ในส่วนของวันหยุดวันลา ผู้บริหารควรให้ข้อมูลที่ชัดเจนและตรงไปตรงมากับพนักงาน การลาหยุด ลากลดควรมีการปรับให้ชัดเจน ว่าพนักงานแต่ละตำแหน่งลาได้แบบไหน อย่างไร จำนวนกี่วัน รวมถึงเงินโบนัสที่เปรียบเสมือนเป็นขวัญและกำลังใจในการทำงานให้

พนักงานมี motivation ที่จะทำงานให้ดียิ่งขึ้น หากมี Retirement plan, Pension หรือ Provident funds จะช่วยเพิ่มความมั่นคงในชีวิตให้พนักงาน และสามารถรักษาพนักงานไว้กับองค์กรได้ในระยะยาว

5.2.2 หัวหน้างาน

ผลการศึกษาวิจัยชี้ให้เห็นว่า ปัจจัยด้านหัวหน้างาน เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้พนักงานไทย ในสถานเอกอัครราชทูตแห่งหนึ่งประจำประเทศไทย เกิดความผูกพันต่อองค์กร ถึงแม้ว่าหัวหน้างาน ส่วนใหญ่จะมีความเป็นกันเองกับลูกน้อง ไม่กดดันลูกน้องในการทำงาน ทำให้ออฟฟิศเป็น Friendly environment ซึ่งพนักงานส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในด้าน Personal แต่อย่างไรก็ตาม ทางด้าน Professional ยังไม่รู้สึกรับพึงพอใจเท่าที่ควร ซึ่งพนักงานส่วนใหญ่อยากเห็นความเป็น Leadership จากหัวหน้างาน โดยหัวหน้าควรให้คำปรึกษาแนะนำและแก้ไขปัญหาลูกน้องได้ และสามารถเป็นที่พึ่งพาของ ลูกน้องได้ในเวลาที่เกิดปัญหา รวมถึงหัวหน้าควรที่จะอธิบายขั้นตอนงานที่ถูกต้องและ Coaching Leading Controlling ลูกน้องได้ ต้นสังกัดกระทรวงการต่างประเทศ ควรพิจารณาส่งนักการทูตที่มีความรู้และความชำนาญในเนื้องานอย่างแท้จริงมาควบคุมงานใน Mission ที่เพิ่งเปิดใหม่ เพื่อเป็นการวางรากฐาน ที่แข็งแกร่งให้กับองค์กรในระยะยาว

5.2.3 ลักษณะงาน

ผลการศึกษาวิจัยชี้ให้เห็นว่า ปัจจัยด้านลักษณะงานเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้พนักงานไทย ในสถานเอกอัครราชทูตแห่งหนึ่งประจำประเทศไทย เกิดความผูกพันต่อองค์กร โดยรวมแล้วพนักงาน ส่วนใหญ่มีความพึงพอใจกับลักษณะงานที่ทำ เนื่องจากองค์กรของเราเน้นในการช่วยเหลือคน ทำให้ พนักงานรู้สึกมีความผูกพันเพราะสิ่งที่ได้ปฏิบัตินั้นมีคุณค่าต่อตนเองและผู้อื่น แต่หากจะดียิ่งขึ้นไปอีก ถ้าองค์กรจัดให้มี Scope งาน ความรับผิดชอบในตัวเองที่ชัดเจน มอบหมายงานให้ตรงกับคุณวุฒิ ประสบการณ์และความสามารถของพนักงาน เพื่อให้พนักงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เต็มที่ นอกจากนี้ ควร Empowerment พนักงานในการตัดสินใจตามกรอบงานที่รับผิดชอบ เพื่อการทำงาน ที่รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น พร้อมทั้งสนับสนุนหรือให้คำแนะนำในการตัดสินใจนั้นๆ ทั้งนี้หากสามารถหาแนวทางในการปรับปรุงเรื่องระยะเวลาในการทำงานที่เกินกว่า 40 ชั่วโมงต่อ สัปดาห์ให้ดีขึ้น เพื่อให้พนักงาน ได้มีความสุขทั้งกับชีวิตการทำงาน และชีวิตส่วนตัว ก็สามารถทำให้ พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กร

5.2.4 เพื่อนร่วมงาน

ผลการศึกษาวิจัยชี้ให้เห็นว่า ปัจจัยด้านเพื่อนร่วมงานเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้พนักงานไทยในสถานเอกอัครราชทูตแห่งนี้ เกิดความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งสถานทูตฯ ยังคงขาดการให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ของบุคลากรภายในองค์กร จากการวิจัยจะเห็นได้ว่า พนักงานส่วนใหญ่ทำงานเป็นทีมจึงค่อนข้างใกล้ชิดกัน ได้เผชิญปัญหาต่างๆ และแก้ไขปัญหาร่วมกัน ทำให้พนักงานมีความสนิทสนมกัน แต่อย่างไรก็ตาม ทางสถานทูตฯ ยังคงขาดกิจกรรมที่เสริมสร้างความสัมพันธ์ของพนักงาน นอกเหนือจากเวลางาน การที่จะทำให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น ผู้บริหารควรจัดให้มีกิจกรรมภายในองค์กร เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีและความแน่นแฟ้นระหว่างเพื่อนร่วมงาน เช่น การจัดงานประจำปี งานเลี้ยงสังสรรค์ต่างๆ Team building, Staff retreat เป็นต้น

5.2.5 ด้านบุคคล

ผลการศึกษาวิจัยชี้ให้เห็นว่า ปัจจัยด้านบุคคล เช่น เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ อายุงาน และประสบการณ์ เป็นอีกปัจจัยสำคัญที่ทำให้พนักงานไทยในสถานเอกอัครราชทูตแห่งนี้ ประจำประเทศไทย เกิดความผูกพันต่อองค์กร ดังนั้นผู้บริหารควรใส่ใจในการคัดเลือกบุคลากร ให้มีคุณสมบัติต่างๆ ตรงกับความต้องการขององค์กร นอกจากนี้ ตำแหน่งที่รับควรมีความสอดคล้องกับ Business Strategy และ Core Value ขององค์กรด้วย โดยมีประสบการณ์ที่ตรงกับตำแหน่งงานและหน้าที่รับผิดชอบ มีอายุและระดับการศึกษาที่เหมาะสมกับตำแหน่งนั้นๆ ซึ่งการที่พนักงานได้ทำงานที่ตนเองชอบ สนใจและถนัด จะทำให้พนักงานมีความสุขในการทำงานมากขึ้น ส่งผลให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กร และงานในองค์กรก็จะมีประสิทธิภาพมากขึ้นอีกด้วย

5.3 ข้อเสนอแนะด้านอื่นๆ เพื่อช่วยในการพัฒนาองค์กร

5.2.1 ระบบการบริหารจัดการองค์กร

ผลการศึกษาวิจัยชี้ให้เห็นว่า ปัจจัยด้านระบบการบริหารจัดการองค์กร เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้พนักงานไทยในสถานเอกอัครราชทูตแห่งนี้ ประจำประเทศไทย เกิดความผูกพันต่อองค์กร แต่ทว่าด้านระบบการบริหารจัดการองค์กร ยังมีข้อด้อยอยู่มากในมุมมองของพนักงานไทยจำนวนทั้งหมด 15 คน หรือเปรียบเทียบได้คือ 100 เปอร์เซ็นต์ ของพนักงานไทยในองค์กร ดังนั้นผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการแก้ไขระบบการบริหารจัดการองค์กร โดยเริ่มตั้งแต่การคัดสรรบุคลากรที่เหมาะสมเข้ามาทำงาน แจ้าง Benefits ที่พนักงานจะได้ให้ชัดเจนก่อนการเริ่มงาน การจ้างพนักงานให้

เพียงพอกับ Workload การมอบหมายงานและให้ Scope งานที่ชัดเจนกับพนักงานแต่ละคน การปฏิบัติ ตามกฎระเบียบแบบแผนของบริษัทแม่ มีการจัดประชุมที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็น และจัดให้มี Solutions ของแต่ละปัญหา เพิ่มความใส่ใจในพนักงาน และพยายาม Retain ให้พนักงาน ที่มีความรู้อยู่กับองค์กร ได้นานเพื่อแก้ปัญหา Turnover rate สูง

5.2.2 ความก้าวหน้าในสายอาชีพ

ผลการศึกษาวิจัยชี้ให้เห็นว่า ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ พนักงานไทยในสถานเอกอัครราชทูตแห่งหนึ่งประจำประเทศไทย เกิดความผูกพันต่อองค์กร เนื่องจาก ความก้าวหน้าก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่จะสามารถทำให้พนักงานอยู่กับองค์กร ได้นานขึ้น แต่พนักงานบางคน อาจตัดสินใจลาออกจากงานได้ เพราะอึดอัดกับงานที่ทำและไม่มีโอกาสโตในสายอาชีพหรือใน สถานทูตฯ เอง จึงอาจทำให้องค์กรสูญเสีย knowledge ที่มีไป ดังนั้นองค์กรควรวาง Career path ให้ พนักงานแต่ละคน เพื่อให้เขาได้มีโอกาสเติบโตในสายอาชีพ

5.2.3 การได้รับความรู้

ผลการศึกษาวิจัยชี้ให้เห็นว่า ปัจจัยด้านการได้รับความรู้ เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้พนักงาน ไทยในสถานเอกอัครราชทูตแห่งหนึ่งประจำประเทศไทย เกิดความผูกพันต่อองค์กร ดังนั้นผู้บริหาร ควรให้ความสำคัญกับการจัดหา Training courses ไม่ว่าจะเป็น Formal Training, E-learning หรือ On the job training ก็ตามให้พนักงาน และช่วยส่งเสริมให้พนักงานพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อ การพัฒนาองค์กรได้อย่างยั่งยืน

5.2.4 ค่าตอบแทน

ผลการศึกษาวิจัยชี้ให้เห็นว่า ปัจจัยด้านค่าตอบแทนเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้พนักงานไทย ในสถานเอกอัครราชทูตแห่งหนึ่งประจำประเทศไทย เกิดความผูกพันต่อองค์กร ดังนั้นสถานทูตฯ ควรมี การทำ Salary Review ให้จ่ายค่าตอบแทนได้เหมาะสมกับ ผลการปฏิบัติงาน จำนวนงาน จำนวนปี ประสบการณ์ และตำแหน่งงาน ของพนักงานแต่ละคน

5.2.5 ระยะเวลาในการทำงาน

ผลการศึกษาวิจัยชี้ให้เห็นว่า ปัจจัยด้านระยะเวลาในการทำงาน เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ พนักงานไทยในสถานเอกอัครราชทูตแห่งหนึ่งประจำประเทศไทย มีความผูกพันต่อองค์กรลดลง เนื่องจากมีปัญหาในเรื่องการต้องทำงานเกินเวลาหลายชั่วโมงต่อสัปดาห์ เพราะจำนวนงานที่มี

ค่อนข้างมาก และไม่เหมาะสมกับจำนวนพนักงานที่มี ทางองค์กรควรพิจารณาการจ่ายค่าล่วงเวลา หรือจ้างพนักงานเพิ่มให้เหมาะสมกับจำนวนงาน

5.2.6 สถานที่ทำงาน

ผลการศึกษาวิจัยชี้ให้เห็นว่า ปัจจัยด้านสถานที่ทำงาน เป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้พนักงานไทยในสถานเอกอัครราชทูตแห่งหนึ่งประจำประเทศไทย เกิดความผูกพันต่อองค์กร อย่างไรก็ตาม ถ้าองค์กรจัดให้มีพื้นที่ทำงานที่กว้างขึ้น จะสามารถทำงานได้สะดวกและมีประสิทธิภาพมากขึ้น และมีพื้นที่รองรับแขกที่Functionalมากยิ่งขึ้น อีกทั้งยังตอบ โจทย์ Data protection ขององค์กรมากขึ้นด้วย

5.2.7 สิ่งอำนวยความสะดวก

ผลการศึกษาวิจัยชี้ให้เห็นว่า ปัจจัยด้านสิ่งอำนวยความสะดวก เป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้พนักงานไทยในสถานเอกอัครราชทูตแห่งหนึ่งประจำประเทศไทย เกิดความผูกพันต่อองค์กร ถึงแม้ว่าสิ่งอำนวยความสะดวกในออฟฟิศค่อนข้างจะครบครัน แต่ระบบSoftwareที่ใช้ยังมีความไม่เสถียรอยู่มาก ซึ่งหากเกิดปัญหาจะทำให้การทำงานต้องหยุดชะงักทันที และมีเพียงบริษัทแม่เพียงคนเดียวที่สามารถแก้ไขได้ ดังนั้นองค์กรควรจัดให้มี IT Support locally เพื่อที่จะแก้ไขปัญหาได้อย่างทันทั่วทั้งที่

5.4 ข้อจำกัดในการทำการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อจำกัดในการวิจัย ดังนี้

1. เนื่องจากพนักงานที่สถานทูตฯมีจำนวนไม่มาก จึงทำให้ได้ข้อมูลที่ไม่หลากหลายนัก
2. พนักงานจำนวนหนึ่งที่ไม่ให้การสัมภาษณ์ มีอายุงานไม่นาน ทำให้อาจไม่ได้ข้อมูลเชิงลึกเท่าที่ควร
3. ไม่สามารถแยกคำถามวิจัยในส่วนของหัวหน้างาน และผู้บริหารได้ เนื่องจากเป็นองค์กรเล็ก และหัวหน้างานมีบทบาททั้งการเป็นหัวหน้า และในการบริหารองค์กรทั้งหมดด้วย

5.5 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไปดังนี้

1. สำหรับการทำให้วิจัยครั้งต่อไป อาจจะทำการศึกษาในเชิงปริมาณ เพื่อศึกษาจำนวนกลุ่มพนักงานสถานเอกอัครราชทูตอื่นๆ ในไทยด้วย เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงกว้าง ที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น
2. ควรศึกษาปัจจัยอื่นที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรเพิ่มเติม เช่น ความมั่นคงในการทำงาน เรื่องระบบงาน การจ้างงาน เพื่อครอบคลุมถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรให้มากยิ่งขึ้น
3. ในกรณีที่เป็นองค์กรใหญ่กว่านี้ มีโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจนกว่านี้ ควรศึกษาปัจจัยเรื่องผู้บริหาร และหัวหน้างาน แยกจากกัน จะทำให้ได้ผลวิจัยที่ละเอียดมากยิ่งขึ้น



บรรณานุกรม

- จรรรยา ห่วงเทศ และ ธนินทร์รัฐ รัตนพงศ์ภิญโญ. (2557). ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ภาค 208. การประชุมวิชาการและนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติและนานาชาติ ครั้งที่ 6, กรุงเทพฯ.
- จุลดา ลัด ฉวีสุข. (2559). การศึกษาทัศนคติของพนักงานเทคโนโลยีสารสนเทศต่อความผูกพันขององค์กร บริษัทการให้บริการงานรับจ้างเหมาทางเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Outsourcing) แห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร. สารนิพนธ์ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต, วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ชาญวุฒิ บุญชม. (2553). ความผูกพันต่อองค์กร: ศึกษาเฉพาะกรณีบุคลากร โรงเรียนอิสลามสันติชน. ภาคนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ณัฐ เลิศพงษ์พิศ. (2560). การศึกษาความผูกพันต่อองค์กร: กรณีศึกษา บริษัท กรุงเทพครีกส์ โตร์ จำกัด. สารนิพนธ์ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต, วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ณัฐธีร์ พลังวิทย์วัฒนา. (2559). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยความสุข 8 ประการ ของพนักงานบริษัทส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร. สารนิพนธ์ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต, วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ณัฐพร ด่านชัยนาม. (2559). ระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน กรณีศึกษาบริษัทนำเข้าส่งออกสินค้าและให้บริการจัดการห่วงโซ่อุปทานแห่งหนึ่งในจังหวัดกรุงเทพมหานคร. สารนิพนธ์ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต, วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ณัฐวัฒน์ พิสิษฐศุภกานต์. (2559). ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กร เพื่อความยั่งยืนด้านทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. สารนิพนธ์ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต, วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ณิชชาพัชญ์ จินตนา. (2553). ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานรายวัน บริษัททวินส์ สเปเชียล จากัด. ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- รักษรัศมี วุฒิมานพ. (2555). ลักษณะบุคคลและลักษณะงานที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน. สารนิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- รุ่งโรจน์ อรรถานิติ. (2554). *EMPLOYEE ENGAGEMENT การสร้างความผูกพันของพนักงานในองค์กร*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- ลลิตา พรรณพนาวัลย์. (2560). *ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันของพนักงานเจนเอเรชั่นวายต่อโรงแรมแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร*. สารนิพนธ์ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต, วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล.
- สมจิตร จันทรเพ็ญ. (2557). *ความผูกพันต่อองค์กรของเจ้าหน้าที่สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน)*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารพัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สวนีย์ แก้วมณี. (2549). *ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน*. *วารสารการบริหารสำหรับนักบริหารงานบุคคลมืออาชีพ*, 27 (3), 10-16.
- สาวิตรี คุณวัฒน์บัณฑิต. (2560). *ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร: กรณีศึกษาธนาคารเอกชนแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร*. สารนิพนธ์ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต, วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล.
- สุกัญญา นิমানันท์ และวลัยพร เตชะสรพิต. (2557) *ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น*. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น*. 8(2).
- สุพจน์ นาคสวัสดิ์. (2559). *Employee Engagement Survey*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุริย์พร บุญโชคเจริญศรี และ สุทธินันท์ พรหมสุวรรณ. (2558) *การศึกษาปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงาน ลักษณะงาน และผู้บังคับบัญชา ที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการในย่านธุรกิจ ถนนสีลม กรุงเทพมหานคร*. *วารสารบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา*, 2(1), 252-262.
- อุกฤษณ์ ดิยะเจริญศรี. (2559). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัท กลุ่มธุรกิจร้านอาหารแห่งหนึ่ง*. สารนิพนธ์ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต, วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล.
- Aon Hewitt. (2015). *Aon Hewitt's Model of Employee Engagement*. n.p.: Aon
- Burke Institute. (n.d.). *Employee Engagement Surveys*. Retrieved June 13, 2018, from <http://employee-research.burke.com/index.cfm?id=230&spgid=82>.

บรรณานุกรม (ต่อ)

Chelniciuc, A. (2010). *Employee Engagement Index* (Online). Performance Magazine. Retrieved June 14, 2018, from <https://www.performancemagazine.org/employee-engagement-index/>.

Engagement defined. (2015). *MMC Companies*. Retrived June 14, 2018, from <https://www.slideshare.net/hellosawmya/employeeengagementwhatmanagersneedtoknow>.

Peter, C. (2007). *Hiring and Keeping the Best People*. United Kingdom: Havard Business School Press.





ภาคผนวก ก

แบบสัมภาษณ์

แบบคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ การศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน
ไทยในสถานเอกอัครราชทูตแห่งหนึ่งประจำประเทศไทย

ชุดคำถามมี 14 ข้อ ดังนี้

1. ด้านบุคคล

ท่านคิดว่า ปัจจัยส่วนบุคคล เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพการสมรส อายุงาน และประสบการณ์ มีผลต่อความผูกพันองค์กรหรือไม่

คำตอบ

มีผล เพราะ

ไม่มีผล เพราะ

2. ด้านลักษณะงาน

2.1 ท่านคิดว่าปัจจัยด้านลักษณะงาน มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรหรือไม่ อย่างไร

คำตอบ

มีผล เพราะ

ไม่มีผล เพราะ

2.2 ท่านรู้สึกพึงพอใจกับลักษณะงานที่ท่านปฏิบัติอยู่หรือไม่ อย่างไร

คำตอบ

พึงพอใจ เพราะ

ไม่พึงพอใจ เพราะ

3. ด้านค่าตอบแทน

3.1 ท่านคิดว่าปัจจัยด้านค่าตอบแทนของบริษัทฯ มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร หรือไม่ และอย่างไร

คำตอบ

มีผล เพราะ

ไม่มีผล เพราะ.....

3.2 ท่านคิดว่าท่านได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับความรับผิดชอบของงานในปัจจุบันแล้วหรือไม่ และอย่างไร

คำตอบ

เหมาะสม เพราะ

ไม่เหมาะสม เพราะ

3.3 ท่านคิดว่าท่านได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมเมื่อเปรียบเทียบกับค่าตอบแทนในตลาดหรือธุรกิจที่ใกล้เคียงกันแล้วหรือไม่ และอย่างไร

คำตอบ

เหมาะสม เพราะ

ยังไม่เหมาะสม เพราะ.....

4. ด้านสวัสดิการ (เช่น ค่ารักษาพยาบาล การขึ้นเงินเดือน และการจ่ายโบนัส ฯลฯ)

4.1 ท่านคิดว่าปัจจัยด้านสวัสดิการของสถานทูตฯ มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร หรือไม่ และอย่างไร

คำตอบ

มีผล เพราะ

ไม่มีผล เพราะ.....

4.2 ท่านคิดว่า สถานทูตฯ ควรปรับปรุงเรื่องสวัสดิการหรือไม่ และอย่างไร

คำตอบ

ควรปรับปรุง โดย.....

ไม่ต้องปรับปรุง เพราะ

5. ด้านหัวหน้างาน

5.1 ท่านคิดว่าปัจจัยด้านหัวหน้างาน มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร หรือไม่ และอย่างไร

คำตอบ

มีผล เพราะ

ไม่มีผล เพราะ.....

5.2 ท่านรู้สึกพึงพอใจกับหัวหน้างานของท่านหรือไม่ อย่างไร

คำตอบ

พึงพอใจ เพราะ.....

ไม่พึงพอใจ เพราะ

6. ด้านเพื่อนร่วมงาน

6.1 ท่านคิดว่าปัจจัยด้านเพื่อนร่วมงาน มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร หรือไม่ และอย่างไร

คำตอบ

มีผล เพราะ

ไม่มีผล เพราะ.....

6.2 ท่านรู้สึกพึงพอใจกับเพื่อนร่วมงานของท่านหรือไม่ อย่างไร

คำตอบ

พึงพอใจ เพราะ.....

ไม่พึงพอใจ เพราะ

7. ด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ (เช่น การเลื่อนชั้น การเลื่อนตำแหน่ง)

7.1 ท่านคิดว่าปัจจัยด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร หรือไม่ และอย่างไร

คำตอบ

มีผล เพราะ

ไม่มีผล เพราะ.....

7.2 ท่านรู้สึกพึงพอใจกับการเติบโตในสายอาชีพปัจจุบันของท่านหรือไม่ อย่างไร

คำตอบ

พึงพอใจ เพราะ.....

ไม่พึงพอใจ เพราะ

8. ด้านการได้รับความรู้

8.1 ท่านคิดว่าปัจจัยด้านการได้รับความรู้เพิ่มเติมในสายงานที่ทำ มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรหรือไม่ อย่างไร

คำตอบ

มีผล เพราะ

ไม่มีผล เพราะ.....

8.2 ท่านรู้สึกพึงพอใจกับการได้รับความรู้เพิ่มเติม การ Training Coaching ในงานที่ทำอยู่ปัจจุบันหรือไม่ อย่างไร

คำตอบ

พึงพอใจ เพราะ.....

ไม่พึงพอใจ เพราะ.....

9. ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก (เช่น คอมพิวเตอร์ ระบบอินเทอร์เน็ต และอุปกรณ์เครื่องเขียนสำนักงาน) เพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน)

9.1 ท่านคิดว่าด้านสิ่งอำนวยความสะดวกในที่ทำงาน มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรหรือไม่ และอย่างไร

คำตอบ

มีผล เพราะ

ไม่มีผล เพราะ.....

10. ด้านสถานที่ทำงาน (เช่น ที่ตั้งสำนักงาน การตกแต่งสำนักงาน บรรยากาศโดยรวมและสิ่งแวดล้อม) ในการทำงาน)

10.1 ท่านคิดว่าปัจจัยด้านสถานที่ทำงาน มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรหรือไม่ อย่างไร

คำตอบ

มีผล เพราะ

ไม่มีผล เพราะ.....

11. จากมุมมองของท่าน ท่านคิดว่ามีปัจจัยอื่นๆ อีกหรือไม่ ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร จงอธิบายปัจจัยดังกล่าว

คำตอบ.....

12. โดยภาพรวมแล้ว ท่านรู้สึกพึงพอใจที่ได้ปฏิบัติงานและเป็นส่วนหนึ่งของสถานทูตฯ หรือไม่ อย่างไร
คำตอบ.....
13. ข้อเสนอแนะของท่าน เพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงด้านทรัพยากรบุคคลของสถานทูตฯ
คำตอบ.....
14. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กร เพื่อการปรับปรุงและพัฒนา
สถานทูตฯ ในระยะยาว
คำตอบ.....

