

การสร้างและพัฒนาภาพลักษณ์องค์กร (Employer Branding) เพื่อจูงใจและรักษา  
ทรัพยากรบุคคลของบริษัทเอ็นน่า ประกันสุขภาพ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต  
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล  
พ.ศ. 2561

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

การสร้างและพัฒนาภาพลักษณ์องค์กร (Employer Branding) เพื่อจูงใจและรักษา  
ทรัพยากรบุคคลของบริษัทเอ็นทน่า ประกันสุขภาพ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 2 กันยายน พ.ศ. 2561



นางสาววิริยาภา พุทธสัมฤทธิ์  
ผู้วิจัย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรเกษม กันตมระ,

Ed.D.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

สุภรักษ์ สุริยพันธ์เกียรติแก้ว,

Ph.Ds.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

ดวงพร อาภาศิลป์,

Ph.D.

คณบดีวิทยาลัยการจัดการ

มหาวิทยาลัยมหิดล

รองศาสตราจารย์จุฑามาศ แก้วพิจิตร,

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

## กิตติกรรมประกาศ

ผู้เขียนขอกราบขอบพระคุณอาจารย์พรเกษม กันตามระ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาของสารนิพนธ์ฉบับนี้ที่กรุณาให้คำปรึกษาและเสนอแนะแนวทางการในการศึกษารวมทั้งได้ตรวจสอบ แก้ไขสารนิพนธ์ฉบับนี้ตลอดจนคณาจารย์ที่วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่านที่ได้ประสิทธิประสาทความรู้ทางทฤษฎีและถ่ายทอดประสบการณ์ในทางปฏิบัติ จนทำให้ผู้เขียนได้มีความรู้และความเข้าใจในด้านธุรกิจ ทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี และขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงต่อคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ที่ให้คำแนะนำและตรวจสอบสารนิพนธ์ฉบับนี้จนสำเร็จเรียบร้อยโดยสมบูรณ์

อนึ่งผู้เขียนมีความสำนึกในพระคุณของคณาจารย์ทุกท่าน ที่เคยอบรมสั่งสอนวิทยาการต่างๆ ให้กับผู้เขียน และขอสำนึกในพระคุณของบิดา มารดา ญาติพี่น้อง และเพื่อนๆ ทุกคนที่ได้ให้การสนับสนุนและกำลังใจแก่ผู้เขียน จนกระทั่งสำเร็จการศึกษา

วิริยาภา พุทธสัมฤทธิ์

การสร้างและพัฒนาภาพลักษณ์องค์กร (Employer Branding) เพื่อจูงใจและรักษาทรัพยากรบุคคลของ  
บริษัทเอ็ทน่า ประกันสุขภาพ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)

BUILDING AND DEVELOPING EMPLOYER BRANDING TO ATTRACT AND RETAIN HUMAN  
RESOURCE IN AETNA HEALTH INSURANCE (THAILAND) PLC.

วิทยานิพนธ์ พุทธสัมฤทธิ์ 5950357

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรเกษม กันตามระ, Ed.D., สุภรักษ์ สุริยัน  
เกียรติแก้ว, Ph.Ds., รองศาสตราจารย์จุฑามาศ แก้วพิจิตร, Ph.D.

#### บทคัดย่อ

งานวิจัยฉบับนี้เพื่อศึกษาการสร้างและพัฒนาภาพลักษณ์องค์กร (Employer Branding) เพื่อจูงใจและรักษาทรัพยากรบุคคลของ บริษัทเอ็ทน่า ประกันสุขภาพ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) ซึ่งการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Approach) โดยเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 20 คนในบริษัทเอ็ทน่า ประกันสุขภาพ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) ด้วยการนำทฤษฎีสองปัจจัย และทฤษฎีหลักการสร้าง Employer Brand Mix มาใช้ในการสัมภาษณ์ วิเคราะห์ และประเมินผล ผลที่ได้พบว่าชื่อเสียงภายนอก ค่านิยมและความรับผิดชอบต่อสังคม การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การให้รางวัลหรือค่าชมเชย วัฒนธรรมองค์กร สภาพแวดล้อมในการทำงาน การสื่อสารภายใน ผู้นำระดับสูง การสนับสนุนด้านการบริการ การบริหารจัดการทีม การประเมินผลการทำงาน การเรียนรู้และพัฒนา การให้เงินเดือนและสวัสดิการ รวมทั้งโอกาสในความก้าวหน้าในสายงานที่ทำ เป็นสาเหตุสำคัญในการจูงใจและรักษาทรัพยากรบุคคล ซึ่งผลที่ได้จะสามารถนำไปพัฒนาแบบแผนในการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรเพื่อดึงดูดและรักษาทรัพยากรบุคคลในองค์กร

คำสำคัญ: ภาพลักษณ์องค์กร (Employer Branding)/ แรงจูงใจ/ การรักษาทรัพยากรบุคคล

## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ณ
สารบัญภาพ	ญ
<b>บทที่ 1</b> บทนำ	<b>1</b>
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 คำถามของงานวิจัย	2
1.3 วัตถุประสงค์ในการวิจัย	3
1.4 ขอบเขตของงานวิจัย	3
1.4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา	3
1.4.2 ขอบเขตด้านกลุ่มตัวอย่าง	4
1.4.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา	4
1.5 ข้อจำกัดของงานวิจัย	4
1.6 ประโยชน์ที่จะได้รับจากงานวิจัย	4
<b>บทที่ 2</b> แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	<b>5</b>
2.1 แนวคิดของภาพลักษณ์องค์กร (Employer Branding)	5
2.1.1 ความหมายของ ภาพลักษณ์องค์กร (Employer Branding)	5
2.1.2 ความสำคัญของภาพลักษณ์องค์กร (Employer Branding)	6
2.1.3 ประโยชน์ของการเป็นภาพลักษณ์องค์กร (Employer Branding)	6
2.2 แนวคิดและความหมายของแรงจูงใจในการทำงาน	7
2.3 แนวคิดการรักษาทรัพยากรบุคคลที่มีความสามารถในองค์กร	9
2.4 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	12
2.4.1 ทฤษฎีของเฮร์ซเบอร์ก (Herzberg) ทฤษฎีสองปัจจัย (Two-factors Theory)	12
2.4.2 ทฤษฎีหลักการสร้าง Employer Brand Mix ของ Barrow and Mosley	14

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
	18
<b>บทที่ 3</b>	<b>31</b>
2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	18
3.1 รูปแบบของงานวิจัย	31
3.2 ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย	32
3.2.1 แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)	32
3.2.2 แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data )	32
3.3 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	32
3.3.1 ประชากรในงานวิจัย	32
3.3.2 วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง	32
3.4 การเก็บข้อมูล	33
3.5 ขั้นตอนในการเก็บข้อมูล	33
3.6 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	35
3.7 การวิเคราะห์ข้อมูลและการนำเสนอผลการศึกษา	36
<b>บทที่ 4</b>	<b>37</b>
4.1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของพนักงาน	37
4.2 คำถามปลายเปิดเกี่ยวกับทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาพลักษณ์องค์กร (Employer Branding) ใน 12 มิติ เพื่อจูงใจและรักษาทรัพยากรบุคคลในองค์กร ของบริษัทเอีทน่า ประกันสุขภาพ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)	39
4.2.1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับชื่อเสียงภายนอกของบริษัทเอีทน่า ประกันสุขภาพ (ประเทศไทย) จำกัด มหาชน (External Reputation)	40
4.2.2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการสื่อสารภายในของบริษัทเอีทน่า ประกันสุขภาพ (ประเทศไทย) จำกัด มหาชน (Internal Communication)	41
4.2.3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้นำระดับสูงของบริษัทเอีทน่า ประกันสุขภาพ (ประเทศไทย) จำกัด มหาชน (Senior Leadership Team)	42

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.2.4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับค่านิยมและความรับผิดชอบต่อสังคมของ บริษัทเอ็ทน่า ประกันสุขภาพ (ประเทศไทย) จำกัด มหาชน (Values and Corporate Social Responsibility)	43
4.2.5 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการให้การสนับสนุนด้านการบริการของ บริษัทเอ็ทน่า ประกันสุขภาพ (ประเทศไทย) จำกัด มหาชน (Service Support)	44
4.2.6 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการทีมของบริษัทเอ็ทน่า ประกันสุขภาพ (ประเทศไทย) จำกัด มหาชน (Team Management)	45
4.2.7 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงานของบริษัทเอ็ทน่า ประกันสุขภาพ (ประเทศไทย) จำกัด มหาชน (Working Environment)	46
4.2.8 ความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรของบริษัทเอ็ทน่า ประกันสุขภาพ (ประเทศไทย) จำกัด มหาชน (Company Culture)	47
4.2.9 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัทเอ็ทน่า ประกันสุขภาพ (ประเทศไทย) จำกัด มหาชน (Performance Appraisal)	49
4.2.10 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรของ บริษัทเอ็ทน่า ประกันสุขภาพ (ประเทศไทย) จำกัด มหาชน (Recruitment and Induction)	50
4.2.11 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของบริษัทเอ็ทน่า ประกันสุขภาพ (ประเทศไทย) จำกัด มหาชน (Learning and Development)	51
4.2.12 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการให้รางวัลหรือคำชมเชยของบริษัทเอ็ทน่า ประกันสุขภาพ (ประเทศไทย) จำกัด มหาชน (Rewards and Recognition)	52

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.3 คำถามปลายเปิดเพิ่มเติมเกี่ยวกับทฤษฎีของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg) ทฤษฎีสองปัจจัย (Two-factors Theory) ที่มีผลกระทบต่อความตั้งใจและรักษาทรัพยากรบุคคลในองค์กร ของบริษัทเอ็ทน่า ประกันสุขภาพ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) จำนวน 5 ข้อ	53
4.3.1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการให้เงินเดือนและสวัสดิการของบริษัทเอ็ทน่า ประกันสุขภาพ (ประเทศไทย) จำกัด มหาชน (Salary and Benefit)	53
4.3.2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีโอกาสนในความก้าวหน้าในสายงานที่ตัวเองทำในอนาคตของบริษัทเอ็ทน่า ประกันสุขภาพ (ประเทศไทย) จำกัด มหาชน (Career Development)	55
4.4 สาเหตุสำคัญที่ปัจจัยที่พนักงานให้ความสำคัญจาก 12 มิติ ของบริษัทเอ็ทน่า ประกันสุขภาพ (ประเทศไทย) จำกัด มหาชน	60
4.5 สาเหตุสำคัญที่ปัจจัยที่บริษัทสามารถทำได้ดีมากที่สุดจาก 12 มิติ ในมุมมองของพนักงานบริษัทเอ็ทน่า ประกันสุขภาพ (ประเทศไทย) จำกัด มหาชน	62
4.6 สาเหตุสำคัญที่ปัจจัยที่บริษัทสามารถทำได้ด้อยที่สุดจาก 12 มิติในมุมมองของพนักงานบริษัทเอ็ทน่า ประกันสุขภาพ (ประเทศไทย) จำกัด มหาชน	63
<b>บทที่ 5 อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ</b>	<b>65</b>
5.1 อภิปรายผลการวิจัย	65
5.1.1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของพนักงาน	65
5.1.2 ทิศนคติของพนักงานที่มีต่อภาพลักษณ์องค์กร (Employer Branding) เพื่อจูงใจทรัพยากรบุคคลในองค์กร ของบริษัทเอ็ทน่า ประกันสุขภาพ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)	66
5.1.3 ทิศนคติของพนักงานที่มีต่อภาพลักษณ์องค์กร (Employer Branding) เพื่อรักษาทรัพยากรบุคคลในองค์กร ของบริษัทเอ็ทน่า ประกันสุขภาพ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)	66



## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
5.1.4 สาเหตุสำคัญที่พนักงานให้ความสำคัญของบริษัทเอีทน่า ประกันสุขภาพ (ประเทศไทย) จำกัด มหาชน	68
5.1.5 สาเหตุสำคัญที่บริษัทสามารถทำได้ดีมากที่สุด在意มุมมองของ พนักงานบริษัทเอีทน่า ประกันสุขภาพ (ประเทศไทย) จำกัด มหาชน	69
5.1.6 สาเหตุสำคัญที่บริษัทสามารถทำได้ด้น้อยที่สุดในมุมมองของ พนักงานบริษัทเอีทน่า ประกันสุขภาพ (ประเทศไทย) จำกัด มหาชน	70
5.2 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหาร (Managerial Implications)	71
5.2.1 ด้านการจูงใจทรัพยากรบุคคล	71
5.2.2 ด้านการรักษาทรัพยากรบุคคล	72
5.3 ข้อจำกัดในการวิจัยและข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป	73
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>74</b>
<b>ภาคผนวก</b>	<b>76</b>
ภาคผนวก ก การสัมภาษณ์เชิงลึก	77
<b>ประวัติผู้วิจัย</b>	<b>101</b>

## สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
2.1	การแบ่ง 12 มิติหลักในตัวแบบ Employer Brand Mix เป็น 2 กลุ่มใหญ่	14
2.2	แสดงรายละเอียดปัจจัยในการสร้างภาพลักษณ์องค์กรเพื่อหาตัวชี้วัด	16
2.3	แสดงผลวิจัยที่เกี่ยวข้อง	22
4.1	ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของพนักงาน จำนวน 20 คน	37
4.2	สรุปประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจทรัพยากรบุคคลของบริษัทเอี๊หน่า ประกันสุขภาพ (ประเทศไทย) จำกัด มหาชน	56
4.3	สรุปประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการรักษาทรัพยากรบุคคลของบริษัทเอี๊หน่า ประกันสุขภาพ (ประเทศไทย) จำกัด มหาชน	58
4.4	สรุปสาเหตุปัจจัยที่สำคัญต่อมีผลกระทบต่อการสร้างคุณค่า Employer Branding ภาพลักษณ์ องค์กร (Employer Branding) เพื่อจูงใจและรักษา ทรัพยากรบุคคลในองค์กรที่พนักงานให้ความสำคัญ	61
4.5	สรุปสาเหตุปัจจัยที่สำคัญที่บริษัทสามารถทำได้ดีที่สุดจาก 12 มิติในมุมมอง ของพนักงาน บริษัทเอี๊หน่า ประกันสุขภาพ (ประเทศไทย) จำกัด มหาชน	62
4.6	สรุปสาเหตุปัจจัยที่สำคัญที่บริษัทสามารถทำได้ดี่น้อยที่สุดจาก 12 มิติใน มุมมองของพนักงานบริษัทเอี๊หน่า ประกันสุขภาพ (ประเทศไทย) จำกัด มหาชน	63

## สารบัญภาพ

ภาพ

หน้า

1.1 โมเดล The Employer Brand Mix

3



## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในสภาวะเศรษฐกิจและสังคมในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว หลายบริษัทต้องมีการปรับตัวให้สามารถแข่งขันและอยู่รอดในอุตสาหกรรมธุรกิจของตนเองได้ มีปัจจัยที่สำคัญหลายด้านในการแข่งขันในเชิงธุรกิจ เช่น การออกกลยุทธ์ในการแข่งขันให้ทัดเทียมและเหนือคู่แข่ง การสร้างนวัตกรรมและสินค้าใหม่ๆ นอกจากนั้นแล้วชื่อเสียงและภาพลักษณ์ของบริษัทถือเป็นปัจจัยที่สำคัญที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ในยุคสมัยปัจจุบัน เพราะชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กรเป็นตัวเชื่อมและสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทกับลูกค้า คู่ค้า และประชาชนทั่วไปที่จะมาติดต่อกับบริษัท

เมื่อพิจารณาจากบริษัทขนาดกลางและขนาดใหญ่จะเห็นได้ว่าในปัจจุบันบริษัทเริ่มให้ความสำคัญกับการสร้างชื่อเสียงและภาพลักษณ์ของบริษัท โดยมีการออกนโยบายและแนวทางต่างๆ ในการสื่อสารภาพลักษณ์ของบริษัทออกไป เช่น การทำแผนประชาสัมพันธ์กิจกรรมของบริษัท มีการทำการสำรวจความผูกพันของลูกค้าและคู่ค้าที่มีต่อบริษัท เพื่อนำผลที่ได้มาพัฒนาการให้บริการและสินค้าที่ดียิ่งขึ้น นอกจากนั้นแล้วหลายๆบริษัทได้มีการเร่งพัฒนาความสามารถและศักยภาพในการสื่อสารภาพลักษณ์ของบริษัททั้งภายในและภายนอก โดยคำนึงถึงภาพลักษณ์ที่ออกไปยังสาธารณชนมากขึ้น เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือและสร้างความไว้วางใจให้มากขึ้น มีการพัฒนาแผนงานและวางงบประมาณทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ข้อดีของบริษัทที่มีภาพลักษณ์และชื่อเสียงที่แข็งแกร่ง คือความสามารถในการสื่อสารข้อมูลออกไปยังลูกค้ากลุ่มเป้าหมายและคู่ค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด เพื่อโน้มน้าวและจูงใจให้กลุ่มลูกค้าเป้าหมายมาใช้บริการหรือสินค้าของบริษัทนั้น ๆ หรือให้คู่ค้ามาร่วมธุรกิจกับบริษัท ผ่านทางกิจกรรมและช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพของบริษัท

ในปัจจุบันเกณฑ์การสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงานจะยึดหลักจากตัวบุคคลและเนื้องานที่รับผิดชอบ เป็นตัวตัดสินใจในการคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงาน แต่อีกปัจจัยที่บริษัทควรจะทำให้มีความสำคัญ คือ ปัจจัยด้านองค์กรเองเนื่องจากองค์กรมีความแตกต่างกันไม่ว่าจะเป็นวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร วัฒนธรรมขององค์กร และกฎระเบียบต่างๆ ภายในองค์กร ฉะนั้นการคัดเลือกบุคลากรนั้นนอกจากต้องมีความเหมาะสมทั้งในเนื้องานที่รับผิดชอบเองแล้วยังต้องสอดคล้องกับสภาพวัฒนธรรมและวิสัยทัศน์ขององค์กรเพื่อช่วยเสริมสร้างและผลักดันให้เกิดความแข็งแกร่งขององค์กร ฝ่ายทรัพยากร

บุคคลเริ่มมีการนำเอกลักษณ์การบริหารภาพลักษณ์มาใช้ เพื่อให้องค์กรสร้างความแตกต่างและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในตลาดแรงงานได้ องค์กรในปัจจุบันได้หันมาสร้างแบรนด์นายจ้างเพื่อเป็นกลยุทธ์ในการจูงใจและรักษาพนักงานที่มีความสามารถสูงเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (จิระพงศ์ เรืองกุล, 2557) โดยการสร้างภาพลักษณ์ให้องค์กรอยู่ในฐานะ “องค์กรที่น่าร่วมงานด้วยหรือองค์กรในดวงใจ” เพื่อประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับคือ องค์กรจะมีความสามารถในการจูงใจกลุ่มผู้สมัครที่มีศักยภาพ มีคุณสมบัติเหมาะสมกับองค์กรเข้ามาเป็นพนักงานขององค์กรในระยะยาว ดังนั้นฝ่ายทรัพยากรบุคคลจึงควรแสดงบทบาทสำคัญในการเป็นคู่คิดทางธุรกิจ และมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อการเติบโตขององค์กร เพราะ ฝ่ายทรัพยากรบุคคลมีหน้าที่สำคัญในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้สูงขึ้น ที่สำคัญคือต้องปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลกอยู่เสมอ และร่วมสร้าง Employer Brand ให้เป็น “สถานที่ยอดเยี่ยมในการทำงาน” ในใจของผู้ที่จะสมัครเป็นพนักงาน พนักงานปัจจุบัน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักในตลาดภายนอก (U.Jirapan, 2017)

ดังนั้นผู้วิจัยจึงเห็นความสำคัญของการสร้างภาพลักษณ์องค์กร (Employer Branding) และสนใจที่จะศึกษาปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการสร้างและพัฒนาภาพลักษณ์องค์กร (Employer Branding) ของบริษัทเอ็ทน่า ประกันสุขภาพ ซึ่งเป็นบริษัทที่ให้บริการด้านประกันสุขภาพแก่ประชาชนทั่วไป โดยบริษัทเอ็ทน่า ประกันสุขภาพ ได้ดำเนินการควบรวมกิจการกับบริษัทบูพา ประกันสุขภาพ (ประเทศไทย) จำกัด มหาชน เมื่อ 25 กรกฎาคม 2560 ซึ่งบริษัทมีเป้าหมายที่จะให้ความสำคัญในเรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งทางด้านการสรรหาบุคลากรเข้ามาทำงาน โดยดึงดูดคนที่มีความรู้ความสามารถมาร่วมงานกับบริษัทและรักษาคนที่มีความสามารถให้อยู่กับบริษัทไปนานๆ และจะอย่างไรให้บริษัทเอ็ทน่า ประกันสุขภาพ เป็นองค์กรที่โดดเด่นและมีภาพลักษณ์ที่ดีในธุรกิจประกันภัยที่มีประสิทธิภาพและเสริมสร้างความแข็งแกร่งขององค์กรต่อไปได้

## 1.2 คำถามของงานวิจัย

สาเหตุสำคัญต่อการสร้างและพัฒนา ภาพลักษณ์องค์กร (Employer Branding) ของบริษัทเอ็ทน่า ประกันสุขภาพเพื่อจูงใจและรักษาทรัพยากรบุคคลในองค์กร

### 1.3 วัตถุประสงค์ในการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการสร้างคุณค่าภาพลักษณ์องค์กร (Employer Branding) ของบริษัทเอ็นทีเอ ประกันสุขภาพเพื่อจูงใจและรักษาทรัพยากรบุคคลในองค์กร
2. เพื่อศึกษาสิ่งที่ควรพัฒนาในด้านภาพลักษณ์องค์กร (Employer Branding) ของบริษัทเอ็นทีเอ ประกันสุขภาพ เพื่อจูงใจและรักษาทรัพยากรบุคคลในองค์กร
3. เพื่อศึกษามุมมองในด้านภาพลักษณ์องค์กร (Employer Branding) ของพนักงานปัจจุบันที่ทำงานกับบริษัทเอ็นทีเอ ประกันสุขภาพ

### 1.4 ขอบเขตของงานวิจัย

#### 1.4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาวิจัยเรื่องความสำคัญต่อการสร้างและพัฒนาภาพลักษณ์องค์กร (Employer Branding) ของบริษัทเอ็นทีเอ ประกันสุขภาพเพื่อจูงใจและรักษาทรัพยากรบุคคลในองค์กรนี้ เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ซึ่งประยุกต์ใช้ 12 หลักการจากโมเดล The employer brand mix ของ Simon Barrow and Richard Mosley (2006, p.150) ซึ่งประกอบด้วย 1) ความมีชื่อเสียงภายนอก 2) การสื่อสารภายในองค์กร 3) ผู้นำระดับสูง 4) ค่านิยมและความรับผิดชอบต่อสังคม 5) ระบบการวัดผลภายในองค์กร 6) การสนับสนุนด้านบริการ 7) การสรรหาและการให้รับเข้าตำแหน่ง 8) การบริหารจัดการทีม 9) การประเมินผลการปฏิบัติงาน 10) การเรียนรู้และการพัฒนา 11) ค่าตอบแทนและการยอมรับ 12) สภาพแวดล้อมในการทำงาน ที่มีผลต่อการจูงใจและรักษาทรัพยากรบุคคล



ภาพที่ 1.1 โมเดล The Employer Brand Mix

ที่มา: Simon Barrow and Richard Mosley (2006, p.150)

#### 1.4.2 ขอบเขตด้านกลุ่มตัวอย่าง

โดยนำ 12 หลักการมาศึกษากับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยมี 2 กลุ่ม ได้แก่

- ผู้บริหารและพนักงานระดับผู้จัดการ ของบริษัทเอ็ทนา ประกันสุขภาพ จำนวน 10 คน
- พนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัทเอ็ทนา ประกันสุขภาพ จำนวน 10 คน

#### 1.4.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา

ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือเดือนมิถุนายน ถึง เดือนสิงหาคม 2561

### 1.5 ข้อจำกัดของงานวิจัย

งานวิจัยนี้จะเก็บข้อมูลจากพนักงานที่ทำงานอยู่ในองค์กรเท่านั้น ไม่ได้มีการสัมภาษณ์จากบุคคลภายนอกองค์กรในธุรกิจประกันภัยที่มีมุมมองต่อภาพลักษณ์องค์กร (Employer Branding) ของบริษัทเอ็ทนา ประกันสุขภาพ ซึ่งอาจจะไม่ได้สะท้อนภาพกว้างในมุมมองบุคคลภายนอกที่มีต่อบริษัทเอ็ทนา ประกันสุขภาพ

### 1.6 ประโยชน์ที่จะได้รับจากงานวิจัย

1. ผลการวิจัยจะช่วยเป็นแนวทางให้แก่บริษัทเอ็ทนา ประกันสุขภาพ ในการวางแผนการสร้างภาพลักษณ์องค์กร (Employer Branding) เพื่อจูงใจและรักษาทรัพยากรบุคคลที่มีความสามารถในการทำงาน เพื่อนำไปสู่การเป็นองค์กรในดวงใจ
2. ผลการวิจัยจะช่วยสะท้อนให้เห็นช่องว่างหรือสิ่งที่บริษัทเอ็ทนา ประกันสุขภาพ ควรพัฒนาเพื่อเสริมสร้างความสามารถในด้านภาพลักษณ์องค์กร (Employer Branding) ให้แข็งแรงและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่องการสร้างและพัฒนาภาพลักษณ์องค์กร (Employer Branding) เพื่อมุ่งใจและรักษาทรัพยากรบุคคลของบริษัทเอกชนชั้นนำ ประกันสุขภาพ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับดังนี้

1. แนวคิดของภาพลักษณ์องค์กร (Employer Branding)
2. แนวคิดและความหมายของแรงจูงใจในการทำงาน
3. แนวคิดและความหมายของการรักษาทรัพยากรบุคคลที่มีความสามารถในองค์กร
4. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 2.1 แนวคิดของภาพลักษณ์องค์กร (Employer Branding)

#### 2.1.1 ความหมายของ ภาพลักษณ์องค์กร (Employer Branding)

ภาพลักษณ์องค์กร (Employer Branding) หมายถึง การเป็นองค์กรที่น่าทำงานด้วยมากที่สุด (great place to work) หรือองค์กรในฝันของ คนทำงาน ซึ่งสามารถสร้างการดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพหรือคนเก่ง (attract talent) ให้อยากเข้าร่วมงาน องค์กรและสามารถธำรงรักษาบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน (retaining) ในปัจจุบันให้เกิดความผูกพัน (employee engagement) และคงอยู่กับองค์กรไปได้อย่างยาวนาน นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้นำแนวคิดเรื่องการสร้างแบรนด์ โดยเน้นเป้าหมายการสร้างชื่อเสียงไปยังกลุ่มลูกค้า มาปรับใช้เป็นการสร้างแบรนด์นายจ้าง (ภาพลักษณ์องค์กร (Employer Branding)) เพื่อสร้างชื่อเสียงไปยังกลุ่มบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และด้านการตลาดมีวัตถุประสงค์คล้ายคลึงกันประการหนึ่ง คือ เพื่อดึงดูดและรักษาไว้ ซึ่งบุคลากรที่มีศักยภาพ เช่นเดียวกับศาสตร์ด้านการตลาด เพื่อดึงดูดกลุ่มลูกค้าใหม่และรักษากลุ่มลูกค้าเดิมเอาไว้ (Jain and Pal, 2012)

ภาพลักษณ์องค์กร (Employer Branding) คือ คำมั่นสัญญาที่จะส่งมอบประโยชน์หรือคุณค่าต่างๆ ที่พนักงานจะได้รับจากองค์กร ไม่ว่าจะเป็นผลประโยชน์ที่จับต้องได้เป็นตัวเงิน หรือว่า



เป็นด้านคุณค่าทางอารมณ์ ความรู้สึก การสร้างแบรนด์นายจ้างที่ Ambler and Barrow (1996) ระบุไว้ จึงหมายถึง ชุดแพ็คเกจ (package) ของผลประโยชน์ที่ได้รับจากการจ้างงานประกอบด้วยประโยชน์ทางด้านหน้าที่ (functional benefits) ประโยชน์ด้านเศรษฐศาสตร์ (economic benefits) ประโยชน์ด้านจิตวิทยา (psychological benefits) ในขณะที่ Martin, Gollan and Grigg (2011) กล่าวว่า แรนด์นายจ้าง หมายถึง การได้รับการยอมรับขององค์กรจากผู้ที่มีส่วนได้เสียในเรื่องของประสบการณ์ การจ้างงานที่มีคุณภาพสูงและความเป็นเอกลักษณ์ที่โดดเด่นขององค์กร ซึ่งสะท้อนจากค่านิยม ความผูกพัน ความรู้สึกมั่นใจในองค์กรและยินดีที่จะบอกต่อผู้อื่น ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่า แรนด์นายจ้าง หมายถึง ผลประโยชน์ที่นายจ้างตั้งใจที่จะมอบให้กับพนักงานปัจจุบันและพนักงานในอนาคต ซึ่งเป็นสิ่งที่มีคุณค่าและทำให้ได้รับการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

จากความหมายข้างต้นสามารถสรุปได้ว่าภาพลักษณ์องค์กร (Employer Branding) คือ การที่องค์กรเป็นที่ยอมรับและคนอยากทำงานด้วยมากที่สุด ซึ่งสามารถดึงดูดและรักษาบุคลากรให้มาปฏิบัติงานกับองค์กร โดยภาพลักษณ์องค์กร (Employer Branding) ใช้หลักการเคียวยศาสตร์ด้านการตลาด เพื่อดึงดูดกลุ่มลูกค้าใหม่และรักษากลุ่มลูกค้าเดิมเอาไว้ สามารถสะท้อนความเป็นเอกลักษณ์ที่โดดเด่นขององค์กร จากค่านิยม ความผูกพัน และความรู้สึกมั่นใจในองค์กรที่คนในองค์กรยินดีที่จะบอกต่อผู้อื่นและได้รับการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร

### 2.1.2 ความสำคัญของภาพลักษณ์องค์กร (Employer Branding)

ภาพลักษณ์องค์กร (Employer Branding) เป็นวิธีการเชิงรุกในการมุ่งใจและรักษาบุคลากร ภาพลักษณ์องค์กร (Employer Branding) นี้บุคลากรจะได้รับประโยชน์อย่างไรจากการจ้างงานขององค์กร โดยใช้ช่องทางสื่อสารในเครือข่ายสังคมซึ่งจะทำให้องค์กรมีโอกาสสื่อสารกับกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการมาร่วมงานกับองค์กร วิธีนี้จะทำให้องค์กรมีความแตกต่างและความโดดเด่นจากองค์กรอื่น (ปริญญา เฉลิมเกียรติกุล, 2554)

### 2.1.3 ประโยชน์ของการเป็นภาพลักษณ์องค์กร (Employer Branding)

จากงานวิจัยของ Hewitt Associates, The Conference Board and The Economist (อ้างในวารสารจากคู่มือปฏิบัติและคณะ, 2550, 22) โดยสามารถสรุปประโยชน์ของภาพลักษณ์องค์กร (Employer Branding) ได้ ดังนี้

- ค่าใช้จ่ายลดลง โดยเฉพาะค่าใช้จ่ายด้านการสรรหา การหาคนทดแทน การออกจากงานลดลงองค์กรมีบุคลากรที่มีศักยภาพไม่ขาดงานบ่อย ทำให้สามารถลดต้นทุนในส่วนนี้ได้

- ความพึงพอใจของลูกค้า แบนด์ที่มีชีวิตจะช่วยสร้างให้ตลาดรับรู้ถึงความแตกต่างได้ ถ้าหากบุคลากรเข้าใจข้อเสนอของแบนด์ของสินค้าอย่างชัดเจน จะเกิดการยอมรับและเป็นแรงจูงใจให้เกิดความผูกพันกับองค์กร
- ผลทางการเงิน เมื่อสามารถลดค่าใช้จ่ายและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้ จะช่วยสร้างให้องค์กรมีความเข้มแข็งมากขึ้นซึ่งเป็นพื้นฐานสำหรับการมุ่งให้ความสนใจในเรื่อง ภาพลักษณ์องค์กร (Employer Branding)

จากบทความข้างต้นสามารถสรุปความสำคัญและประโยชน์ของ ภาพลักษณ์องค์กร (Employer Branding) ได้ว่า ภาพลักษณ์องค์กร (Employer Branding) เป็นกลยุทธ์เชิงรุกเพื่อดึงดูดและรักษาบุคลากรในองค์กร โดยได้ประโยชน์ด้านค่าใช้จ่ายที่ลดลงเนื่องจากพนักงานลาออก มาสาย ขาดงาน น้อยลง และสร้างความพึงพอใจกับลูกค้าได้มากขึ้นเนื่องจากบุคลากรเข้าใจแบนด์ของสินค้าเป็นอย่างดี

## 2.2 แนวคิดและความหมายของแรงจูงใจในการทำงาน

แรงจูงใจในการทำงาน เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เพื่อจูงใจให้คนชอบและรักงานที่ปฏิบัติ เป็นตัวกระตุ้นทำให้เกิดความพึงพอใจให้แก่บุคคลในองค์กรให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อาทิเช่น ความสำเร็จในงานที่ทำของบุคลากรได้รับการยอมรับนับถือลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า แรงจูงใจเป็นปัจจัยสำคัญ ที่ผู้บริหารแต่ละองค์กรให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในปัจจุบัน เพราะงานจะประสบความสำเร็จตรงตามจุดหมายขององค์กรหรือไม่ ถูกต้องตรงตามวัตถุประสงค์มากน้อยเพียงไร ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรเป็นสำคัญ มีผู้ให้ความหมายของแรงจูงใจในการทำงานไว้หลายคนดังนี้

กานดา จันทร์แย้ม (2556, หน้า 104) สรุปความหมายของแรงจูงใจว่าหมายถึง “สิ่งใดๆ ก็ตามที่ผลักดันให้เกิดพฤติกรรมหรือการกระทำขึ้น โดยมีลักษณะสำคัญคือ มีพลัง ชี้นำ และมีความคงทนในการแสดงพฤติกรรม”

วิรัช สงวนวงษ์วาน (2551 อ้างใน ทิมมิกา ทิมเนตร, 2558, 32) กล่าวถึง การจูงใจ และหน้าที่ของผู้บริหารในการ จูงใจ ไว้ว่า การจูงใจ (Motivation) คือ กระบวนการที่ความพยายามของบุคคลได้รับการกระตุ้น (Energized) ชี้นำ (Directed) และรักษาให้คงอยู่ (Sustained) จนกระทั่งงานขององค์กรบรรลุตาม เป้าหมาย โดยผู้บริหารมีหน้าที่จูงใจพนักงาน ในองค์กรใดที่วัตถุประสงค์หรือความต้องการส่วนบุคคล (Individual Need) ของพนักงานสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร (Organizational goal) การจูงใจประสบผลสำเร็จโดยง่าย เพราะเมื่อองค์กรบรรลุเป้าหมายพนักงานก็ได้รับการตอบสนอง ความต้องการส่วนบุคคลด้วย

พิทยา บวรวัฒนา (2552 ก, 29) “การจูงใจหมายถึง การสร้างความปรารถนาในตัวคนที่ จะทำบางสิ่งบางอย่าง เพื่อให้การกระทำนั้นเป็นตัวสนองความต้องการของปัจเจกบุคคล คนที่มีความ ต้องการยังไม่ได้รับการตอบสนองจะเป็นคนที่มีความเครียด และความเครียดนี้จะเป็นตัวผลักดันทำให้ ปัจเจกบุคคลนั้นขยันทำงาน เพื่อตอบสนองความต้องการหรือเป้าหมายบางอย่างของตน”

พินเดอร์ (Pinder, 1998 อ้างใน ชูชัย สมितिไกร, 2554, 274) “แรงจูงใจในการทำงานคือ พลังที่มีแหล่งกำเนิดทั้งจากภายในและภายนอกตัวบุคคล ซึ่งกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมการทำงานรวมทั้ง กำหนดรูปแบบ ทิศทาง ความเข้ม และระยะเวลาของพฤติกรรมการทำงานนั้น”

จากที่กล่าวมาเกี่ยวกับความหมายของแรงจูงใจในการทำงานสรุปได้ว่า แรงจูงใจใน การทำงานหมายถึง สิ่งใดๆ ก็ตามที่เกิดภายในและภายนอกตัวบุคคล สร้างความปรารถนาให้เกิดขึ้น มีการกำหนดรูปแบบ ทิศทาง และระยะเวลาของพฤติกรรมการทำงานและกระตุ้นหรือผลักดันให้เกิด พฤติกรรมหรือการกระทำในการทำงานขึ้นเพื่อให้บรรลุความปรารถนานั้น

มีปัจจัยหลายอย่างที่ทำให้คนทำงานนั้นมีแรงจูงใจที่จะทำงาน สุพานิ สฤกษ์ภูวานิช (2552, 80-81) ได้สรุปปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในงานไว้ 4 ด้าน ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยด้านงาน ปัจจัย ด้านกลุ่มและองค์กร และสภาพแวดล้อมทางกายภาพในการทำงาน มีรายละเอียดดังนี้

1. ปัจจัยส่วนบุคคล หากพนักงานมีความสามารถสูงและความสามารถนั้นสอดคล้องกับ งานที่ทำ หรือหากพนักงานมีความต้องการที่จะทำงานนั้นให้ประสบความสำเร็จแล้ว ได้รับการยกย่องชมเชย หรือหากพนักงานมีอายุงานและประสบการณ์ในการทำงานสูงตลอดจนตำแหน่ง หน้าที่การงานสูง หรือหากพนักงานมีบุคลิกภาพที่เอื้อต่องานที่ทำงาน เช่น มีความมุ่งมั่นในการทำงาน เหล่านี้ล้วนเป็นปัจจัยส่วนบุคคลที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในการทำงาน

2. ปัจจัยด้านงาน เป็นลักษณะทั่วไปของงาน เช่น ขอบเขตงานที่มีความชัดเจนท้าทาย หลากหลาย และมีความเป็นอิสระ เป็นต้น จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในการทำงาน

3. ปัจจัยด้านกลุ่มและองค์กร ประกอบด้วย การมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน การได้รับความร่วมมือที่ดี การมีผู้บังคับบัญชาที่ดีมีความรู้ความสามารถมีวิสัยทัศน์เป็นแบบอย่างที่ดี การมีค่าตอบแทนที่ยุติธรรมและสวัสดิการที่เหมาะสม การมีโอกาสมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การมีโครงสร้างองค์กรและขอบเขตงานหน้าที่ความรับผิดชอบการมีช่องทางการติดต่อสื่อสารการ ประสานงานที่ชัดเจน และการมีนโยบายกรอบระเบียบการปฏิบัติงานที่เหมาะสม เหล่านี้ล้วนเป็นปัจจัย ด้านกลุ่มและองค์กรสำคัญที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในการทำงานสูง

4. สภาพแวดล้อมทางกายภาพในการทำงาน เช่น การจัดสถานที่ อุณหภูมิ แสง เสียง จะช่วยสร้างบรรยากาศในการทำงาน ช่วยส่งเสริมการติดต่อสื่อสาร และการประสานงานภายในองค์กร จึงมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานด้วย

จากที่กล่าวมาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานสรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในงานมี 4 ด้าน ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยด้านงาน ปัจจัยด้านกลุ่มและองค์กร และสภาพแวดล้อมทางกายภาพในการทำงาน ดังนั้น ทั้งตัวพนักงานและฝ่ายจัดการควรให้ความสำคัญกับปัจจัยทั้ง 4 ด้านดังรายละเอียดข้างต้น ทั้งนี้ ในแต่ละปัจจัยมีทั้งปัจจัยหลักที่ส่งต่อแรงจูงใจในการทำงานโดยตรงและโดยอ้อม รวมถึงบางปัจจัยเป็นเพียงปัจจัยสนับสนุนหรือปัจจัยป้องกันเพื่อไม่ให้เกิดความไม่พอใจในงานเท่านั้น จึงควรพิจารณาแยกแยะให้ชัดเจนก่อนนำไปดำเนินการ

### 2.3 แนวคิดการรักษาทรัพยากรบุคคลที่มีความสามารถในองค์กร

ในมุมมองของนักวิชาการได้ให้ความหมายของคำว่า “คนเก่ง” ได้ว่า เป็นบุคคลที่มีความรู้ ความคิด และความสามารถที่โดดเด่น และมีความแตกต่างไปจากคนอื่น ๆ ที่อยู่ในองค์กร เป็นคนที่ทำงานด้วยความมุ่งมั่น ขยัน กระตือรือร้น และใฝ่ในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และมีการนำสิ่งที่ตนได้รับจากการเรียนรู้มาประยุกต์และพัฒนาระบบการทำงานของตนเองให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สิ่งที่สำคัญคือต้องเป็นคนที่มีความโดดเด่นที่โดดเด่นในแง่การคาดการณ์สถานการณ์ต่างๆ มีความเป็นผู้นำสูง มีความคิดสร้างสรรค์และมีการนำเสนอนวัตกรรมใหม่ๆ และวางแผนแก้ไขปัญหาเอาชนะกับอุปสรรคที่เกิดขึ้นได้อย่างคนที่มีความฉลาดทางอารมณ์ด้วย ในขณะที่ จีระ หงส์ลดากรม์ (อ้างใน อารักษ์ ภูวิทย์พันธุ์, 2554) ให้มุมมองการทำงานของคนเก่งไว้ว่า คนเก่งขององค์กรนอกจากจะเก่งเรื่องการทำงานของตนเองตามที่รับมอบหมายแล้ว คนเก่งจะต้องทำงานร่วมกับคนอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วย ซึ่งคนเก่งเหล่านี้ต้องมีคุณลักษณะที่เป็นความสามารถพิเศษและมีความโดดเด่น 4 เรื่องหลัก ได้แก่

1. มีความสามารถในการมองอนาคต เข้าใจอนาคต การคาดเดาสถานการณ์ล่วงหน้า เน้นภาพใหญ่ มองเห็นโอกาสและภัยคุกคาม และสามารถหาแนวทางในการป้องกันปัญหาหรือวิธีการรับมือกับปัญหานั้น
2. มีความสามารถในการเสริมสร้างหรือผลักดันให้ผู้อื่นเก่งตามไปด้วย เป็นเสมือนพี่เลี้ยงหรือผู้นำในการพัฒนานุเคราะห์ในองค์กร
3. ความสามารถในการคิดสร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรมใหม่ มีความคิดที่แตกต่างไปจากคนอื่น ใฝ่รู้รอบรู้ ใฝ่กว้าง ต้องการพัฒนาและแสวงหาโอกาสใหม่ๆ ในการทำงานเสมอ
4. มีความสามารถในการเอาชนะอุปสรรคต่างๆ ได้เป็นอย่างดี มีความเฉลียวฉลาดในการแก้ไขปัญหา สามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ของปัญหาที่เกิดขึ้น

การพัฒนาคนเก่งในองค์กร เมื่อองค์กรสามารถระบุคุณลักษณะและตำแหน่งงานของคนเก่งได้แล้ว การรักษาคคนเก่งให้อยู่กับองค์กรได้นาน คือการเตรียมความพร้อมให้แก่พนักงานที่มีศักยภาพและเอื้อต่อการพัฒนา เรียกว่าเป็นกลุ่มที่เป็นผู้ที่มีศักยภาพสูง (High Potential) โดยเบอเกอร์ และ เบอริเกอร์ (Berger and Berger, 2003) ได้จำแนกคุณลักษณะของพนักงานออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. Super Keepers หมายถึง พนักงานที่มีศักยภาพสูงและมีผลงานที่โดดเด่นเกินความคาดหวังขององค์กรเป็นอย่างมาก (Greatly Exceed Expectation)
2. Keepers หมายถึง พนักงานที่มีศักยภาพสูงและมีผลงานเกินความคาดหวังขององค์กร (Exceed Organization Expectation)
3. Solid Citizens หมายถึง พนักงานที่มีศักยภาพและมีผลงานอยู่ในความคาดหวังขององค์กร (Meet Organization Expectation)
4. Misfits หมายถึงพนักงานที่ไม่มีศักยภาพและมีผลงานต่ำกว่าความคาดหวังขององค์กร (Below Organization Expectations) ประโยชน์ของการจัดแบ่งกลุ่มพนักงานดังกล่าวเพื่อจัดสรรการจ่ายผลตอบแทน การฝึกอบรม ตลอดจนโปรแกรมการพัฒนาย่างเหมาะสม เพราะถ้าองค์กรไม่สามารถบริหารกลุ่มพนักงานเหล่านี้ได้อย่างเหมาะสมย่อมมีโอกาสที่จะสูญเสียพนักงานระดับ Super Keepers และ Keepers ไป และเช่นเดียวกัน ถ้าจะพัฒนาพนักงานย่อมเลือกพัฒนาพนักงานระดับ Solid Citizens, Keepers และ Super Keepers หากผู้ที่มีความสามารถโดดเด่น มีศักยภาพสูง ย่อมมีโอกาสจะอยู่ในกลุ่มที่เป็น “Cream of the cream” นั่นหมายถึงการมีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานเป็นผู้นำในองค์กรต่อไป สำหรับการพัฒนาคนเก่ง ในมุมมองของ จิระ หงส์ลัดดารมภ์ (2555) ยังกล่าวถึงการพัฒนาและส่งเสริมคนเก่งให้ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มศักยภาพที่มีอยู่ให้สูงขึ้น ส่งผลต่อการมีผลการปฏิบัติงานที่ดี (High Performance) โดยสามารถพิจารณาจากเป้าหมายขององค์กร ซึ่งอาจจะพัฒนาในรูปแบบต่างๆ ได้ดังนี้

- การพัฒนาตามหลักของสมรรถนะ (Competency) โดยวิเคราะห์หาช่องว่างเพื่อนำมาพัฒนาเติมเต็มในสิ่งที่ขาด
- การพัฒนานอกงาน (Off the Job Training) โดยสนับสนุนให้ศึกษาเพิ่มเติม ฝึกอบรมดูงาน ประชุมสัมมนา
- การพัฒนาในงาน (On the Job Training) มอบหมายงานให้รับผิดชอบมากขึ้น มอบหมายงานสำคัญเพื่อกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง
- การหมุนเวียนงาน (Rotation) เพื่อให้ได้เรียนรู้งานใหม่ๆ อยู่เสมอ

- การเรียนรู้ด้วยตนเอง เช่น การเรียนรู้ผ่านเว็บไซต์ (e-Learning) องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) โดยการจัดการเรียนรู้ (Knowledge Management) และการจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice) เพื่อส่งเสริมให้มีการแบ่งปันถ่ายทอดความรู้ให้กับผู้อื่น

การรักษาคนเก่งในองค์กรให้สามารถทำงานอยู่กับองค์กรได้นั้นมีองค์ประกอบ 4 มิติ (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์, 2554) ดังนี้

1. มิติการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Development Dimension) เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่พนักงานที่เป็นคนเก่งต้องได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถและทักษะตามแนวทางที่องค์กรคาดหวัง ด้วยการส่งเสริมให้ได้ศึกษาเพิ่มเติม ฝึกอบรม ประชุมดูงาน องค์กรจะรับคนเก่งทั้งคนใหม่และคนเก่าเข้ามาทำงานแล้ว องค์กรยังต้องมีหน้าที่ในการพัฒนาคนเก่งเหล่านั้นให้มีความสามารถ มีทักษะและมีความรู้ตามที่องค์กรคาดหวัง “การไม่มีคนเก่งอยู่ในองค์กร” เป็นสัญญาณเตือนภัยแรก ที่แสดงถึงปัญหาความตกต่ำขององค์กรที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

2. มิติสิ่งแวดล้อมการทำงาน (Work Environment Dimension) สภาพแวดล้อมในการทำงานดีจะทำให้ผลการปฏิบัติงานที่ดี องค์กรจึงต้องคำนึงความเหมาะสมของตำแหน่งหน้าที่ลักษณะงาน และความปลอดภัยในการทำงาน การจัดให้มีสภาพแวดล้อมในการทำงานให้ดีย่อมมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน

3. มิติรางวัลและผลตอบแทน (Reward and Compensation Dimension) เป็นการจูงใจคนเก่งให้ทำงานเพื่อผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นสำคัญและเป็นความคาดหวังที่จะได้รับของคนเก่ง อาจจะเป็นเงินเดือน เงินรางวัล โบนัส ค่าชมเชย การให้ความไว้วางใจเป็นหัวหน้าหรือมอบหมายงานที่เหมาะสมให้กับคนเก่ง โดยการให้รางวัลและผลตอบแทนคนเก่งควรจ่ายตามความสามารถ (Pay for Competency) จ่ายตามผลงาน (Pay for Performance) จ่ายตามความร่วมมือ (Pay for Collaboration)

4. มิติโอกาสที่ท้าทายใหม่ๆ (New Challenged Opportunity Dimension) เป็นการมอบหมายงานที่ท้าทาย มอบหมายงานที่สำคัญๆ หรือการสนับสนุนให้ทำงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น องค์กรต้องให้โอกาสคนเก่งได้ทำงานและได้แสดงศักยภาพและสมรรถนะ โดยกำหนดตัวชี้วัดผลงาน (Key Performance Indicators – KPI) เพื่อคนเก่งเกิดการพัฒนาทักษะ ความรู้หรือความสามารถ ซึ่งจะทำให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ องค์กรที่สามารถสร้างและรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กรได้ ถือว่าเป็นการสร้างทุนมนุษย์ต้นทุนที่มีคุณค่าให้กับองค์กร

ดังนั้นการรักษาทรัพยากรบุคคลที่มีความสามารถ เป็นสิ่งที่ยากต่อการบริหารจัดการให้คนที่มีความสามารถ (Talent) ที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยม หรือ High Performance People คงอยู่กับองค์กร ดังนั้น องค์กรต้องทราบถึงความต้องการของคนที่มีความสามารถว่ามีความต้องการการยอมรับ การยกย่องชมเชย และต้องการประสบความสำเร็จในชีวิต จากแนวคิดทฤษฎีสองปัจจัย (Two Factors:

Hygiene and Motivation Theory) ของ Herzberg (1972) มีผลต่อการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่มีความสามารถ ซึ่งมุ่งเน้นให้พนักงานคนเก่งมีอิสระในการทำงาน มีความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมายในลักษณะการเพิ่มคุณค่าในงานให้เกิดขึ้น (Job Enrichment) ซึ่งเป็นกลยุทธ์หนึ่งในการดึงเอาศักยภาพของพนักงานที่มีความสามารถในองค์กรให้แสดงออกมาได้ชัดเจนและเกิดประโยชน์สูงสุด และ แมคเกรเกอร์ (Douglas McGregor) กล่าวเกี่ยวกับทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์ (McGregor, 1960) ที่เกี่ยวข้องกับพนักงานที่มีความสามารถว่า ทฤษฎี Y นั้นจะเหมาะกับแนวทางในการพัฒนารูปแบบความคิดเชิงการจัดการ (Management Thinking) มุ่งเน้นไปที่การพัฒนาศักยภาพทางความคิดของคนเก่ง ซึ่งจะอุทิศตนในการทำงานหนักเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย และก็เป็นความปรารถนาของคนเก่งที่ต้องการประสบความสำเร็จ จากแนวคิดของนักคิดดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการคนเก่งได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (คณินิจ อนุโรจน์, 2552) โดยเน้นการสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้คนเก่งทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้เกิดการยอมรับ และเมื่องานประสบความสำเร็จก็ควรมีการยกย่อง ชมเชย และสร้างการยอมรับในองค์กรอย่างเป็นทางการ

## 2.4 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

### 2.4.1 ทฤษฎีของเฮอรัชเบอร์ก (Herzberg) ทฤษฎีสองปัจจัย (Two-factors Theory)

เป็นทฤษฎีที่เสนอแนะว่าความพึงพอใจในการทำงานประกอบด้วย 2 แนวคิด (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545, 313-315) คือ

- แนวคิดที่มีขอบเขตจากความพึงพอใจ (Satisfaction) ไปยังความพึงพอใจ (Satisfaction) และได้รับอิทธิพลจากปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor)
- แนวคิดที่มีขอบเขตจากความไม่พึงพอใจ (Dissatisfaction) ไปยังความไม่มีความพอใจ (no dissatisfaction) และได้รับอิทธิพลจากปัจจัยอนามัย (Hygiene Factor)

Herzberg ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัย ที่มีผลต่อการทำงานของบุคคลากรในองค์กร โดยศึกษาถึงทัศนคติของบุคคลที่มีต่อการทำงานเพื่อหาทางที่จะลดความไม่พอใจในการทำงาน เพื่อที่ทำให้คนงานมีความรู้สึกที่ดีในการที่จะพยายามเสริมสร้างผลผลิตของงานให้มากขึ้น เขาพบว่าปัจจัยที่มีผลกระทบต่องานออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

- ปัจจัยการจูงหรือตัวจูงใจ (Motivation Factor หรือ Motivators) เป็นปัจจัยภายนอก (ความต้องการภายใน) ของบุคคลที่มีอิทธิพลในการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน (job satisfiers) ปัจจัยจูงใจ (Motivational Factors) ได้แก่

1. ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นประสบผลสำเร็จอย่างดี สามารถแก้ปัญหาต่างๆเกี่ยวกับงาน และรู้จักป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้น

2. การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือจากบุคคลในหน่วยงานหรือบุคคลอื่นๆ ที่มาขอคำปรึกษา ซึ่งอาจแสดงออกในรูปการยกย่องชมเชย การให้กำลังใจ การแสดงความยินดีการแสดงออกที่ทำให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ

3. ลักษณะของงาน (Work itself) หมายถึง งานนี้น่าสนใจ ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำทนายให้ลงมือทำ หรือเป็นงานที่มีลักษณะทำตั้งแต่ต้นจนจบโดยลำพัง

4. ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง การได้รับมอบหมายให้ดูแลงานใหม่ๆ และมีอำนาจอย่างเต็มที่ ไม่มีการตรวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

5. ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง การได้รับเลื่อนขั้น การเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น มีโอกาสได้ศึกษาต่อเพื่อหาความรู้เพิ่มเติม ได้รับการฝึกอบรมดูงาน

- ปัจจัยการรักษา (Maintenance Factor) หรือปัจจัยอนามัย (hygiene factor) เป็นปัจจัยภายนอกที่ป้องกันไม่ให้งานเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน การเสนอสุขอนามัยไม่ใช่วิธีการจูงใจที่ดีที่สุดของคนของ เฮอร์เบิร์ต แต่เป็นการป้องกันความไม่พอใจ ประกอบด้วยปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานหรือการขาดงานของพนักงาน ปัจจัยอนามัย (Hygiene Factors) ได้แก่

1. เงินเดือน (Salary) หมายถึง สิ่งตอบแทนการปฏิบัติงานในรูปเงินรวมถึงการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้น เป็นที่พอใจของบุคคลที่ทำงาน

2. โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of Growth) หมายถึง ความน่าจะเป็นที่บุคคลจะได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพ

3. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relation, Subordinate, Peers) หมายถึง ความสัมพันธ์อันดีต่อกันสามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี

4. สถานะของอาชีพ (Status) หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับและนับถือของสังคม มีเกียรติและมีศักดิ์ศรี

5. นโยบายและการบริหาร (Company Policy and Administration) หมายถึง การจัดการและการบริหารงานขององค์กร การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ



6. สภาพการทำงาน (Working Condition) หมายถึง สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ รวมทั้งลักษณะสิ่งแวดล้อมอื่นๆ เช่น อุปกรณ์หรือเครื่องมือต่างๆ

7. ชีวิตส่วนตัว (Personal Lift) หมายถึง สภาพความเป็นอยู่ส่วนตัวที่เกี่ยวข้องกับงาน เช่น การไม่ถูกย้ายไปทำงานในที่แห่งใหม่ซึ่งห่างไกลครอบครัว

8. ความมั่นคงในงาน (Job Security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน

9. การปกครองบังคับบัญชา (Supervision) หรือการนิเทศงาน หมายถึง ความสามารถ หรือความยุติธรรมของผู้บังคับบัญชาหรือผู้นิเทศงานในการดำเนินงานและการบริหารงาน

#### 2.4.2 ทฤษฎีหลักการสร้าง Employer Brand Mix ของ Barrow and Mosley

การเกิดภาพลักษณ์เป็นขั้นตอนต่อจากกระบวนการรับรู้ เมื่อบุคคลมีการรับรู้ และมีการตีความหมายออกมาตามความนึกคิดของบุคคลแล้ว ความประทับใจ (Impression) ซึ่งเป็นการรับรู้ อีกระดับหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับความทรงจำต่อสิ่งที่ได้รับรู้นั้นทำให้เกิดภาพลักษณ์ขึ้น ในการพิจารณาว่าองค์กรใดนำกลยุทธ์การสร้างภาพลักษณ์มาใช้กับองค์กร จะเห็นได้ว่าหลายๆ องค์กรนั้นเน้นไปที่การประชาสัมพันธ์ ตัวเองว่ามีการใช้กลยุทธ์ดังกล่าวอย่างเป็นทางการ รวมถึงองค์กรที่ไม่ได้ประกาศตัวว่ามีการสร้างภาพลักษณ์องค์กรเพื่อธุรกิจอย่างชัดเจนนั้น แต่โดยการรับรู้ของบุคคลภายนอกนั้นพบว่ามีคนนำกลยุทธ์นี้มาใช้ เพื่อจูงใจบุคคลากรที่มีความสามารถให้เข้ามาทำงานด้วยการสื่อสารผ่านภาพลักษณ์องค์กรที่ประชาสัมพันธ์ หรือแบรนด์สินค้าขององค์กร จากการศึกษา พบว่าองค์กรที่นำกลยุทธ์การสร้างภาพลักษณ์มาใช้กับองค์กรและในการบริหารงานนั้น สามารถพิจารณาได้จาก 12 มิติหลักที่เป็นองค์ประกอบของกลยุทธ์การสร้างแบรนด์นายจ้าง โดยภายใน 12 มิติหลักในตัวแบบ Employer Brand Mix นี้ สามารถอธิบายและแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ (Barrow and Mosley, 2006, 150-160) ได้ดังนี้

ตารางที่ 2.1 การแบ่ง 12 มิติหลักในตัวแบบ Employer Brand Mix เป็น 2 กลุ่มใหญ่

ภาพกว้าง (Big Picture: Policy) เรื่องนโยบาย	กลุ่มที่สอง: ภาพย่อย (Small Picture: Practice) เรื่องของการนำปฏิบัติ
1. ความมีชื่อเสียงภายนอก (External Reputation)	7. การสรรหาและการให้รับเข้าตำแหน่ง (Recruitment and Induction)
2. การสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication)	8. การบริหารจัดการทีม (Team Management)

ตารางที่ 2.1 การแบ่ง 12 มิติหลักในตัวแบบ Employer Brand Mix เป็น 2 กลุ่มใหญ่ (ต่อ)

ภาพกว้าง (Big Picture: Policy) เรื่องของนโยบาย	กลุ่มที่สอง: ภาพย่อย (Small Picture: Practice) เรื่องของการนำปฏิบัติ
3. ผู้นำระดับสูง (Senior Leadership)	9. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)
4. ค่านิยมและความรับผิดชอบต่อสังคม (Values and Corporate Social Responsibility)	10. การเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Development)
5. ระบบการวัดผลภายในองค์กร (Internal Measurement Systems)	11. ค่าตอบแทนและการยอมรับ (Reward and Recognition)
6. การสนับสนุนด้านบริการ (Service Support)	12. สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Working Environment)

การพิจารณา 12 มิติข้างต้นที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารถึงภาพลักษณ์องค์กร (Employer Branding) ทำให้ทราบว่าองค์กรที่นำกลยุทธ์สร้างแบรนด์นายจ้างหรือภาพลักษณ์องค์กรไปใช้นั้น อาจจะมุ่งเน้นในแต่ละมิติที่ต่างกันไป เพื่อให้องค์กรแตกต่างจากคู่แข่ง และเป็นการประยุกต์ให้เข้ากับ ค่านิยมหลักและภาพลักษณ์องค์กรอย่างเหมาะสม รวมถึงการพิจารณาถึงความสามารถขององค์กร ด้านทรัพยากรต่าง ดังที่ Barrow and Mosley, (2006, 162) กล่าวว่า ไม่มีแม่แบบในอุดมคติสำหรับกลยุทธ์ เรื่องการสร้างภาพลักษณ์องค์กร เพราะในการดำเนินกลยุทธ์ภาพลักษณ์องค์กรนั้น จะต้องถูกปรับ ให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์และทรัพยากรขององค์กรเป็นสำคัญ

ปัจจัยในการสร้างภาพลักษณ์องค์กร (Employer Branding) จากการศึกษาในเรื่องของการสร้างภาพลักษณ์องค์กร (Employer Branding) ทั้งหมด ผู้วิจัยสามารถสรุปปัจจัยในการสร้างภาพลักษณ์องค์กร (Employer Branding) เพื่อหาตัวชี้วัด สามารถสรุปได้ดังตารางต่อไปนี้คือ

ตารางที่ 2.2 แสดงรายละเอียดปัจจัยในการสร้างภาพลักษณ์องค์กรเพื่อหาตัวชี้วัด

ปัจจัยในการสร้างภาพลักษณ์องค์กร (Employer Branding) (ด้านองค์กร)	ตัวชี้วัดปัจจัยในการสร้างภาพลักษณ์องค์กร (Employer Branding)
1. ความมีชื่อเสียงภายนอกองค์กร	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การมียุทธวิธีการสื่อสารที่ดีจากทุกกลุ่มทั้ง บุคลากรภายในภายนอก ผู้มีส่วนได้เสีย ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน</li> <li>2. มีการตั้งอยู่บนความชัดเจนบนพื้นฐานแห่งความเป็นจริง</li> <li>3. มีการทำงานร่วมกันอย่างมีเอกภาพ</li> <li>4. มีการใช้การสื่อสารแบบสองทาง</li> </ol>
2. การสื่อสารภายในองค์กร	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การใช้การสื่อสารทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ</li> <li>2. มีการสื่อสารเป็นไปในทิศทางเดียวกัน</li> </ol>
3. ผู้นำระดับสูงขององค์กร	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้นำพร้อมปรับตัวและเรียนรู้กับสิ่งใหม่ที่จะ เกิดขึ้นได้</li> <li>2. การรู้จักตนเองและการประเมินตนเอง</li> <li>3. ผู้นำสามารถคิดแบบองค์รวมได้</li> <li>4. ผู้นำมีพฤติกรรมแสดงออกที่เหมาะสม</li> <li>5. ผู้นำสามารถเป็น ได้ทั้งผู้นำและผู้ตาม</li> </ol>
4. ค่านิยมและความรับผิดชอบต่อสังคม	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การสร้างคุณลักษณะทางจิตของบุคลากรที่ดี ให้แก่ องค์กร</li> <li>2. ความรับผิดชอบต่อด้านเศรษฐกิจ</li> <li>3. ความรับผิดชอบต่อด้านกฎหมาย</li> <li>4. ความรับผิดชอบต่อด้านมนุษยธรรม</li> </ol>
5. การสนับสนุนด้านการบริการ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีความสมดุลระหว่างความต้องการและการให้บริการ</li> <li>2. มีการให้บริการอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ</li> <li>3. สามารถเข้าถึงแหล่งบริการได้สะดวก</li> </ol>
6. การบริหารจัดการทีม	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ทุกคนมีความรู้และเข้าใจในเป้าหมายของทีม</li> <li>2. มีการประเมินผลการปฏิบัติงานเทียบกับ เป้าหมายที่กำหนดไว้</li> <li>3. มีบรรยากาศที่ดีของการทำงานร่วมกัน</li> </ol>
7. สภาพแวดล้อมในการทำงาน	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีการจัดสวัสดิการและปรับปรุงสภาพการทำงานให้ตรงตามความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน</li> <li>2. มีรูปแบบของบรรยากาศในการทำงานที่เหมาะสมกับองค์กร</li> </ol>

ตารางที่ 2.2 แสดงรายละเอียดปัจจัยในการสร้างภาพลักษณ์องค์กรเพื่อหาตัวชี้วัด (ต่อ)

ปัจจัยในการสร้างภาพลักษณ์องค์กร (Employer Branding) (ด้านองค์กร)	ตัวชี้วัดปัจจัยในการสร้างภาพลักษณ์องค์กร (Employer Branding)
8. วัฒนธรรมองค์กร	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เป็นพฤติกรรมที่สอดคล้องกับภารกิจและ เป้าหมายขององค์กร</li> <li>2. ต้องมีวัฒนธรรมที่ชี้นำความพยายามที่จะร่วมมือกันในองค์กร โดยการยอมรับและยึดมั่นในวิธีการที่ดีที่สุดในการดำเนินงาน</li> </ol>
9. การประเมินผลการปฏิบัติงาน	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบและมีมาตรฐานเดียวกัน</li> <li>2. วิธีการประเมินประเมินผลการปฏิบัติงานจะ พิจารณาจากปริมาณและคุณภาพของงานที่ได้รับมอบหมายและเป็นธรรม</li> <li>3. มีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม</li> <li>4. การประเมินผลการปฏิบัติงานเหมาะสมและเป็นประโยชน์ในการพัฒนาและปรับเปลี่ยนตำแหน่ง</li> </ol>
10. การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การสรรหาผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมทั้งจาก ในและนอกองค์กรอย่างเสมอภาคกัน</li> <li>2. วิธีประชาสัมพันธ์เพื่อให้ได้ผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และพร้อมที่จะมาทำงานในองค์กร</li> <li>3. มีการควบคุมการตรวจสอบในเรื่องการสรรหาบุคคลให้เป็นตามเป้าหมายที่กำหนดไว้</li> </ol>
11. การเรียนรู้และการพัฒนา	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีการพัฒนาบุคลากรควบคู่ไปกับการพัฒนาสายอาชีพอย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง</li> <li>2. การฝึกอบรมเป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กร</li> <li>3. การเลื่อนตำแหน่งงานจะเน้นหาคนที่ เหมาะสมจากภายในองค์กรมากกว่าภายนอกองค์กร</li> </ol>
12. การให้รางวัลและการยกย่องชมเชย	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีวิธีการกำหนดเกณฑ์การให้รางวัลแก่ผู้ปฏิบัติงานที่มีความมุ่งมั่นตั้งใจในการปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรม</li> <li>2. มีความเหมาะสมในการให้รางวัลและการยกย่องชมเชยในรูปแบบต่างๆ ที่แตกต่างกัน</li> </ol>

จากความสำคัญข้างต้น ทำให้ภาพลักษณ์กลายเป็นศาสตร์หนึ่งทางการตลาดและวิชาการ ประชาสัมพันธ์นำมาใช้กับตัวสินค้ามากขึ้น โดยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับสินค้าเพื่อเพิ่มราคาให้กับสินค้า โดยที่ผู้บริโภคไม่รู้สึกว่าแพงแต่กลับมองว่าเป็นสินค้าที่คุ้มค่าทางด้านความรู้สึก ไม่ใช่ด้านกายภาพ

สิ่งหนึ่งที่สำคัญในปัจจุบัน คือ การรับรู้ (Perceptual) มีความสำคัญมากกว่าความเป็นจริง (Factual) ตัวอย่างคือ การรับรู้ของบุคคลจะรู้สึกว่ารถเบนซ์นั้นเป็นรถที่มีภาพลักษณ์ดีที่สุด ซึ่งในความเป็นจริงอาจจะมีรถอื่นดีกว่าก็ได้ หรืออาจจะใกล้เคียงมากที่สุด ซึ่งในปัจจุบันเริ่มมีรถอีกหลายแบรนด์เน้นภาพลักษณ์เป็นเรื่องสำคัญ เพราะภาพลักษณ์เหล่านั้นจะมีส่วนต่อความสำเร็จขององค์กร ซึ่งภาพลักษณ์ที่ดีก็จะมีส่วนส่งเสริมให้ธุรกิจหรือกิจการประสบความสำเร็จได้ แต่ในทางตรงข้าม หากภาพลักษณ์ไม่ดีก็จะทำให้ธุรกิจล้มเหลวหรือไม่สามารถประสบความสำเร็จได้เช่นกัน

สรุปได้ว่า ภาพลักษณ์องค์กร (Employer Branding) หมายถึง สิ่งที่สะท้อนความรู้สึกของบุคคล เกี่ยวกับองค์กรโดยเกิดขึ้นได้จากการรับรู้ ได้ฟัง ได้เห็น หรือมีประสบการณ์มาจากในอดีต ตามที่แต่ละบุคคลได้สะสมการรับรู้เกี่ยวกับองค์กรนั้นๆ และด้วยความประทับใจหรือไม่ประทับใจ จึงทำให้บุคคลนั้นสามารถจดจำ และพัฒนาภาพขององค์กรขึ้นมา และมีความสำคัญต่อการดำเนินกิจการของบริษัท หน่วยงาน องค์กร หรือสถาบัน เป็นอย่างมาก การมีภาพลักษณ์ที่ดีก็จะส่งผลดีต่อบริษัทหรือองค์กร และในทางตรงกันข้าม ถ้าภาพลักษณ์ไม่ดีก็จะส่งผลเสียต่อบริษัท องค์กร ได้เช่นกัน ดังนั้นในปัจจุบันจะเห็นว่าหลายบริษัทหรือองค์กรใช้ภาพลักษณ์องค์กร (Employer Branding) เข้ามาเป็นกลยุทธ์หนึ่งในการดำเนินธุรกิจ เพราะเมื่อลูกค้าหรือประชาชน มองเห็นภาพลักษณ์ที่ดีของบริษัทหรือองค์กรแล้ว การรับรู้เหล่านั้นก็จะส่งผลให้ลูกค้าหรือประชาชนเหล่านั้นเกิดความไว้วางใจต่อสินค้าหรือบริการของบริษัทหรือองค์กรด้วย

## 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในงานวิจัยเรื่องมิติความน่าดึงดูดใจขององค์กรในฐานะนายจ้างตามหลักการสร้างแบรนด์นายจ้าง (captivating company: dimensions of attractiveness in Employer Branding) ของ Berthon, et al. (2005) ทำการศึกษากลุ่มตัวอย่างเป็นนักศึกษาระดับปริญญาตรีปีสุดท้ายของมหาวิทยาลัยในออสเตรเลีย ที่ได้รับใกล้ที่จะเข้าสู่ตลาดแรงงาน ร่วมกับกลุ่มนักวิจัย ทำการปรับปรุงและพัฒนาตัวชี้วัดคุณลักษณะของนายจ้างที่มีความน่าดึงดูดใจให้เป็นรูปธรรม (a scale for the measurement of employer attractiveness) เป็นหนึ่งในการศึกษาเชิงประจักษ์และเป็นผู้บุกเบิกสร้างแบรนด์นายจ้างจากผลการวิจัย ระบุมิติสำคัญด้านต่างๆ ของความน่าดึงดูดใจขององค์กรในฐานะนายจ้างตามหลักการสร้างแบรนด์นายจ้าง จากมุมมองของบุคลากรที่มีศักยภาพประกอบไปด้วยมิติสำคัญ 5 ด้าน ดังนี้

1. คุณค่าความน่าสนใจ (interest value) ได้แก่ ผลผลิตสินค้าและบริการที่มีความน่าสนใจ นายจ้างแห่งนวัตกรรมมีการบริหารจัดการแนวใหม่ลักษณะงานมีความท้าทาย ผลผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพสูง มุ่งเน้นและเห็นคุณค่าของการใช้ความคิดสร้างสรรค์
  2. คุณค่าทางสังคม (social value) ได้แก่ มีความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงาน มีความสัมพันธ์อันดีกับหัวหน้างาน ผู้บังคับบัญชา มีเพื่อนร่วมงานที่คอยส่งเสริมสนับสนุนและให้กำลังใจ มีบรรยากาศการทำงานที่สนุกสนานมีบรรยากาศการทำงานที่มีความสุข
  3. คุณค่าทางเศรษฐกิจ (economic value) มีโครงสร้างค่าตอบแทนและผลประโยชน์ที่น่าดึงดูดใจมีอัตราเงินเดือนสูงกว่าค่าเฉลี่ยมาตรฐาน มีความมั่นคงในการทำงาน มีโอกาสได้รับการเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่งมีโอกาสในการหมุนเวียนเปลี่ยนงานในตำแหน่งอื่นๆ
  4. คุณค่าการพัฒนา (development value) มีความรู้สึกเชื่อมั่นในตนเองเมื่อทำงานให้องค์การมีความรู้สึกดีกับตนเองเมื่อทำงานให้องค์การ มีโอกาสเจริญก้าวหน้าในอาชีพการงาน ส่งเสริมให้มีการพัฒนาและฝึกอบรมในการทำงาน ได้รับการชื่นชมและยอมรับจากผู้บริหาร
  5. คุณค่าการประยุกต์ใช้ (application value) มีโอกาสได้ถ่ายทอดความรู้ให้กับผู้อื่น มีโอกาสความรู้ที่เรียนมาประยุกต์ใช้ในการทำงานขององค์กรมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับลูกค้าองค์กร มีมนุษยธรรม ช่วยเหลือและคืนสิ่งที่ดีสู่สังคมได้รับการยอมรับและรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร
- จรัสศรี วัฒนจ้ง, พนิดา วัฒนภิโกวิท และชุตติมา พลังวิทย์วัฒนา (2551) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาพลักษณ์องค์กร (Employer Branding) ต่อการสรรหาของ 4 องค์กร คือ โรงพยาบาลกรุงเทพ, บริษัท ชัม เรสเทอรองด์ส์ จำกัด, บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) และบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด โดยการวิจัยตามแนวคิดการสร้างภาพลักษณ์องค์กร (Employer Branding) ของ Barrow and Mosley ผลการวิจัยพบว่า องค์กรทั้งหมดมีการใช้กลยุทธ์ในการดึงดูดผู้สมัครภายนอกผ่าน 12 มิติหลัก ที่เป็นองค์ประกอบของกลยุทธ์การสร้างภาพลักษณ์องค์กร (Employer Branding) โดยคณะผู้วิจัยได้สรุปแยกออกเป็นการใช้มิติหลักในการสื่อสารที่มุ่งเน้นภายในและมุ่งเน้นภายนอก ซึ่งมิติที่มุ่งเน้นภายในมีความสอดคล้องกับมิตigroupบุคลากรไม่ได้รับรู้ก่อนมาสมัครงาน ในขณะที่มิติที่มุ่งเน้นภายนอกมีความสอดคล้องกับมิติที่กลุ่มบุคลากรรับรู้มาก่อนสมัครงาน ในส่วนของการเปรียบเทียบถึงความแตกต่างในการใช้กลยุทธ์ภาพลักษณ์องค์กร (Employer Branding) ระหว่างองค์กรในประเทศไทย และองค์กรในต่างประเทศ พบว่ามีความสอดคล้องในแนวทางการสื่อสารผ่าน 12 มิติหลักของการสร้างภาพลักษณ์องค์กร (Employer Branding) คือ องค์กรส่วนใหญ่ใช้การสื่อสารผ่านมิติการสร้างภาพลักษณ์องค์กร (Employer Branding) ครบในทุกมิติ แต่มีการมุ่งเน้นในแต่ละมิติที่แตกต่างกัน สำหรับมิติหลักของกลยุทธ์ ภาพลักษณ์องค์กร (Employer Branding) ที่ส่งผลต่อการสรรหาบุคลากรขององค์กรในประเทศไทยนั้น พบว่า 4 มิติหลักที่ส่งผลต่อการสรรหาขององค์กรในประเทศไทย คือ มิติหลักด้านค่าตอบแทนและการยอมรับ (เฉพาะ

ด้านค่าตอบแทน) มิติหลักด้านความมีชื่อเสียงภายนอก มิติหลักด้านการเรียนรู้และการพัฒนา และ มิติหลักด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน (สถานที่ตั้งและบรรยากาศในการทำงาน) เนื่องจากมิติหลักทั้งหมดนี้เป็นที่รับรู้ของผู้สมัครภายนอกเป็นอย่างดีตลอดจนเป็นมิติหลักที่ส่งผลต่อการตัดสินใจเข้าทำงานกับองค์กรด้วย

วารคมณา งามคู่ปฏิพัทธ์, ณัฐสุดา พัวตระกูลทรัพย์ และกัญญา บวรรัตนชัย (2550) ได้ทำการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การสร้างแบรนด์ให้กับนายจ้าง (Employer Branding) โดยเฉพาะมุมมองด้านการสรรหาบุคลากร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่สำคัญในการพิจารณาบริษัทดีเด่น/ในดวงใจ ตามกรอบแนวคิดในการศึกษานั้น มีความสำคัญในระดับมากถึง 12 ปัจจัย และภาพลักษณ์ความเป็นนายจ้างของบริษัทฯ ใน 12 ปัจจัยถือว่าอยู่ในระดับที่ดี โดยเมื่อนำมาวิเคราะห์และประมวลผลร่วมกับผลการศึกษาจากการสัมภาษณ์พบว่า ปัจจัยสำคัญที่ควรนำมาใช้เป็นประเด็นหลักในการจัดทำ ภาพลักษณ์องค์กร (Employer Branding) มี 6 ปัจจัย ได้แก่ 1) ปัจจัยด้านการสรรหาและให้เข้ารับตำแหน่ง 2) ปัจจัยด้านการให้รางวัลและยกย่องชมเชย 3) ปัจจัยด้านชื่อเสียงภายนอก 4) ปัจจัยด้านการสื่อสารภายในองค์กร 5) ปัจจัยด้านคุณค่าและความรับผิดชอบของธุรกิจต่อสังคม และ 6) ปัจจัยด้านการเรียนรู้และการพัฒนา โดยทำการศึกษาและวิเคราะห์ภายใต้กระบวนการในการศึกษาวัฒนธรรมองค์กร การวิเคราะห์คู่แข่งเพื่อหาความแตกต่าง อันจะนำมาซึ่งการวางตำแหน่งและเอกลักษณ์ของบริษัท

Nic Paton (2006) ได้ทำการวิจัยเรื่อง Culture and reputation count more than money in war for talent ซึ่งจากการวิจัยพบว่าข้อดีที่เห็นได้ชัดเจนจากการจัดทำ ภาพลักษณ์องค์กร (Employer Branding) และมีความสำคัญอย่างยิ่งในการสรรหา ได้แก่ สามารถดึงดูดให้คนมาสมัครงานจำนวนมาก 81% รองลงมาคือ เพื่อทำให้กลายเป็น Employer of Choice (หน่วยงานในฝัน) 79% และเชื่อว่าจะรักษาคนให้อยู่กับบริษัทได้ 63% จะเห็นได้ว่าการที่บริษัทมี ภาพลักษณ์องค์กร (Employer Branding) แล้ว จะส่งผลต่อการสรรหาพนักงานเป็นอย่างยิ่งเพราะสามารถช่วยดึงดูดให้คนที่มีความสามารถมาสมัครงาน แสดงถึงการยอมรับและการรับรู้ของผู้สมัครงานที่มีต่อบริษัท ทั้งด้านแบรนด์บริษัทและแบรนด์สินค้าหรือบริการของบริษัท

จากงานวิจัยของ Tower Watson, 2014 ในหัวข้อ Global Talent Management and Rewards Study ได้ศึกษาพบว่า มุมมองของพนักงานกับนายจ้างที่มีต่อปัจจัยที่จะดึงดูดผู้สมัครเข้ามาสมัครงานกับบริษัทที่มีความแตกต่างกันมาก นายจ้างจะเชื่อเรื่องของการเติบโตอนาคตที่ดีกว่าและงานที่ทำทายน แต่พนักงานจะมองในมุมมองของตนเองเป็นหลัก ก็คือ เรื่องของค่าจ้างเงินเดือนมาเป็นอันดับที่หนึ่ง และรองลงมาก็คือ ความมั่นคงในหน้าที่การงาน แล้วค่อยไปมองเรื่องของการเติบโตในองค์กร จากนั้นก็เป็นเรื่องของโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองในองค์กร ส่วนเรื่องของความท้าทายในงาน ชื่อเสียง

ของนายจ้างที่ดี จะมองเป็นเรื่องท้าทาย ที่สำคัญก็คือ เรื่องของ เป้าหมายองค์กร ไม่ว่าจะเป็น Mission/ Vision/ Value ต่างๆ นั้น พนักงานไม่สนใจเลย แต่อันดับสุดท้ายที่พนักงานสนใจก็คือ เรื่องของการ ลาพักผ่อนและวันหยุดวันลาที่ได้รับค่าจ้าง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ รัตนรพี ฌ นคร (2554) ศึกษาปัจจัยในการสร้างแรงจูงใจของพนักงานตรวจสอบบัญชีในบริษัทตรวจสอบบัญชีขนาดใหญ่ จำนวน 4 แห่ง กลุ่มตัวอย่างจำนวน 450 คน โดยใช้วิธี Quantitative ในการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้าน ผลตอบแทนเป็นสิ่งทีพนักงานทุกคนคาดหวังจะได้รับจากการทุ่มเทปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มี ประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ดังนั้น ผลตอบแทนทั้งในรูปแบบเงินเดือน โบนัส ค่าล่วงเวลา ค่ารักษาพยาบาล วันลาพักร้อน และอัตราการปรับขึ้นของเงินเดือน ที่มีความเหมาะสมกับงานที่ได้รับ มอบหมายนั้น สามารถเป็นแรงจูงใจเชิงบวกในการทำงานในองค์กรของพนักงานตรวจสอบบัญชี

ธัญนาฏ ญาณพิบูลย์ (วารสารวิทยาลัยบัณฑิตศึกษากิจการ มข. 5 (2) ก.ค. - ธ.ค. 55) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการคงอยู่ในด้านความพึงพอใจของพนักงานที่พนักงานมีความพึงพอใจมากที่สุด ของกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาใช้การสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงคือ ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล จำนวน 5 คน และพนักงาน จำนวน 800 คน พบว่างานที่รับผิดชอบเป็นงานที่ทำทลายความรู้ความสามารถ งานมีความหลากหลาย และตำแหน่งที่มีโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ และปัจจัยที่มีผลต่อการคงอยู่ใน ด้านความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานที่พนักงานมีการเห็นด้วยมากที่สุด คือ มีความทุ่มเทความ พยายามอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานเพื่อให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ส่วนปัจจัยที่มีผลต่อ แนวโน้มการลาออกของพนักงาน คือ ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่องค์กรอื่นสามารถตอบสนองที่ ได้มากกว่า ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เสกสรร อรกุล (2555) เรื่องปัจจัยแรงจูงใจภายนอกและภายใน การปฏิบัติงานที่มีผลต่อศักยภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเมทเทิลคอม จำกัด โดยผล การศึกษาพบว่า ปัจจัยภายในที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญ ได้แก่ ผลสำเร็จในการทำงาน การยกย่องยอมรับนับถือ การมีอำนาจในหน้าที่และโอกาสก้าวหน้า ในขณะที่ ปัจจัยแรงจูงใจภายนอกที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน ได้แก่ การเลื่อนตำแหน่ง เทคโนโลยีที่ ทันสมัยและความปลอดภัยในการทำงาน เป็นไปในทิศทางเดียวกับ สุพัฒนา อิศวภา (2554, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โรงแรมเซ็นทาราแกรนด์แอท เซ็นทรัล เวิลด์กรุงเทพ ผลการศึกษาพบว่า พนักงานให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรใน ด้านปัจจัยที่เกี่ยวกับลักษณะงานอยู่ในระดับมาก โดยให้ความสำคัญระดับมากที่สุดงานที่ทำเป็นงานที่ ตรงกับความถนัด งานที่รับผิดชอบเป็นงานที่ทำให้มีโอกาสใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์การได้รับความ เชื่อถือและไว้วางใจในงานที่รับผิดชอบโดยไม่ต้องควบคุมใกล้ชิด การมีส่วนร่วมรับผิดชอบใน การกำหนดเป้าหมายและแนวทางการปฏิบัติงาน การได้มีโอกาสปรึกษาหารือระหว่างกันเมื่อประสบ ปัญหาจากการทำงาน การได้มีโอกาสแสดงความสามารถของตนในการปฏิบัติงาน ความมั่นคงใน



ตำแหน่งหน้าที่การงานและให้ความสำคัญระดับปานกลางต่องานที่ทำเป็นงานที่ตรงกับความรู้ที่ได้ศึกษามา พนักงานให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่เกี่ยวกับลักษณะองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง โดยให้ความสำคัญระดับมากต่อความ ชัดเจนในการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ บรรยากาศการทำงานที่มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ความยุติธรรมของระบบการพิจารณาผลการปฏิบัติงาน ความเอาใจใส่ต่อสวัสดิภาพของพนักงาน การเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นและรับฟังซึ่งกันและกัน ผลตอบแทนและสวัสดิการที่จัดให้แก่พนักงาน และให้ความสำคัญระดับปานกลางต่อการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายองค์กร และการกระจายอำนาจ การตัดสินใจให้แก่พนักงาน พนักงานให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่เกี่ยวกับประสบการณ์ในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยให้ความสำคัญระดับมากต่อการได้รับความยุติธรรมในการพิจารณาผลงาน การช่วยเหลือกันในการทำงาน ให้เสร็จตามเป้าหมาย การได้รับการยอมรับ ยกย่อง ชมเชย จากผู้บังคับบัญชา และให้ความสำคัญระดับปานกลาง ต่อการได้รับรางวัลความดีความชอบในผลการปฏิบัติงาน การมีโอกาสรับรู้งานด้านต่างๆ เพื่อพัฒนาตนเองตลอดเวลา การมีโอกาสนักอบรม ศึกษาต่อและดูงาน การได้รับตำแหน่งหรือเลื่อนชั้น การได้รับมอบหมายงานพิเศษที่สำคัญ

ตารางที่ 2.3 แสดงผลวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ชื่อผู้ศึกษา	ชื่อเรื่อง	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษา
Tower Watson	Global Talent Management and Rewards Study (2014)	พนักงานในองค์กรจำนวน 337 แห่งในประเทศสหรัฐอเมริกา	อันดับที่ 1 Career Advancement Opportunity นายจ้างมองว่า ปัจจัยนี้เป็นปัจจัยสำคัญมากที่จะดึงดูดพนักงานเข้าทำงานกับองค์กรได้อย่างดี ก็เลยพยายามสร้าง Career Path ที่ชัดเจน สร้างโอกาสในความก้าวหน้าในสายอาชีพ อันดับที่ 2 Base Pay/Salary นายจ้างมองเรื่องของเงินเดือนมูลฐานเป็นอันดับที่สองที่จะดึงดูดพนักงานเข้าทำงานกับบริษัท อันดับที่ 3 Challenging work มองว่างานที่จำเป็นต้องเป็นงานที่ท้าทาย ถ้ามีงานที่ท้าทายความสามารถก็จะสามารถดึงดูดผู้สมัครได้ดีกว่า อันดับที่ 4 Organization's reputation as good employer ก็คือ ชื่อเสียงของบริษัทในด้านการเป็นนายจ้างที่ดี ก็น่าจะเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่สามารถดึงดูดผู้สมัครได้ดี

ตารางที่ 2.3 แสดงผลวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ชื่อผู้ศึกษา	ชื่อเรื่อง	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษา
			<p>อันดับที่ 5 Organization's mission/vision นายจ้างมองว่า เรื่องของเป้าหมายขององค์กรที่แสดงออกมาในรูปของพันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยมองค์กรก็เป็นสิ่งที่สามารถดึงดูดผู้สมัครได้ดี</p> <p>อันดับที่ 6 Learning and development opportunities การให้โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา</p> <p>อันดับที่ 7 Job Security อันดับสุดท้ายที่นายจ้างมองก็คือ ความมั่นคงในการทำงาน</p> <p>จากผลการสำรวจนี้ จะเห็นว่า มุมมองของพนักงานกับนายจ้างที่มีต่อบริษัทที่จะดึงดูดผู้สมัครเข้ามาสมัครงานกับบริษัท มีความแตกต่างกันมาก นายจ้างจะเชื่อเรื่องของการเติบโตอนาคตที่ดีกว่า และงานที่ทำหาย แต่พนักงานจะมองในมุมมองของตนเองเป็นหลัก ก็คือ เรื่องของค่าจ้างเงินเดือนมาเป็นอันดับที่หนึ่ง และรองลงมาก็คือ ความมั่นคงในหน้าที่การงาน เรียกว่าทำงานแล้วบริษัทไม่เจ๊งง่ายๆ หรือ ตนเองไม่ถูกไล่ออกง่ายๆ แล้วค่อยไปมองเรื่องของการเติบโตในองค์กร จากนั้นก็เป็นเรื่องของโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองในองค์กร ส่วนเรื่องของความทำหายในงาน ชื่อเสียงของนายจ้างที่ดี จะมองเป็นเรื่องท้ายๆ ที่สำคัญก็คือ เรื่องของเป้าหมายองค์กร ไม่ว่าจะเป็น Mission/Vision ต่างๆ นั้น พนักงานไม่สนใจเลย แต่อันดับสุดท้ายที่พนักงานสนใจก็คือ เรื่องของการลาพักผ่อน และวันหยุดวันลาที่ได้รับค่าจ้าง</p>
กรัณย์ รั้งมิโย (2556)	งานวิจัยเรื่องการศึกษาพฤติกรรมการทำงานของพนักงานเจเนอเรชันวายที่ส่งผลต่อการทำงานในองค์กร	พนักงานเจเนอเรชันวายจำนวน 70 คน และพนักงานเจเนอเรชันอื่นๆ จำนวน 20 คน	ลักษณะงานที่กลุ่มเจเนอเรชันวายไม่ชอบคืองานที่ไม่มีขอบเขตของงานที่แน่นอน เนื่องจากกลุ่มนี้เป็นกลุ่มที่ต้องการทราบขอบเขตการทำงาน และรู้หน้าที่กาทำงานของตนเอง อีกทั้งกลุ่มดังกล่าวไม่ชอบงานที่ก้าวก่ายชีวิตส่วนตัวของตน

ตารางที่ 2.3 แสดงผลวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ชื่อผู้ศึกษา	ชื่อเรื่อง	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษา
			เช่น งานที่ไม่จบในเวลางานทำให้ไม่สามารถแบ่งเวลางานออกจากเวลาส่วนตัวได้ เนื่องจากกลุ่มคนดังกล่าวเป็นกลุ่มที่ให้ความสำคัญกับเรื่อง Work/life balance พนักงานที่เป็นเจเนอเรชันวาย นั้นชอบการทำงานแบบเป็นพี่เป็นน้องที่มีความเป็นกันเอง ไม่มีลำดับชั้นในการทำงานมากหรือมีระยะห่างระหว่างเจ้านายและลูกน้อง ดังนั้นแม้ว่างานตรวจสอบบัญชีจะต้องมีการเปลี่ยนสมาชิกในทีมทำงานเป็นประจำ แต่หากในองค์กรมีวัฒนธรรมในการทำงานแบบเป็นพี่เป็นน้อง อาจจะเป็นปัจจัยจูงใจให้พนักงานตัดสินใจเลือกทำงานในบริษัทตรวจสอบบัญชีขนาดใหญ่ 4 แห่งเนื่องจากมีวัฒนธรรมองค์กรที่มีความเป็นกันเองมากกว่าบริษัททั่วไป
ปิยะมาศ สุรภพพิศิษฐ์	การวิเคราะห์องค์ประกอบของการเป็นองค์กรที่มีความน่าดึงดูดใจตามหลักการสร้างแบรนด์นายจ้าง	ผู้สมัครงาน หมายถึง นักศึกษาระดับปริญญาตรีที่กำลังศึกษาอยู่ชั้นปีสุดท้ายของมหาวิทยาลัยรังสิต จำนวน 400 คน	คุณลักษณะขององค์กรที่มีความน่าดึงดูดใจมากที่สุด 3 อันดับแรก คือ มีโอกาสที่จะความก้าวหน้าในอาชีพการงาน รองลงมาคือ เป็นองค์กรที่มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีความสุข และได้รับการเพิ่มพูนประสบการณ์เพื่อความก้าวหน้าในงานตามลำดับ
อังกริยา ปทุมวัน (2552)	ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเลือกงานและการพัฒนาตนเองในการทำงานของวัยทำงานตอนต้นในเขตกรุงเทพมหานคร	ผู้ที่มีอายุระหว่าง 20- 29 ปี จบการศึกษา ระดับปริญญาตรีขึ้นไป และทำงานในองค์กรธุรกิจเอกชนที่สถานประกอบการตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 400 คน	ปัจจัยด้าน โอกาสก้าวหน้าในงานด้าน โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาความสามารถให้มากขึ้น นั้นเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกงานรองจากด้านโอกาสในการบรรจุเป็นพนักงานประจำปัจจัยด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการเป็นปัจจัยที่วัยทำงานตอนต้นในเขตกรุงเทพมหานครให้ความสำคัญในลำดับรองๆ แต่ก็ยังให้ความสำคัญค่อนข้างมากอยู่

ตารางที่ 2.3 แสดงผลวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ชื่อผู้ศึกษา	ชื่อเรื่อง	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษา
รัตนรพี ณ นคร (2554)	ปัจจัยด้าน ผลตอบแทนเป็นสิ่งที่ ที่พนักงานทุกคน คาดหวังจะได้รับ จากการทุ่มเท ปฏิบัติงานเพื่อให้ ได้ผลงานที่มี ประสิทธิภาพและ ประสิทธิผลสูงสุด	พนักงาน ตรวจสอบบัญชีที่ ทำงานในบริษัท ตรวจสอบบัญชี ขนาดใหญ่ 4 แห่ง จำนวน 450 คน	ปัจจัยด้านผลตอบแทนเป็นสิ่งที่พนักงานทุกคน คาดหวังจะได้รับจากการทุ่มเทปฏิบัติงานเพื่อให้ ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สูงสุด ดังนั้น ผลตอบแทนทั้งในรูปแบบเงินเดือน โบนัส ค่าล่วงเวลา ค่ารักษาพยาบาล วันลาพัก ร้อน และอัตราการปรับขึ้นของเงินเดือน ที่มี ความเหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมายนั้น สามารถเป็นแรงจูงใจเชิงบวกในการทำงานใน องค์กรของพนักงานตรวจสอบบัญชี
ลัทธพรณ กสินธุ์มานะวาท (2557)	โฆษณาองค์กรที่มี อิทธิพลต่อการ ตัดสินใจสมัครเข้า ทำงานใน องค์กร ในกลุ่มผู้กำลัง สำเร็จการศึกษา กรณีศึกษา การ ไฟฟ้านครหลวง	ผู้ที่กำลังจบการศึกษา ไม่มีประสบการณ์ ทำงาน และเคยดู ภาพยนตร์โฆษณา ชุด “พร้อมทุก วินาที” ของการ ไฟฟ้านครหลวง จำนวน 392 คน	ลักษณะองค์กรด้านสภาพแวดล้อมองค์กรทั้ง ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านสินค้าและ บริการด้านลักษณะงานและด้านวิสัยทัศน์และ นวัตกรรมมีผลต่อการตัดสินใจสมัครงานที่การ ไฟฟ้านครหลวงของผู้ที่กำลังสำเร็จการศึกษา เนื่องจากภาพลักษณ์ของนายจ้างที่ตรงกับคุณค่า ของผู้สมัครเพียงใดก็ยังสามารถดึงดูดพนักงานที่ มีศักยภาพให้สมัครงานกับองค์กร
ชุตินา อิสริพิทักษ์กุล	ปัจจัยจูงใจที่ทำให้ พนักงานยังคง ปฏิบัติงานใน บริษัท เอเชียคอม แพ็ค จำกัด	พนักงานใน ปฏิบัติการจำนวน 72 คนในบริษัท เอเชียคอมแพ็ค จำกัด	ปัจจัยจูงใจเกี่ยวกับบุคคลเป้าหมายให้ความสำคัญ เกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง มี ความภูมิใจที่จะสามารถบอกผู้อื่นว่าตนเองทำงาน อยู่ในองค์กรนี้และตระหนักว่าตนเองมีความ สำคัญกับองค์กรที่ทำอยู่ ส่วนในด้านความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคลในที่ทำงานพนักงานให้ความสำคัญ สำคัญอยู่ในระดับสูง ปัจจัย จูงใจเกี่ยวกับองค์กร ให้ความสำคัญกับปัจจัยจูงใจในระดับองค์กรอยู่ ในระดับปานกลาง แต่ให้ความสำคัญกับเรื่อง ชื่อเสียงองค์กรในระดับสูง โดยมีความเห็นว่า องค์กรจะมีความเติบโตมีชื่อเสียงและมีความมั่นคง ตลอดจนเห็นว่าองค์กรมีการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ ส่วนเรื่องของปัจจัยจูงใจ เกี่ยวกับด้านเงินเดือน ผลตอบแทน ให้ความสำคัญ อยู่ในระดับปานกลาง โดยให้ความสำคัญกับกิจกรรมการกีฬาและงาน เลี้ยงสร้างสรรค์อยู่ในระดับสูง

ตารางที่ 2.3 แสดงผลวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ชื่อผู้ศึกษา	ชื่อเรื่อง	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษา
เสกสรร อรกุล (2555)	ปัจจัยแรงจูงใจ ภายนอกและ ภายในการ ปฏิบัติงานที่มี ผลต่อศักยภาพใน การปฏิบัติงานของ พนักงานบริษัทเมท เทิลคอม จำกัด	พนักงานทุกระดับ ของบริษัทเมทเทิล คอม จำกัด จำนวน 163 คน	ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยภายในที่มีผลต่อ ประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานอย่างมี นัยสำคัญ ได้แก่ ผลสำเร็จในการทำงาน การยก ย่องยอมรับนับถือ การมีอำนาจในหน้าที่และ โอกาสก้าวหน้า ในขณะที่ปัจจัยแรงจูงใจ ภายนอกที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน ได้แก่ การเลื่อนตำแหน่ง เทคโนโลยีที่ทันสมัย และความปลอดภัยในการทำงาน
ศิริพงษ์ สุนทรวัฒน์กิจ (2554)	ปัจจัยที่จะส่งผลต่อ การรักษาพนักงาน ให้คงอยู่กับองค์กร ศึกษาเฉพาะกรณี พนักงานในธุรกิจ wedding studio ใน เขตกทม.	พนักงานที่ทำงาน ในธุรกิจ wedding studio ในย่านทอง หล่อ บางลำภู ลำ สาดี จำนวน 150 คน	อันดับ 1 ลักษณะงานมีความคิดเห็นระดับสูง เนื่องจากงานที่ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และ เป็นอิสระและมีความน่าสนใจไม่น่าเบื่อ ท้าทาย และทำให้เกิดความพึงพอใจในงานเกิดความรู้สึก ประสบความสำเร็จและความภาคภูมิใจ อันดับที่ 2 คือเพื่อนร่วมงานและชื่อเสียงขององค์กร และ อันดับที่ 3 คือ การได้รับความยุติธรรมจากหัวหน้า ในการประเมินผลงานที่เท่าเทียมและยุติธรรม
สุพัฒนา อิสวภา (2554, บทคัดย่อ)	ปัจจัยที่มีผลต่อความ ผูกพันต่อองค์กรของ พนักงาน โรงแรม เซ็นทาราแกรนด์ แอท เซ็นทรัลเวิลด์ กรุงเทพฯ	กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ ในการศึกษาคือ พนักงาน โรงแรม เซ็นทารา แกรนด์ แอท เซ็นทรัล เวิลด์จำนวน 254 รายเก็บรวบรวม ข้อมูลโดยใช้ แบบสอบถาม ทำ การประมวลผล ข้อมูลโดยสถิติเชิง พรรณนา สถิติที่ ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย ความถี่ ร้อยละ และค่าเฉลี่ย	ผลการศึกษาพบว่า พนักงานให้ความสำคัญต่อ ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรในด้าน ปัจจัยที่เกี่ยวกับลักษณะงานอยู่ใน ระดับมาก โดยให้ความสำคัญระดับมากที่สุดงานที่ทำเป็น งานที่ตรงกับความถนัด งานที่รับผิดชอบเป็น งานที่ทำให้มี โอกาสใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การได้รับความเชื่อถือและไว้วางใจในงานที่ รับผิดชอบโดยไม่ต้องควบคุมใกล้ชิด การมีส่วน ร่วมรับผิดชอบในการกำหนดเป้าหมายและแนว ทางการปฏิบัติงาน การได้มีโอกาสปรึกษาหารือ ระหว่างกันเมื่อประสบปัญหาจากการทำงาน การได้มีโอกาสแสดงความสามารถของตนใน การปฏิบัติงาน ความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่ การทำงานและให้ความสำคัญระดับปานกลางต่อ งานที่ทำเป็นงานที่ตรงกับความรู้ที่ได้ศึกษามา พนักงานให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่เกี่ยวกับ

ตารางที่ 2.3 แสดงผลวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ชื่อผู้ศึกษา	ชื่อเรื่อง	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษา
			<p>ลักษณะองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง โดยให้ความสำคัญระดับมากต่อความ ชัดเจนในการ กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ บรรยากาศ การทำงานที่มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ความ ยุติธรรมของระบบการพิจารณาผลการปฏิบัติงาน ความเอาใจใส่ต่อสวัสดิภาพของพนักงาน การ เปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นและ รับฟังซึ่งกันและกัน ผลตอบแทนและสวัสดิการ ที่จัดให้แก่พนักงาน และให้ความสำคัญระดับ ปานกลางต่อการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วม ในการกำหนดนโยบายองค์กร และการกระจาย อำนาจ การตัดสินใจให้แก่พนักงาน พนักงานให้ ความสำคัญต่อปัจจัยที่เกี่ยวกับประสบการณ์ใน การทำงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยให้ความสำคัญ ระดับมากต่อการ ได้รับความยุติธรรมในการพิจารณา ผลงาน การช่วยเหลือกัน ในการทำงานให้เสร็จ ตามเป้าหมาย การได้รับการยอมรับ ยกย่อง ชมเชย จากผู้บังคับบัญชา และให้ความสำคัญ ระดับ ปานกลาง ต่อการได้รับรางวัลความดีความชอบ ในผลการปฏิบัติงาน การมีโอกาสรับรู้งานด้าน ต่างๆ เพื่อพัฒนาตนเองตลอดเวลา การมีโอกาส ฝึกอบรม ศึกษาต่อและดูงาน การได้รับตำแหน่ง หรือเลื่อนขั้น การได้รับมอบหมายงานพิเศษที่สำคัญ</p>
<p>ธีัญญา ญาณพิบูลย์ (วารสารวิทยาลัย บัณฑิตศึกษาศาสตร์ มช. 5 (2) ก.ค. - ธ.ค. 55)</p>	<p>ปัจจัยที่มีผลต่อการ คงอยู่ในด้านความ พึงพอใจของพนักงาน ที่พนักงานมีความ พึงพอใจมากที่สุด</p>	<p>กลุ่มตัวอย่างใน การศึกษาใช้การ สุ่มตัวอย่างแบบ เจาะจงคือ ฝ่าย บริหารทรัพยากร บุคคล จำนวน 5 คน และพนักงาน จำนวน 800 คน</p>	<p>งานที่รับผิดชอบเป็นงานที่ทำทาทายความรู้ความ สามารถ งานมีความหลากหลาย และตำแหน่งที่มี โอกาสก้าวหน้าในอาชีพ และปัจจัยที่มีผลต่อ การคงอยู่ในด้านความผูกพันต่อองค์กรของ พนักงานที่พนักงานมีการเห็นด้วยมากที่สุด คือ มีความทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ในการ ปฏิบัติงานเพื่อให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมายที่วาง ไว้ ส่วนปัจจัยที่มีผลต่อแนวโน้มการลาออกของ พนักงาน คือ ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ องค์กรอื่นสามารถตอบสนองที่ได้มากกว่า</p>

ตารางที่ 2.3 แสดงผลวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ชื่อผู้ศึกษา	ชื่อเรื่อง	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษา
วิชากร เสงขมภูิกุล, จิราภรณ์ กลิ่นสุข และ ภัสสร จินะวงษ์ (2559)	ปัจจัยที่มีผลต่อความ ผูกพันต่อองค์กร ของพนักงาน บริษัท ยามาเซอิไทย จำกัด	พนักงานบริษัทยา มาเซอิไทย จำกัด จำนวน 125 คน	พนักงานมีระดับความคิดเห็นต่อความผูกพันต่อ องค์กร อยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับจาก มากไปน้อย ดังนี้ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (มาก) ลักษณะของงาน (มาก) ความก้าวหน้าและ ความมั่นคงในงาน (ปานกลาง) ความสัมพันธ์กับ ผู้บังคับบัญชา (ปานกลาง) เงินเดือนและสวัสดิการ (ปานกลาง) และสถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวก และความปลอดภัย (ปานกลาง) การทดสอบ สมมติฐาน สรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพัน ต่อองค์กร ของพนักงานบริษัท ยามาเซอิ ไทย จำกัด พบว่า เพศ ระดับการศึกษา และรายได้จาก การทำงาน มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อ องค์กรด้านลักษณะของงานด้านความสัมพันธ์ กับผู้บังคับบัญชา ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ และด้านสถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวกและ ความปลอดภัยแสดงให้เห็นว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ของพนักงานบริษัท ยามาเซอิ ไทย จำกัด มี ความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร
ปฐมพงษ์ โตพานิชสุรีย์ (2553)	ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ การธำรงรักษา คนเก่งในองค์กร	ข้าราชการพลเรือน สามัญที่เข้าร่วม โครงการผู้มีผล สัมฤทธิ์สูง (High Performance and Potential System: HiPPS) ทั้ง 5 รุ่น จำนวน 199 คน	ปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรทั้ง 8 ปัจจัยมีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันของ คนเก่ง โดยเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ จากมากไปน้อย ได้แก่ ลักษณะงาน การฝึกอบรม และการพัฒนาบุคลากร รางวัลและผลตอบแทน ระบบราชการ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์ กับผู้บังคับบัญชาและ โอกาสที่ได้รับจากการ ทำงานรวมถึงค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินและไม่ เป็นตัวเงินก็มีความสัมพันธ์กันและมีความสัมพันธ์ ในทิศทางเดียวกับระดับความผูกพัน
เฉลิมภัทร วิชกุล (2555)	ปัจจัยที่มีผลต่อ ความผูกพันของ พนักงานบริษัท เน็ชเซอร์รับบอร์	พนักงานบริษัท เน็ชเซอร์รับบ เบอร์เรียด จำกัด กรุงเทพมหานคร	ผู้ตอบแบบสอบถามมีความ คิดเห็นต่อความผูกพัน องค์กรอยู่ในระดับเห็นด้วย คือมีความผูกพันต่อ องค์กรเปรียบเสมือน “ดาวเด่นในองค์กร” (Engaged) เมื่อพิจารณา ทั้ง 3 ด้าน พบว่าพนักงาน

ตารางที่ 2.3 แสดงผลวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ชื่อผู้ศึกษา	ชื่อเรื่อง	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษา
	เชรีด จำกัด กรุงเทพมหานคร		บริษัท เน็ชเซอร์ลัรบเบอร์เชรีด จำกัด เห็นด้วยในทุกด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้แก่ ด้านความทุ่มเทและพยายามอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ขององค์กร ด้านความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิก ภาพขององค์กร และด้านความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและยอมรับต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ตามลำดับ สำหรับปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กร พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยในทุกปัจจัย เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำ ด้านองค์กร ด้านงาน และด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตามลำดับ
สุพัฒนา อิสวภา (2554, บทคัดย่อ)	ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โรงแรม เซ็นทาราแกรนด์ แอท เซ็นทรัลเวิลด์ กรุงเทพมหานคร	พนักงาน โรงแรม เซ็นทาราแกรนด์ แอท เซ็นทรัลเวิลด์ จำนวน 254 ราย	พนักงานให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ในด้านปัจจัยที่เกี่ยวกับลักษณะงานอยู่ในระดับมาก โดยให้ความสำคัญระดับมากต่องานที่ทำเป็นงานที่ตรงกับความถนัด งานที่รับผิดชอบเป็นงานที่ทำให้มีโอกาสใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์การได้รับความเชื่อถือและไว้วางใจในงานที่รับผิดชอบโดยไม่ต้องควบคุมใกล้ชิด การมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการกำหนดเป้าหมายและแนวทางการปฏิบัติงาน การได้มีโอกาสปรึกษาหารือระหว่างกันเมื่อประสบปัญหาจากการทำงาน การได้มีโอกาสแสดงความสามารถของตนในการปฏิบัติงาน ความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงานและให้ความสำคัญระดับปานกลางต่องานที่ทำเป็นงานที่ตรงกับความรู้ที่ได้ศึกษามา พนักงานให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่เกี่ยวกับลักษณะองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง โดยให้ความสำคัญระดับมากต่อความชัดเจนใน การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ บรรยากาศการทำงานที่มี



ตารางที่ 2.3 แสดงผลวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ชื่อผู้ศึกษา	ชื่อเรื่อง	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษา
			<p>ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ความยุติธรรมของระบบการพิจารณาผลการปฏิบัติงาน ความเอาใจใส่ต่อสวัสดิภาพของพนักงาน การเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นและรับฟังซึ่งกันและกัน ผลตอบแทนและสวัสดิการที่จัดให้แก่พนักงาน และให้ความสำคัญระดับปานกลางต่อการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายองค์กร และการกระจายอำนาจ การตัดสินใจให้แก่พนักงาน พนักงานให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยให้ความสำคัญระดับมากต่อการได้รับความยุติธรรมในการพิจารณาผลงาน การช่วยเหลือกันในการทำงานให้เสร็จตามเป้าหมาย การได้รับการยอมรับ ยกย่อง ชมเชย จากผู้บังคับบัญชา และให้ความสำคัญระดับปานกลาง ต่อการได้รับความดีความชอบในผลการปฏิบัติงาน การมีโอกาสรับรู้งานด้านต่างๆ เพื่อพัฒนาตนเองตลอดเวลา การมีโอกาสฝึกอบรมศึกษาต่อและดูงาน การได้รับตำแหน่งหรือเลื่อนขั้น การได้รับมอบหมายงานพิเศษที่สำคัญ</p>
ศิริพร ม่านกลาง (2552)	วัฒนธรรมองค์กรที่มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทบีทีซี ซูเปอร์เซ็นเตอร์ จำกัด (มหาชน)		<p>วัฒนธรรมของพนักงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก คือ วัฒนธรรมที่เน้นความมั่นคง วัฒนธรรมที่เน้นนวัตกรรมและการยอมรับความเสี่ยง วัฒนธรรมที่เน้นการแข่งขันและการเอาชนะคู่แข่งทางธุรกิจ วัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีมที่เน้นรายละเอียดและเน้นที่บุคลากร และผลงาน</p>

### บทที่ 3

## วิธีการดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่องการสร้างและพัฒนาภาพลักษณ์องค์กร (Employer Branding) เพื่อมุ่งใจและรักษาทรัพยากรบุคคลของบริษัทเอ็ทนา ประกันสุขภาพ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) ผู้วิจัยมีจุดประสงค์ที่จะศึกษาสาเหตุสำคัญในการมุ่งใจและรักษาทรัพยากรบุคคลของพนักงานบริษัทเอ็ทนา ประกันสุขภาพ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) โดยได้ศึกษารายละเอียดเนื้อหาสำคัญของระเบียบวิธีวิจัยเป็นหัวข้อดังต่อไปนี้

1. รูปแบบของงานวิจัย
2. ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย
3. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
4. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
5. ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
6. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
7. การวิเคราะห์ข้อมูลและการนำเสนอผลการศึกษา

### 3.1 รูปแบบของงานวิจัย

วิธีการดำเนินการวิจัยครั้งนี้มีจุดประสงค์เพื่อศึกษาการสร้างและพัฒนา ภาพลักษณ์องค์กร (Employer Branding) เพื่อมุ่งใจและรักษาทรัพยากรบุคคลของบริษัทเอ็ทนา ประกันสุขภาพ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) ทางผู้วิจัยได้กำหนดระเบียบโดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) ซึ่งประกอบด้วย กระบวนการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารหรือวิจัยเชิงวิชาการต่างๆ (documentation research) และกระบวนการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) ด้วยในส่วนของข้อมูลที่ใช้อ้างอิงในการตั้งแบบสอบถามเพื่อใช้ในการสัมภาษณ์ ส่วนหนึ่งได้ศึกษาทางแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง งานที่วิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อจะได้ทราบถึงแนวทางในการตั้งแบบสอบถามได้อย่างชัดเจน ตรงประเด็น และนำไปสู่การตอบคำถามหัวข้องานวิจัยได้

## 3.2 ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อเตรียมความพร้อมของแหล่งข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้ ประกอบด้วย แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) และแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

### 3.2.1 แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)

ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 20 คน ซึ่งแบ่งผู้ให้สัมภาษณ์ได้ 2 กลุ่ม ดังนี้

- ผู้บริหารและพนักงานระดับผู้จัดการ ของบริษัทเอเท่น่า ประกันสุขภาพ จำนวน 10 คน
- พนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัทเอเท่น่า ประกันสุขภาพ จำนวน 10 คน

### 3.2.2 แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data )

เป็นการรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่างๆ เช่น แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งบทความสั้นๆ ที่เกี่ยวกับการศึกษาสาเหตุสำคัญที่มีต่อการสร้างคุณค่าภาพลักษณ์องค์กร (Employer Branding) เพื่อจุดจูงใจและรักษาทรัพยากรบุคคลในองค์กร

## 3.3 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

### 3.3.1 ประชากรในงานวิจัย

ประชากรที่ใช้ในงานวิจัย เป็นผู้บริหารและพนักงานบริษัทเอเท่น่า ประกันสุขภาพ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) จำนวน 20 คน

### 3.3.2 วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบไม่อาศัยความน่าจะเป็น (Non-Probability Sampling) ด้วยวิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ซึ่งเป็นการเลือกตัวอย่างโดยใช้ดุลพินิจและการตัดสินใจของผู้วิจัยเป็นหลักในการพิจารณาเลือกตัวอย่างที่มีลักษณะสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยแบ่งกลุ่มตัวอย่างเป็น 2 กลุ่ม เพื่อสะท้อนมุมมองและทัศนคติต่อการสร้างคุณค่าภาพลักษณ์องค์กร (Employer Branding) เพื่อจุดจูงใจและรักษาทรัพยากรบุคคลในองค์กรจากพนักงานหลายส่วนขององค์กร ดังนี้

- ผู้บริหารและพนักงานระดับผู้จัดการ ของบริษัทเอี๊ยน่า ประกันสุขภาพ จำนวน 10 คน
- พนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัทเอี๊ยน่า ประกันสุขภาพ จำนวน 10 คน

### 3.4 การเก็บข้อมูล

สำหรับงานวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยออกแบบคำถามในการสัมภาษณ์เป็นคำถามปลายเปิด (Open Ended Question) และเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ (Informal Interview) เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างสามารถแสดงถึงทัศนคติและความสำคัญของการสร้างและพัฒนาภาพลักษณ์องค์กร (Employer Branding) เพื่อจูงใจและรักษาทรัพยากรบุคคลของบริษัทเอี๊ยน่า ประกันสุขภาพ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) โดยผู้วิจัยมีการจัดทำหัวข้อเพื่อเป็นแนวทางในการสัมภาษณ์ก่อนที่จะเก็บข้อมูล ซึ่งมีการแบ่งรูปแบบชุดคำถามออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 คือ ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของพนักงาน จำนวน 5 ข้อ

ส่วนที่ 2 คือ คำถามปลายเปิดเกี่ยวกับทัศนคติของพนักงานที่มีผลกระทบต่อการสร้างคุณค่า ภาพลักษณ์องค์กร (Employer Branding) เพื่อจูงใจและรักษาทรัพยากรบุคคลในองค์กร จำนวน 15 ข้อ

ส่วนที่ 3 คำถามปลายเปิดเพิ่มเติมเกี่ยวกับทฤษฎีของเฮร์ซเบอร์ก (Herzberg) ทฤษฎีสองปัจจัย (Two-factors Theory) ที่มีผลกระทบต่อจูงใจและรักษาทรัพยากรบุคคลในองค์กร จำนวน 5 ข้อ

### 3.5 ขั้นตอนในการเก็บข้อมูล

สำหรับงานวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยออกแบบคำถามในการสัมภาษณ์เป็นคำถามปลายเปิด (Open Ended Question) และเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ (Informal Interview) โดยสัมภาษณ์ผู้บริหารและพนักงานของบริษัท จำนวน 20 คน

ข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์งานวิจัย มี 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของพนักงาน จำนวน 5 ข้อ

1. เพศ
2. อายุ
3. ระดับการศึกษาสูงสุด
4. ตำแหน่งงาน

### 5. ประสพการณ์การทำงานที่บริษัทที่ปี

ส่วนที่ 2 คำถามปลายเปิดเกี่ยวกับทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาพลักษณ์องค์กร (Employer Branding) ใน 12 มิติ เพื่อจูงใจและรักษาทรัพยากรบุคคลในองค์กร ของบริษัทเอทีน่า ประกันสุขภาพ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) จำนวน 12 ข้อ

1. ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับชื่อเสียงภายนอกของบริษัทเอทีน่า ประกันสุขภาพ อย่างไร  
 2. ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการสื่อสารภายในของบริษัทเอทีน่า ประกันสุขภาพ อย่างไร  
 3. ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้นำระดับสูงของบริษัทเอทีน่า ประกันสุขภาพ อย่างไร  
 4. ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับค่านิยมและความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทเอทีน่า ประกันสุขภาพ อย่างไร

5. ท่านคิดว่าทำให้การสนับสนุนด้านการบริการของบริษัทเอทีน่า ประกันสุขภาพ เป็นอย่างไร มีความมีความสมดุลระหว่างความต้องการและการให้บริการหรือไม่ อย่างไร

6. ท่านคิดว่าการบริหารจัดการทีมของบริษัทเอทีน่า ประกันสุขภาพ เป็นอย่างไร ทุกคนมีความรู้และเข้าใจในเป้าหมายของทีมและมีการประเมินผลการปฏิบัติงานเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ อย่างไร

7. ท่านคิดว่าสภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น บรรยากาศในการทำงาน สถานที่ในการทำงาน เป็นอย่างไร มีความเหมาะสมและสนับสนุนท่านในการทำงาน หรือไม่ อย่างไร

8. ท่านคิดว่าวัฒนธรรมองค์กรของบริษัทเอทีน่า ประกันสุขภาพ เป็นอย่างไร ภารกิจและเป้าหมายขององค์กรมีความสอดคล้องกันหรือไม่

9. ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัทเอทีน่า ประกันสุขภาพ อย่างไร มีวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐานหรือไม่ อย่างไร

10. ท่านคิดว่า การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรของบริษัทเอทีน่า ประกันสุขภาพ เป็นอย่างไร

11. ท่านคิดว่าแผนการพัฒนาศักยภาพของบริษัทเอทีน่า ประกันสุขภาพ เป็นอย่างไร การฝึกอบรมเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของบริษัทเอทีน่า ประกันสุขภาพ หรือไม่ อย่างไร

12. ท่านคิดว่า การให้รางวัลหรือคำชมเชยของบริษัทเอทีน่า ประกันสุขภาพ เป็นอย่างไร มีความเหมาะสมและเป็นธรรมหรือไม่ อย่างไร

ส่วนที่ 3 คำถามปลายเปิดเพิ่มเติมเกี่ยวกับทฤษฎีของเฮอริชเบอร์ก (Herzberg) ทฤษฎีสองปัจจัย (Two-factors Theory) ที่มีผลกระทบต่อ การจูงใจและรักษาทรัพยากรบุคคลในองค์กร ของบริษัทเอทีน่า ประกันสุขภาพ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) จำนวน 5 ข้อ

13. ท่านคิดว่าการให้เงินเดือนและสวัสดิการของบริษัทเอ็ทน่า ประกันสุขภาพ เป็นอย่างไร มีความเหมาะสมและเป็นธรรมหรือไม่ อย่างไร

14. ท่านคิดว่าการทำงานกับบริษัทเอ็ทน่า ประกันสุขภาพ มีโอกาสในความก้าวหน้าในสายงานที่ตัวเองทำในอนาคตหรือไม่ อย่างไร

15. ใน 12 ข้อหัวข้อของภาพลักษณ์องค์กร (Employer Branding) ท่านให้ความสำคัญกับเรื่องใดมากที่สุดเป็น 3 อันดับแรก และให้เหตุผลว่าเพราะอะไรถึงให้ความสำคัญ

16. หัวข้อใดที่ท่านคิดว่าบริษัทเอ็ทน่า ประกันสุขภาพ สามารถทำได้ดีมากที่สุดและมีประสิทธิภาพมากที่สุด เพราะอะไร

17. หัวข้อใดที่ท่านคิดว่าบริษัทเอ็ทน่า ประกันสุขภาพ สามารถทำได้ดีน้อยที่สุดและมีประสิทธิภาพน้อยที่สุด เพราะอะไร

### 3.6 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

หลังจากที่ได้กลุ่มประชากรที่ต้องการจะสัมภาษณ์เรียบร้อยแล้ว ทางผู้ศึกษางานวิจัยจึงได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ติดต่อกลุ่มประชากรเป้าหมายเพื่อขออนุญาตดำเนินการสัมภาษณ์ ทั้งนี้ได้มีการนัดหมาย วัน เวลา และสถานที่ ขึ้นอยู่กับความสะดวกของผู้ให้สัมภาษณ์

2. ดำเนินการสัมภาษณ์แบบเชิงลึก (In-depth Interview) ตามกำหนด วัน เวลา สถานที่ ที่ทางผู้สัมภาษณ์และผู้ให้สัมภาษณ์ตกลงกันไว้ ทั้งนี้ก่อนการสัมภาษณ์ผู้ศึกษาจะต้องขออนุญาตผู้ให้สัมภาษณ์เพื่อบันทึกเสียงร่วมด้วย (ในกรณีที่ผู้ให้สัมภาษณ์ยินยอมให้บันทึกเสียง)

3. รวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ตามประเด็นที่ได้กำหนดไว้

4. นำข้อมูลที่ได้จากแหล่งข้อมูล ทั้งแบบปฐมภูมิ คือ ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ และข้อมูลทุติยภูมิ คือ ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี รวมทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มาวิเคราะห์เพื่อให้เข้าใจถึงสาเหตุสำคัญที่มีต่อการสร้างคุณค่าภาพลักษณ์องค์กร (Employer Branding) เพื่อมุ่งใจและรักษาทรัพยากรบุคคลในองค์กร ของบริษัทเอ็ทน่า ประกันสุขภาพ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)

### 3.7 การวิเคราะห์ข้อมูลและการนำเสนอผลการศึกษา

หลังจากที่ได้ทำการสัมภาษณ์ก็มีการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบปฐมภูมิจากผู้ให้สัมภาษณ์ ทั้ง 20 คน แล้วนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ถึงสาเหตุสำคัญต่อการสร้างและพัฒนาภาพลักษณ์องค์กร (Employer Branding) เพื่อจูงใจและรักษาทรัพยากรบุคคลในองค์กรของบริษัทเอ็ทน่า ประกันสุขภาพ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) โดยมีการเขียนนำเสนอผลการศึกษาระบบพรรณนา ทั้งนี้จะนำข้อมูลแบบทุติยภูมิที่ได้เก็บรวบรวมมาจากบทที่ 2 ในส่วนของแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาใช้ อ้ออีกว่าผลจากการศึกษามีความสอดคล้องหรือแตกต่างจากข้อมูลแบบทุติยภูมิที่ได้เก็บรวบรวมมา

ทั้งนี้เมื่อได้ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลแล้ว จะสามารถรู้ถึงสาเหตุสำคัญของการสร้างและพัฒนาภาพลักษณ์องค์กร (Employer Branding) เพื่อจูงใจและรักษาทรัพยากรบุคคลของบริษัทเอ็ทน่า ประกันสุขภาพ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) และยังสามารถระบุถึงแนวทางและคำแนะนำในแง่ของ ภาพลักษณ์องค์กร (Employer Branding) ทั้ง 12 ด้าน และยังสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการเสริมสร้างความแข็งแกร่งของภาพลักษณ์องค์กร (Employer Branding) ต่อไปได้



## บทที่ 4 ผลการวิจัย

ในการศึกษาเรื่องการสร้างและพัฒนาภาพลักษณ์องค์กร (Employer Branding) เพื่อจูงใจและรักษาทรัพยากรบุคคลของบริษัทเอี๊หน่า ประกันสุขภาพ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จากกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารและพนักงานพนักงานเป็นสมาชิกของบริษัทเอี๊หน่า ประกันสุขภาพ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) จำนวน 20 คน ซึ่งได้ผลการวิจัย ดังนี้

### 4.1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของพนักงาน

คือการวิเคราะห์ข้อมูลขั้นพื้นฐานของผู้ให้สัมภาษณ์ ผู้ถูกสัมภาษณ์ ซึ่งมีรายละเอียดเกี่ยวกับ เพศ, อายุ, ระดับการศึกษาสูงสุด, ตำแหน่งงาน, ประสบการณ์การทำงาน ซึ่งสรุปตามตารางที่ 4.1

**ตารางที่ 4.1** ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของพนักงาน จำนวน 20 คน

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
<b>เพศ</b>		
ชาย	7	35
หญิง	13	65
<b>รวม</b>	<b>20</b>	<b>100</b>
<b>อายุ</b>		
21 – 30 ปี	6	30
31 – 40 ปี	9	45
41 ปีขึ้นไป	5	25
<b>รวม</b>	<b>20</b>	<b>100</b>



ตารางที่ 4.1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของพนักงาน จำนวน 20 คน (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
<b>ระดับการศึกษา</b>		
ปริญญาตรี	13	65
ปริญญาโท	7	35
<b>รวม</b>	<b>20</b>	<b>100</b>
<b>ตำแหน่งงาน</b>		
ผู้บริหารและพนักงานระดับผู้จัดการ	10	50
พนักงานระดับปฏิบัติการ	10	50
<b>รวม</b>	<b>20</b>	<b>100</b>
<b>ประสบการณ์การทำงาน</b>		
< 1 ปี	5	25
2 – 7 ปี	13	65
8 – 15 ปี	2	10
<b>รวม</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 65 และเป็นเพศชาย จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 35 กลุ่มตัวอย่างมีอายุระหว่าง 21-30 ปี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 30 อายุระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 45 และอายุ 41 ปีขึ้นไป จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 25 กลุ่มตัวอย่างมีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 65 และปริญญาโท จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 35 กลุ่มตัวอย่างมีตำแหน่งระดับผู้บริหารและพนักงานระดับผู้จัดการจำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 50 และพนักงานระดับปฏิบัติการจำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 50 กลุ่มตัวอย่างมีประสบการณ์การทำงานที่บริษัท น้อยกว่า 1 ปี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 25 ประสบการณ์การทำงานระหว่าง 2-7 ปี จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 65 และประสบการณ์การทำงานระหว่าง 8-15 ปี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 10

## 4.2 คำถามปลายเปิดเกี่ยวกับทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาพลักษณ์องค์กร (Employer Branding) ใน 12 มิติ เพื่อมุ่งใจและรักษาทรัพยากรบุคคลในองค์กร ของบริษัทเอทีน่า ประกันสุขภาพ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด พบว่า ทัศนคติของพนักงานที่มีต่อ Employer Branding ภาพลักษณ์องค์กร (Employer Branding) ใน 12 มิติ เพื่อมุ่งใจและรักษาทรัพยากรบุคคลในองค์กร ประกอบด้วย ความคิดเห็นเกี่ยวกับบริษัทใน 12 มิติ ได้แก่ ชื่อเสียงภายนอกองค์กร, การสื่อสารภายในองค์กร, ผู้นำระดับสูงขององค์กร, ค่านิยมและความรับผิดชอบต่อสังคม, การสนับสนุนด้านการบริการ, การบริหารจัดการทีม, สภาพแวดล้อมในการทำงาน, วัฒนธรรมองค์กร, การประเมินผล การปฏิบัติงาน, การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร, การเรียนรู้และการพัฒนา, การให้รางวัลและการยกย่องชมเชย นอกจากนี้แล้ว ยังได้สอบถามเพิ่มเติมในอีก 2 หัวข้อจากทฤษฎีของเฮร์ซเบิร์ก (Herzberg) ทฤษฎีสองปัจจัย (Two-factors Theory) คือ ส่วนการให้เงินเดือนและสวัสดิการ, โอกาสในความก้าวหน้าในสายงานที่ทำในอนาคต พร้อมทั้งให้พนักงานได้จัดลำดับการให้ความสำคัญและสิ่งที่บริษัททำได้ มีประสิทธิภาพมากและน้อยใน 14 หัวข้อที่เกี่ยวข้องที่กล่าวมาข้างต้นนั้น

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด พบว่า ทัศนคติของพนักงานที่มีต่อ Employer Branding ใน 12 มิติ เพื่อมุ่งใจและรักษาทรัพยากรบุคคลในองค์กร ประกอบด้วย ความคิดเห็นเกี่ยวกับบริษัทใน 12 มิติ ได้แก่ ชื่อเสียงภายนอกองค์กร, การสื่อสารภายในองค์กร, ผู้นำระดับสูงขององค์กร, ค่านิยมและความรับผิดชอบต่อสังคม, การสนับสนุนด้านการบริการ, การบริหารจัดการทีม, สภาพแวดล้อมในการทำงาน, วัฒนธรรมองค์กร, การประเมินผล การปฏิบัติงาน, การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร, การเรียนรู้และการพัฒนา, การให้รางวัลและการยกย่องชมเชย นอกจากนี้แล้ว ยังได้สอบถามเพิ่มเติมในส่วนเงินเดือนและสวัสดิการ, โอกาสในความก้าวหน้าในสายงานที่ทำในอนาคต พร้อมทั้งให้พนักงานได้จัดลำดับการให้ความสำคัญและสิ่งที่บริษัททำได้ มีประสิทธิภาพมากและน้อยใน 12 หัวข้อที่เกี่ยวข้อง

ทั้งนี้ จะวิเคราะห์ผลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างรวมกันทั้งพนักงานระดับผู้จัดการขึ้นไป และพนักงานระดับปฏิบัติการเนื่องจากเป็นคำถามที่ให้แสดงความคิดเห็นทั่วไปเกี่ยวกับทัศนคติที่มีต่อบริษัทเอทีน่า ประกันสุขภาพ (ประเทศไทย) จำกัด มหาชน

#### 4.2.1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับชื่อเสียงภายนอกของบริษัทเอีทน่า ประกันสุขภาพ (ประเทศไทย) จำกัด มหาชน (External Reputation)

ความคิดเห็นของพนักงานต่อชื่อเสียงภายนอกของบริษัทเอีทน่า ประกันสุขภาพ ทำให้ได้รู้ว่าโดยส่วนใหญ่แล้วกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มองว่าบริษัทยังไม่เป็นที่รู้จักในธุรกิจประกันเท่าที่ควรควรทำประชาสัมพันธ์มากกว่านี้เข้าใจและเห็นชื่อเสียงภายนอกขององค์กรเป็นอย่างไร

4.2.1.1 บริษัทยังยังไม่มั่นใจและไม่เป็นที่รู้จักในธุรกิจประกันเท่าที่ควรซึ่งบริษัทควรมีการประชาสัมพันธ์บริษัทไปยังลูกค้าหรือคนภายนอกมากกว่านี้ (จำนวน 18 คน จาก 20 คน เป็นผู้บริหารและพนักงานระดับผู้จัดการจำนวน 10 คน และพนักงานระดับปฏิบัติการจำนวน 2 คน)

“บริษัทอาจต้องสร้าง Awareness ให้ทราบทั่วถึงว่า การเปลี่ยนแปลงมีผลกระทบใดๆ เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับผู้บริโภคว่าเป็นบริษัทที่มีประวัติการดำเนินงานที่ยาวนานและมีประสบการณ์ที่เชี่ยวชาญ” (ผู้ช่วยผู้จัดการ A)

“ยังไม่เป็นที่รู้จักของบุคคลทั่วไป” (พนักงาน B)

“บริษัทเอีทน่า ประเทศไทย นั้น เพิ่งเปิดตัวอย่างเป็นทางการเมื่อวันที่ 19 มกราคม 2561 ดังนั้นจึงเปรียบเสมือนเป็นน้องในประเทศไทยซึ่งอาจจะยังไม่เป็นที่รู้จักมากนักแต่ด้วยประสบการณ์ที่โดดเด่นในอเมริกาและชื่อเสียงของบุพพาคิมกว่า 30 ปีในประเทศไทยคิดว่าน่าจะใช้เวลาไม่นานในการสร้างชื่อเสียงขึ้นต่อเนื่องจากบุพพาคิม” (ผู้อำนวยการ A)

“ตอนนี้ยังไม่เป็นที่รู้จักกันมากโดยเฉพาะกลุ่มที่ไม่ได้เกี่ยวข้องกับสายงานการประกัน แต่ในส่วนของประกันสุขภาพด้วยกันแล้ว ยังถือว่าใหม่” (พนักงาน C)

“ชื่อเสียงภายนอกของบริษัท ยังไม่ได้รับความสนใจจากลูกค้าภายนอกเท่าที่ควรและเมื่อเปรียบเทียบกับชื่อเสียงของกลุ่มในธุรกิจประกันวินาศภัย” (ผู้จัดการอาวุโส C)

“หากในมุมมองของผู้บริโภคทั่วไป “เอีทน่า ประกันสุขภาพ” ไม่น่าจะเป็นที่รู้จักในวงกว้างเท่าที่ควร ถึงแม้บริษัทฯ จะได้พยายามประชาสัมพันธ์การเปลี่ยนชื่อแบรนด์จาก บุพพาคิมเป็นเอีทน่า แล้วก็ตาม ยกเว้น ผู้บริโภคที่เคยอาศัยหรือศึกษาที่ประเทศสหรัฐอเมริกา อาจจะรู้จักแบรนด์นี้เป็นอย่างดี

หากในมุมมองของคนแควงประกันชีวิต/ประกันสุขภาพ ส่วนใหญ่น่าจะรู้จักแบรนด์นี้เป็นอย่างดี ว่าเป็นบริษัทประกันสุขภาพอันดับต้นๆ ในประเทศสหรัฐอเมริกา แต่ คงจะไม่ทราบถึงรายละเอียดเอีทน่า ประกันสุขภาพ ในประเทศไทยว่าบริษัทนี้เป็นอย่างไรในรายละเอียด” (ผู้จัดการอาวุโส D)

4.2.1.2 บริษัทเป็นที่รู้จักดีและได้รับการยอมรับจากลูกค้า (จำนวน 2 คน จาก 20 คนเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการจำนวน 2 คน)

“รู้จักว่าเป็นบริษัทที่รับประกันสุขภาพที่ดี” (ผู้ช่วยผู้จัดการ B)

“เป็นบริษัทประกันสุขภาพที่เป็นที่ยอมรับของลูกค้า บางกลุ่มจะเป็นลูกค้าที่เคยใช้บริการสวัสดิการประกันสุขภาพของบริษัท หลังจากนั้นจะมีการซื้อเพิ่มอีกฉบับ รวมถึงมีการแนะนำเพื่อน หรือคนในครอบครัวให้มาซื้อประกันสุขภาพ” (ผู้ช่วยผู้จัดการ C)

#### 4.2.2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการสื่อสารภายในของบริษัทเอ็นพี ประกันสุขภาพ (ประเทศไทย) จำกัด มหาชน (Internal Communication)

ความคิดเห็นของพนักงานต่อการสื่อสารภายในของบริษัทเอ็นพี ประกันสุขภาพ โดยส่วนใหญ่กลุ่มตัวอย่างมองว่าบริษัทยังทำการสื่อสารภายในยังไม่ดี พนักงานไม่ทราบทิศทางและกลยุทธ์ของบริษัท การสื่อสารยังไม่ต่อเนื่อง

4.2.2.1 บริษัทมีการสื่อสารภายในองค์กรยังไม่ดีเท่าที่ควร พนักงานยังไม่ทราบทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กรเท่าที่ควรและไม่มีความต่อเนื่องในการสื่อสาร ส่วนใหญ่อีเมลเป็นช่องทางหลักในการประชาสัมพันธ์แต่ไม่มีการสื่อสารซ้ำๆ ทำให้การสื่อสารไม่ต่อเนื่อง (จำนวน 17 คน จาก 20 คน เป็นผู้บริหารและพนักงานระดับผู้จัดการจำนวน 9 คน และพนักงานระดับปฏิบัติการจำนวน 8 คน)

“ยังขาดการสื่อสารภายในที่ดี ไม่มีการสื่อสารที่ดีและชัดเจนว่า บริษัทเราจะไปทางไหน มีแต่ข่าวลือในบริษัทเชิงลบ” (ผู้จัดการ A)

“การสื่อสารอาจไม่ค่อยสื่อสารต่อกันเท่าไร ยิ่งสื่อสารเพียงผ่านทางอีเมลยิ่งทำให้ไม่เข้าใจ” (ผู้ช่วยผู้จัดการ B)

“คนทำงานจริงๆ เกินครึ่งไม่น่าจะรับรู้ถึงข่าวสารที่ได้พยายามสื่อสารมากเท่าที่ควร ส่วนตัววิเคราะห์ว่ารูปแบบ/วิธีการที่ใช้ในการสื่อสารภายในค่อนข้างไม่น่าสนใจ (แค่อีเมลและ text เต็มไปหมด) จึงไม่สามารถดึงความสนใจผู้อ่านให้มาอ่านได้” (ผู้จัดการอาวุโส D)

“ยังไม่มี direction ที่ชัดเจนใน goal ของบริษัท การสื่อสารระหว่างระดับผู้บริหารและพนักงานค่อนข้างไม่ชัดเจน” (พนักงาน A)

“สื่อสารภายในองค์กรน้อย บางข้อความที่ต้องการสื่อไปไม่ถึง ทำให้เกิดผลกระทบกับงาน หรือแม้กระทั่งการประกาศข้อมูลในองค์กร ก็ยังมีความคลุมเครือ” (พนักงาน D)

4.2.2.2 บริษัทมีการสื่อสารภายในองค์กรที่ดีมาก มีการแจ้งข้อมูลข่าวสารภายในองค์กร รวมถึงการประชาสัมพันธ์ข่าวสารต่างๆ ชัดเจน (จำนวน 3 คน จาก 20 คน เป็นผู้บริหาร และพนักงานระดับผู้จัดการจำนวน 1 คน และพนักงานระดับปฏิบัติการจำนวน 2 คน)

“มีการสื่อสารภายในอย่างดีเยี่ยม มีการแจ้งข้อมูลบริษัทหรือข้อมูลของพนักงานเองชัดเจน” (พนักงาน C)

“บริษัทจะมีการส่ง e-mail แจ้งข่าวสารภายในองค์กร รวมถึงการทำ Newsletter ในการประชาสัมพันธ์ข่าวสารต่างๆ ล่าสุด มีการทำ Survey เพื่อรับทราบความคิดเห็นของพนักงาน เพื่อที่จะได้รับทราบความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อองค์กร และนำความคิดเห็นต่างๆ มาใช้ในการพัฒนาและปรับปรุง หัวหน้างานจะมีการ update ข้อมูลข่าวสารต่างๆ ที่เราต้องทราบเป็นระยะๆ” (ผู้ช่วยผู้จัดการ C)

“การสื่อสารภายในถือว่าทำได้ดีมาก บริษัท เอ็นน่าประเทศไทย เป็นบริษัทที่มีความเฉพาะตัวในเรื่อง โครงสร้าง ซึ่งสานต่อมาจากบพวพประเทศไทยเดิม โดยเอ็นน่าให้ความสำคัญกับลูกค้าและพนักงานเป็นลำดับแรกเสมอ” (ผู้อำนวยการ A)

#### 4.2.3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้นำระดับสูงของบริษัทเอ็นน่า ประกันสุขภาพ (ประเทศไทย)

##### จำกัด มหาชน (Senior Leadership Team)

ความคิดเห็นของพนักงานต่อผู้นำระดับสูงของบริษัทเอ็นน่า ประกันสุขภาพ กลุ่มตัวอย่างมองว่าผู้นำระดับสูงขององค์กรมีความรู้ความเชี่ยวชาญในธุรกิจดี เข้าใจและใส่ใจพนักงานและรายละเอียดในการทำงาน มีการตัดสินใจที่ดี

4.2.3.1 บริษัทมีผู้นำมีความรู้และความเชี่ยวชาญในธุรกิจเป็นอย่างดี เข้าถึงและสนใจรายละเอียดด้านการทำงานและพนักงาน มีการตัดสินใจที่ดี และมีความเป็นผู้นำสูง (จำนวน 12 คน จาก 20 คนเป็นผู้บริหารและพนักงานระดับผู้จัดการจำนวน 9 คน และพนักงานระดับปฏิบัติการจำนวน 3 คน)

“มีความเข้าถึงพนักงานได้ดี สนใจรายละเอียด ทั้งด้านการทำงานและด้านส่วนบุคคล” (ผู้จัดการ B)

“เป็นผู้นำที่ดี มีการตัดสินใจที่ดี” (ผู้จัดการ C)

“ผู้นำระดับสูงมีความเป็นกันเองกับพนักงาน เข้าถึงได้” (ผู้ช่วยผู้จัดการ C)

“กลุ่มผู้นำระดับสูงไม่ว่าจะเป็นในระดับสากลและประเทศไทย ส่วนใหญ่เป็นผู้นำที่มีประสบการณ์ตรงด้านการประกันสุขภาพและประกันภัยมากกว่า 15 ปีขึ้นไปซึ่งส่งผลให้บริษัทสามารถขับเคลื่อนได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด และสภาวะความเป็นผู้นำสูง” (ผู้อำนวยการ A)

4.2.3.2 ผู้นำระดับสูงในบริษัทยังไม่มี การสื่อสารและทำงานร่วมกันระหว่าง ทีมผู้บริหารเองและพนักงาน ขาดการต่อเนื่องในการสื่อสาร Direction ของบริษัท มีความขัดแย้งภายใน กันเอง (จำนวน 8 คน จาก 20 คนเป็นผู้บริหารและพนักงานระดับผู้จัดการจำนวน 1 คน และพนักงาน ระดับปฏิบัติการจำนวน 7 คน)

“ยังขาดวิสัยทัศน์ใหม่ๆ เพื่อชี้ นำ และผลักดันบริษัทให้พัฒนามากขึ้น”  
(พนักงาน B)

“เปลี่ยนการตัดสินใจบ่อย ไม่วางแผนระยะยาว direction ไม่ชัดเจน ทำให้เกิด การทำงานซ้ำซ้อนบ่อย” (ผู้ช่วยผู้จัดการ A)

“ผู้บริหารไม่ลงมาช่วยดูแล แก้ไขปัญหา ปล่อยให้พนักงานระดับล่างต้อง เผชิญปัญหาเอง” (ผู้จัดการ A)

“ขาดการสื่อสารที่ชัดเจนเกี่ยวกับแนวทางที่จะดำเนิน ไปข้างหน้า” (พนักงาน A)

#### 4.2.4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับค่านิยมและความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทเอเทน่า ประกันสุขภาพ (ประเทศไทย) จำกัด มหาชน (Values and Corporate Social Responsibility)

ความคิดเห็นของพนักงานต่อค่านิยมและความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทเอเทน่า ประกันสุขภาพ ผู้ให้สัมภาษณ์มองว่าบริษัทยังไม่มีกิจกรรมที่เกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมและ สร้างค่านิยมที่ดีและชัดเจน

4.2.4.1 บริษัทยังไม่มีกิจกรรมที่เกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมหรือ สร้างค่านิยมที่ดีในบริษัทให้เห็นชัดเจน (จำนวน 13 คน จาก 20 คนเป็นผู้บริหารและพนักงานระดับ ผู้จัดการจำนวน 8 คน และพนักงานระดับปฏิบัติการจำนวน 5 คน)

“ยังไม่ค่อยเห็น โครงการของบริษัท เกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม”  
(ผู้ช่วยผู้จัดการ B)

“ไม่มีความชัดเจนในเรื่องค่านิยมและความรับผิดชอบต่อสังคม เนื่องจาก บริษัทฯ ไม่มีการจัดกิจกรรม CSR และผลักดันเรื่องนี้ อย่างชัดเจนเท่าที่ควร” (ผู้จัดการอาวุโส D)

“The value and social responsibility is set solid as a worldwide policy, but I cannot touch and feel it her at Aetna Thailand” (ผู้จัดการอาวุโส E)

“ไม่ได้ยินข่าวสารและไม่ค่อยได้รับรู้ อะไรเท่าไร” (ผู้จัดการ C)

“เอเทน่าไม่ได้มีกิจกรรมสีขาวหรือที่โดดเด่นในการรับผิดชอบต่อสังคม”  
(ผู้จัดการ A)

4.2.4.2 บริษัทยังมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสมาชิกอยู่ในเกณฑ์ดี (จำนวน 7 คน จาก 20 คนเป็นผู้บริหารและพนักงานระดับผู้จัดการจำนวน 2 คน และพนักงานระดับปฏิบัติการจำนวน 5 คน)

“การอบรมและสื่อสารให้พนักงานปฏิบัติตาม เพื่อส่งมอบผลงานที่ดีให้กับลูกค้าและเพื่อนร่วมงาน” (ผู้ช่วยผู้จัดการ C)

“ให้ความสำคัญกับสุขภาพของลูกค้าเน้นการป้องกันเป็นหลักและสนับสนุนกิจกรรมทางสังคม” (ผู้จัดการ D)

“มีกิจกรรมรณรงค์ให้ทุกคนสุขภาพดีด้วยการออกกำลังกายและช่วยเหลือสังคม เช่น การบริจาคปฏิทินตั้งโต๊ะ เพื่อทำอักษรเบรลล์ให้คนพิการที่ตาบอด” (พนักงาน E)

#### 4.2.5 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการให้การสนับสนุนด้านการบริการของบริษัทเอ็ทน่า ประกันสุขภาพ (ประเทศไทย) จำกัด มหาชน (Service Support)

ความคิดเห็นของพนักงานต่อการให้การสนับสนุนด้านการบริการของบริษัทเอ็ทน่า ประกันสุขภาพ กลุ่มตัวอย่างมองว่าบริษัทให้การสนับสนุนด้านการบริการยังไม่ดี มีความล่าช้า และไม่สมดุลระหว่างความต้องการและการให้บริการ ทำให้ได้รู้ว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าความต้องการและการให้บริการของบริษัทมีความสมดุล การให้บริการอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ พร้อมทั้งสามารถเข้าถึงแหล่งบริการได้สะดวกอย่างไร

4.2.5.1 บริษัทยังมีการให้การสนับสนุนด้านการบริการยังไม่ดีเท่าที่ควร มีความล่าช้า และไม่สมดุลระหว่างความต้องการและการให้บริการ ควรที่จะนำคำแนะนำที่ได้รับมาปรับปรุงให้ดีขึ้นมากกว่านี้ (จำนวน 13 คน จาก 20 คนเป็นผู้บริหารและพนักงานระดับผู้จัดการจำนวน 8 คน และพนักงานระดับปฏิบัติการจำนวน 5 คน)

“ความต้องการและการให้บริการ บริษัท เอ็ทน่า จัดหาให้ได้แต่ช้าถึงช้ามาก ซึ่งต้องมีการทวงถามหลายครั้ง ให้ได้ซึ่งความต้องการหรือการให้บริการนั้นๆ” (พนักงาน E)

“ควรปรับปรุงเรื่องการจ่ายเคลมให้ถูกต้องมีมาตรฐานและทันต่อเหตุการณ์ที่อัปเดตมากขึ้น ยังไม่สมดุลระหว่างความต้องการและการให้บริการ เนื่องจากเอ็ทน่าขาดพัฒนาการที่ดี” (ผู้จัดการ A)

“ยังไม่ค่อยสัมพันธ์ระหว่างความต้องการและการบริการ บริษัทมีหน่วยงานและบุคลากรที่ให้บริการยังน้อยมาก” (ผู้ช่วยผู้จัดการ B)

“ในปัจจุบันความต้องการสูงกว่าการบริการที่เป็นอยู่เนื่องจากข้อจำกัดหลายอย่าง จึงทำให้การบริการที่เกิดขึ้นนั้นอาจไม่ได้ตรงตามความต้องการที่มีมาก จึงทำให้ถูกมองได้ว่าบริการไม่เป็นธรรม” (ผู้จัดการ D)

“การให้การสนับสนุนด้านการบริการ ไม่ค่อยมีความสมดุลระหว่างความต้องการและการให้บริการกับลูกค้าเท่าที่ควร เนื่องจากที่ผ่านมามีบริษัทไม่มีการเปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์โดยตรงต่อความต้องการของตลาดและมีความต้องการเพิ่มสูงขึ้น” (ผู้จัดการอาวุโส C)

“Most of our services is focus on physical human response. We really do not use social media channel as another of our main contact” (ผู้จัดการอาวุโส ED)

4.2.5.2 บริษัทมีการให้บริการลูกค้าที่ดีและพัฒนาให้ดีขึ้น ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของบริษัท (จำนวน 7 คน จาก 20 คนเป็นผู้บริหารและพนักงานระดับผู้จัดการจำนวน 2 คน และพนักงานระดับปฏิบัติการจำนวน 5 คน)

“มีการบริการที่ดี และควรจะพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น เพื่อรักษาสถานลูกค้าเดิมเอาไว้” (พนักงาน B)

“บริการต่อลูกค้าได้ดี” (พนักงาน D)

“เอ้หน้าเรามุ่งเน้นเรื่องการให้บริการเป็นหัวใจสำคัญสำหรับลูกค้าทุกคน โดยมีการตั้ง SLA หรือ KPI ในทุกส่วนของการให้บริการ ในขณะที่เดียวกันเรามีการสำรวจความพึงพอใจกับลูกค้าด้วย” (ผู้อำนวยการ A)

#### 4.2.6 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการทีมของบริษัทเอ้หน้า ประกันสุขภาพ (ประเทศไทย) จำกัด มหาชน (Team Management)

ความคิดเห็นของพนักงานต่อการบริหารจัดการทีมของบริษัทเอ้หน้า ประกันสุขภาพ ทำให้ได้รู้ว่ากลุ่มตัวอย่างมีความรู้และเข้าใจในเป้าหมายของทีมและมีการประเมินผลการปฏิบัติงานเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างไรกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มองว่า บริษัทยังบริหารจัดการทีมไม่ดี ไม่มีการสื่อสารเป้าหมายและประเมินการทำงานไม่มีความสอดคล้องกัน

4.2.6.1 บริษัทยังบริหารจัดการทีมไม่ดี ไม่มีการสื่อสารเป้าหมายของทีมและประเมินการทำงานเท่าที่ควร การทำงานไม่มีความสอดคล้องกันเท่าไร เนื่องจากไม่มีการสื่อสารเป้าหมายหรือมีความคิดที่แตกต่างกัน (จำนวน 16 คน จาก 20 คน เป็นผู้บริหารและพนักงานระดับผู้จัดการจำนวน 9 คน และพนักงานระดับปฏิบัติการจำนวน 7 คน)

“การกำหนดเป้าหมายภายในทีม ยังขาดเรื่องการพูดคุย ทำให้เป้าหมายไม่ชัดเจน” (พนักงาน B)



“ไม่มีความชัดเจน เป้าหมายและทิศทางของบริษัทที่กำหนดไว้ ไม่ได้มีการกระจายลงมาถึงพนักงานทุกระดับอย่างทั่วถึง การทำงานยังไม่มีกำหนด KPI เพื่อการวัดผลอย่างชัดเจน” (ผู้จัดการอาวุโส D)

“การทำงานเป็นทีม ยังไม่ strong ในบางงาน คนในทีมยังเข้าใจ purpose ของงานไม่ตรงกันบ้าง ทำให้การทำงานไม่ค่อยมีประสิทธิภาพเท่าที่ควร แล้วไม่เคารพข้อสรุป ทำให้วนกลับมาแก้ปัญหาในเรื่องเดิมๆ” (ผู้จัดการ B)

“การสื่อสารไม่ชัดเจน จึงส่งผลกระทบต่อความเข้าใจของทีมงาน ทำให้งานบางส่วนนั้น ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งนอกจากการสื่อสารแล้ว ยังมีปัญหาเรื่องอื่นๆ” (ผู้จัดการ D)

“แต่ละทีมมีการจัดการที่ต่างกัน แต่ทุกฝ่ายทราบถึง goal and objective ของบริษัทแม่ และมีการประเมินผลที่ชัดเจน แต่อาจจะต้องให้ความรู้ความเข้าใจเพิ่มเติมอีก” (ผู้จัดการ C)

4.2.6.2 บริษัทมีการบริหารจัดการทีมงานที่ดี เพราะมีหมายเป้าหมายที่ชัดเจน และมีการอบรมวิธีการประเมินผลที่ถูกต้อง (จำนวน 4 คน จาก 20 คนเป็นผู้บริหารและพนักงานระดับผู้จัดการจำนวน 1 คน และพนักงานระดับปฏิบัติการจำนวน 3 คน)

“มีการบริหารจัดการทีมงานที่ดี เพราะมีหมายเป้าหมายที่ชัดเจน และมีการประเมินผลที่ถูกต้อง” (พนักงาน C)

“มีการอบรมเรื่อง Performance Management เพื่อให้เห็น Framework ของเจ้าหน้าที่ หลังจากนั้นพนักงานต้องตั้ง Goal และ Development Plan เพื่อให้ถึงเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้” (ผู้ช่วยผู้จัดการ C)

“Good in Team Management” (ผู้จัดการอาวุโส D)

#### 4.2.7 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงานของบริษัทเจ้าหน้าที่ ประกันสุขภาพ (ประเทศไทย) จำกัด มหาชน (Working Environment)

ความคิดเห็นของพนักงานต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานของบริษัทเจ้าหน้าที่ ประกันสุขภาพ ทำให้ได้รู้ว่ากลุ่มตัวอย่างมีคิดเห็นว่าสภาพแวดล้อมในการทำงานของบริษัทตรงตามความต้องการของผู้ปฏิบัติงานและมีรูปแบบของบรรยากาศในการทำงานที่เหมาะสมกับองค์กรไว้อย่างไรดี สะดวกต่อการเดินทางและสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

4.2.7.1 บริษัทมีสภาพแวดล้อมในการทำงานดี สะดวกต่อการเดินทาง มีพื้นที่ในการทำงานไม่แออัด สร้างบรรยากาศในการทำงาน (จำนวน 16 คน จาก 20 คนเป็นผู้บริหารและพนักงานระดับผู้จัดการจำนวน 7 คน และพนักงานระดับปฏิบัติการจำนวน 9 คน)

“ที่มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีที่สุด ไม่ว่าจะเป็ นอุปกรณ์สำนักงานต่างๆ รวมถึงโต๊ะเก้าอี้ ที่เน้นดูแลเอาใจใส่พนักงานเรื่องสุขภาพ รวมทั้งเครื่องอำนวยความสะดวกต่างๆ และสวัสดิการต่างๆ” (ผู้อำนวยการ A)

“บรรยากาศเงียบสงบ มีสมาธิในการทำงานดี” (พนักงาน F)

“บรรยากาศในการทำงานเป็นกันเอง มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน สถานที่ทำงานอยู่ใจกลางเมือง การเดินทางสะดวก” (ผู้ช่วยผู้จัดการ C)

“สภาพแวดล้อมดี อยู่ใน Location ที่เหมาะสม สร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กร” (ผู้จัดการ C)

“บรรยากาศในการทำงานค่อนข้างดี เพื่อนร่วมงานอบอุ่น” (พนักงาน C)

4.2.7.2 บริษัทควรปรับปรุงเรื่องสุขอนามัยและสถานที่ทำงานมีความคับแคบ (จำนวน 4 คน จาก 20 คนเป็นผู้บริหารและพนักงานระดับผู้จัดการจำนวน 3 คน และพนักงานระดับปฏิบัติการจำนวน 1 คน)

“ในหลายๆ แชนก นิ่งเบียดเสียดและแออัด ยังมีพื้นที่เหลืออีกค่อนข้างเยอะ, สอดตกในเรื่องความสะอาดในที่ทำงาน ทั้งเรื่องของแมลงสาบในโซนที่นั่งกินอาหาร และการจัดการฝุ่นละอองในช่วงของการปรับปรุงพื้นที่ที่นั่งทำงาน” (ผู้จัดการอาวุโส D)

“สถานที่ค่อนข้างคับแคบ และจัดสรรที่นั่งไม่เหมาะสม เช่น ทีมงานที่ต้องรับสายลูกค้าหรือจับข้อมูลที่เป็น confidential ควรจะอยู่ในห้องที่มิดชิด เพื่อจะได้ไม่เปิดเผยข้อมูลลูกค้าและลดเสียงรบกวนที่เกิดขึ้นกับทีมอื่น” (ผู้จัดการ D)

“บรรยากาศในการทำงาน บางครั้งก็ประกอบไปด้วยหัวหน้างาน และเพื่อนร่วมงานด้วย จึงไม่สามารถควบคุมได้ และไม่ได้สนับสนุนการทำงานเท่าที่ควร” (ผู้จัดการอาวุโส C)

#### 4.2.8 ความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรของบริษัทเอ็นพี ประกันสุขภาพ (ประเทศไทย) จำกัด มหาชน (Company Culture)

ความคิดเห็นของพนักงานต่อวัฒนธรรมองค์กรของบริษัทเอ็นพี ประกันสุขภาพ ทำให้ได้รู้ว่ากลุ่มตัวอย่างพิจารณาว่าบริษัทมีภารกิจและเป้าหมายขององค์กรมีความสอดคล้องกันและต้องมีวัฒนธรรมที่ชี้นำความพยายามที่จะร่วมมือกันในองค์กร โดยการยอมรับและยึดมั่น ในวิธีการที่ดีที่สุดใน การดำเนินงานไว้อย่างไรแต่ไม่ได้ถูกทำไปปฏิบัติจริง เพราะไม่มีการสื่อสารภารกิจและเป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจนและต่อเนื่อง

4.2.8.1 บริษัทมีภารกิจและเป้าหมายที่ชัดเจนแต่ไม่ได้ถูกทำไปปฏิบัติจริง ไม่มีการสื่อสารเป้าหมายและภารกิจขององค์กรทำให้วัฒนธรรมองค์กรไม่ชัดเจนและมีความต่อเนื่อง

(จำนวน 14 คน จาก 20 คนเป็นผู้บริหารและพนักงานระดับผู้จัดการจำนวน 7 คน และพนักงานระดับปฏิบัติการจำนวน 7 คน)

“วัฒนธรรมองค์กรเชื่อว่าไม่ชัดเจน เหมือนเป็นสิ่งที่มีเพื่อท่องจำหรือกฎที่ตั้งมาเพื่อต้องปฏิบัติตามกว่านำมาเป็นวัฒนธรรมองค์กร เป็นสิ่งที่องค์กรต้องมี ตามรายการที่กำหนดมา” (พนักงาน E)

“วัฒนธรรมการทำงานของคนทำงานที่นี่ที่พึ่งการสื่อสารผ่านทางอีเมลเป็นหลัก โดยขาดการสื่อสารแบบ face-to-face หรือพูดคุยให้เกิดการเข้าใจที่ตรงกัน ไม่แน่ใจว่าสิ่งที่พนักงานได้ปฏิบัติและทำงานในทุกวันนี้ สอดคล้องกับภารกิจและเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งใจไว้หรือไม่ เนื่องจาก เป้าหมายและทิศทางขององค์กร ไม่ได้ถูกสื่อสารอย่างชัดเจนถึงพนักงานทุกระดับเท่าที่ควร” (ผู้จัดการอาวุโส D)

“โดยภาพรวมยังขาดในเรื่องของความรับผิดชอบต่อส่วนรวมของคนในองค์กร ไม่ได้มีจิตสำนึกต่อส่วนรวมเพื่อจะเดินไปในทิศทางเดียวกัน มีความแบ่งแยกโดยไม่คำนึงถึงผลเสียต่อส่วนรวม” (พนักงาน A)

“I really do not see Aetna's culture at all. It is the same once we were Bupa Thailand.” (ผู้จัดการอาวุโส ED)

“วัฒนธรรมองค์กรมีภารกิจและเป้าหมายเป็นลายลักษณ์อักษร แต่ไม่ได้รับการปฏิบัติตามเท่าที่ควร” (ผู้จัดการอาวุโส C)

4.2.8.2 บริษัทมีภารกิจและเป้าหมายเดียวกัน ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน มุ่งประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก (จำนวน 6 คน จาก 20 คนเป็นผู้บริหารและพนักงานระดับผู้จัดการจำนวน 3 คน และพนักงานระดับปฏิบัติการจำนวน 3 คน)

“วัฒนธรรมองค์กรของคนที่อยู่มานานจะถ้อยทีถ้อยอาศัย และมีภารกิจเป้าหมายเดียวกันในการทำงานเพื่อบริษัท โดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ของตัวเอง ช่วยบริษัทลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น ภารกิจและเป้าหมายขององค์กรจะสอดคล้องกัน เพื่อให้ลูกค้ามีสุขภาพที่ดีในขณะที่ยังมีชีวิตอยู่” (ผู้ช่วยผู้จัดการ C)

“มีการกำหนดทิศทางที่ชัดเจน รวมทั้งมีการสื่อสารกับพนักงานของเราเป็นระยะด้วย ไม่ว่าจะเป็นด้านเป้าหมาย และ กลยุทธ์ต่าง ๆ” (ผู้อำนวยการ A)

“มีความสอดคล้องกัน ตามความตั้งใจของบริษัทที่เราอยากเป็นคนมีสุขภาพที่ดี และคุณภาพชีวิตที่ดี” (ผู้จัดการ B)

#### 4.2.9 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัทเอ็ทน่า ประกันสุขภาพ (ประเทศไทย) จำกัด มหาชน (Performance Appraisal)

ความคิดเห็นของพนักงานต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัทเอ็ทน่า ประกันสุขภาพ ทำให้ได้รู้ว่ากลุ่มตัวอย่างพิจารณาว่าการประเมินผลการปฏิบัติและเงื่อนไขในการประเมินยังไม่ชัดเจน ไม่มีระบบการติดตามผลการทำงาน ทำให้พนักงานไม่เข้าใจระบบประเมินผลการทำงาน

4.2.9.1 บริษัทมีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่พนักงานยังไม่เข้าใจระบบการประเมินผลเท่าที่ควร เงื่อนไขการประเมินไม่ชัดเจน ไม่มีระบบการติดตามผลการทำงานที่ดีเท่าไรนัก (จำนวน 9 คน จาก 20 คนเป็นผู้บริหารและพนักงานระดับผู้จัดการจำนวน 4 คน และพนักงานระดับปฏิบัติการจำนวน 5 คน)

“แบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงาน ยังไม่เข้าใจในการกรอกรายละเอียดในการประเมินในหัวข้อต่างๆ ขั้นตอนประเมินอย่างไรก็ยังไม่เข้าใจ ในเมื่อคนกรอกข้อมูลเพื่อรับการประเมินยังไม่เข้าใจ จะประเมินอย่างไรให้เข้าใจ” (พนักงาน E)

“มีการประเมินผลประเมินผลงานที่ใช้ไม่ได้ผลจริง ลอกเลียนแบบจากต่างประเทศมาแต่ไม่ได้ดูว่ามัน work กับพนักงาน local หรือไม่ ไม่มีการติดตามผลที่ดี คำแนะนำส่วนใหญ่ก็ไม่ได้กลับมาเป็นการแก้ไขที่เป็นรูปธรรม” (ผู้จัดการ A)

“การประเมินผลไม่เป็นธรรมเท่าที่ควร เนื่องจากพนักงานถูกประเมินฝ่ายเดียว และใช้แบบแผนของ เอ็ทน่า International ซึ่งไม่มีการสื่อสารให้พนักงานทราบว่ามีการเปลี่ยนแปลงการประเมิน ไม่มีการแจ้งเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน ทำให้พนักงานสับสนในการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขการประเมินเป็นอย่างมาก” (ผู้จัดการอาวุโส C)

“ยังอยู่ในขั้นตอนของการเปลี่ยนถ่ายวัฒนธรรมองค์การรวมถึง วิธีการประเมินผลงานในแบบของเอ็ทน่า ซึ่งน่าจะใช้เวลาอีกระยะหนึ่ง” (ผู้อำนวยการ A)

4.2.9.2 บริษัทมีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ค่อนข้างชัดเจน มีการแจ้งเป้าหมายให้ทราบตั้งแต่ต้นปีและเป็นมาตรฐานของบริษัท (จำนวน 6 คน จาก 20 คนเป็นผู้บริหารและพนักงานระดับผู้จัดการจำนวน 2 คน และพนักงานระดับปฏิบัติการจำนวน 4 คน)

“ค่อนข้างชัดเจนในการประเมิน” (พนักงาน B)

“การประเมินผลงานมีระบบอย่างชัดเจน เนื่องจากมีการแจ้งเป้าหมายของแต่ละปีตั้งแต่ต้นปีอย่างชัดเจน” (พนักงาน C)

“การประเมินผลงานมีมาตรฐานตาม Framework ของเอ็ทน่า มีการเขียน Scorecard ทำ Mid-Year Review ต่อด้วย Year-End Review” (ผู้ช่วยผู้จัดการ C)

4.2.9.3 ยังไม่เคยได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน (จำนวน 5 คน จาก 20 คนเป็นผู้บริหารและพนักงานระดับผู้จัดการจำนวน 4 คน และพนักงานระดับปฏิบัติการจำนวน 1 คน)

“ไม่มีความคิดเห็น เนื่องจากยังไม่เคยประเมินผลการทำงานที่นี่” (ผู้จัดการอาวุโส D)

“ยังไม่ได้ผ่านการประเมิน” (ผู้จัดการ C)

#### 4.2.10 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรของบริษัทเอทีน่า ประกันสุขภาพ (ประเทศไทย) จำกัด มหาชน (Recruitment and Induction)

ความคิดเห็นของพนักงานต่อการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรของบริษัทเอทีน่า ประกันสุขภาพ ทำให้ได้รู้ว่ากลุ่มตัวอย่างพิจารณาว่าการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรยังไม่ตรงสายงานที่ทำการสรรหาส่วนใหญ่มาจากการแนะนำของเพื่อนร่วมงานในองค์กร ระบบการรับคนมีความล่าช้า

4.2.10.1 การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรยังมีปัญหา คนที่เข้ามาไม่ตรงกับสายงานและมุ่งเน้นที่การแนะนำเพื่อนมาร่วมงานมากกว่าการหาคนจากภายนอกหรือ recruitment มีระบบการรับคนที่ล่าช้าทำให้มีช่วงที่คนขาดในการทำงาน (จำนวน 15 คน จาก 20 คนเป็นผู้บริหารและพนักงานระดับผู้จัดการจำนวน 8 คน และพนักงานระดับปฏิบัติการจำนวน 7 คน)

“การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ไม่มีความชัดเจน เน้นแต่ภาษาอังกฤษ คนสรรหาขาดความรู้ความเข้าใจในเนื้อหางานและธุรกิจ ทำให้ได้บุคลากรที่ไม่มีคุณภาพ” (ผู้จัดการอาวุโส C)

“It is a must to hire a real worker who has solid work experiences and good intra & inter communication. What I can see now here at Aetna Thailand those workers are better off with presentation NOT with actions.” (ผู้จัดการอาวุโส E)

“ได้บุคลากรช้า / บางครั้ง ไม่ตรงตาม requirement ทำให้เกิดผลตามมามากมายที่เป็นผลไม่ดี เช่น ทำให้งานในแผนก load มาก” (พนักงาน D)

“ในทุกระดับ ส่วนใหญ่ทราบว่าเป็นมาจากการแนะนำหรือคนรู้จัก มากกว่าการสรรหาจากบุคคลภายนอกหรือภายในที่มาจากการแข่งขันที่มีความสามารถในการจัดการงานได้ในแต่ละภาคส่วน” (ผู้จัดการ C)

“ในส่วนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรค่อนข้างมีปัญหา หน่วยงานที่เกี่ยวข้องไม่สามารถหาบุคลากรที่มีความสามารถตรงตามที่ระบุไว้ และไม่สามารถสรรหาคนได้อย่างทันที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานในแต่ละแผนกในวงกว้างและชัดเจน” (ผู้จัดการอาวุโส D)

4.2.10.2 การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรจากช่องทางที่หลากหลาย ร่วมทำงานกับ หัวหน้างาน เพื่อหาคนที่เหมาะสม มีขั้นตอนในการสรรหาและรวดเร็ว (จำนวน 3 คน จาก 20 คน เป็นผู้บริหารและพนักงานระดับผู้จัดการจำนวน 1 คน และพนักงานระดับปฏิบัติการจำนวน 2 คน)

“มีกำหนดวิธีและขั้นตอนในการสรรหาบุคลากรอย่างชัดเจน และเนื่องจาก ในปัจจุบันมีการแข่งขันค่อนข้างสูงในตลาด บางครั้งทำให้เราต้องมีการปรับตัวเพื่อให้สอดคล้องในการสรรหา” (ผู้อำนวยการ A)

“Recruitment ทำงานร่วมกับ Line Manager เพื่อคัดเลือกบุคคลที่มีความเหมาะสมกับงานนั้นๆ” (ผู้ช่วยผู้จัดการ C)

“มีการสรรหาบุคลากรได้หลากหลายช่องทางทั้งภายในและภายนอก” (พนักงาน C)

4.2.10.3 ไม่มีความคิดเห็นต่อการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร (จำนวน 2 คน จาก 20 คน เป็นผู้บริหารและพนักงานระดับผู้จัดการจำนวน 1 คน และพนักงานระดับปฏิบัติการจำนวน 1 คน)

“ไม่มีความคิดเห็น” (ผู้จัดการ B)

#### 4.2.11 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของบริษัทเอทีน่า ประกันสุขภาพ (ประเทศไทย) จำกัด มหาชน (Learning and Development)

ความคิดเห็นของพนักงานต่อการพัฒนาบุคลากรของบริษัทเอทีน่า ประกันสุขภาพ ทำให้ได้รู้ว่ากลุ่มตัวอย่างพิจารณาว่าการพัฒนาบุคลากรมีน้อย ไม่มีการกำหนดแผนการอบรมและไม่มีการสื่อสารแผนการอบรมที่ชัดเจน

4.2.11.1 การอบรมพัฒนาบุคลากรยังมีน้อย มีเพียง In-house training เท่านั้นและเป็นการอบรมที่ถูกกำหนดไว้แล้ว ไม่มีหลักสูตรอบรมที่ให้พนักงานได้พัฒนา soft skill ทางด้านอื่น ไม่มีการสื่อสารแผนการอบรมที่ชัดเจน (จำนวน 17 คน จาก 20 คนเป็นผู้บริหารและพนักงานระดับผู้จัดการจำนวน 9 คน และพนักงานระดับปฏิบัติการจำนวน 8 คน)

“มีการฝึกอบรมค่อนข้างน้อย ไม่เห็นประสิทธิภาพเท่าที่ควร” (พนักงาน C)

“การพัฒนาบุคลากรยังไม่ตรงวัตถุประสงค์เท่าที่ควร เพราะไม่เคยประเมินจุดอ่อนจุดแข็งของพนักงาน เพื่อพัฒนาให้ตรงตามความต้องการของพนักงาน” (ผู้จัดการอาวุโส C)

“Training is not adequate. It is only in-house training.” (ผู้จัดการอาวุโส E)

“ขณะนี้ยังไม่เห็นภาพชัดเจน เนื่องจากการ training มีค่อนข้างน้อย” (ผู้จัดการ

D)

“ยังค่อนข้างน้อยเท่าที่ทราบการเป็น training ภายในเท่านั้น เป็น routine training ซึ่งอันนี้ เพื่อเป็นการสนับสนุนการทำงานทั่วไป” (ผู้จัดการ B)

4.2.11.2 การอบรมพัฒนาบุคลากรตรงตามวัตถุประสงค์และมีการวางแผน การอบรมที่ดี (จำนวน 3 คน จาก 20 คน เป็นผู้บริหารและพนักงานระดับผู้จัดการจำนวน 1 คน และ พนักงานระดับปฏิบัติการจำนวน 2 คน)

“การอบรมเป็นไปตาม Roadmap ที่ได้ agree กับทางเอ็ดท่าต่างประเทศ มีการวางแผนการอบรมเป็น timeline ทั้งปี รวมถึงจัดทำหลักสูตรใบอนุญาตตัวแทนประกันวินาศภัย ที่ได้รับการอนุมัติจาก OIC เพื่อสอนให้กับทีม Sales” (ผู้ช่วยผู้จัดการ C)

“ตรงตามวัตถุประสงค์” (พนักงาน F)

“ยังเห็นแผนการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน” (ผู้จัดการ C)

#### 4.2.12 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการให้รางวัลหรือคำชมเชยของบริษัทเอ็ดท่า ประกันสุขภาพ (ประเทศไทย) จำกัด มหาชน (Rewards and Recognition)

ความคิดเห็นของพนักงานต่อการให้รางวัลหรือคำชมเชยของบริษัทเอ็ดท่า ประกันสุขภาพ ทำให้ได้รู้ว่ากลุ่มตัวอย่างพิจารณาว่าการให้รางวัลหรือคำชมเชยยังมีน้อย ไม่เข้าใจเงื่อนไข การให้รางวัล

4.2.12.1 การสื่อสารการให้รางวัลและคำชมเชยยังมีน้อยเกินไป มีการให้ รางวัลเฉพาะในงานของบริษัทเท่านั้น พนักงานไม่เข้าใจในเงื่อนไขการให้รางวัล (จำนวน 9 คน จาก 20 คนเป็นผู้บริหารและพนักงานระดับผู้จัดการจำนวน 8 คน และพนักงานระดับปฏิบัติการจำนวน 1 คน)

“ไม่เหมาะสม เนื่องจากการให้รางวัลหรือคำชมเชยค่อนข้างน้อยมาก” (พนักงาน C)

“จากการสอบถามแลกเปลี่ยนข้อมูล ทำให้ทราบว่าผลตอบแทนกับพนักงาน ยังคงน้อยเมื่อเทียบกับบริษัทอื่นใน Industry เดียวกัน” (ผู้จัดการ C)

“ไม่เป็นธรรมเพราะพนักงานไม่เข้าใจในสิ่งที่สื่อสารเพราะไม่ชัดเจน แต่ หากมาจากลูกค้าถือว่าเหมาะสมเป็นธรรม” (ผู้จัดการ D)

“ไม่เคยเห็นการให้รางวัลที่นอกเหนือจากวันที่มีงาน staff party ซึ่งคิดว่า ควรมีการให้รางวัลได้บ่อยครั้งกว่านี้ ตามผลการทำงาน มากกว่าโอกาสแค่ปีละครั้ง” (พนักงาน D)

“การชมเชยมีบ้างบางโอกาส แต่รางวัลไม่เคยได้รับรางวัลเพื่อเป็นแรงจูงใจในการทำงานอย่างแท้จริง” (ผู้จัดการอาวุโส C)

4.2.12.2 การสื่อสารการให้รางวัลและคำชมเชยยังมีความเหมาะสมและมีความยุติธรรม (จำนวน 6 คน จาก 20 คนเป็นผู้บริหารและพนักงานระดับผู้จัดการจำนวน 1 คน และพนักงานระดับปฏิบัติการจำนวน 5 คน)

“การให้รางวัลแก่พนักงานล่าสุดในงาน Staff Party ได้มาจากการโหวตของพนักงาน ผลออกมายุติธรรม” (ผู้ช่วยผู้จัดการ C)

“การให้คำชมและรางวัลเห็นเป็นรูปธรรมดี” (ผู้ช่วยผู้จัดการ B)

4.2.12.3 ไม่ขอออกความคิดเห็นเนื่องจากไม่ทราบข่าวสารและเงื่อนไข (จำนวน 5 คน จาก 20 คนเป็นผู้บริหารและพนักงานระดับผู้จัดการจำนวน 1 คน และพนักงานระดับปฏิบัติการจำนวน 4 คน)

“No comment ไม่ทราบข่าวด้านนี้” (พนักงาน B)

“ไม่มีความคิดเห็น เนื่องจากยังไม่เคยเห็นประกาศ หรือการให้รางวัลใดๆ แก่พนักงานในช่วง 6 เดือนที่ผ่านมา” (ผู้จัดการอาวุโส D)

### 4.3 คำถามปลายเปิดเพิ่มเติมเกี่ยวกับทฤษฎีของเฮร์ซเบิร์ก (Herzberg) ทฤษฎีสองปัจจัย (Two-factors Theory) ที่มีผลกระทบท่อการจูงใจและรักษาทรัพยากรบุคคลในองค์กรของบริษัทเอ็นท่า ประกันสุขภาพ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) จำนวน 5 ข้อ

#### 4.3.1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการให้เงินเดือนและสวัสดิการของบริษัทเอ็นท่า ประกันสุขภาพ (ประเทศไทย) จำกัด มหาชน (Salary and Benefit)

ความคิดเห็นของพนักงานต่อการให้เงินเดือนและสวัสดิการของบริษัทเอ็นท่า ประกันสุขภาพ ทำให้ได้รู้ว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่พิจารณาว่าการให้เงินเดือนอยู่ในเกณฑ์มาตรฐานและสวัสดิการของบริษัทอยู่ในเกณฑ์ที่ดี

4.3.1.1 การให้เงินเดือนมีความเหมาะสมและสวัสดิการของบริษัทอยู่ในเกณฑ์ที่ดี (จำนวน 11 คน จาก 20 คน เป็นผู้บริหารและพนักงานระดับผู้จัดการจำนวน 7 คน และพนักงานระดับปฏิบัติการจำนวน 4 คน)



“เงินเดือนและสวัสดิการน่าพอใจ” (ผู้จัดการอาวุโส C)

“เงินเดือนและสวัสดิการมีความเหมาะสม ในส่วนของประกันสุขภาพ ผลประโยชน์ของ IPD ให้มากกว่าบริษัทอื่น” (ผู้ช่วยผู้จัดการ C)

“สวัสดิการอยู่ในเกณฑ์ที่ดี เงินเดือนอยู่ที่ตามมาตรฐานของตลาด” (ผู้อำนวยการ A)

“สวัสดิการอยู่ในระดับดีมากค่ะ เมื่อเทียบกับองค์กรด้านประกันของบริษัทอื่นๆ” (ผู้จัดการ B)

“เงินเดือนอยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน สวัสดิการโดยรวมถือว่าดี” (พนักงาน C)

4.3.1.2 การให้เงินเดือนยังอยู่ในเกณฑ์ที่ต่ำแต่สวัสดิการของบริษัทอยู่ในเกณฑ์พอใช้ (จำนวน 7 คน จาก 20 คน เป็นผู้บริหารและพนักงานระดับผู้จัดการจำนวน 3 คน และพนักงานระดับปฏิบัติการจำนวน 4 คน)

“เงินเดือนและสวัสดิการยังน้อยกว่าตลาดประกันทั่วไป ทำให้พนักงานมองหาทางที่จะไปทำงานที่อื่นๆ พนักงานรับมาใหม่ๆ เงินเดือนสูง ส่วนพนักงานเก่าๆ ก็ปรับเงินขึ้นให้น้อยมาก” (ผู้จัดการ A)

“ยังไม่ค่อยเหมาะสมกับความรับผิดชอบ ค่ารักษาพยาบาลควรเพิ่มให้มากกว่าเดิม” (ผู้ช่วยผู้จัดการ B)

“ผลตอบแทนกับพนักงานยังคงน้อยเมื่อเทียบกับบริษัทอื่นใน Industry เดียวกัน” (ผู้จัดการ C)

“Fringe benefit is great, but salary base is lowern than local market.” (ผู้จัดการอาวุโส E)

4.3.1.3 การให้เงินเดือนควรพิจารณาจากหน้าที่และความรับผิดชอบ (จำนวน 2 คน จาก 20 คนเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการจำนวน 2 คน)

“การปรับเงินเดือนควรพิจารณาจากเนื้องานที่รับผิดชอบไม่ใช่แค่ระยะเวลาที่ทำงาน” (ผู้ช่วยผู้จัดการ A)

“เงินเดือนควรสัมพันธ์กับเนื้องาน ส่วนสวัสดิการของเจ้าหน้าที่อยู่ในเกณฑ์ดีเยี่ยม” (พนักงาน E)

#### 4.3.2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีโอกาสนในความก้าวหน้าในสายงานที่ตัวเองทำในอนาคต ของบริษัทเอ็ทน่า ประกันสุขภาพ (ประเทศไทย) จำกัด มหาชน (Career Development)

ความคิดเห็นของพนักงานต่อการมีโอกาสนในความก้าวหน้าในสายงานที่ตัวเองทำในอนาคตของบริษัทเอ็ทน่า ประกันสุขภาพ ทำให้ได้รู้วากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่พิจารณาว่าการทำงานที่องค์กรยังมีโอกาสนในความก้าวหน้าในสายงานที่ตัวเองทำน้อยเพราะต้องขึ้นอยู่กับหัวหน้างาน แต่ยังมีกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่มพิจารณาว่ายังมีโอกาสนก้าวหน้าและได้รับการพัฒนาที่ดี

4.3.2.1 ยังไม่มีโอกาสนในความก้าวหน้าในสายงานที่ทำอยู่ขึ้นอยู่กับหัวหน้างานและผู้บริหารที่จะผู้พิจารณาในความก้าวหน้า (จำนวน 14 คน จาก 20 คนเป็นผู้บริหารและพนักงานระดับผู้จัดการจำนวน 7 คน และพนักงานระดับปฏิบัติการจำนวน 7 คน)

“มีโอกาสดิบต่อน้อย เมื่อเทียบกับที่อื่น เว้นแต่ลาออกไปหางานใหม่เพื่อเติบโตที่อื่นๆ” (ผู้จัดการ A)

“มีความยุ่งยากในความก้าวหน้า เนื่องจากต้องผ่านหลายส่วนงานกว่าจะอนุมัติ” (พนักงาน D)

“The career growth is possible but this could be blinded by our direct report” (ผู้จัดการอาวุโส E)

“ไม่มีโอกาสนก้าวหน้าในสายงาน เพราะหัวหน้าไม่มีความเป็นธรรม และไม่เคยพัฒนาศักยภาพเพื่อให้ก้าวหน้า” (ผู้จัดการอาวุโส C)

“เป็นไปได้ยากและไม่มีความชัดเจน” (ผู้จัดการ C)

“ตำแหน่งปัจจุบันขาดความก้าวหน้าและโอกาสในการพัฒนา” (พนักงาน B)

4.3.2.2 มีโอกาสนในความก้าวหน้าในสายงานที่ทำอยู่ขึ้นอยู่กับหัวหน้างานและผู้บริหารที่จะผู้พิจารณาในความก้าวหน้า (จำนวน 5 คน จาก 20 คนเป็นผู้บริหารและพนักงานระดับผู้จัดการจำนวน 3 คน และพนักงานระดับปฏิบัติการจำนวน 2 คน)

“มีโอกาสดำเนินการได้ตามเป้าหมายและมีผลงานที่ชัดเจน” (พนักงาน C)

“มีโอกาสดิบโตในสายงานที่ทำ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับหัวหน้าและผู้บริหารระดับของบริษัท” (ผู้จัดการอาวุโส D)

“น่าจะมียุ่งทั้งนี้ขึ้นอยู่กับโครงสร้างองค์กรในอนาคต” (ผู้จัดการ B)

“น่าจะมียุ่งเนื่องจากสายการแพทย์เป็น specialist” (ผู้จัดการ D)

4.3.2.3 ไม่มีความเห็นเนื่องจากเพิ่งเข้ามา (จำนวน 1 คน จาก 20 คนเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการจำนวน 1 คน)

“ยังไม่แน่ใจเพราะเพิ่งมาร่วมงาน” (ผู้ช่วยผู้จัดการ B)

จากการวิเคราะห์บทสัมภาษณ์จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 20 คน เกี่ยวกับทัศนคติของ พนักงานที่มีต่อบริษัทเอ็ทนา ประกันสุขภาพ (ประเทศไทย) จำกัด มหาชน ประกอบด้วย ประกอบด้วย ความคิดเห็นเกี่ยวกับบริษัทใน 12 มิติ ได้แก่ 1) ชื่อเสียงภายนอกองค์กร 2), การสื่อสารภายในองค์กร, 3) ผู้นำระดับสูงขององค์กร, 4) ค่านิยมและความรับผิดชอบต่อสังคม, 5) การสนับสนุนด้านการบริการ, 6) การบริหารจัดการทีม, 7) สภาพแวดล้อมในการทำงาน, 8) วัฒนธรรมองค์กร, 9) การประเมินผลการปฏิบัติงาน, 10) การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร, 11) การเรียนรู้และการพัฒนา, 12) การให้รางวัลและการยกย่องชมเชย นอกจากนั้นแล้ว ยังได้สอบถามเพิ่มเติมในส่วนเงินเดือนและสวัสดิการ, โอกาสในความก้าวหน้าในสายงานที่ทำในอนาคต โดยแบ่งเป็นประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจและรักษาทรัพยากรบุคคลของบริษัทเอ็ทนา ประกันสุขภาพ (ประเทศไทย) จำกัด มหาชน ได้ตามตาราง 4.2 และ 4.3 ดังนี้

**ตารางที่ 4.2** สรุปประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจทรัพยากรบุคคลของบริษัทเอ็ทนา ประกันสุขภาพ (ประเทศไทย) จำกัด มหาชน

ลำดับ	ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจทรัพยากรบุคคลของบริษัทเอ็ทนา ประกันสุขภาพ (ประเทศไทย) จำกัด มหาชน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง (คน)
1.	ความคิดเห็นเกี่ยวกับชื่อเสียงภายนอกของบริษัท 1.1 ยังไม่มั่นใจและไม่เป็นที่รู้จักในธุรกิจประกันเท่าที่ควร 1.2 บริษัทเป็นที่รู้จักดีและได้รับการยอมรับจากลูกค้า	18 2
	<b>รวม</b>	<b>20</b>
2.	ความคิดเห็นเกี่ยวกับค่านิยมและความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท 2.1 ยังไม่มีกิจกรรมที่เกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมหรือสร้างค่านิยมที่ดีในบริษัทให้เห็นชัดเจน 2.2 มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสมาชิกอยู่ในเกณฑ์ดี	13 7
	<b>รวม</b>	<b>20</b>
3.	ความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรของบริษัท 3.1 มีภารกิจและเป้าหมายที่ชัดเจนแต่ไม่ได้ถูกทำไปปฏิบัติจริง ไม่มีการสื่อสารเป้าหมายและภารกิจขององค์กร ทำให้วัฒนธรรมองค์กรไม่ชัดเจนและมีความต่อเนื่อง 3.2 มีภารกิจและเป้าหมายเดียวกัน ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน มุ่งประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก	14 6
	<b>รวม</b>	<b>20</b>

ตารางที่ 4.2 สรุปประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจทรัพยากรบุคคลของบริษัทเอทีนา ประกันสุขภาพ (ประเทศไทย) จำกัด มหาชน (ต่อ)

ลำดับ	ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจทรัพยากรบุคคลของบริษัทเอทีนา ประกันสุขภาพ (ประเทศไทย) จำกัด มหาชน	จำนวนกลุ่ม ตัวอย่าง (คน)
4.	<p>ความคิดเห็นเกี่ยวกับการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรของบริษัท</p> <p>4.1 มีปัญหาเพราะคนที่เข้ามาไม่ตรงกับสายงานและมุ่งเน้นที่การแนะนำเพื่อนมาร่วมงานมากกว่าการหาคนจากภายนอก มีระบบการรับคนที่ล่าช้าทำให้มีช่วงที่คนขาดในการทำงาน</p> <p>4.2 การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรจากช่องทางที่หลากหลาย ร่วมทำงานกับหัวหน้างานเพื่อหาคนที่เหมาะสม มีขั้นตอนในการสรรหาและรวดเร็ว</p> <p>4.3 ไม่มีความคิดเห็นต่อการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร</p>	<p>15</p> <p>3</p> <p>2</p>
	<b>รวม</b>	<b>20</b>
5.	<p>ความคิดเห็นเกี่ยวกับการให้รางวัลหรือค่าชมเชยของบริษัท</p> <p>5.1 ยังมีน้อย มีการให้รางวัลเฉพาะในงานของบริษัทเท่านั้น พนักงานไม่เข้าใจในเงื่อนไขการให้รางวัล</p> <p>5.2 การให้รางวัลและค่าชมเชยยังมีความเหมาะสมและมีความยุติธรรม</p> <p>5.3 ไม่ขอออกความคิดเห็นเนื่องจากไม่ทราบข่าวสารและเงื่อนไข</p>	<p>9</p> <p>6</p> <p>5</p>
	<b>รวม</b>	<b>20</b>
6.	<p>ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงานของบริษัท</p> <p>6.1 มีสภาพแวดล้อมในการทำงานดี สะดวกต่อการเดินทาง มีพื้นที่ในการทำงานไม่แออัด สร้างบรรยากาศในการทำงาน</p> <p>6.2 ควรปรับปรุงเรื่องสุขอนามัยและสถานที่ทำงานมีความคับแคบ</p>	<p>16</p> <p>4</p>
	<b>รวม</b>	<b>20</b>
7.	<p>ความคิดเห็นเกี่ยวกับการให้เงินเดือนและสวัสดิการของบริษัท</p> <p>7.1 ให้เงินเดือนมีความเหมาะสมและสวัสดิการของบริษัทอยู่ในเกณฑ์ที่ดี</p> <p>7.2 ให้เงินเดือนยังอยู่ในเกณฑ์ที่ต่ำแต่สวัสดิการของบริษัทอยู่ในเกณฑ์พอใช้</p> <p>7.3 ให้เงินเดือนควรพิจารณาจากหน้าที่และความรับผิดชอบที่ได้รับ</p>	<p>11</p> <p>7</p> <p>2</p>
	<b>รวม</b>	<b>20</b>

ตารางที่ 4.3 สรุปประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการรักษาทรัพยากรบุคคลของบริษัทเอทีน่า ประกันสุขภาพ (ประเทศไทย) จำกัด มหาชน

ลำดับ	ทัศนคติของพนักงานที่มีต่อบริษัทเอทีน่า ประกันสุขภาพ (ประเทศไทย) จำกัด มหาชน	จำนวนกลุ่ม ตัวอย่าง (คน)
1.	ความคิดเห็นเกี่ยวกับการสื่อสารภายในของบริษัท	
	1.1 ยังไม่ดี พนักงานยังไม่ทราบทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กรเท่าที่ควร และไม่มีความต่อเนื่องในการสื่อสาร	17
	1.2 การสื่อสารภายในองค์กรที่ดีมาก มีการแจ้งข้อมูลข่าวสารภายในองค์กรชัดเจน	3
	รวม	20
2.	ความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้นำระดับสูงของบริษัท	
	2.1 มีความรู้และความเชี่ยวชาญในธุรกิจเป็นอย่างดี เข้าถึงรายละเอียด ด้านการทำงาน มีการตัดสินใจที่ดี และมีความเป็นผู้นำสูง	12
	2.2 ไม่มีการสื่อสารและทำงานร่วมกันระหว่างทีมผู้บริหารเองและพนักงาน ขาดการต่อเนื่องในการสื่อสารทิศทางของบริษัท มีความขัดแย้งภายใน กันเอง	8
	รวม	20
3.	ความคิดเห็นเกี่ยวกับการให้การสนับสนุนด้านการบริการของบริษัท	
	3.1 ยังไม่ดีเพราะมีความล่าช้า และไม่สมดุลระหว่างความต้องการและการให้บริการ	13
	3.2 มีการให้บริการลูกค้าที่ดีและพัฒนาให้ดีขึ้นซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของ บริษัท	7
	รวม	20
4.	ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการทีมของบริษัท	
	4.1 บริหารจัดการทีมไม่ดี ไม่มีการสื่อสารเป้าหมายของทีมและประเมิน การทำงานเท่าที่ควร การทำงานไม่มีความสอดคล้องกัน เนื่องจากไม่มี การสื่อสารเป้าหมายหรือมีความคิดที่แตกต่างกัน	16
	4.2 การบริหารจัดการทีมงานที่ดี เพราะมีเป้าหมายที่ชัดเจน และมี การอบรมวิธีการประเมินผลที่ถูกต้อง	4
	รวม	20

ตารางที่ 4.3 สรุปประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการรักษาทรัพยากรบุคคลของบริษัทเอทีน่า ประกันสุขภาพ (ประเทศไทย) จำกัด มหาชน (ต่อ)

ลำดับ	ทัศนคติของพนักงานที่มีต่อบริษัทเอทีน่า ประกันสุขภาพ (ประเทศไทย) จำกัด มหาชน	จำนวนกลุ่ม ตัวอย่าง (คน)
5.	<p>ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงานของบริษัท</p> <p>5.1 มีสภาพแวดล้อมในการทำงานดี สะดวกต่อการเดินทาง มีพื้นที่ในการทำงาน ไม่แออัด สร้างบรรยากาศในการทำงาน</p> <p>5.2 ควรปรับปรุงเรื่องสุขอนามัยและสถานที่ทำงานมีความคับแคบ</p>	<p>16</p> <p>4</p>
	รวม	20
6.	<p>ความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรของบริษัท</p> <p>6.1 มีภารกิจและเป้าหมายที่ชัดเจนแต่ไม่ได้ถูกทำไปปฏิบัติจริง ไม่มีการสื่อสารเป้าหมายและภารกิจขององค์กร ทำให้วัฒนธรรมองค์กรไม่ชัดเจน และมีความต่อเนื่อง</p> <p>6.2 มีภารกิจและเป้าหมายเดียวกัน ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน มุ่งประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก</p>	<p>14</p> <p>6</p>
	รวม	20
7.	<p>ความคิดเห็นเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัท</p> <p>7.1 มีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ไม่เข้าใจ เงื่อนไขการประเมินไม่ชัดเจน ไม่มีระบบการติดตามผลการทำงานที่ดี</p> <p>7.2 มีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ค่อนข้างชัดเจน มีการแจ้งเป้าหมายให้ทราบและเป็นมาตรฐานของบริษัท</p> <p>7.3 ไม่มีความคิดเห็นเพราะยังไม่เคยได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน</p>	<p>9</p> <p>6</p> <p>5</p>
	รวม	20
8.	<p>ความคิดเห็นเกี่ยวกับการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรของบริษัท</p> <p>8.1 การอบรมพัฒนาบุคลากรมีน้อย มีเพียง In-house training เท่านั้น ไม่มีหลักสูตรอบรมที่ให้พนักงาน ได้พัฒนา soft skill ทางด้านอื่น ไม่มี การสื่อสารแผนการอบรมที่ชัดเจน</p> <p>8.2 การอบรมพัฒนาบุคลากรตรงตามวัตถุประสงค์และมีการวางแผน การอบรมที่ดี</p>	<p>17</p> <p>3</p>
	รวม	20

**ตารางที่ 4.3** สรุปประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการรักษาทรัพยากรบุคคลของบริษัทเอ็ทนา ประกันสุขภาพ (ประเทศไทย) จำกัด มหาชน (ต่อ)

ลำดับ	ทัศนคติของพนักงานที่มีต่อบริษัทเอ็ทนา ประกันสุขภาพ (ประเทศไทย) จำกัด มหาชน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง (คน)
9.	ความคิดเห็นเกี่ยวกับการให้เงินเดือนและสวัสดิการของบริษัท	
	9.1 ให้เงินเดือนมีความเหมาะสมและสวัสดิการของบริษัทอยู่ในเกณฑ์ที่ดี	11
	9.2 ให้เงินเดือนยังอยู่ในเกณฑ์ที่ต่ำแต่สวัสดิการของบริษัทอยู่ในเกณฑ์พอใช้	7
	9.3 ให้เงินเดือนควรพิจารณาจากหน้าที่และความรับผิดชอบที่ได้รับ	2
	รวม	<b>20</b>
10.	ความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีโอกาสในความก้าวหน้าในสายงานที่ตัวเองทำในอนาคตของบริษัท	
	10.1 ยังไม่มีโอกาสในความก้าวหน้าในสายงานที่ทำอยู่ขึ้นอยู่กับหัวหน้างานที่จะผู้พิจารณาในความก้าวหน้า	14
	10.2 มีโอกาสในความก้าวหน้าในสายงานที่ทำอยู่ขึ้นอยู่กับหัวหน้างานที่จะผู้พิจารณาในความก้าวหน้า	5
	10.3 ไม่มีความเห็นเนื่องจากเพิ่งเข้ามา	1
	รวม	<b>20</b>

**4.4** สาเหตุสำคัญที่ปัจจัยที่พนักงานให้ความสำคัญจาก 12 มิติ ของบริษัทเอ็ทนา ประกันสุขภาพ (ประเทศไทย) จำกัด มหาชน

จากการวิเคราะห์การสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 20 คน ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ถึงสาเหตุสำคัญต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างและพัฒนา Employer Branding ภาพลักษณ์องค์กร (Employer Branding) เพื่อจูงใจและรักษาทรัพยากรบุคคลของบริษัทเอ็ทนา ประกันสุขภาพ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) สำคัญใน โดยให้กลุ่มตัวอย่างเรียงลำดับความสำคัญ 3 อันดับ ที่เรียงจากมากไปหาน้อยสุด จากบทสัมภาษณ์สามารถสรุปเป็น 3 อันดับ ได้แก่ อันดับที่ 1 คือ การให้เงินเดือนและสวัสดิการ (7 จาก 20 คน) อันดับที่ 2 คือ วัฒนธรรมองค์กร (4 จาก 20 คน) อันดับที่ 3 คือ โอกาสความก้าวหน้าในสายงาน (3 จาก 20 คน) ตามตารางที่ 4.4

**ตารางที่ 4.4** สรุปสาเหตุปัจจัยที่สำคัญต่อมีผลกระทบต่อการสร้างคุณค่า Employer Branding ภาพลักษณ์องค์กร (Employer Branding) เพื่อจูงใจและรักษาทรัพยากรบุคคลในองค์กรที่พนักงานให้ความสำคัญ

ลำดับ	อันดับที่ 1	อันดับที่ 2	อันดับที่ 3
1	การประเมินผลการปฏิบัติงาน	การสรรหาและการคัดเลือก	ผู้นำระดับสูง
2	โอกาสความก้าวหน้าในสายงาน	การเรียนรู้และการพัฒนา	การให้เงินเดือนและสวัสดิการ
3	การให้เงินเดือนและสวัสดิการ	การสื่อสารภายใน	การเรียนรู้และการพัฒนา
4	การให้เงินเดือนและสวัสดิการ	การเรียนรู้และการพัฒนา	สภาพแวดล้อมในการทำงาน
5	การบริหารจัดการทีม	สภาพแวดล้อมในการทำงาน	สภาพแวดล้อมในการทำงาน
6	การบริหารจัดการทีม	วัฒนธรรมองค์กร	ความมีชื่อเสียงภายนอก
7	ผู้นำระดับสูง	วัฒนธรรมองค์กร	การเรียนรู้และการพัฒนา
8	ผู้นำระดับสูง	การเรียนรู้และการพัฒนา	การสื่อสารภายใน
9	ความมีชื่อเสียงภายนอกองค์กร	วัฒนธรรมองค์กร	การให้เงินเดือนและสวัสดิการ
10	วัฒนธรรมองค์กร	การให้เงินเดือนและสวัสดิการ	การเรียนรู้และการพัฒนา
11	วัฒนธรรมองค์กร	การบริหารจัดการทีม	ผู้นำระดับสูง
12	โอกาสความก้าวหน้าในสายงาน	การให้เงินเดือนและสวัสดิการ	การเรียนรู้และการพัฒนา
13	การให้เงินเดือนและสวัสดิการ	ความมีชื่อเสียงภายนอก	โอกาสความก้าวหน้าในสายงาน
14	สภาพแวดล้อมในการทำงาน	การเรียนรู้และการพัฒนา	การให้รางวัลและการยกย่องชมเชย
15	การให้เงินเดือนและสวัสดิการ	การเรียนรู้และการพัฒนา	สภาพแวดล้อมในการทำงาน
16	วัฒนธรรมองค์กร	การสนับสนุนด้านการบริการ	การเรียนรู้และการพัฒนา
17	การให้เงินเดือนและสวัสดิการ	การเรียนรู้และการพัฒนา	สภาพแวดล้อมในการทำงาน
18	การให้เงินเดือนและสวัสดิการ	การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร	สภาพแวดล้อมในการทำงาน
19	วัฒนธรรมองค์กร	สภาพแวดล้อมในการทำงาน	การเรียนรู้และการพัฒนา
20	การให้เงินเดือนและสวัสดิการ	การเรียนรู้และการพัฒนา	ผู้นำระดับสูง



#### 4.5 สาเหตุสำคัญที่ปัจจัยที่บริษัทสามารถทำได้ดีมากที่สุดจาก 12 มิติ ในมุมมองของพนักงานบริษัทเอ็นท่า ประกันสุขภาพ (ประเทศไทย) จำกัด มหาชน

จากการวิเคราะห์การสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 20 คน ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างและพัฒนา Employer Branding ภาพลักษณ์องค์กร (Employer Branding) เพื่อจูงใจและรักษาทรัพยากรบุคคลของบริษัทเอ็นท่า ประกันสุขภาพ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) โดยให้กลุ่มตัวอย่างเลือกปัจจัยสาเหตุสำคัญที่บริษัทสามารถทำได้ดีมากที่สุด จากบทสัมภาษณ์สามารถสรุปได้ว่า สภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นสิ่งปัจจัยที่บริษัทดำเนินการได้ดีมากที่สุด ตามตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 สรุปสาเหตุปัจจัยที่สำคัญที่บริษัทสามารถทำได้ดีที่สุดจาก 12 มิติ ในมุมมองของพนักงานบริษัทเอ็นท่า ประกันสุขภาพ (ประเทศไทย) จำกัด มหาชน

ลำดับ	สาเหตุสำคัญที่บริษัทสามารถทำได้ดีที่สุดในมุมมองของพนักงานบริษัทเอ็นท่า ประกันสุขภาพ (ประเทศไทย) จำกัด มหาชน
1.	ค่านิยมและความรับผิดชอบต่อสังคม
2.	การให้เงินเดือนและสวัสดิการ
3.	การให้เงินเดือนและสวัสดิการ
4.	วัฒนธรรมองค์กร
5.	สภาพแวดล้อมในการทำงาน
6.	สภาพแวดล้อมในการทำงาน
7.	การเรียนรู้และการพัฒนา
8.	ค่านิยมและความรับผิดชอบต่อสังคม
9.	ความมีชื่อเสียงภายนอกองค์กร
10.	การให้เงินเดือนและสวัสดิการ
11.	ค่านิยมและความรับผิดชอบต่อสังคม
12.	การให้รางวัลและการยกย่องชมเชย
13.	การให้เงินเดือนและสวัสดิการ
14.	สภาพแวดล้อมในการทำงาน
15.	ความมีชื่อเสียงภายนอกองค์กร
16.	สภาพแวดล้อมในการทำงาน
17.	ผู้นำระดับสูงขององค์กร

**ตารางที่ 4.5** สรุปสาเหตุปัจจัยที่สำคัญที่บริษัทสามารถทำได้ดีที่สุดจาก 12 มิติในมุมมองของพนักงานบริษัทเอทีน่า ประกันสุขภาพ (ประเทศไทย) จำกัด มหาชน (ต่อ)

ลำดับ	สาเหตุสำคัญที่บริษัทสามารถทำได้ดีที่สุดในมุมมองของพนักงานบริษัทเอทีน่า ประกันสุขภาพ (ประเทศไทย) จำกัด มหาชน
18.	การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร
19.	สภาพแวดล้อมในการทำงาน
20.	การสื่อสารภายในองค์กร

**4.6** สาเหตุสำคัญที่ปัจจัยที่บริษัทสามารถทำได้ดีน้อยที่สุดจาก 12 มิติในมุมมองของพนักงานบริษัทเอทีน่า ประกันสุขภาพ (ประเทศไทย) จำกัด มหาชน

จากการวิเคราะห์การสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 20 คน ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างและพัฒนา Employer Branding ภาพลักษณ์องค์กร (Employer Branding) เพื่อจูงใจและรักษาทรัพยากรบุคคลของบริษัทเอทีน่า ประกันสุขภาพ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) โดยให้กลุ่มตัวอย่างเลือกสาเหตุสำคัญที่ปัจจัยที่บริษัทสามารถทำได้ดีน้อยที่สุด จากบทสัมภาษณ์สามารถสรุปได้ว่า ความมีชื่อเสียงภายนอกองค์กร เป็นปัจจัยที่บริษัทดำเนินการได้ดีน้อยที่สุด ตามตารางที่ 4.6

**ตารางที่ 4.6** สรุปสาเหตุปัจจัยที่สำคัญที่บริษัทสามารถทำได้ดีน้อยที่สุดจาก 12 มิติในมุมมองของพนักงานบริษัทเอทีน่า ประกันสุขภาพ (ประเทศไทย) จำกัด มหาชน

ลำดับ	สาเหตุสำคัญที่บริษัทสามารถทำได้ดีน้อยที่สุดในมุมมองของพนักงานบริษัทเอทีน่า ประกันสุขภาพ (ประเทศไทย) จำกัด มหาชน
1.	การประเมินผลการปฏิบัติงาน
2.	โอกาสความก้าวหน้าในสายงาน
3.	ความมีชื่อเสียงภายนอกองค์กร
4.	การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร
5.	การบริหารจัดการทีม
6.	ความมีชื่อเสียงภายนอกองค์กร
7.	วัฒนธรรมองค์กร
8.	การเรียนรู้และการพัฒนา I

ตารางที่ 4.6 สรุปสาเหตุปัจจัยที่สำคัญที่บริษัทสามารถทำได้ดีน้อยที่สุดจาก 12 มิติในมุมมองของพนักงานบริษัทเอีทน่า ประกันสุขภาพ (ประเทศไทย) จำกัด มหาชน (ต่อ)

ลำดับ	สาเหตุสำคัญที่บริษัทสามารถทำได้ดีน้อยที่สุดในมุมมองของพนักงานบริษัทเอีทน่า ประกันสุขภาพ (ประเทศไทย) จำกัด มหาชน
9.	ค่านิยมและความรับผิดชอบต่อสังคม
10.	วัฒนธรรมองค์กร
11.	ผู้นำระดับสูงขององค์กร
12.	การให้เงินเดือนและสวัสดิการ
13.	วัฒนธรรมองค์กร
14.	วัฒนธรรมองค์กร
15.	การสนับสนุนด้านการบริการ
16.	การสื่อสารภายในองค์กร
17.	ความมีชื่อเสียงภายนอกองค์กร
18.	ความมีชื่อเสียงภายนอกองค์กร
19.	การสื่อสารภายในองค์กร
20.	ความมีชื่อเสียงภายนอกองค์กร

## บทที่ 5

### อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในการศึกษาเรื่องการสร้างและพัฒนาภาพลักษณ์องค์กร (Employer Branding) เพื่อจูงใจและรักษาทรัพยากรบุคคลของบริษัทชั้นนำ ประกันสุขภาพ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จากกลุ่มตัวอย่างพนักงานเป็นสมาชิกของบริษัทชั้นนำ ประกันสุขภาพ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) จำนวน 20 คน ซึ่งสรุปผลการวิจัยได้ ดังนี้

#### 5.1 อภิปรายผลการวิจัย

จากการวิจัยเรื่อง “การสร้างและพัฒนาภาพลักษณ์องค์กร (Employer Branding) เพื่อจูงใจและรักษาทรัพยากรบุคคลของบริษัทชั้นนำ ประกันสุขภาพ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)” สามารถสรุปประเด็นสำคัญที่ผู้วิจัยนำมาอภิปรายได้ ดังนี้

##### 5.1.1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของพนักงาน

หลังจากวิเคราะห์ข้อมูลขั้นพื้นฐาน ซึ่งมีรายละเอียดเกี่ยวกับ เพศ, อายุ, ระดับการศึกษา, ตำแหน่งงาน, ประสบการณ์ทำงานที่บริษัท ของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 20 คน พบว่า ผู้เข้ารับการสัมภาษณ์เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย โดยที่กลุ่มตัวอย่างเพศหญิง มีจำนวน 13 คน ส่วนเพศชาย มีจำนวน 7 คน สำหรับอายุแบ่งออกเป็น 3 ช่วงอายุ คือ 21-30 ปี, 31-40 ปี และ 41 ขึ้นไป ซึ่งมีผู้เข้ารับการสัมภาษณ์ ช่วงอายุ 21-30 ปี จำนวน 6 คน ช่วงอายุ 31-40 ปี จำนวน 9 คน และช่วงอายุ 41 ปีขึ้นไป จำนวน 5 คน ระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี จำนวน 13 คน และระดับปริญญาโท จำนวน 7 คน ประสบการณ์การทำงานที่บริษัทแห่งนี้ แบ่งออกเป็น 3 ช่วง โดยเรียงจากผู้เข้าสัมภาษณ์มากไปน้อย ดังนี้ น้อยกว่า 1 ปี จำนวน 5 คน, 2-7 ปี จำนวน 13 คน และ 8-15 ปี จำนวน 2 คน

### 5.1.2 ทักษะคิของพนักงานที่มีต่อภาพลักษณ์องค์กร (Employer Branding) เพื่อจูงใจ ทรัพยากรบุคคลในองค์กร ของบริษัทเอ็นทีเอ ประกันสุขภาพ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด พบว่า ทักษะคิของพนักงานที่มีต่อ ภาพลักษณ์  
องค์กร (Employer Branding) เพื่อจูงใจทรัพยากรบุคคลในองค์กร ประกอบด้วย ความคิดเห็นเกี่ยวกับ  
บริษัทใน 6 มิติ ได้แก่ ชื่อเสียงภายนอกองค์กร, ค่านิยมและความรับผิดชอบต่อสังคม, การสรรหา  
และคัดเลือกบุคลากร, การให้รางวัลและการยกย่องชมเชย, วัฒนธรรมองค์กร, สภาพแวดล้อมในการทำงาน  
นอกจากนั้นแล้ว ยังได้สอบถามเพิ่มเติมในอีก 1 หัวข้อจากทฤษฎีของเฮร์ซเบอร์ก (Herzberg) ทฤษฎี  
สองปัจจัย (Two-factors Theory) คือ ส่วนการให้เงินเดือนและสวัสดิการ

ทั้งนี้จะวิเคราะห์ผลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างรวมทั้งพนักงานระดับผู้จัดการขึ้นไป  
และพนักงานระดับปฏิบัติการเนื่องจากเป็นคำถามที่แสดงความคิดเห็นทั่วไปเกี่ยวกับทักษะคิที่มี  
ต่อบริษัทเอ็นทีเอ ประกันสุขภาพ (ประเทศไทย) จำกัด มหาชน พบว่าหัวข้อชื่อเสียงภายนอกขององค์กร  
กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มองว่า “ยังไม่มั่นใจและไม่เป็นที่รู้จักในธุรกิจประกันเท่าที่ควร” หัวข้อค่านิยม  
และความรับผิดชอบต่อสังคม กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่พิจารณาว่า “ยังไม่มีกิจกรรมที่เกี่ยวกับความ  
รับผิดชอบต่อสังคมหรือสร้างค่านิยมที่ดีในบริษัทให้เห็นชัดเจน” หัวข้อการสรรหาและคัดเลือก  
บุคลากร กลุ่มตัวอย่างมองว่า “มีปัญหาเพราะคนที่เข้ามาไม่ตรงกับสายงานและมุ่งเน้นที่การแนะนำ  
เพื่อนมาร่วมงานมากกว่าการหาคนจากภายนอก มีระบบการรับคนที่ล่าช้าทำให้มีช่วงที่คนขาดใน  
การทำงาน” หัวข้อการให้รางวัลและการยกย่องชมเชย กลุ่มตัวอย่างมองว่า “ยังมีน้อย มีการให้รางวัล  
เฉพาะในงานของบริษัทเท่านั้น พนักงานไม่เข้าใจในเงื่อนไขการให้รางวัล” หัวข้อสภาพแวดล้อมใน  
การทำงาน กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่พิจารณาว่า “มีสภาพแวดล้อมในการทำงานดี สะดวกต่อการเดินทาง  
มีพื้นที่ในการทำงานไม่แออัด สร้างบรรยากาศในการทำงาน” หัวข้อวัฒนธรรมองค์กร กลุ่มตัวอย่าง  
พิจารณาว่า “มีภารกิจและเป้าหมายที่ชัดเจนแต่ไม่ได้ถูกทำไปปฏิบัติจริง ไม่มีการสื่อสารเป้าหมายและ  
ภารกิจขององค์กร ทำให้วัฒนธรรมองค์กรไม่ชัดเจนและมีความต่อเนื่อง”

ส่วนหัวข้อที่เพิ่มเติมอีก 1 หัวข้อจากทฤษฎีของเฮร์ซเบอร์ก (Herzberg) ทฤษฎีสองปัจจัย  
(Two-factors Theory) นั้น หัวข้อการให้รางวัลและการยกย่องชมเชย กลุ่มตัวอย่างมองว่า “ยังมีน้อย  
มีการให้รางวัลเฉพาะในงานของบริษัทเท่านั้น พนักงานไม่เข้าใจในเงื่อนไขการให้รางวัล”

### 5.1.3 ทักษะคิของพนักงานที่มีต่อภาพลักษณ์องค์กร (Employer Branding) เพื่อรักษา ทรัพยากรบุคคลในองค์กร ของบริษัทเอ็นทีเอ ประกันสุขภาพ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด พบว่า ทักษะคิของพนักงานที่มีต่อ ภาพลักษณ์  
องค์กร (Employer Branding) เพื่อจูงใจทรัพยากรบุคคลในองค์กร ประกอบด้วย ความคิดเห็นเกี่ยวกับ

บริษัทใน 8 มิติ ได้แก่ การสื่อสารภายในองค์กร, ผู้นำระดับสูงขององค์กร, การสนับสนุนด้านการบริการ, การบริหารจัดการทีม, สภาพแวดล้อมในการทำงาน, วัฒนธรรมองค์กร, การประเมินผลการปฏิบัติงาน, การเรียนรู้และการพัฒนา นอกจากนั้นแล้ว ยังได้สอบถามเพิ่มเติมในอีก 2 หัวข้อ จากทฤษฎีของเฮิร์ซเบอร์ก (Herzberg) ทฤษฎีสองปัจจัย (Two-factors Theory) คือ ส่วนการให้เงินเดือนและสวัสดิการ, โอกาสในความก้าวหน้าในสายงานที่ทำในอนาคต

ทั้งนี้จะวิเคราะห์ผลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างรวมทั้งพนักงานระดับผู้จัดการขึ้นไป และพนักงานระดับปฏิบัติการเนื่องจากเป็นคำถามที่แสดงความคิดเห็นทั่วไปเกี่ยวกับทัศนคติที่มีต่อบริษัทเอ็ทน่า ประกันสุขภาพ (ประเทศไทย) จำกัด มหาชน พบว่าหัวข้อการสื่อสารภายในองค์กร กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มองว่า “ยังไม่ดี พนักงานยังไม่ทราบทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กรเท่าที่ควร และไม่มีความต่อเนื่องในการสื่อสาร” หัวข้อผู้นำระดับสูงขององค์กร กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มองว่า “มีความรู้และความเชี่ยวชาญในธุรกิจเป็นอย่างดี เข้าถึงรายละเอียดด้านการดำเนินงาน มีการตัดสินใจที่ดี และมีความเป็นผู้นำสูง” หัวข้อการสนับสนุนด้านการบริการ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่พิจารณาว่า “ยังไม่ดี เพราะมีความล่าช้า และไม่สมดุลระหว่างความต้องการและการให้บริการ” หัวข้อการบริหารจัดการทีม กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่พิจารณาว่า “บริหารจัดการทีมไม่ดี ไม่มีการสื่อสารเป้าหมายของทีมและประเมินการทำงานเท่าที่ควร การทำงานไม่มีความสอดคล้องกัน เนื่องจากไม่มีการสื่อสารเป้าหมายหรือมีความคิดที่แตกต่างกัน” หัวข้อสภาพแวดล้อมในการทำงาน กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่พิจารณาว่า “มีสภาพแวดล้อมในการทำงานดี สะดวกต่อการเดินทาง มีพื้นที่ในการทำงานไม่แออัด สร้างบรรยากาศในการทำงาน” หัวข้อวัฒนธรรมองค์กร กลุ่มตัวอย่างพิจารณาว่า “มีการกิจและเป้าหมายที่ชัดเจนแต่ไม่ได้ถูกทำไป ปฏิบัติจริง ไม่มีการสื่อสารเป้าหมายและภารกิจขององค์กร ทำให้วัฒนธรรมองค์กรไม่ชัดเจนและมีความต่อเนื่อง” หัวข้อการประเมินผลการปฏิบัติงาน กลุ่มตัวอย่างพิจารณาว่า “มีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ไม่เข้าใจ เงื่อนไขการประเมินไม่ชัดเจน ไม่มีระบบการติดตามผลการทำงานที่ดี” หัวข้อการเรียนรู้และการพัฒนา กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มองว่า “การอบรมพัฒนาบุคลากรมีน้อย มีเพียง In-house training เท่านั้น ไม่มีหลักสูตรอบรมที่ให้พนักงานได้พัฒนา soft skill ทางด้านอื่น ไม่มีการสื่อสารแผนการอบรมที่ชัดเจน”

ส่วนหัวข้อที่เพิ่มเติมอีก 2 หัวข้อจากทฤษฎีของเฮิร์ซเบอร์ก (Herzberg) ทฤษฎีสองปัจจัย (Two-factors Theory) นั้น หัวข้อการให้เงินเดือนและสวัสดิการ กลุ่มตัวอย่างพิจารณาว่า “ให้เงินเดือนมีความเหมาะสมและสวัสดิการของบริษัทอยู่ในเกณฑ์ที่ดี” หัวข้อโอกาสในความก้าวหน้าในสายงานที่ทำในอนาคต กลุ่มตัวอย่างพิจารณาว่า “ยังไม่มีโอกาสในความก้าวหน้าในสายงานที่ทำอยู่ขึ้นอยู่กับหัวหน้างานที่จะผู้พิจารณาในความก้าวหน้า”

#### 5.1.4 สาเหตุสำคัญที่พนักงานให้ความสำคัญของบริษัทเอ็นพี ประกันสุขภาพ (ประเทศไทย) จำกัด มหาชน

จากการวิเคราะห์การสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 20 คน ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ถึงสาเหตุสำคัญที่มีต่อการสร้างคุณค่าภาพลักษณ์องค์กร (Employer Branding) เพื่อจูงใจและรักษาทรัพยากรบุคคลในองค์กร โดยให้กลุ่มตัวอย่างเรียงลำดับความสำคัญ 3 อันดับ ที่เรียงจากมากไปหาน้อยสุด จากบทสัมภาษณ์สามารถสรุปเป็น 3 อันดับ ได้แก่ อันดับที่ 1 คือ การให้เงินเดือนและสวัสดิการ (7 จาก 20 คน) อันดับที่ 2 คือ วัฒนธรรมองค์กร (4 จาก 20 คน) อันดับที่ 3 คือ โอกาสความก้าวหน้าในสายงาน (3 จาก 20 คน)

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง พบว่าสาเหตุสำคัญที่พนักงานให้ความสำคัญของบริษัทเอ็นพี ประกันสุขภาพ (ประเทศไทย) จำกัด มหาชน มีหลายสาเหตุด้วยกัน แต่ถ้า 3 อันดับแรกที่กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็นมากที่สุด ได้แก่ การให้เงินเดือนและสวัสดิการ, การเรียนรู้และการพัฒนา, สภาพแวดล้อมในการทำงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของจรัสศรี วัฒนจิง, พนิดา วัฒนภิโกวิท, ชุติมา พลังวิทย์วัฒนา (2551) ซึ่งพบว่า สำหรับมิติหลักของกลยุทธ์ ภาพลักษณ์องค์กร (Employer Branding) ที่ส่งผลต่อการสรรหาบุคลากรขององค์กรในประเทศไทยนั้น พบว่า 4 มิติหลักที่ส่งผลต่อการสรรหาขององค์กรในประเทศไทย คือ มิติหลักด้านค่าตอบแทนและการยอมรับ (เฉพาะด้านค่าตอบแทน) มิติหลักด้านความมีชื่อเสียงภายนอก มิติหลักด้านการเรียนรู้และการพัฒนา และมิติหลักด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน (สถานที่ตั้งและบรรยากาศในการทำงาน) เนื่องจากมิติหลักทั้งหมดนี้เป็นที่รับรู้ของผู้สมัครภายนอกเป็นอย่างดีตลอดจนเป็นมิติหลักที่ส่งผลต่อการตัดสินใจเข้าทำงานกับองค์กรด้วย และสอดคล้องกับงานวิจัยของ รัตนรพี ณ นคร (2554) พบว่า ปัจจัยด้านผลตอบแทนเป็นสิ่งที่พนักงานทุกคนคาดหวังจะได้รับจากการทุ่มเทปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ดังนั้น ผลตอบแทนทั้งในรูปแบบเงินเดือน โบนัส ค่าล่วงเวลา ค่ารักษาพยาบาล วันลาพักร้อน และอัตราการปรับขึ้นของเงินเดือน ที่มีความเหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมายนั้นสามารถเป็นแรงจูงใจเชิงบวกในการทำงานในองค์กร

นอกจากนี้ ยังได้สอดคล้องกับทฤษฎีของ Herzberg ในส่วนของปัจจัยการธำรงรักษา (Maintenance Factor) ซึ่งประกอบด้วย 1. เงินเดือน 2. โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต 3. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน 4. สถานะของอาชีพ 5. นโยบายและการบริหาร 6. สภาพการทำงาน 7. ชีวิตส่วนตัว 8. ความมั่นคงในงาน 9. การปกครองบังคับบัญชา อีกทั้งยังสอดคล้องกับจากงานวิจัยของ Tower Watson (2014) ในหัวข้อ Global Talent Management and Rewards Study ได้ศึกษาพบว่า มุมมองของพนักงานกับนายจ้างที่มีต่อปัจจัยที่จะดึงดูดผู้สมัครเข้ามาสมัครงานกับบริษัทที่มีความแตกต่างกันมาก นายจ้างจะเชื่อเรื่องของการเติบโตอนาคตที่ดีกว่าและงาน

ที่ทำทนาย แต่พนักงานจะมองในมุมมองของตนเองเป็นหลัก ก็คือ เรื่องของค่าจ้างเงินเดือนมาเป็นอันดับที่หนึ่ง และรองลงมาก็คือ ความมั่นคงในหน้าที่การงาน แล้วค่อยไปมองเรื่องของการเติบโตในองค์กร จากนั้นก็เป็นเรื่องของโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองในองค์กร ส่วนเรื่องของความท้าทายในงาน ชื่อเสียงของนายจ้างที่คิดจะมองเป็นเรื่องท้ายๆ

อย่างไรก็ตาม จากผลการสัมภาษณ์ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของปิยะมาศ สურภพพิศิษฐ์ ที่พบว่าคุณลักษณะขององค์กรที่มีความน่าดึงดูดใจมากที่สุด 3 อันดับแรก คือ มีโอกาสที่จะความก้าวหน้าในอาชีพการงาน รองลงมาคือ เป็นองค์กรที่มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีความสุข และได้รับการเพิ่มพูนประสบการณ์เพื่อความก้าวหน้าในงาน ตามลำดับ และงานวิจัยของลัทธพรธณ กสิณธุ์มานะ วาท (2557) ที่พบว่าลักษณะองค์กรด้านสภาพแวดล้อมองค์กรทั้งด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านสินค้าและบริการด้านลักษณะงานและด้านวิสัยทัศน์และนวัตกรรมมีผลต่อการตัดสินใจสมัครงาน เนื่องจากภาพลักษณ์ของนายจ้างที่ตรงกับคุณค่าของผู้สมัครเพียงใดก็ยังสามารถดึงดูดพนักงานที่มีศักยภาพให้สมัครงานกับองค์กร

#### 5.1.5 สาเหตุสำคัญที่บริษัทสามารถทำได้ดีมากที่สุด ในมุมมองของพนักงานบริษัทเอกชน ประกันสุขภาพ (ประเทศไทย) จำกัด มหาชน

จากการวิเคราะห์การสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 20 คน ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ถึงสาเหตุสำคัญที่มีผลต่อการสร้างคุณค่า ภาพลักษณ์องค์กร (Employer Branding) เพื่อจูงใจและรักษาทรัพยากรบุคคลในองค์กร โดยให้กลุ่มตัวอย่างเลือกสาเหตุสำคัญที่บริษัทสามารถทำได้ดีมากที่สุด จากบทสัมภาษณ์สามารถสรุปได้ว่า สภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นปัจจัยที่บริษัทดำเนินการได้ดีมากที่สุด

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง พบว่าสาเหตุที่พนักงานพิจารณาว่าบริษัทสามารถทำได้ดีมากที่สุดเพื่อจูงใจและรักษาทรัพยากรบุคคลในองค์กร คือ สภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีของ Herzberg ในส่วนของปัจจัยการธำรงรักษา (Maintenance Factor) ซึ่งประกอบด้วย 1. เงินเดือน 2. โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต 3. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน 4. สถานะของอาชีพ 5. นโยบายและการบริหาร 6. สภาพการทำงาน 7. ชีวิตส่วนตัว 8. ความมั่นคงในงาน 9. การปกครองบังคับบัญชา นอกจากนี้แล้วยังสอดคล้องกับแนวคิดของการรักษาคนเก่งในองค์กรให้สามารถทำงานอยู่กับองค์กรได้นั้นมีองค์ประกอบ 4 มิติ (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์, 2554) 1. มิติการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Development Dimension) 2. มิติสิ่งแวดล้อมการทำงาน (Work Environment Dimension) 3. มิติรางวัลและผลตอบแทน (Reward and Compensation Dimension) 4. มิติโอกาสที่ท้าทายใหม่ๆ (New Challenged Opportunity Dimension) อีกด้วย



นอกจากนั้นแล้วสภาพแวดล้อมในการทำงานยังส่งผลต่อการสรรหาคณากรในองค์กร ซึ่งพิจารณาจากงานวิจัยของปิยะมาศ สุรภพพิศิษฐ์ ที่พบว่าคุณลักษณะขององค์กรที่มีความน่าดึงดูดใจมากที่สุด 3 อันดับแรก คือ มีโอกาสที่จะความก้าวหน้าในอาชีพการงาน รองลงมาคือ เป็นองค์กรที่มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีความสุข และได้รับการเพิ่มพูนประสบการณ์เพื่อความก้าวหน้าในงานตามลำดับ และยังเป็นปัจจัยที่ช่วยรักษาและสร้างความผูกพันให้แก่พนักงานในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของปฐมพงษ์ โศพานิชสุริย์ (2553) ที่พบว่าปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรทั้ง 8 ปัจจัยมีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันของคนเก่ง โดยเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จากมากไปน้อย ได้แก่ ลักษณะงาน การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร รางวัลและผลตอบแทน ระบบราชการ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และโอกาสที่ได้รับจากการทำงานรวมถึงค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินก็มีความสัมพันธ์กันและมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกับระดับความผูกพัน

#### 5.1.6 สาเหตุสำคัญที่บริษัทสามารถทำได้ดีน้อยที่สุดในมุมมองของพนักงานบริษัทเอ็นเอ นำ ประกันสุขภาพ (ประเทศไทย) จำกัด มหาชน

จากการวิเคราะห์การสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 20 คน ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ถึงสาเหตุสำคัญที่ต่อการสร้างคุณค่าภาพลักษณ์องค์กร (Employer Branding) เพื่อจูงใจและรักษาทรัพยากรบุคคลในองค์กร โดยให้กลุ่มตัวอย่างเลือกสาเหตุสำคัญที่บริษัทสามารถทำได้ดีน้อยที่สุด จากบทสัมภาษณ์สามารถสรุปได้ว่า ความมีชื่อเสียงภายนอกองค์กร เป็นสาเหตุสำคัญที่บริษัทดำเนินการได้ดีน้อยที่สุด ซึ่งจากทฤษฎีหัวข้อความมีชื่อเสียงภายนอกองค์กรนั้น ต้องการที่จะศึกษาองค์กรถึงยุทธวิธีการสื่อสารที่ดีจากทุกกลุ่มทั้งบุคลากรภายใน ภายนอก ผู้มีส่วนได้เสีย ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน อยู่บนความชัดเจนบนพื้นฐานแห่งความเป็นจริง มีการทำงานร่วมกันอย่างมีเอกภาพและมีการใช้การสื่อสารแบบสองทาง

ในหัวข้อความมีชื่อเสียงภายนอกองค์กรจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า ความมีชื่อเสียงภายนอกองค์กร มีผลต่อการสรรหาคนเข้ามาทำงาน งานวิจัยของ จรัสศรี วัฒนจัง, พนิดา วัฒนภิโกวิท, ชุติมา พลังวิทย์วัฒนา (2551) ผลการวิจัยพบว่า องค์กรทั้งหมดมีการใช้กลยุทธ์ในการดึงดูดผู้สมัครภายนอกผ่าน 12 มิติหลัก ที่เป็นองค์ประกอบของกลยุทธ์การสร้างภาพลักษณ์องค์กร (Employer Branding) โดยคณะผู้วิจัยได้สรุปแยกออกเป็นการใช้มิติหลักในการสื่อสารที่มุ่งเน้นภายในและมุ่งเน้นภายนอก ซึ่งมิติที่มุ่งเน้นภายในมีความสอดคล้องกับมิตigroupบุคลากร ไม่ได้รับรู้อ่อนมาสมัครงาน ในขณะที่มิติที่มุ่งเน้นภายนอกมีความสอดคล้องกับมิติที่กลุ่มบุคลากรรับรู้มาก่อนสมัครงาน

สำหรับมิติหลักของกลยุทธ์ภาพลักษณ์องค์กร (Employer Branding) ที่ส่งผลต่อการสรรหาบุคลากรขององค์กรในประเทศไทยนั้น พบว่า 4 มิติหลักที่ส่งผลต่อการสรรหาขององค์กรในประเทศไทย คือ มิติหลักด้านค่าตอบแทนและการยอมรับ (เฉพาะด้านค่าตอบแทน) มิติหลักด้านความมีชื่อเสียงภายนอก มิติหลักด้านการเรียนรู้และการพัฒนา และมิติหลักด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน (สถานที่ตั้งและบรรยากาศในการทำงาน) เนื่องจากมิติหลักทั้งหมดนี้เป็นที่รับรู้ของผู้สมัครภายนอกเป็นอย่างดีตลอดจนเป็นมิติหลักที่ส่งผลต่อการตัดสินใจเข้าทำงานกับองค์กรด้วย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วราภรณ์ งามคู่ปฏิบัติ, ณัฐสุดา พัวตระกูลทรัพย์, กัญญา บวรรัตนชัย (2550) ที่พบว่า ปัจจัยสำคัญที่ควรนำมาใช้เป็นประเด็นหลักในการจัดทำ ภาพลักษณ์องค์กร (Employer Branding) มี 6 ปัจจัย ได้แก่ 1. ปัจจัยด้านการสรรหาและให้เข้ารับตำแหน่ง 2. ปัจจัยด้านการให้รางวัลและยกย่องชมเชย 3. ปัจจัยด้านชื่อเสียงภายนอก 4. ปัจจัยด้านการสื่อสารภายในองค์กร 5. ปัจจัยด้านคุณค่าและความรับผิดชอบของธุรกิจต่อสังคม และ 6. ปัจจัยด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ซึ่งบริษัทควรต้องการแนวทางและนโยบายที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการสื่อสารไปยังบุคลากรภายใน ภายนอก ผู้มีส่วนได้เสีย ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความชัดเจนมากกว่านี้ เพื่อให้ชื่อเสียงของบริษัทได้รับการรับรู้จากคนภายนอกมากกว่านี้ ส่งผลให้เกิดแรงดึงดูดคนให้เข้ามาสมัครงานกับบริษัท

## 5.2 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหาร (Managerial Implications)

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง “การสร้างและพัฒนาภาพลักษณ์องค์กร (Employer Branding) เพื่อจูงใจและรักษาทรัพยากรบุคคลของบริษัทเอ็นทีนา ประกันสุขภาพ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)” ผู้วิจัยได้จัดทำข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารองค์กร เพื่อสามารถนำหลักการที่เกี่ยวข้องไปปรับใช้ในการวางแผนนโยบายและการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด และจูงใจผู้สมัครงานและรักษาพนักงานให้ทำงานในองค์กร โดยอ้างอิงแนวคิดในแต่ละด้าน ดังต่อไปนี้

### 5.2.1 ด้านการจูงใจทรัพยากรบุคคล

- วางแผนการสื่อสารประชาสัมพันธ์ภาพลักษณ์ของบริษัทให้ออกไปสู่บุคคลภายนอกและภายในองค์กร ทั้งในลักษณะ Online และ Offline เพื่อสร้างการรับรู้ของบุคคลทั่วไปและพนักงานให้มากกว่านี้ โดยทำแผนการประชาสัมพันธ์ในแบบลักษณะระยะสั้นและระยะยาว เพื่อเป็นการสร้างรับรู้ให้ต่อเนื่อง อีกทั้งมีการวัดผลการประชาสัมพันธ์ที่ได้สื่อสารออกไปเป็นรายปี เพื่อที่จะได้ประเมินผลการสื่อสารว่าบุคคลภายนอกรับรู้ภาพลักษณ์ของบริษัทได้มาก-น้อยเพียงใด เพื่อที่จะได้วางแผนการประชาสัมพันธ์ในอนาคตได้อย่างเหมาะสมและถูกต้องต่อไป นอกจากนั้นแล้วบริษัท

ควรจัดกิจกรรมเพื่อสังคมควบคู่ไปกับการทำแผนการประชาสัมพันธ์ของบริษัท เพื่อเป็นการสนับสนุน และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบริษัทและชุมชน และเสริมสร้างความร่วมมือและสัมพันธ์ที่ดีระหว่าง พนักงาน ได้อีกด้วย

- การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน ควรจะมีการกำหนด Job Description ให้มีความเหมาะสมและตรงกับตำแหน่งงานที่จะทำจริง เพื่อจะได้สามารถสรรหาพนักงานที่มีคุณสมบัติตรงกับ ตำแหน่งงานจริง พร้อมทั้งลดปัญหาพนักงานลาออกเนื่องจากสายงานและประสบการณ์ที่พนักงานใหม่ ทำมาไม่สอดคล้องกับความต้องการของแต่ละแผนก นอกจากนั้นแล้ว มีการทำงานร่วมกับหัวหน้างาน ในแต่ละทีมอยู่เสมอและอัปเดตผลการสรรหาบุคลากรเพื่อลดแรงกดดันในช่วงที่แต่ละฝ่ายมีปัญหา เรื่องการขาดกำลังคน และสร้างเครือข่ายกับบริษัทจัดหางานเพื่อเป็นอีกช่องทางในการสรรหาบุคลากร จากภายนอกองค์กร

- ออกแบบระเบียบและธรรมเนียมปฏิบัติในการทำงานสำหรับพนักงานที่เข้ามาใหม่ โดยการออกแบบกิจกรรมที่เสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบริษัทและพนักงาน เช่น การจัด Orientation Program, Coaching Clinic, Leadership Talk session ฯลฯ ซึ่งกิจกรรมต้องเปิดโอกาสให้ พนักงานและผู้บริหาร ในบริษัทได้สร้างความสัมพันธ์ที่ดีร่วมกัน เพื่อเป็นการปลูกฝังขนบธรรมเนียม และวัฒนธรรมการทำงานของบริษัทให้แก่พนักงานสอดคล้องกับค่านิยมของบริษัทต่อไป

### 5.2.2 ด้านการรักษาทรัพยากรบุคคล

- ออกแบบและวางแผนการสื่อสารภายในบริษัททั้งในรูปแบบอีเมลล์ แผ่นประกาศ และ เสียงตามสาย ซึ่งรับผิดชอบโดยฝ่ายการสื่อสารภายในบริษัท เพื่อให้พนักงานได้รับทราบข่าวสารและ ทิศทางของบริษัทมากกว่านี้และมีประสิทธิภาพ นอกจากนั้นแล้วบริษัทควรมีการสื่อสารวิสัยทัศน์ของ บริษัท ผลการทำงาน และทิศทางเป้าหมายของบริษัทเป็นรายเดือน เพื่อให้พนักงานได้รับทราบถึง การทำงานของบริษัท ลดปัญหาในการทำงานที่จะเกิดขึ้นจากการไม่เข้าใจระหว่างแผนกได้

- วางแผนเรียนรู้และพัฒนาพนักงานในองค์กรให้เหมาะสมกับแต่ละระดับตำแหน่ง ของพนักงาน พร้อมทั้งแผนพัฒนาในเชิง Soft Skill และ Hard Skill และให้สิทธิ์แก่พนักงานในการ เลือกที่จะเรียนในแต่ละหลักสูตรที่สอดคล้องกับงานที่รับผิดชอบและแผนงานเติบโตในสายงานที่ได้ ร่วมวางแผนกับหัวหน้างาน นอกจากนั้นแล้วบริษัทควรมีการออกแบบหลักสูตรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ และทิศทางของบริษัทในแต่ละปีเพื่อให้เกิดการพัฒนาของพนักงานในองค์กรอย่างต่อเนื่องและสร้าง ให้บริษัทเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป

- จัดกิจกรรมให้พนักงานในแต่ละฝ่ายได้แสดงผลงานและอัปเดตผลการทำงานให้ แต่ละหน่วยงานในบริษัทได้ทราบเป็นรายไตรมาส เป็นการสร้างความภาคภูมิใจในการทำงานของ

ตัวพนักงานเองและสร้างการยอมรับจากพนักงานในบริษัท อีกทั้งเป็นการสร้างโอกาสและปลูกฝังวัฒนธรรมให้กล้าแสดงออกในเชิงสร้างสรรค์ในการทำงานหรือสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อบริษัทและลูกค้า อีกทั้งเป็นการเน้นย้ำให้พนักงานได้รับทราบเป้าหมายในการทำงานของแต่ละทีมและบริษัท มุ่งเน้นให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีที่สุดแก่บริษัทและลูกค้าต่อไป

- การให้ค่าตอบแทนและสวัสดิการของพนักงานควรปรับมีความเหมาะสมกับตำแหน่งงาน และปริมาณงานที่พนักงานรับผิดชอบ รวมทั้งควรมีเกณฑ์การประเมินฐานเงินเดือนแก่พนักงานเข้าใหม่ในแต่ละตำแหน่งให้มีมาตรฐานและให้เกิดความเท่าเทียมกันและสามารถแข่งขันในตลาดธุรกิจประกันภัยได้อย่างเหมาะสม ออกแบบสวัสดิการที่สอดคล้องกับสภาพสังคมและธุรกิจในปัจจุบัน เช่น ค่ารักษาพยาบาล ที่มีหลายแผนเพื่อให้พนักงานได้เลือกพิจารณาให้เหมาะสมกับตนเอง เป็นต้น

- กำหนดช่วงเวลาในการตั้งเป้าหมายในการทำงานของพนักงานกับหัวหน้าอย่างชัดเจน เพื่อให้พนักงานได้พูดคุยและทราบเป้าหมายในการทำงานของตนเองและของทีม และอธิบายวิธีการประเมินผลการทำงานให้แก่พนักงานและหัวหน้างานให้ได้รับทราบ โดยมีการจัดอบรมในเรื่องวิธีการประเมินผลการทำงานให้แก่พนักงานในบริษัทได้รับทราบ เพื่อความโปร่งใสและความเข้าใจในการประเมินผลงาน

### 5.3 ข้อจำกัดในการวิจัยและข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. การศึกษาในครั้งนี้ได้ทำการศึกษาเฉพาะมุมมองผู้บริหารและพนักงานของบริษัทเอ็ทน่าประกันสุขภาพ (ประเทศไทย) จำกัด มหาชน เท่านั้น ซึ่งอาจจะเป็นความคิดเห็นเพียงส่วนน้อยเกี่ยวกับสาเหตุสำคัญต่อการสร้างและพัฒนาภาพลักษณ์องค์กร (Employer Branding) เพื่อจูงใจและรักษาทรัพยากรบุคคล อาจจะทำการศึกษาบริษัทอื่นในธุรกิจประกันภัยด้วยเพื่อให้ได้ข้อมูลและมุมมองของพนักงานที่มองบริษัทที่กว้างขึ้น

2. กลุ่มตัวอย่างในการทำวิจัยในครั้งนี้มี จำนวน 20 คน ซึ่งยังไม่ครบ 33 คน เนื่องจากกำหนดกลุ่มประชากรที่แคบ จึงทำให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่น้อย จึงแนะนำในการทำวิจัยในครั้งต่อไปว่า อาจะกำหนดกลุ่มประชากรของบริษัทกว้างและหลากหลายมากขึ้นเพื่อที่จะได้มีประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่กว้างขึ้น

3. ควรจะศึกษาในเรื่องเดียวกันนี้แต่เพิ่มเติมคำถามในส่วนที่ยังของ Employee Engagement และ Change Management เพื่อที่จะได้ทราบเหตุผลในหลายมุมมอง หรืออาจจะมีการทำวิจัยในเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ร่วมด้วยจะได้กลุ่มตัวอย่างที่ร่วมแสดงความคิดเห็นเพิ่มมากขึ้น

## บรรณานุกรม

- กรัณย์ รัชมิโย. (2556). การศึกษาพฤติกรรมการทำงานของพนักงานเจนเนอเรชั่นวายที่ส่งผลต่อการทำงานในองค์กร. การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- จรัสศรี วัฒนจิ่ง และคณะ. (2551). *Employer branding* ภาพลักษณ์องค์กร (*Employer Branding*) ต่อการสรรหา. วิทยานิพนธ์ ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- จิระ หงส์ลดารมภ์. (2555). เอกสารประกอบการสัมมนา 8K's + 5K's ทูมนมนุษย์คนไทยในการรองรับประชาคมอาเซียน. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เฉลิมภัทร วิชกุล. (2555). ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงาน บริษัท เน็ทเซอร์รับเบอร์เชอร์ จำกัด กรุงเทพมหานคร. การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ชุตินา อิศรพิทักษ์กุล. (2548). ปัจจัยจูงใจที่ทำให้พนักงานยังคงปฏิบัติงานในบริษัท เอเชียคอมแพ็ค จำกัด. สารนิพนธ์ พัฒนาแรงงานและสวัสดิการมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ธัญนาฏ ญาณพิบูลย์. (2555). แนวทางการธำรงรักษาทรัพยากรบุคคล กรณีศึกษาธนาคารซีไอเอ็มบีไทย จำกัด (มหาชน). วารสารวิทยาลัยบัณฑิตศึกษากิจการ มข., 5(2), 21-34.
- ธีระวิมล ตรีประสิทธิ์ชัย. (2557). ปัจจัยที่จะส่งผลกระทบต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรในอุตสาหกรรมการโรงแรมระดับ 5 ดาวในกรุงเทพมหานคร. การค้นคว้าอิสระศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- ปฐมพงษ์ โดพานิชสุรีย์. (2553). การรักษาผู้ที่มีผลสัมฤทธิ์สูงในองค์กร: กรณีศึกษาข้าราชการพลเรือนสามัญ. วารสารบริหารธุรกิจ, 33(127), 35-49.
- รัตนรพี ณ นคร. (2554). ปัจจัยในการสร้างแรงจูงใจของพนักงานตรวจสอบบัญชี กรณีศึกษา บริษัทตรวจสอบบัญชีขนาดใหญ่ 4 แห่ง. การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ลัทธพรณ กลิ่นธูมานะวาท. (2557). โฆษณาองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจสมัครเข้าทำงานในองค์กรในกลุ่มผู้กำลังสำเร็จการศึกษา กรณีศึกษา การไฟฟ้านครหลวง. การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- วิชากร เสงขมภูิกุล, จิราภรณ์ กลิ่นสุข และภัสสร จินะวงษ์. (2559). ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ยามาเซอิไทย จำกัด. ใน การประชุมวิชาการระดับชาติสหวิทยาการ เอเชียอาคเนย์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- ศิริพงษ์ สุนทรวัฒนกิจ. (2554). ปัจจัยที่จะส่งผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงานในธุรกิจ wedding studio ในเขต กทม. โครงการทางธุรกิจ บริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2545). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ : ธรรมสาร.
- สุพัฒนา อิศวภา. (2554). ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานต่อ โรงแรม เซ็นทาราแกรนด์แอท เซ็นทรัลเวิลด์ กรุงเทพฯ. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- อังกริยา ปทุมวัน. (2552). ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเลือกงานและการพัฒนาตนเองในการทำงานของวัยทำงานตอนต้น ในเขตกรุงเทพมหานคร. การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์ (2554). 9 กลยุทธ์มัดเด็ดพิชใจคนเก่ง/คน. กรุงเทพฯ: บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด.
- Ambler, T. and Barrow, S. (1996) the employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206
- Ambler, T. and Barrow, S. The employer brand. *Journal of Brand Management*. 4(3), 185-206.
- Bachhaus, K. and Tikoo, S. (2004) Conceptualizing and researching employer branding. *Career development international*, 9(5), 501-517.
- Hewitt Associates. (2007). *Employer of Choice. The Conference Board and the Economist*. p.22.
- Simon Barrow and Richard Mosley. (2006). *The Employer Brand—Bringing the Best of Branding Management to People at Work*. West Sussex: John Wiley & Sons.



## ภาคผนวก ก

### การสัมภาษณ์เชิงลึก

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารและพนักงานบริษัทเอเท่น่า ประกันสุขภาพ (ประเทศไทย) จำกัด มหาชน การสร้างและพัฒนาภาพลักษณ์องค์กร (Employer Branding) เพื่อจูงใจและรักษาทรัพยากรบุคคลได้ข้อมูลดังนี้

**ปัจจัยที่ 1** ความคิดเห็นเกี่ยวกับชื่อเสียงภายนอกของบริษัทเอเท่น่า ประกันสุขภาพ

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 1:** สำหรับคนที่รู้ว่าบูพา (ประเทศไทย) เปลี่ยนเป็นเอเท่น่า ส่วนใหญ่จะยังคงมั่นใจในผลิตภัณฑ์และคุณภาพของบริการรวมถึงชื่อเสียงที่สะสมมานาน และสำหรับบางคนที่ได้รับข้อมูลการเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้ บริษัทอาจต้องสร้าง awareness ให้ทราบทั่วถึงว่า การเปลี่ยนแปลงมีผลกระทบใดๆ เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับผู้บริโภคว่าเป็นบริษัทที่มีประวัติการดำเนินงานที่ยาวนานและมีประสบการณ์ที่เชี่ยวชาญ

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 2:** ยังไม่เป็นที่รู้จักของบุคคลทั่วไป

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 3:** ในอดีตคนไทยไม่รู้จักบริษัท เอเท่น่า คือบริษัทอะไร มีความน่าเชื่อถือหรือไม่ และไม่ทราบการเปลี่ยนชื่อจากบูพาเป็นเอเท่น่าเพราะสาเหตุใด เป็นการสร้างความไม่น่าไว้วางใจสำหรับลูกค้ารายเก่าและรายใหม่ แต่ลูกค้าต่างชาติจะรู้จักบริษัท เอเท่น่า เนื่องจากมีชื่อเสียงในต่างประเทศ

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 4:** เป็นบริษัทประกันสุขภาพที่ดีบริษัทหนึ่งแต่ราคาแพง มีเงื่อนไขข้อจำกัดเยอะ จ่ายเคลมยากขอเอกสารเยอะ จ่ายเคลมล่าช้าและต้องให้ลูกค้าติดตามเอง จ่ายผิดพอหักท้วงก็ยอมจ่ายให้ บริการ fax claim ช้า ทาง รพ.มักบอกว่าเอเท่น่าขอเอกสารเยอะ ไม่อยากเปิดเครือข่ายเป็นรพ.ที่รับบัตรเอเท่น่า ข้อมูลทั้งหมดนี้คือชื่อเสียงของบริษัทที่หน้า ซึ่งในมุมมองของเราที่เป็นพนักงานคนหนึ่งก็อยากพัฒนาบริษัทให้ดี มีมาตรฐานการจ่ายเคลม ที่ถูกต้อง ไว เทียงตรง ตรวจสอบได้จริง คือซื่อสัตย์ต่อลูกค้า ควรพัฒนาความรู้ให้ทันต่อโลกภายนอก เมื่อเอเท่น่าสามารถให้บริการตอบโจทย์ลูกค้าได้แน่นอนชื่อเสียงที่ดีก็จะตามมา ทั้งนี้รวมถึงการพัฒนาด้าน check claim online/ real time อยากให้พัฒนาทันต่อตลาดและคู่แข่ง ถ้าไม่สามารถไปได้ไกลกว่า ก็ไม่ควรล่าช้ามาก

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 5:** รู้จักว่าเป็นบริษัท ที่รับประกันสุขภาพที่ดี



**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 6:** ตอนนี้ยังไม่เป็นที่รู้จักกันมากโดยเฉพาะกลุ่มที่ไม่ได้เกี่ยวข้องกับสายงานการประกัน แต่ในส่วนของประกันสุขภาพด้วยกันแล้ว ยังถือว่าใหม่

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 7:** หากในมุมมองของผู้บริโภคทั่วไป “เอีหนา ประกันสุขภาพ” ไม่น่าจะเป็นที่รู้จักในวงกว้างเท่าที่ควร ถึงแม้บริษัทฯ จะได้พยายามประชาสัมพันธ์การเปลี่ยนชื่อแบรนด์จาก บูพา เป็นเอีหนา แล้วก็ตาม ยกเว้น ผู้บริโภคที่เคยอาศัยหรือศึกษาที่ประเทศสหรัฐอเมริกา อาจจะรู้จักแบรนด์นี้เป็นอย่างดี หากในมุมมองของคนแวดวงประกันชีวิต/ประกันสุขภาพ ส่วนใหญ่น่าจะรู้จักแบรนด์นี้เป็นอย่างดี ว่าเป็นบริษัทประกันสุขภาพอันดับต้นๆ ในประเทศสหรัฐอเมริกา แต่ คงจะไม่ทราบถึงรายละเอียดเอีหนา ประกันสุขภาพ ในประเทศไทยว่าบริษัทนี้เป็นอย่างไรในรายละเอียด”

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 8:** ในช่วงแรกของการเปลี่ยน brand จาก Bupa มาเป็น Aetna รู้สึกว่าคนยังรู้จักค่อนข้างน้อย

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 9:** มีชื่อเสียงในประเทศอเมริกา แต่ในยังไม่เป็นที่รู้จักมากในประเทศไทย

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 10:** เนื่องจากเป็น brand ที่ไม่ค่อยคุ้นเคยและค่อนข้างใหม่และยังขาดในเรื่องของการตลาด คนยังรู้จักน้อย

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 11:** สำหรับบุคคลภายนอก (ในประเทศไทย) เอีหนายังไม่เป็นที่รู้จักเท่าใดนัก ชื่อเดิม (บูพา) จะเป็นที่รู้จักมากกว่า ยังไม่เป็นที่รู้จักดี แต่เนื่องจากเพิ่งมีการซื้อขายกิจการเมื่อไม่นาน จึงมีผลไปในทางลบมากกว่า

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 12:** ยังไม่เป็นที่รู้จักดี แต่เนื่องจากเพิ่งมีการซื้อขายกิจการเมื่อไม่นาน จึงมีผลไปในทางลบมากกว่า

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 13:** It is a new brand for local Thai market

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 14:** เป็นบริษัทประกันสุขภาพที่เป็นที่ยอมรับของลูกค้า บางกลุ่มจะเป็นลูกค้าที่เคยใช้บริการสวัสดิการประกันสุขภาพของบริษัท หลังจากนั้นจะมีการซื้อเพิ่มอีกฉบับ รวมถึงมีการแนะนำเพื่อน หรือคนในครอบครัวให้มาซื้อประกันสุขภาพ

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 15:** เป็นบริษัทประกันสุขภาพ ชื่อใหม่ ที่ไม่คุ้นชิน

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 16:** “จริงๆ แล้ว บริษัทเอีหนา ที่ US ถือว่าใหญ่เป็นอันดับที่สองของอเมริกาซึ่งมีประสบการณ์โดยเฉพาะด้านการทำประกันสุขภาพมากกว่า 160 ปี เป็นเครื่องรับรองอย่างดีในการก้าวสู่ตลาดสากลต่อไป สำหรับบริษัทเอีหนา ประเทศไทย นั้น เพิ่งเปิดตัวอย่างเป็นทางการเมื่อวันที่ 19 มกราคม 2561 ดังนั้นจึงเปรียบเสมือนเป็นน้องในประเทศไทยซึ่งอาจจะยังไม่เป็นที่รู้จักมากนักแต่ด้วยประสบการณ์ที่โดดเด่นในอเมริกาและชื่อเสียงของบูพาเดิมกว่า 30 ปีในประเทศไทยคิดว่าน่าจะใช้เวลาไม่นานในการสร้างเสียงชื่อต่อเนื่องจากบูพาเดิม”

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 17:** ชื่อเสียงภายนอกของบริษัท ยังไม่ได้รับความสนใจจากลูกค้าภายนอกเท่าที่ควร เนื่องจากบริษัททำการเปลี่ยนชื่อบริษัทเป็นชื่อใหม่ เมื่อวันที่ 19 มกราคม 2561 ที่ผ่านมา และเมื่อเปรียบเทียบกับชื่อเสียงของกลุ่มแข่งในธุรกิจประกันวินาศภัยด้วยกัน บริษัทเราต้องใช้เวลาในการพัฒนา และทำให้ชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับกับสาธารณชนทั่วไป ทั้งนี้โดยส่วนตัวแล้ว ยังเห็นว่าชื่อเสียงภายนอกของบริษัท ยังไม่ได้รับการยอมรับเท่าที่ควร

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 18:** เคยได้ยินชื่อ แต่ไม่รู้ว่าบริษัทที่มีชื่อเสียง

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 19:** ยังไม่เป็นที่รู้จักมากเท่าไรนัก และยังไม่แน่ใจเรื่องผลิตภัณฑ์และคุณภาพของการบริการว่าจะสามารถทำได้ดีเท่ากับบริษัทเดิมหรือไม่

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 20:** ไม่เคยได้ยินชื่อเสียงของบริษัทนี้เนื่องจากยังเป็นบริษัทใหม่ ซึ่งบริษัทควรมีการประชาสัมพันธ์ภาพลักษณ์ของบริษัทให้มากกว่านี้

**ปัจจัยที่ 2** ความคิดเห็นเกี่ยวกับการสื่อสารภายในของบริษัทเอ็ทน่า ประกันสุขภาพ

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 1:** บุคลากรบางแผนกไม่ทราบข้อมูลและไม่เห็นถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงบริษัท หลายแผนกไม่ aware ถึงการใช้เอกสารสำคัญต่างๆที่ยังมีการ co brand ทั้งที่ได้ทำการ inform ไปแล้ว หัวหน้าบางแผนกไม่ส่งสารไปยังคนในบังคับบัญชาทำให้ได้รับข้อมูลไม่ครบถ้วน

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 2:** Direction ยังไม่ชัดเจน ผลมาจากการเข้าซื้อกิจการของ CVS ทำให้ยังไม่แน่นอนเรื่องทิศทางในอนาคตของบริษัท

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 3:** พูดคุยกันธรรมดาไม่น่าเชื่อถือเท่าส่ง E-mail ในบางเรื่องบางเรื่องส่ง E-mail ยังไม่น่าเชื่อถือเท่ารายเซ็นตั้งนามลด และเรื่องบางเรื่องควรสื่อสารข้อมูลภายในครั้งเดียวให้จบเพื่อให้งานดำเนินการต่อไป แต่สุดท้ายเรื่องง่ายยาวเป็นเดือนกว่าจะจบ

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 4:** ยังขาดการสื่อสารภายในที่ดี ไม่มีการสื่อสารที่ดีและชัดเจนว่า บริษัทเราจะไปทางไหน ยังไง มีแต่ข่าวลือในบริษัท เงิงลบ เช่นเปลี่ยนผู้บริหารขายกิจการ

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 5:** การสื่อสารอาจไม่ค่อยสื่อสารต่อกันเท่าไร ยิ่งสื่อสารเพียงผ่านทางอีเมลล์ ยิ่งทำให้ไม่เข้าใจกัน

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 6:** มีการสื่อสารภายในอย่างดีเยี่ยม มีการแจ้งข้อมูลบริษัทหรือข้อมูลของพนักงานเองชัดเจน

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 7:** เข้าใจว่าในส่วนของคนทำงานที่ต้องเกี่ยวข้องในการประชาสัมพันธ์ภายในของบริษัท ได้ทำเต็มที่แล้ว แต่เชื่อว่าคนทำงานจริงๆ เกินครึ่งไม่น่าจะรับรู้ถึงข่าวสารที่ได้พยายามสื่อสารมากเท่าที่ควร ส่วนตัววิเคราะห์ว่า... รูปแบบ/วิธีการที่ใช้ในการสื่อสารภายในค่อนข้างไม่น่าสนใจ (แค่อีเมล และ text เต็มไปหมด) จึงไม่สามารถดึงความสนใจผู้อ่านให้มาอ่านได้

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 8:** คิดว่า ความถี่ของการสื่อสารภายใน อยู่ในระดับปานกลาง แต่ impact ของ การสื่อสารที่ออกมา ดูยังไม่ค่อยเพียงพอ

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 9:** อยากให้มีการแนะนำเกี่ยวกับ Corporate Strategy and กลยุทธ์ เป้าหมายระยะ สั้นและระยะยาว เผยแพร่ให้กับพนักงานเพื่อให้ทราบถึงเป้าหมายและเดินไปด้วยกัน

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 10:** ยังไม่มี direction ที่ชัดเจนใน goal ของบริษัท การสื่อสารระหว่างระดับผู้บริหาร และพนักงานค่อนข้างไม่ชัดเจน

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 11:** การสื่อสารภายในองค์กรยังไม่ชัดเจน ทำให้พนักงานไม่เข้าใจว่าแท้จริงแล้ว องค์กรจะสื่อสารอะไร

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 12:** สื่อสารภายในองค์กรน้อย บางข้อความที่ต้องการสื่อไปไม่ถึง ทำให้เกิดผล กระทบกับงาน หรือแม้กระทั่งการประกาศข้อมูลในองค์กร ก็ยังมีความคลุมเครือ เช่น benefit ที่มี การ extend period ซึ่งค่อนข้างสำคัญ แต่ไม่มีการประกาศ หรือขอความคิดเห็นใดๆจากพนักงานเลย

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 13:** Our intenal communicaiton is a minimum for brand awareness, movement in local market, and its direction or the Company's policy.

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 14:** บริษัทจะมีการส่ง e-mail แจ้งข่าวสารภายในองค์กร รวมถึงการทำ Newsletter ในการประชาสัมพันธ์ข่าวสารต่างๆดี ล่าสุด มีการทำ Survey เพื่อรับทราบความคิดเห็นของพนักงาน เพื่อที่จะได้รับทราบความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อองค์กร และนำความคิดเห็นต่างๆ มาใช้ในการพัฒนา และปรับปรุง หัวหน้างานจะมีการ update ข้อมูลข่าวสารต่างๆที่เราต้องทราบเป็นระยะๆ

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 15:** การสื่อสารภายในองค์กร ยังมีความงง และไม่ชัดเจนในบางสื่อ

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 16:** บริษัท เอีทน่าประเทศไทย เป็นบริษัทที่มีความเฉพาะตัวในเรื่อง โครงสร้าง ซึ่งสานต่อมาจากบูพาประเทศไทยเดิม โดยเอีทน่าให้ความสำคัญกับลูกค้าและพนักงานเป็นลำดับแรก เสมอ หลังจากการเปลี่ยนชื่อ บูพา เป็น เอีทน่า ทางทีม Regional ยังคงใช้โครงสร้างเดิมโดยไม่ได้มี การเปลี่ยนแปลงอะไรซึ่งจะเป็นผลกระทบกับพนักงาน และในขณะเดียวกันก็ได้มีการสื่อสารกับ พนักงานและลูกค้าอย่างต่อเนื่องผ่านทีม HR ประเทศไทยให้ทราบถึงวัตถุประสงค์ในการซื้อขายกิจการใน ครั้งนี้เป็นอย่างดี ซึ่งพนักงานเข้าใจเป็นอย่างดี ในส่วนตัวผมถือว่าการสื่อสารภายในถือว่าทำได้ดีมาก

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 17:** ในการสื่อสารภายในองค์กร ถือว่าเป็นข้อบกพร่องในหลายประการและหลาย แง่มุม เนื่องจากการสื่อสารเป็นเรื่องของ Transparency เป็นความ โปร่งใสที่พนักงานควรรู้ข้อมูลการ เปลี่ยนแปลงภายในองค์กรอย่างเท่าเทียมกัน เพื่อป้องกันข่าวลือต่างๆ ที่จะกระทบกับบรรยากาศการ ทำงานภายในองค์กร แต่ที่ผ่านมาจากประสบการณ์ตรง อาทิเช่น (1) Rebanding (2) การเปลี่ยนแปลง สวัสดิการพนักงาน (3) การให้ทุนการศึกษา การเปิดโอกาสในเรียนภาษาต่างประเทศ พนักงานยังไม่ได้ รับการสื่อสารที่ชัดเจนเพียงพอ จึงก่อให้เกิดความสับสน และมีข้อสงสัยในการปฏิบัติตามนโยบายของ

บริษัท และเมื่อพนักงานมีข้อสงสัย และสอบถามไปยังหัวหน้างานหรือผู้บริหารหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องก็จะไม่ได้รับคำตอบหรือการยืนยันที่ชัดเจนเพียงพอ ทำให้หลายครั้งพนักงานรู้สึกไม่สบายใจต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งหลายภายในบริษัทที่ได้รับการสื่อสารไม่เพียงพอ หรือไม่สื่อสารเลยก็ว่าได้

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 18:** เนื่องจากเป็นบริษัทที่มีคนงานจำนวนมาก การสื่อสารต้องทำในหลายระดับ ทั้งระดับคนทำงานและผู้บริหาร ทำให้บางครั้งสื่อสารลำบาก

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 19:** การสื่อสารภายในยังไม่ชัดเจนและไม่มีการทำการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง ทำให้พนักงานในองค์กรไม่เข้าใจเป้าหมายหรือกิจกรรมภายในของบริษัทได้ดีเท่าที่ควร

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 20:** ยังไม่มีแผนการสื่อสารภายในที่ชัดเจน การสื่อสารเป็นไปในแบบ informal มากกว่า formal พนักงานไม่ได้รับการสื่อสารข้อมูลของบริษัทอย่างต่อเนื่อง

### ปัจจัยที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้นำระดับสูงของบริษัทเอ็ทน่า ประกันสุขภาพ

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 1:** เปลี่ยนการตัดสินใจบ่อย ไม่วางแผนระยะยาว direction ไม่ชัด ทำให้เกิดการ ทำงานซ้ำซ้อนบ่อย และแก้ไขเอกสารหลายรอบ

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 2:** Director บางท่านยังขาดวิสัยทัศน์ใหม่ๆ เพื่อชี้นำ และผลักดัน บ. ให้พัฒนามากขึ้น

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 3:** เข้าถึงได้ยากในบางท่าน หยิ่ง ไม่พูดคุยกับระดับปฏิบัติการ บุคคลที่เข้าหาได้ มีแค่ระดับผู้จัดการเท่านั้น ส่วนบางท่านที่ไม่ได้พูดคุย ไม่ได้ลงทำความเข้าใจ เนื่องจากอยู่คนละส่วนงาน บางท่านเยอะแบบมีเหตุมีผล บางท่านเข้าหาได้ง่าย พูดคุยได้ง่าย

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 4:** ควรเลือกผู้นำที่มีศักยภาพเชี่ยวชาญด้านนั้นมาทำงานจริงๆ เป็นคนทำงาน มีวิสัยทัศน์กว้างไกลหรือเก่งจริง ไม่ใช่เลือกเพราะสนิทกัน หรือเพราะพูดเก่ง present เก่งอย่างเดียว เพราะเวลาเกิดปัญหาเมื่อผู้บริหาร ไม่เก่งหรือแก้ไขผิดพลาด ไม่สามารถแก้ไขได้ ปัญหา ก็จะยิ่งบานปลาย คนทำงานร่วมด้วยก็เบื่อหน่าย ไม่อยากทำงานที่นี่ เพราะหัวหน้างานหรือผู้บริหารไม่ลงมาช่วยดูแล แก้ไขปัญหา ปล่อยให้พนักงานลูกน้องต้องเผชิญปัญหาเอง พอผิดก็โทษลูกน้อง สุดท้ายคนเก่งคนทำงานจริงก็ลาออก จนบริษัทสั้นคลอนไม่มีใครอยากมาทำงานที่นี่ ปัญหาเกิดจากการวางตำแหน่งผู้บริหาร บางคนผิดที่ เช่น ตำแหน่งที่ควบคุมทางด้านเคลมของบริษัท ซึ่งเป็นหัวใจของบริษัท ควรให้คนที่คู่ควร มีองค์ความรู้ที่เหมาะสมและเก่งจริงๆ ในการดูแลแผนกนี้

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 5:** ผู้นำมีความรู้ความสามารถดี มีมุมมองการทำงานที่กว้างไกล

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 6:** เป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และทัศนคติที่ดีเยี่ยม

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 7:** Communication และ Attitude towards ในทุกเรื่องที่เกี่ยวข้องมีปัญหา เท่าที่เข้าใจ ผู้นำระดับสูงทุกท่านจำเป็นต้อง involve ในทุกเรื่อง (โดยที่ไม่ไปก้าวก่ายในงานของแผนกอื่น) เพื่อที่จะได้ช่วยกันผลักดัน สนับสนุนในทุกๆ งานของแต่ละแผนก ล่วง และดำเนินไปได้ด้วยดี แต่

สิ่งที่เกิดขึ้นจริง ไม่ได้เป็นไปตามนั้นเท่าที่ควร, หลายๆ ครั้งที่เกิดขึ้นคือ การทำงานตามเจ้านายสั่ง หรือ เจ้านาย comment เท่านั้น

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 8:** มีความเข้าถึงพนักงานได้ดี สนใจรายละเอียด ทั้งด้านการทำงานและด้านส่วนบุคคล

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 9:** เป็นผู้นำที่ดี มีการตัดสินใจที่ดี

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 10:** ขาดการสื่อสารที่ชัดเจนเกี่ยวกับแนวทางที่จะดำเนินไปข้างหน้า

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 11:** ควรปรับเรื่อง My set และหันหน้าเข้ามาหารือกันเพื่อผลประโยชน์สูงสุดขององค์กร

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 12:** ค่อนข้างไว้เชิงกัน ไม่กล้าจะมีประเด็นอะไรมาก เนื่องจากมีบางคนที่คู่มืออำนาจมาก ทำให้ต้องระวังตัว

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 13:** Good Leadership and have long vision in business management

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 14:** ผู้นำระดับสูงมีความเป็นกันเองกับพนักงาน เข้าถึงได้

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 15:** คุณเป็นกันเอง ไม่ถือตัว

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 16:** จากการที่ได้สัมผัสและร่วมทำงานกับกลุ่มผู้นำระดับสูงไม่ว่าจะเป็นในระดับสากลและประเทศไทย ผมคิดว่าส่วนใหญ่เป็นผู้นำที่มีประสบการณ์ตรงด้านการประกันสุขภาพและประกันภัยมากกว่า 15 ปีขึ้นไปซึ่งส่งผลให้บริษัทสามารถขับเคลื่อนได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด และสภาวะความเป็นผู้นำสูง

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 17:** ผู้นำระดับสูงของบริษัท ในที่นี้ขอให้ความเห็นในแง่มุมมองของ Leadership Team เนื่องจากการทำงานที่ผ่านมา ผู้บริหารบางท่านใช้อารมณ์ในการทำงาน มากกว่าเหตุผล และผู้บริหารบางท่านก็มาทำงานสายมากเกินสมควร ซึ่งเป็นการเอาเปรียบบริษัทและพนักงาน และเมื่อมีปัญหาในการทำงานเกิดขึ้น หลายครั้งผู้บริหารโทษว่าเป็นความผิดของพนักงานมากกว่าหาทางป้องกันหรือแก้ไข นอกจากนี้การทำงานเพื่อเป็นตัวอย่างที่ดีกับพนักงานถือว่าเป็นเรื่องสำคัญมากในการเป็นผู้บริหารที่ดี แต่ที่ผ่านมาเมื่อมีปัญหาต่างๆ เกิดขึ้นภายในบริษัท ก็ยังไม่เห็นตัวอย่างที่ดีหรือการแก้ไขปัญหาที่น่าชื่นชมแต่อย่างใด

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 18:** คุณมีความสามารถทุกท่าน

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 19:** ผู้นำระดับสูงของบริษัท มีความรู้และความเชี่ยวชาญในธุรกิจประกันสุขภาพเป็นอย่างดี มีวิสัยทัศน์ที่ดีในการนำธุรกิจ เอาใจใส่การทำงานของพนักงานทุกระดับ

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 20:** ผู้นำของบริษัทมีความคิดและมุมมองการทำธุรกิจประกันสุขภาพที่ดี มีภาวะผู้นำสูง เวลากล้าตัดสินใจทำส่งใหม่ๆ พร้อมทั้งรับฟังความต้องการของพนักงานและลูกค้า เพื่อนำมาพัฒนาบริษัทต่อไปได้ดี

#### ปัจจัยที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับค่านิยมและความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทเอเทน่า ประกัน

##### สุขภาพ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 1: มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสมาชิกอยู่ในเกณฑ์ดี ทำตามขั้นตอนอย่างถูกต้องและเป็นธรรม

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 2: ไม่ทราบข่าวด้านนี้ในบริษัท

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 3: มีจัดงานวิ่งร่วมกับโรงพยาบาลเซนต์หลุยส์ ในกิจกรรม ครอบรอบ 120 ปี โรงพยาบาลเซนต์หลุยส์ มินิมาราธอน 2018 ธรรมรงค์ให้ทุกคนสุขภาพดีด้วยการออกกำลังกายแล้ว มีกิจกรรมเล็กๆ กิจกรรมหนึ่งทีคิดว่ามีส่วนช่วยสังคม คือการบริจาคปฏิบัติที่ตั้งโต๊ะ เพื่อทำอักษรเบรลล์ ให้คนพิการที่ตาบอด

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 4: เอเทน่าไม่ได้มีกิจกรรมสีขาวหรือที่โดดเด่นในการรับผิดชอบต่อสังคม

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 5: ยังไม่ค่อยเห็นโครงการของบริษัท เกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 6: มีความรับผิดชอบต่อสังคมในระดับปกติ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 7: ไม่มีความชัดเจนในเรื่องค่านิยมและความรับผิดชอบต่อสังคม เนื่องจากบริษัทฯ ไม่มีการจัดกิจกรรม CSR และผลักดันเรื่องนี้อย่างชัดเจนเท่าที่ควร

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 8: มีกิจกรรมด้านสังคมอยู่เรื่อยๆและอยู่ในเกณฑ์ที่ดี

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 9: ทางด้าน CSR ยังน้อยเกินไป น่าจะให้ลูกค้ามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ เกี่ยวกับสุขภาพ หรือสิ่งแวดล้อม เช่น ลูกค้าและพนักงานบริจาคเลือด ซื้อเครื่องมือแพทย์ให้โรงพยาบาลในชนบท

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 10: ไม่เคยได้ยินข่าว

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 11: เอเทน่าให้ความสำคัญกับสุขภาพของลูกค้า เน้นการป้องกันเป็นหลักและสนับสนุนกิจกรรมทางสังคม

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 12: ไม่เห็นกิจกรรมในด้านนี้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 13: The value and social responsibility is set solid as a worldwide policy, but I cannot touch and feel it her at Aetna Thailand

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 14: มีกิจกรรมดีที่ให้ลูกค้าร่วมกิจกรรมอยู่

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 15: ยังไม่ชัดเจน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 16: เอเทน่า เป็น Brand นื่องใหม่สำหรับตลาดประกันสุขภาพในประเทศไทย ดังนั้น CSR จึงเป็นอีกหนึ่งกิจกรรมที่เอเทน่าต้องการมุ่งเน้นทำในอนาคตเพื่อสังคมและเป็นการสร้าง Brand ของบริษัท

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 17:** ตลอดการทำงานที่ผ่านมา เราทำงานด้วยความยึดมั่น ว่าบริษัทต้องมีค่านิยม และความรับผิดชอบต่อสังคม แต่เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบกับข้อร้องเรียนของลูกค้าที่เพิ่มขึ้น จากปีที่ผ่านมา ในเรื่องการให้บริการต่อลูกค้า ซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของความรับผิดชอบต่อสังคมด้วยเช่นกัน พบว่าความรับผิดชอบต่อสังคมหรือลูกค้าลดประสิทธิภาพลง

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 18:** ไม่ค่อยได้รับรู้อะไรเท่าไร

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 19:** ยังไม่เห็นค่านิยมและกิจกรรมที่เกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมเท่าไรนัก

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 20:** กิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมยังมีน้อย

**ปัจจัยที่ 5** ความคิดเห็นเกี่ยวกับการให้การสนับสนุนด้านการบริการของบริษัทเอ็ทน่า ประกันสุขภาพ

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 1:** ยังให้บริการไม่ค่อยดีเท่าไร ไม่มีอะไรใหม่ๆออกมาแก่ลูกค้ามากนัก

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 2:** มีการบริการที่ดี และควรจะพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น เพื่อรักษาสถานลูกค้าเดิมเอาไว้

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 3:** ความต้องการและการให้บริการ บริษัท เอ็ทน่า จัดหาให้ได้แต่ช้าถึงช้ามาก ซึ่งทั้ง 2 อย่างต้องมีการทวงถามหลายครั้ง ให้ได้ซึ่งความต้องการหรือการให้บริการนั้นๆ เช่น ปัญหาแมลงสาบแจ้งไป 3 เดือนผ่านไปถึงมีการจัดจ้าง บริษัทกำจัดแมลงเข้ามาดำเนินการ

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 4:** เอ็ทน่ายังคงต้องพัฒนาเรื่องบริการด้านออนไลน์ให้มากขึ้น รวมถึงการยอมรับจากรพ.ทั่วไป ควรปรับปรุงเรื่องการจ่ายเคลมให้ถูกต้องมีมาตรฐานและทันต่อเหตุการณ์ที่อัปเดตมากขึ้น ยังไม่สมดุลระหว่างความต้องการและการให้บริการ เนื่องจากเอ็ทน่าขาดพัฒนาการที่ดี

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 5:** เท่าที่สัมผัสยังไม่ค่อยสัมพันธ์ระหว่างความต้องการและการบริการ บริษัทมีหน่วยงานและบุคลากรที่ให้บริการยังน้อยมาก

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 6:** บริการอยู่ในระดับดี สามารถเข้าถึงได้ง่าย

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 7:** ทุกโปรเจกต์งานที่เกี่ยวข้องกับงานบริการส่วนใหญ่เป็นลักษณะของการทำงานแบบ inside-out ไม่ได้มองที่ความต้องการของผู้บริโภคเป็นหลัก

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 8:** การเข้าถึงการบริการอยู่ในเกณฑ์ดี สามารถเข้าถึงได้ง่ายและได้รับบริการทั่วถึง

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 9:** มีการบริการดีกว่าเดิม ทั้งในแง่ของลูกค้าและการบริการภายใน

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 10:** ยังต้องมีการปรับปรุงให้รวดเร็วและมีกระบวนการบริการที่ไม่ซับซ้อน

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 11:** ในปัจจุบันความต้องการสูงกว่าการบริการที่เป็นอยู่เนื่องจากข้อจำกัดหลายอย่าง จึงทำให้การบริการที่เกิดขึ้นนั้นอาจไม่ได้ตรงตามความต้องการที่มีมาก จึงทำให้ถูกมองได้ว่าบริการไม่เป็นธรรม

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 12:** บริการต่อลูกค้าได้ดี

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 13:** Most of our services focus on physical human response. We really do not use social media channel as another of our main contact

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 14:** นำ Feedback ที่ได้รับจากลูกค้ามาแนะนำหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อปรับปรุงการให้บริการที่ดีขึ้น

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 15:** ไม่ค่อยเท่ากัน เท่าไหร่

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 16:** ที่เอีทหน้าเรามุ่งเน้นเรื่องการให้บริการเป็นหัวใจสำคัญสำหรับลูกค้าทุกคน โดยมีการตั้ง SLA หรือ KPI ในทุกส่วนของการให้บริการ เช่น Fax Claim หรือ Discharge เรากำหนดว่า จะต้องอนุมัติไม่เกิน 25 นาทีนับจากได้รับเอกสารครบถ้วนจากโรงพยาบาลในเครือข่าย เป็นต้น ในขณะที่เดียวกันเรามีการสำรวจความพึงพอใจกับลูกค้าด้วย

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 17:** การให้การสนับสนุนด้านการบริการ ไม่ค่อยมีความสมดุลระหว่างความต้องการและการให้บริการกับลูกค้าเท่าที่ควร เนื่องจากที่ผ่านมามีบริษัทไม่มีการเปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์โดยตรงต่อความต้องการของตลาด และสังคมกับช่วงอายุของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป และมีความต้องการเพิ่มสูงขึ้น

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 18:** ไม่แน่ใจว่า man power เรามีพอกับความต้องการบริการของลูกค้าหรือไม่ ที่ผ่านมายังไม่เห็นว่ามีปัญหาอะไร

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 19:** ยังไม่ค่อยสมดุลกับความต้องการเท่าไร มีกระบวนการที่ล่าช้าบางส่วนทำให้กระทบในวงกว้างในการทำงาน

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 20:** ยังไม่ดีเท่าที่ควร มีความล่าช้าในการบริการ

#### **ปัจจัยที่ 6 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการทีมของบริษัทเอีทหน้า ประกันสุขภาพ**

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 1:** บริหารจัดการทีมไม่มีการสื่อสารและไม่เข้าใจเป้าหมายของการทำงานที่ทำอยู่อีกทั้งคนในทีมลาออกและหาคนยังไม่ได้ ใช้เวลาในการสรรหานานมาก

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 2:** การกำหนดเป้าหมายภายในทีม ยังขาดเรื่องการพูดคุย ทำให้เป้าหมายไม่ชัดเจน

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 3:** เราทราบแค่เป้าหมายของปีของทีมขายที่ต้องขายเพื่อได้โบนัสเท่านั้น ส่วนทีมสนับสนุนขององค์กรเราไม่ทราบเป้าหมายของทีมอื่นๆ ซึ่งแน่นอนว่าแต่ละทีมต่างทราบถึงเป้าหมายของแต่ละทีม แต่เป้าหมายที่เป็นภาพรวมขององค์กรร่วมกันเอีทหน้าไม่มี (ไม่เอายอดขาย ในมุมมองเหมือนเป็นเป้าหมายของทีมขายอย่างเดียว)

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 4:** และบางแผนกยังคงต้องพัฒนา โดยเฉพาะแผนกเคลม ควรพัฒนาอีกเยอะเลย

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 5:** คนยังน้องเกินไปในแต่ละทีมทำให้งานไหลต่อบุคคลากรในทีม



**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 6:** มีการบริหารจัดการทีมงานที่ดี เพราะมีหมายเป้าหมายที่ชัดเจน และมีการประเมินผลที่ถูกต้อง

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 7:** ไม่มีความชัดเจน เป้าหมายและทิศทางของบริษัทที่กำหนดไว้ ไม่ได้มีการกระจายลงมาถึงพนักงานทุกระดับอย่างทั่วถึง การทำงานยังไม่มีกำหนด KPI เพื่อการวัดผลอย่างชัดเจน

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 8:** การทำงานเป็นทีม ยังไม่ strong ในบางงาน คนในทีมยังเข้าใจ purpose ของงานไม่ตรงกันบ้าง แก้ปัญหา คนละแบบ ตัวผู้นำทีมเอง ก็ไม่ชัดเจน ในงาน หรือแนวทาง ในบางครั้ง ซึ่งเหล่านี้ หลายครั้ง ทำให้การทำงานไม่ค่อยมีประสิทธิภาพเท่าที่ควร บางงานที่สรุป solution ร่วมกันแล้วไม่เคารพข้อสรุป ทำให้วนกลับมาแก้ปัญหาในเรื่องเดิมๆ

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 9:** การจัดงานในแต่ละหน่วยงานดี กำลังดำเนินการไปสู่จุดหมายแต่ต้องการการสนับสนุนจากองค์กร เพื่อผลักดันให้สู่จุดหมายเร็วขึ้น เช่น การประชาสัมพันธ์ ผลิตภัณฑ์ใหม่ ให้แข่งขันได้

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 10:** ตอบได้ชัดเจนว่าไม่

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 11:** การสื่อสารไม่ชัดเจน จึงส่งผลต่อความเข้าใจของทีมงาน ทำให้งานบางส่วนนั้น ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งนอกจากการสื่อสารแล้ว ยังมีปัญหาเรื่องอื่นๆเช่น product, วิธีการทำงานแบบเดิม ซึ่งควรมีการปรับเปลี่ยนเช่นกัน

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 12:** การสื่อสารกันค่อนข้างน้อย ทำให้เข้าใจอะไรผิดไปบ้าง แต่ที่สำคัญควรอ่านให้มากกว่านี้

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 13:** Good in Team Management

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 14:** ยังไม่ดีเท่าที่ควร ไม่เข้าใจเป้าหมายในการทำงาน

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 15:** น่าจะบริหารจัดการทีมยังไม่ดีเท่าไรนัก หากเทียบกับผลงานของทีม

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 16:** ยังไม่ดีเท่าที่ควร มีการสื่อสารภายในทีมยังน้อยอยู่ ทำให้การทำงานล่าช้าและไม่ตรงเป้าหมาย

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 17:** การบริหารจัดการทีม ขอกกล่าวในแง่มุมมองของฝ่ายขายร่วมด้วย เนื่องจากที่ผ่านมาบริษัทได้รับเสียงตอบรับจากลูกค้าว่า ฝ่ายขายไปประมูลงานหรือไม่ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้า ทั้งนี้หากเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ จึงยังไม่บรรลุเป้าหมาย

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 18:** แต่ละทีมมีการจัดการที่ต่างกัน แต่ทุกฝ่ายทราบถึง goal and objective ของบริษัทแม่ และมีการประเมินผลที่ชัดเจน แต่อาจจะต้องให้ความรู้ความเข้าใจเพิ่มเติมอีก

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 19:** ยังบริหารจัดการทีมไม่ดีเท่าที่ควร คนในทีมไม่สามารถเป้าหมายที่ชัดเจน ทำให้การทำงานไม่สอดคล้องกัน

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 20:** บริหารจัดการยังไม่ดีเท่าไรนัก ควรมีการสื่อสารให้มากกว่านี้ถึงเป้าหมายและแผนการทำงานของทีม เพื่อให้ทีมทำงานร่วมกันได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

**ปัจจัยที่ 7** ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงานของบริษัทเอ็นพีเอ ประกันสุขภาพ

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 1:** อาจต้องดูแลเรื่องสุขภาพให้ดีกว่านี้

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 2:** สภาพแวดล้อมสบาย อาจจะมีบ้างที่มีการรบกวนกันของเพื่อนร่วมงานข้างเคียง

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 3:** ซอบที่ไม่ได้การล้อมคอกทำงาน เปิดกว้าง บรรยากาศคือไม่อึดอัด ไม่เหมือนต่างคนต่างอยู่ มีกระจกในมองโลกภายนอก ไม่อึดอัดหรือแน่นเกินไป

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 4:** โดยรวมดี สะอาดและบรรยากาศในการทำงานปลอดภัย

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 5:** บรรยากาศดี มีความสะอาด และปลอดภัยในการทำงาน

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 6:** บรรยากาศในการทำงานค่อนข้างดี เพื่อนร่วมงานอบอุ่น

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 7:** บริษัทตั้งอยู่ในทำเลที่ตั้งที่ดี ใจกลางเมือง ใกล้สถานีรถไฟฟ้า ภาพรวมการออกแบบการใช้งานในแต่ละพื้นที่ของบริษัทดี แบ่งสัดส่วนพื้นที่ได้ชัดเจนในช่วงแรกที่มีการย้ายบริษัทมาที่นี้ แต่หลังจากที่มีการปรับปรุง layout พื้นที่การใช้งาน ในหลายๆ ส่วนพื้นที่แยะลง ในหลายๆ แผนกนั่งเบียดเสียดและแออัด ยังมีพื้นที่เหลืออีกค่อนข้างเยอะ, สอดตกในเรื่องความสะอาดในที่ทำงาน ทั้งเรื่องของแมลงสาบในโซนที่นั่งกินอาหาร และการจัดการฝุ่นละอองในช่วงของการปรับปรุงพื้นที่ที่นั่งทำงาน ซึ่งส่งผลให้พนักงานป่วย โดยบริษัทฯ ไม่ได้ตระหนักถึง จนกระทั่งเริ่มมีการเรียกร้องให้ดำเนินการแก้ไข

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 8:** สภาพแวดล้อม และเพื่อนร่วมงาน น่ารัก มีความช่วยเหลือกันดีค่ะ ส่วนสถานที่ทำงาน โดยทั่วไป อยู่ในระดับดีค่ะ

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 9:** สภาพแวดล้อมดี อยู่ใน Location ที่เหมาะสม สร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กร

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 10:** สถานที่ตั้งสะดวกต่อการเดินทาง

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 11:** ในปัจจุบัน สถานที่ค่อนข้างคับแคบ และจัดสรรที่นั่งไม่เหมาะสม เช่นที่มงานที่ต้องรับสายลูกค้าหรือจับข้อมูลที่เป็น confidential ควรจะอยู่ในห้องที่มิดชิด เพื่อจะได้ไม่เปิดเผยข้อมูลลูกค้าและลดเสียงรบกวนที่เกิดขึ้นกับทีมอื่น

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 12:** ควรดูแลสุขอนามัยให้ดีกว่านี้ พื้นที่สกปรก

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 13:** It is good working environment within team and few other teams. While many teams work under their comfort zone and do not open themselves to work in the digital business platform

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 14:** บรรยากาศในการทำงานเป็นกันเอง มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน สถานที่ทำงานอยู่ใจกลางเมือง การเดินทางสะดวก

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 15:** บรรยากาศ โอเค เจียบสงบ มีสมาธิในการทำงานดีแต่ อากาศหนาวมาก แต่ โຕะทำงานเล็กไปหน่อย”

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 16:** จากการทำงานที่ผ่านมากกว่า 25 ปี ที่นี้เป็นที่แรกที่มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีที่สุด ไม่ว่าจะเป็นอุปกรณ์สำนักงานต่าง ๆ รวมถึงโຕะเก้าอี้ ที่เน้นดูแลเอาใจใส่พนักงานเรื่องสุขภาพ รวมทั้ง เครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ และสวัสดิการต่างๆด้วย

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 17:** สภาพแวดล้อมในการทำงานประกอบด้วยปัจจัยหลายด้าน ในด้านสถานที่การทำงานค่อนข้างน่าพอใจ แต่บรรยากาศในการทำงาน บางครั้งก็ประกอบไปด้วยหัวหน้างาน และเพื่อนร่วมงานด้วย จึงไม่สามารถควบคุมได้ และไม่ได้สนับสนุนการทำงานเท่าที่ควร

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 18:** ดีมาก

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 19:** สภาพแวดล้อมในการทำงานดี มีความปลอดภัยและสะอาดในพื้นที่การทำงาน คล่องตัวเวลาทำงาน

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 20:** ที่ทำงานสะดวกและปลอดภัยในการทำงาน มีสัดส่วนและสามารถตอบสนองการทำงานได้เป็นอย่างดี

#### **ปัจจัยที่ 8 ความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรของบริษัทเอเทน่า ประกันสุขภาพ**

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 1:** วัฒนธรรมของบริษัทมุ่งเน้นที่ประโยชน์ส่วนรวมของลูกค้ำ แนวทางการทำงานชัดเจน

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 2:** มีความไทยครึ่ง-inter ครึ่ง วัฒนธรรมองค์กรยังไม่ชัดเจนเท่าไรนัก ต่างคนต่างทำงาน

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 3:** วัฒนธรรมองค์กรเชื่อว่ามีแต่ไม่ชัดเจน เหมือนเป็นสิ่งที่ต้องมีเพื่อท่องจำหรือกฎที่ตั้งมาเพื่อต้องปฏิบัติตามกว่านำมาเป็นวัฒนธรรมองค์กร เป็นสิ่งที่องค์กรต้องมี ตามรายการที่กำหนดมา เช่น การเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ซึ่งเป็นการเสียสละเวลาเพื่อเข้าร่วมกิจกรรม แต่บางกิจกรรมคนเข้าร่วมน้อยด้วยเหตุผลต่างๆของแต่ละบุคคล

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 4:** วัฒนธรรมองค์กรดี เพื่อนร่วมงานส่วนใหญ่ดี ช่วยเหลืองานกันดี

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 5:** วัฒนธรรมองค์กรยังคงฟังความคิดเห็นของผู้บริหารหน่วยงานต่างๆ มากกว่าที่จะฟังคนทำงาน ไม่มีการสื่อสารเป้าหมายออกไปเท่าไรนัก

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 6:** เป้าหมายกับการดำเนินงานไม่ค่อยสอดคล้องกัน เนื่องจากวางเป้าไว้สูงแต่ยอดขายสวนทางกัน มีปัจจัยเรื่องราคาเป็นสาเหตุหลัก

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 7:** วัฒนธรรมการทำงานของคนทำงานที่นี่ฟังการสื่อสารผ่านทางอีเมลเป็นหลัก โดยขาดการสื่อสารแบบ face-to-face หรือพูดคุยให้เกิดการเข้าใจที่ตรงกัน ซึ่งส่งผลกระทบต่องาน

และลูกค้าย่างเห็นได้ชัด ไม่แน่ใจเหมือนกันว่า สิ่งที่พนักงานได้ปฏิบัติและทำงานในทุกวันนี้ สอดคล้องกับภารกิจและเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งใจไว้หรือไม่ เนื่องจาก เป้าหมายและทิศทางขององค์กร ไม่ได้ถูกสื่อสารอย่างชัดเจนถึงพนักงานทุกระดับเท่าที่ควร

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 8:** ยังคงมีสอดคล้องกัน ตามความตั้งใจของ บริษัท ที่เราอยากเป็นคนมีสุขภาพที่ดี และคุณภาพชีวิตที่ดี

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 9:** มองว่ายังไม่ชัดเจน หากเน้นไปทางสุขภาพ น่าจะมีกิจกรรมที่เพิ่มเกี่ยวกับสุขภาพ เพื่อสร้างจุดยืนที่แข็งแกร่งให้โดดเด่นเกี่ยวกับสุขภาพในทุกด้าน

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 10:** โดยภาพรวมยังขาดในเรื่องของความรับผิดชอบต่อส่วนรวมของคนในองค์กร ไม่ได้มีจิตสำนึกต่อส่วนรวมเพื่อจะเดินไปในทิศทางเดียวกัน มีความแบ่งแยกโดยไม่คำนึงถึงผลเสียต่อส่วนรวม

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 11:** ไม่สอดคล้อง เพราะเป้าหมายเขียนไว้ว่า ไม่ว่าเป้าหมายสุขภาพคุณคืออะไร เอ็นน่าพร้อมเคียงข้างคุณ แต่วัฒนธรรมการปฏิบัติงานค่อนข้างตรงไปตรงมา ไม่ได้ flexible เท่าใดนัก

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 12:** วัฒนธรรมองค์กรยังไม่ชัดเจน ไม่กล้าตัดสินใจในงานของตนเอง

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 13:** I really do not see Aetna's culture at all. It is the same once we were Bupa Thailand.

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 14:** วัฒนธรรมองค์กรของคนที่อยู่มานานจะถ้อยทีถ้อยอาศัย และมีภารกิจเป้าหมายเดียวกันในการทำงานเพื่อบริษัท โดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ของตัวเอง ช่วยบริษัทลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น ภารกิจและเป้าหมายขององค์กรจะสอดคล้องกัน เพื่อให้ลูกคามีสุขภาพที่ดีในขณะที่ยังมีชีวิตอยู่

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 15:** สอดคล้องเป็นบางข้อของเป้าหมายขององค์กรเท่านั้น ยังไม่มีการสื่อสารอย่าง ต่อเนื่อง

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 16:** ผมว่าเรามีการกำหนดทิศทางที่ชัดเจน รวมทั้งมีการสื่อสารกับพนักงานของเราเป็นระยะด้วย ไม่ว่าจะเป็นด้านเป้าหมาย และ กลยุทธ์ต่าง ๆ

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 17:** วัฒนธรรมองค์กรมีภารกิจและเป้าหมายเป็นลายลักษณ์อักษร แต่ไม่ได้รับการปฏิบัติตามเท่าที่ควร

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 18:** ยังไม่ทราบถึงวัฒนธรรมองค์กรของบริษัทเอ็นน่า เนื่องจากเพิ่งเข้าทำงาน

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 19:** วัฒนธรรมองค์กรมีความสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรดี หลายๆ แผนกมีการทำงานร่วมกันเพื่อช่วยเหลือและแก้ไขปัญหาขององค์กร

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 20:** ยังไม่ชัดเจนในวัฒนธรรมขององค์กร ไม่มีการสื่อสารเป้าหมายของบริษัทให้พนักงานได้ทราบ

## ปัจจัยที่ 9 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัทเอีทน่า ประกันสุขภาพ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 1: ยังไม่เคยได้รับการประเมิน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 2: ก่อนข้างชัดเจนในการประเมินผลการทำงานและวิธีการทำงาน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 3: ณ ปัจจุบัน แบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงาน ยังไม่เข้าใจในการกรอกรายละเอียดในการประเมินในหัวข้อต่างๆ ขั้นตอนประเมินอย่างไรก็ยังไม่เข้าใจ ในเมื่อคนกรอกข้อมูลเพื่อรับการประเมินยังไม่เข้าใจ จะประเมินอย่างไรให้เข้าใจ (แบบฟอร์มเปลี่ยนทุกปี ต้องทำความเข้าใจใหม่ทุกปี ซึ่งก็ไม่เข้าใจทุกปี)

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 4: เอีทน่ามีการประเมินผลประเมินผลงานที่ใช้ไม่ได้ผลจริง กอปจากตปท.มาให้แต่ไม่ได้ดูว่ามัน work กับพนักงาน local หรือไม่ เหมือนทำประเมินแบบขอไปทีหรือต้องทำแค่นั้น ไม่มีการติดตามผลที่ดี คำแนะนำส่วนใหญ่ก็ไม่ได้กลับมาเป็นการแก้ไขที่เป็นรูปธรรม

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 5: การประเมินผลงานคืออยู่ มีความชัดเจนดี

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 6: การประเมินผลงานมีระบบอย่างชัดเจน เนื่องจากมีการแข่งเป้าหมายของแต่ละปี ตั้งแต่ต้นปีอย่างชัดเจน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 7: ไม่มีความคิดเห็น เนื่องจากยังไม่เคยประเมินผลการทำงานที่นี้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 8: ก่อนข้างดี ที่เป็นแบบเปิดกว้างให้พนักงาน คิดและวางแผนค่ะ แต่ยังมีจุดที่ไม่ค่อยชัดเจน หรือจับต้องไม่ได้ในบางหัวข้อ ถ้าเทียบกับการประเมิน ของ Bupa ในอดีต จะค่อนข้างละเอียดชัดเจนมากกว่านี้ค่ะ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 9: การจัดงานในแต่ละหน่วยงาน กำลังดำเนินการไปสู่จุดหมายแต่ต้องการการสนับสนุนจากองค์กร เพื่อผลักดันให้สู่จุดหมายเร็วขึ้น เช่น การประชาสัมพันธ์ ผลิตภัณฑ์ใหม่ ให้แข่งขันได้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 10: ยังไม่ได้รับการประเมิน จึงไม่ทราบว่าประเมินผลการทำงานดีหรือไม่

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 11: ไม่เคยได้รับการประเมิน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 12: ไม่มีมาตรฐาน และระบบการทำงานต่อแต่ละแผนก ทำงานด้วยยาก

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 13: Should have system to support performance review in each quarter

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 14: การประเมินผลงานมีมาตรฐานตาม Framework ของเอีทน่า มีการเขียน Scorecard ทำ Mid-Year Review ต่อด้วย Year-End Review

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 15: น่าจะมีระบบเข้ามาช่วยประเมินผลการทำงานให้มีมาตรฐานและติดตามผลการทำงานมากกว่านี้

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 16:** เนื่องจากเราเพิ่งมีการเปลี่ยนชื่อเป็นเอีทน่า ดังนั้น ยังอยู่ในขั้นตอนของการเปลี่ยนถ่ายวัฒนธรรมองค์กรรวมถึง วิธีการประเมินผลงานในแบบของเอีทน่า ซึ่งน่าจะใช้เวลาอีก ระยะเวลาหนึ่ง

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 17:** การประเมินผลไม่เป็นธรรมเท่าที่ควร เนื่องจากพนักงานถูกประเมินฝ่ายเดียว และใช้แบบแผนของ เอีทน่า International ซึ่งไม่มีการสื่อสารให้พนักงานทราบว่า มีการเปลี่ยนแปลง การประเมิน ไม่มีการแจ้งเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน ทำให้พนักงานสับสนในการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไข การประเมินเป็นอย่างมาก และหากต้องการความเป็นธรรม ต้องมีการเปิดโอกาสให้ประเมินหัวหน้าด้วย

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 18:** ยังไม่ได้ผ่านการประเมิน

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 19:** การประเมินผลยังไม่ชัดเจน ไม่มีการสื่อสารวิธีการประเมินผลงานเท่าไรนัก การประเมินผลไม่มีการติดตามผลการทำงานอย่างต่อเนื่องเท่าไรนัก

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 20:** ยังไม่ชัดเจนและพนักงานไม่เข้าใจวิธีการประเมินผลการทำงานเท่าไรนัก

**ปัจจัยที่ 10** ความคิดเห็นเกี่ยวกับการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรของบริษัทเอีทน่า **ประกันสุขภาพ**

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 1:** อยากให้ระบุถึง scope ที่ต้องทำชัดเจนตั้งแต่ตอนสัมภาษณ์เพื่อที่จะได้คนที่ตรงกับลักษณะงาน ได้มากที่สุดและระบบการสรรหาค่อนข้างช้าในตำแหน่งที่ว่าง คนที่อยู่ต้องทำงานแทน เป็นเวลานานหลายเดือน ในบางตำแหน่งควรเป็นพนักงานประจำก็ไม่มีนโยบายปรับ

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 2:** เนื่องจากตัวบริษัทยังไม่เป็นที่รู้จักมากนัก ส่งผลให้การดึงดูดบุคลากรเก่งได้ยาก

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 3:** งานหนัก เงินน้อย / จากที่สังเกตพนักงานที่กำลังเริ่มงาน ถ้ามีบริษัทใหม่มาติดต่อ ให้เริ่มงาน พนักงานท่านนั้นเลือกทำงานที่ใหม่ (เอีทน่า ไม่ใช่ตัวเลือกลำดับแรกของผู้สมัคร ซึ่งสะท้อนถึงความน่าเชื่อถือของบริษัท) / เนื่องจากเด็กรุ่นใหม่ความอดทนต่ำ ฉะนั้นควรมีสิ่งดึงดูดใจเด็กเหล่านั้น ไม่เปลี่ยนใจลาออก (เงินเดือน)

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 4:** มีการคัดเลือกแบบพวกพ้องเข้ามา ไม่ได้ดูคุณสมบัติที่แท้จริงว่าเหมาะสมหรือ คู่ควรกับตำแหน่งหรือไม่ คนสนิทได้ตำแหน่งใหญ่ อาจจะเป็นเพราะการจ้างงานด้วยราคาที่ต่ำกว่าตลาด จึงไม่ค่อยมีใครอยากมาทำงาน ส่วนที่มาทำงานก็อาศัยคนรู้จักแนะนำกันมาเพื่อให้ได้งาน พอทำไม่ได้ ก็ลาออก เหมือนมาทำงานชั่วคราว

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 5:** ควรสรรหาบุคลากรให้ได้จำนวนมากกว่านี้ และหาบุคคลที่ตรงกับสายงาน

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 6:** มีการสรรหาบุคลากรได้หลากหลายช่องทางทั้งภายในและภายนอก

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 7:** ในส่วนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรค่อนข้างมีปัญหา หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ไม่สามารถหาบุคลากรที่มีความสามารถตรงตามที่ระบุไว้ และไม่สามารถสรรหาคคนได้อย่างทันทั่วถึงที่ ส่งผลกระทบถึงการทำงานในแต่ละแผนกในวงกว้างและชัดเจน

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 8:** ไม่มีความเห็น

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 9:** ในทุกระดับ ส่วนใหญ่ทราบว่ามาจากการแนะนำหรือคนรู้จัก มากกว่าการสรรหาจากบุคคลภายนอกหรือภายในที่มาจากการแข่งขันที่มีความสามารถในการจัดการงานได้ในแต่ละภาคส่วน

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 10:** การสรรหาบุคลากรมีความล่าช้า ไม่มีขั้นตอนที่ชัดเจนเท่าไรนัก

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 11:** ยังไม่เป็นมืออาชีพ เนื่องจากการ screening คนไม่ตรงกับงาน มักพบว่าพนักงานใหม่จะบอกว่างานที่ทำไม่ตรงกับที่พูดคุยกัน

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 12:** ได้บุคลากรช้า / บางครั้ง ไม่ตรงตาม requirement ทำให้เกิดผลตามมามากมายที่เป็นผลไม่ดี เช่น ทำให้งานในแผนก load มาก

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 13:** It is a must to hire a real worker who has solid work experiences and good intra & inter communication. What I can see now here at Aetna Thailand those workers are better off with presentation NOT with actions.

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 14:** Recruitment ทำงานร่วมกับ Line Manager เพื่อคัดเลือกบุคคลที่มีความเหมาะสมกับงานนั้นๆ

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 15:** เหมาะสมบ้าง ไม่เหมาะสมบ้างกับตำแหน่งที่รับมา ขึ้นอยู่กับความเชี่ยวชาญในสายงานนั้นๆ

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 16:** โดยปกติเรากำหนดวิธีและขั้นตอนในการสรรหาบุคลากรอย่างชัดเจน และเนื่องจากในปัจจุบันมีการแข่งขันค่อนข้างสูงในตลาด บางครั้งทำให้เราต้องมีการปรับตัวเพื่อให้สอดคล้องในการสรรหา เช่น Product Development Manager อาจจะไปจำเป็นต้องมีประสบการณ์ด้านสุขภาพก็ได้ หรือ อาจจะมาจากประกันชีวิต

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 17:** การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ไม่มีความชัดเจน เน้นแต่ภาษาอังกฤษ คนสรรหาขาดความรู้ความเข้าใจในเนื้อหางานและธุรกิจ ทำให้ได้บุคลากรที่ไม่มีคุณภาพ

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 18:** มีความรวดเร็วดี

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 19:** กระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรยังไม่มีความชัดเจน อีกทั้งในบางตำแหน่งใช้เวลาสรรหานานมาก และคุณสมบัติไม่ตรงกับที่ต้องการ ทำให้เกิดปัญหาในการเรียนรู้งานที่ต้องใช้เวลานานขึ้น

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 20:** มีความล่าช้าในการสรรหาคนเข้ามาทำงาน ทำให้คนในทีมขาดกำลังคนในการทำงานให้เต็มที่

**ปัจจัยที่ 11** ความคิดเห็นเกี่ยวกับการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรของบริษัทเอทีน่า ประกันสุขภาพ

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 1:** หลักสูตรอบรมมีแต่เน้นการขาย สายงานอื่นไม่ค่อยมี

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 2:** มีแผนการพัฒนาไม่มาก ขาดการผลักดันให้พนักงานมุ่งพัฒนาตัวเอง

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 3:** มีแค่ภาษาอังกฤษอย่างเดียวที่มีการจัดกิจกรรมมา แล้วคนที่ได้ภาษาอังกฤษแล้วจะได้อะไรจากกิจกรรมนี้ ซึ่งเอทีน่าจะต้องหลักสูตรจากภายนอกมาให้พนักงานดู ว่าท่านใดสนใจเข้าร่วมกิจกรรมไหน พัฒนาทักษะด้านไหน ซึ่งเปิดการสอนภายในหรือจัดส่งไปอบรมภายนอก ซึ่งฝ่ายพัฒนาบุคลากรก็ต้องสนับสนุนพนักงานไม่ใช่ให้ไปหาเอง

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 4:** ไม่มีแผนอะไรเลย ขาดการพัฒนาด้านทรัพยากรบุคคล คัดเลือกคนไม่ทันต่อการขาดแคลน

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 5:** ควรมีการอบรม และพัฒนาบุคลากรมากกว่านี้

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 6:** มีการฝึกอบรมค่อนข้างน้อย ไม่เห็นประสิทธิภาพเท่าที่ควร

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 7:** เห็นด้วยที่มีการจัดทำ induction program ให้กับพนักงานทุกคนและทุกระดับ เพื่อปูพื้นฐานความเข้าใจในองค์กร ภาพรวมของสินค้าและบริการของเอทีน่า แต่ ขาดการสื่อสารอย่างชัดเจนว่า ทางบริษัทฯ ก็มีนโยบายให้พนักงานสามารถที่จะเข้าร่วมสัมมนาหรือการอบรมเฉพาะทาง (ตามงานที่ทำ) ภายนอกบริษัทได้

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 8:** ในส่วนนี้ ยังค่อนข้างน้อยนะคะ เท่าที่ทราบการ training ภายในนั้น เป็น routine training ซึ่งอันนี้ เพื่อเป็นการสนับสนุนการทำงานทั่วไป ของพนักงานอยู่แล้ว ย่อมสอดคล้องกับทิศทางขององค์กรแน่นอน แต่ในส่วนของการเพิ่มเติม หรือพัฒนาบุคลากร โดยการส่งไป training ภายนอก รู้สึกว่า ยังน้อยอยู่มากค่ะ

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 9:** ในมุมมองยังคงมีไม่มากเมื่อเทียบกับองค์กรต่างชาติอื่นที่เน้นให้ความสำคัญของ People เพื่อสร้าง Career Path และลด Turn Over หรือ Cost ในการหา Replacement

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 10:** ไม่ค่อยมีและไม่ต่อเนื่องในการเรียนรู้และพัฒนาอบรมในองค์กร

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 11:** ขณะนี้ยังไม่เห็นภาพชัดเจน เนื่องจากการ training มีค่อนข้างน้อย

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 12:** ยังไม่มีการสื่อสารถึงแผนการพัฒนาบุคลากร จึงไม่สามารถให้คำตอบเรื่องนี้ได้

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 13:** Training is not adequate. It is only in-house training.

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 14:** การอบรมเป็นไปตาม Roadmap ที่ได้ agree กับทางเอทีน่าต่างประเทศ มีการวางแผนการอบรมเป็น timeline ทั้งปี รวมถึงจัดทำหลักสูตรไปอนุญาตตัวแทนประกันวินาศภัยที่ได้รับ การอนุมัติจาก OIC เพื่อสอนให้กับทีม Sales

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 15:** ตรงตามวัตถุประสงค์ของสายงานที่ได้กำหนดไว้ มีความหลากหลายในหลักสูตรที่อบรม



**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 16:** โดยทั่วไปอยู่ในเกณฑ์ดีสำหรับพนักงาน แต่ยังขาดการอบรมเฉพาะทางมากกว่านี้

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 17:** การพัฒนาบุคลากรยังไม่ตรงวัตถุประสงค์เท่าที่ควร เพราะไม่เคยประเมินจุดอ่อนจุดแข็งของพนักงาน เพื่อพัฒนาให้ตรงตามความต้องการของพนักงาน

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 18:** ยังไม่เห็นแผนการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 19:** ยังไม่มีแผนการพัฒนาและอบรมให้แก่พนักงานอย่างต่อเนื่องและตรงกับศักยภาพของพนักงาน ทำให้พนักงานไม่ได้รับการพัฒนาในสายงานของตนเองเลย

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 20:** ไม่มีแผนการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพของพนักงาน พนักงานขาดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และต้องกาหลักสูตรจากภายนอกองค์กรแทน

**ปัจจัยที่ 12** ความคิดเห็นเกี่ยวกับการให้รางวัลหรือคำชมเชยของบริษัทเอ็หน้า ประกันสุขภาพ

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 1:** ไม่เคยได้รับ reward จากการทำงานแม้ว่าตอนเปลี่ยนแปลงบริษัทจะมีพนักงานแค่ 3 เพื่อทำโปรเจกต์นี้เงินเดือนได้ขึ้นตามปกติไม่มีพิเศษ

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 2:** No comment ไม่ทราบข่าวด้านนี้

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 3:** ส่วนมากเป็น ประกาศนียบัตร เป็นรางวัลในการทำงานจากการได้รับการชมเชยจากลูกค้า ซึ่งมีความเป็นธรรมเพราะไม่มีเรื่องเงินมาเกี่ยวข้อง ซึ่งป้องกันการร่วมมือกันกับบุคคลภายนอก (ลูกค้า)

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 4:** เฉยๆ เงื่อนไขการให้รางวัลและคำชมเชยไม่น่าดึงดูดใจให้พนักงานในองค์กรมีส่วนร่วมเท่าไรนัก

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 5:** การให้คำชม ดีแล้วและการให้รางวัล ควรให้เห็นเป็นรูปธรรมมากกว่านี้ถึงจะดี

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 6:** ไม่เหมาะสม เนื่องจากการให้รางวัลหรือคำชมเชยค่อนข้างน้อยมาก

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 7:** ไม่มีความคิดเห็น เนื่องจากยังไม่เคยเห็นประกาศ หรือการให้รางวัลใดๆ แก่พนักงานในช่วง 6 เดือนที่ผ่านมา

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 8:** บางรางวัลสมเหตุ สมผล และจับต้องได้จริง ตามผลงาน แต่บางอย่าง ก็ยังไม่ชัดเจนเพียงพอที่จะตอบได้

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 9:** จากการสอบถามแลกเปลี่ยนข้อมูล ทำให้ทราบว่า การให้รางวัลและคำชมเชยของบริษัทยังค่อนข้างน้อยเมื่อเทียบกับบริษัทอื่นใน Industry เดียวกัน

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 10:** เงื่อนไขการให้รางวัลและคำชมเชยไม่ชัดเจน และไม่มีการสื่อสารให้พนักงานได้รับทราบในวงกว้าง

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 11:** หากมาจากการโหวต ถือว่าไม่เป็นธรรมเพราะพนักงานไม่เข้าใจในสิ่งที่สื่อสาร เพราะไม่ชัดเจน แต่หากมาจากลูกค้าถือว่าเหมาะสมเป็นธรรมค่ะ

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 12:** ไม่เคยเห็นการให้รางวัลที่นอกเหนือจากวันที่มีงาน staff party ซึ่งคิดว่าควรมี การให้รางวัลได้บ่อยครั้งกว่านี้ ตามผลการทำงาน มากกว่าโอกาสแค่ปีละครั้ง

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 13:** The criteria and condition in giving rewards is unclear and not keeping inform staff to motivate them in deliver best result to achieve the goal

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 14:** การให้รางวัลแก่พนักงานล่าสุดในงาน Staff Party ได้มาจากการโหวตของ พนักงาน ผลออกมายุติธรรม รวมถึงการให้รางวัลกับพนักงานที่มีอายุงาน 10 ปี 15 ปี

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 15:** เหมาะสมในการให้รางวัลและคำชมเชยดี

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 16:** ยังน้อยมาก ให้แค่ long year service เท่านั้น จะดีมากถ้ามีกิจกรรมแบบนี้ มากกว่านี้

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 17:** การชมเชยมีบ้างบางโอกาส แต่รางวัลไม่เคยได้รับรางวัลเพื่อเป็นแรงจูงใจในการทำงานอย่างแท้จริง ส่วนใหญ่มีแต่คำตำหนิและทำให้สูญเสียกำลังใจในการทำงานมากกว่าคำชมเชย

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 18:** ไม่เคยทราบเรื่องนี้

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 19:** การให้รางวัลและคำชมเชยมีไม่ต่อเนื่อง เงื่อนไขการให้ไม่ชัดเจนและไม่ น่าสนใจ ทำให้พนักงานไม่สนใจที่จะทำงานเพื่อรางวัลหรือคำชมเชยเท่าไรนัก

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 20:** ไม่เข้าใจเงื่อนไขการให้รางวัลเท่าไร ไม่มีการสื่อสารอย่างต่อเนื่องถึงรางวัลที่จะ ได้รับ

### **ปัจจัยที่ 13** ความคิดเห็นเกี่ยวกับการให้เงินเดือนและสวัสดิการของบริษัทเอ็ทน่า ประกันสุขภาพ

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 1:** การปรับเงินเดือนควรพิจารณาจากเนื้องานที่รับผิดชอบไม่ใช่แค่ระยะเวลาที่ ทำงานมา คนทำงานหนักไม่จำเป็นต้องอยู่มานาน

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 2:** ฐานเงินเดือน และสวัสดิการค่อนข้างดี

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 3:** เงินเดือนควรสัมพันธ์กับเนื้องาน ซึ่งบวกเพิ่มอีกจากที่พนักงานขอเพราะ ไม่เคยมีบุคคลท่านใดได้ทำงานแค่ใน JD ที่ระบุในเนื้องาน ส่วนสวัสดิการของเอ็ทน่าอยู่ในเกณฑ์ ดีเยี่ยม

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 4:** น้อยกว่าตลาดประกันทั่วไป ทำให้พนักงานมองหาทางที่จะไปทำงานที่อื่นๆ พนักงานรับมาใหม่ๆเงินเดือนสูง ส่วนพนักงานเก่าๆก็ปรับเงินขึ้นให้น้อยมาก

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 5:** ยังไม่ค่อยเหมาะสมกับความรับผิดชอบ ค่ารักษาพยาบาลความเพิ่มให้มากกว่าเดิม

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 6:** เงินเดือนอยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน สวัสดิการโดยรวมถือว่าดี

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 7: บริษัทมุ่งเน้นสวัสดิการ (ทั้งการรักษาและป้องกันการเจ็บป่วย) และกิจกรรมที่มุ่งเน้นให้พนักงานมีความสุขที่ดีมากขึ้น เพื่อเป็นการเน้นย้ำและสร้างความเชื่อมั่นในความเป็น health company ของเอ็ทน่าให้แก่พนักงาน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 8: สวัสดิการอยู่ในระดับดีมาก เมื่อเทียบกับองค์กร ด้านประกันไทย บริษัทอื่นๆ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 9: จากการสอบถามแลกเปลี่ยนข้อมูล ทำให้ทราบว่าผลตอบแทนกับพนักงานยังคงน้อยเมื่อเทียบกับบริษัทอื่นใน Industry เดียวกัน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 10: ถือว่ากลางๆ หากเทียบกับตลาดธุรกิจประกันภัยด้วยตนเอง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 11: เงินเดือนน้อย แต่สวัสดิการส่วนอื่นๆ ค่อนข้างดีทีเดียว

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 12: ล่าสุดมีการเปลี่ยนสวัสดิการของพนักงาน ค่อนข้างไม่พอใจในการให้สวัสดิการแบบล่าสุดนี้ เนื่องจากไม่มีการถามความเห็น หรือแจ้งล่วงหน้าไว้เลย

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 13: Fringe benefit is great, but salary base is lowern than local market.

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 14: เงินเดือนและสวัสดิการมีความเหมาะสม ในส่วนของประกันสุขภาพผลประโยชน์ของ IPD ให้มากกว่าบริษัทอื่น

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 15: เหมาะสมแล้ว ในเรื่องของเงินเดือนและสวัสดิการที่บริษัทได้จัดให้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 16: สวัสดิการอยู่ในเกณฑ์ที่ดี เงินเดือนอยู่ที่ตามมาตรฐานของตลาด แต่ช่วงเงินเดือนยังมีส่วนต่างของพนักงานใหม่และพนักงานเก่า

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 17: เงินเดือนและสวัสดิการน่าพอใจ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 18: อยู่ในระดับพอใช้หากพิจารณาเงินเดือนและสวัสดิการกับตลาดอื่นๆ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 19: เงินเดือนและสวัสดิการอยู่ในเกณฑ์ตามเงื่อนไขของตลาดทั่วไป และแข่งขันในตลาดได้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 20: อยู่ในเกณฑ์ดีหากเปรียบเทียบกับบริษัทอื่นๆ ในตลาด

ปัจจัยที่ 14 ความคิดเห็นเกี่ยวกับมีโอกาสนในความก้าวหน้าในสายงานที่ตัวเองทำในขนาดของบริษัท เอ็ทน่า ประกันสุขภาพ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 1: เติบโตลำบากเนื่องจากไม่มี head count ที่สูงกว่านี้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 2: ตำแหน่งปัจจุบันขาดความก้าวหน้า และโอกาสในการพัฒนา

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 3: ในมุมมองของข้าพเจ้า เอ็ทน่า เหมือนเป็นสถานที่สร้างประสบการณ์เพื่อพัฒนาตนเองเพื่อออกไปเติบโตในองค์กรอื่น ซึ่งบางบุคคลถ้าไปและเลือกได้ดีคือดีมาก ไปได้ไกลมาก แต่บางบุคคลออกไปแล้วพ่ายแพ้แก่องค์กรอื่นๆหรือที่อื่นที่ไปไม่ดีกว่าที่เอ็ทน่าก็จะกลับมาเพื่อรอที่จะไปองค์กรใหม่ต่อไป ส่วนคนเก่าบางคนอยู่ด้วยอายุที่ไม่สามารถเริ่มใหม่ได้ บางคนอยู่ได้ด้วยความพอใจ

ในตนเอง ถ้าก้าวหน้าในสายงานของตนเองในเอืทน้าต้องพัฒนาด้วยตนเองอีกมาก เนื่องด้วยบริษัทไม่ค่อยมีการจัดอบรมการพัฒนาการทำงานมากเท่าไร

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 4:** มีโอกาสเติบโตน้อย เมื่อเทียบกับที่อื่น เว้นแต่ลาออกไปหางานใหม่เพื่อเติบโตที่อื่นๆ

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 5:** ยังไม่แน่ใจเพราะเพิ่งมาร่วมงาน

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 6:** มีโอกาสถ้าสามารถทำได้ตามเป้าหมาย และมีผลงานที่ชัดเจน

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 7:** คิดว่ามีโอกาสเติบโตในสายงานที่ทำ ทั้งนี้ขึ้นกับหัวหน้าและผู้บริหารระดับของบริษัทเช่นกัน

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 8:** คิดว่า น่าจะมีอยู่ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับโครงสร้างองค์กรในอนาคตว่าจะรองรับกับตำแหน่งที่ตนเองทำหรือไม่

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 9:** คาดว่าเป็นไปได้ยากในโอกาสในการก้าวหน้าในสายงาน เนื่องจากไม่มีแผนงานและพัฒนาอะไรเลย

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 10:** ไม่มีโอกาสในการก้าวหน้าในสายงานของตนเอง

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 11:** น่าจะมี เนื่องจากสายการแพทย์เป็น specialist และเป็นที่ต้องการของตลาดธุรกิจประกันภัยในปัจจุบัน

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 12:** มีความขุ่นงันในความก้าวหน้า เนื่องจากต้องผ่านหลายส่วนกว่าจะอนุมัติแผนการพัฒนาและโอกาสใหม่ๆ

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 13:** The career growth is possible but this could be blinded by our direct report

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 14:** ในอดีตมาความก้าวหน้าตาม step ส่วน ในอนาคตค่อนข้างยาก เพราะที่ผ่าน มาเคยโดนลดตำแหน่งจาก Manager มาเป็น Non-Manager

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 15:** ยังไม่ชัดเจนในการก้าวหน้าในสายงานของตนเองเท่าไรนัก

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 16:** เปิดโอกาสให้พนักงานก้าวหน้าในสายงาน มีโปรแกรมที่คอยสนับสนุน ความก้าวหน้าให้แก่พนักงาน

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 17:** ไม่มีโอกาสก้าวหน้าในสายงาน เพราะหัวหน้าไม่มีความเป็นธรรม และไม่เคยพัฒนาศักยภาพเพื่อให้ก้าวหน้า

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 18:** มีโอกาสในความก้าวหน้าในสายงานที่ตัวเองทำในอนาคต หากเราสามารถทำงานได้ตามเป้าหมายของทีมและบริษัท

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 19:** ไม่ชัดเจนเท่าไรนัก เนื่องจากไม่มีแผนการพัฒนาที่ชัดเจนแก่พนักงานในแต่ละสายงานและตำแหน่งงาน

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 20:** ไม่ชัดเจน ต้องขึ้นอยู่กับหัวหน้างานเป็นผู้พิจารณาถึง โอกาสการทำงานในอนาคต ไม่มีแผนการอบรมพัฒนาในการทำงานเท่าไร

ใน 12 ข้อหัวของภาพลักษณ์องค์กร (Employer Branding) ท่านให้ความสำคัญกับเรื่องใดมากที่สุดเป็น 3 อันดับแรก

ผู้ให้สัมภาษณ์	อันดับที่ 1	อันดับที่ 2	อันดับที่ 3
1	การประเมินผลการปฏิบัติงาน	การสรรหาและการคัดเลือก	ผู้นำระดับสูง
2	โอกาสความก้าวหน้าในสายงาน	การเรียนรู้และการพัฒนา	การให้เงินเดือนและสวัสดิการ
3	การให้เงินเดือนและสวัสดิการ	การสื่อสารภายใน	การเรียนรู้และการพัฒนา
4	การให้เงินเดือนและสวัสดิการ	การเรียนรู้และการพัฒนา	สภาพแวดล้อมในการทำงาน
5	การบริหารจัดการทีม	สภาพแวดล้อมในการทำงาน	สภาพแวดล้อมในการทำงาน
6	การบริหารจัดการทีม	วัฒนธรรมองค์กร	ความมีชื่อเสียงภายนอก
7	ผู้นำระดับสูง	วัฒนธรรมองค์กร	การเรียนรู้และการพัฒนา
8	ผู้นำระดับสูง	การเรียนรู้และการพัฒนา	การสื่อสารภายใน
9	ความมีชื่อเสียงภายนอกองค์กร	วัฒนธรรมองค์กร	การให้เงินเดือนและสวัสดิการ
10	วัฒนธรรมองค์กร	การให้เงินเดือนและสวัสดิการ	การเรียนรู้และการพัฒนา
11	วัฒนธรรมองค์กร	การบริหารจัดการทีม	ผู้นำระดับสูง
12	โอกาสความก้าวหน้าในสายงาน	การให้เงินเดือนและสวัสดิการ	การเรียนรู้และการพัฒนา
13	การให้เงินเดือนและสวัสดิการ	ความมีชื่อเสียงภายนอก	โอกาสความก้าวหน้าในสายงาน
14	สภาพแวดล้อมในการทำงาน	การเรียนรู้และการพัฒนา	การให้รางวัลและการยกย่องชมเชย
15	การให้เงินเดือนและสวัสดิการ	การเรียนรู้และการพัฒนา	สภาพแวดล้อมในการทำงาน
16	วัฒนธรรมองค์กร	การสนับสนุนด้านการบริการ	การเรียนรู้และการพัฒนา
17	การให้เงินเดือนและสวัสดิการ	การเรียนรู้และการพัฒนา	สภาพแวดล้อมในการทำงาน
18	การให้เงินเดือนและสวัสดิการ	การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร	สภาพแวดล้อมในการทำงาน
19	วัฒนธรรมองค์กร	สภาพแวดล้อมในการทำงาน	การเรียนรู้และการพัฒนา
20	การให้เงินเดือนและสวัสดิการ	การเรียนรู้และการพัฒนา	ผู้นำระดับสูง

หัวข้อที่บริษัทเอ็นน่า ประกันสุขภาพ สามารถทำได้ดีมากที่สุดและมีประสิทธิภาพมากที่สุด

ผู้ให้ สัมภาษณ์	หัวข้อที่บริษัทสามารถทำได้ดีที่สุดในมุมมองของพนักงานบริษัทเอ็นน่า ประกันสุขภาพ (ประเทศไทย) จำกัด มหาชน
1	ค่านิยมและความรับผิดชอบต่อสังคม
2	การให้เงินเดือนและสวัสดิการ
3	การให้เงินเดือนและสวัสดิการ
4	วัฒนธรรมองค์กร
5	สภาพแวดล้อมในการทำงาน
6	สภาพแวดล้อมในการทำงาน
7	การเรียนรู้และการพัฒนา
8	ค่านิยมและความรับผิดชอบต่อสังคม
9	ความมีชื่อเสียงภายนอกองค์กร
10	การให้เงินเดือนและสวัสดิการ
11	ค่านิยมและความรับผิดชอบต่อสังคม
12	การให้รางวัลและการยกย่องชมเชย
13	การให้เงินเดือนและสวัสดิการ
14	สภาพแวดล้อมในการทำงาน
15	ความมีชื่อเสียงภายนอกองค์กร
16	สภาพแวดล้อมในการทำงาน
17	ผู้นำระดับสูงขององค์กร
18	การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร
19	สภาพแวดล้อมในการทำงาน
20	การสื่อสารภายในองค์กร

หัวข้อที่บริษัทเอ็นทีน่า ประกันสุขภาพ สามารถทำได้คือน้อยที่สุดและมีประสิทธิภาพน้อยที่สุด

ผู้ให้ สัมภาษณ์	หัวข้อที่บริษัทสามารถทำได้คือน้อยที่สุดในมุมมองของพนักงานบริษัทเอ็นทีน่า ประกันสุขภาพ (ประเทศไทย) จำกัดมหาชน
1	การประเมินผลการปฏิบัติงาน
2	โอกาสความก้าวหน้าในสายงาน
3	ความมีชื่อเสียงภายนอกองค์กร
4	การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร
5	การบริหารจัดการทีม
6	ความมีชื่อเสียงภายนอกองค์กร
7	วัฒนธรรมองค์กร
8	การเรียนรู้และการพัฒนา I
9	ค่านิยมและความรับผิดชอบต่อสังคม
10	วัฒนธรรมองค์กร
11	ผู้นำระดับสูงขององค์กร
12	การให้เงินเดือนและสวัสดิการ
13	วัฒนธรรมองค์กร
14	วัฒนธรรมองค์กร
15	การสนับสนุนด้านการบริการ
16	การสื่อสารภายในองค์กร
17	ความมีชื่อเสียงภายนอกองค์กร
18	ความมีชื่อเสียงภายนอกองค์กร
19	การสื่อสารภายในองค์กร
20	ความมีชื่อเสียงภายนอกองค์กร