



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล
(Individual Study)

เรื่อง ความสำเร็จในการจัดการต้อนรับอาคันตุกะของรัฐบาล
ณ ทำเนียบรัฐบาล : ปัจจัยความผูกพัน
และการพัฒนาประสิทธิภาพ

จัดทำโดย นางชนิดา เกษมสุข
รหัส 8006

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม
หลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ 8 ปี 2559
สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ กระทรวงการต่างประเทศ
ลิขสิทธิ์ของกระทรวงการต่างประเทศ



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล
(Individual Study)

เรื่อง ความสำเร็จในการจัดการต้อนรับอาคันตุกะของรัฐบาล
ณ ทำเนียบรัฐบาล : ปัจจัยความผูกพัน
และการพัฒนาประสิทธิภาพ

จัดทำโดย นางชนิดา เกษมสุข
รหัส 8006

หลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ 8 ปี 2559
สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ กระทรวงการต่างประเทศ
รายงานนี้เป็นความคิดเห็นเฉพาะบุคคลของผู้ศึกษา



เอกสารรายงานการศึกษาส่วนบุคคลนี้ อนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม
หลักสูตรนักบริหารการทูตของกระทรวงการต่างประเทศ

ลงชื่อ.....
(เอกอัครราชทูต ดร. สมเกียรติ อริยปรัชญา)
อาจารย์ที่ปรึกษา

ลงชื่อ.....
(ศาสตราจารย์ ดร. สร้อยตระกูล อรรถมานะ)
อาจารย์ที่ปรึกษา

ลงชื่อ.....
(ศาสตราจารย์ ดร. พลภัทร บุราคม)
อาจารย์ที่ปรึกษา

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

การศึกษาส่วนบุคคลนี้มุ่งพิจารณาประเด็นเรื่อง “ความสำเร็จในการจัดการต้อนรับอาคันตุกะของรัฐบาล ณ ทำเนียบรัฐบาล : ปัจจัยความผูกพันและการพัฒนาประสิทธิภาพ” เนื่องจากผู้เขียนเห็นความสำคัญของเจ้าหน้าที่ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่มีผลอย่างมากต่อการดำเนินการขององค์การทุกองค์การ รวมถึงสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีด้วย

ในปัจจุบัน เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบหรือที่เกี่ยวข้องกับการจัดการต้อนรับอาคันตุกะของรัฐบาล ณ ทำเนียบรัฐบาล มีความมีความหลากหลายทั้งในด้านภูมิหลัง คุณวุฒิทางการศึกษา และลักษณะงาน เนื่องจากการจัดการต้อนรับอาคันตุกะในแต่ละครั้งมีการดำเนินงานหลายส่วนตั้งแต่การจัดการประชุมเตรียมการ การจัดวาระงาน การเตรียมพื้นที่ การประดับตกแต่งสถานที่ การกำหนดพิธีการ และการประชาสัมพันธ์ ประกอบกับการเตรียมการจัดการต้อนรับแต่ละครั้งยังมีปัจจัยที่เกิดจากความต้องการของผู้บริหารระดับสูงสุด และผู้บริหารทางการเมืองในทำเนียบรัฐบาลด้วย ดังนั้น การจะดำเนินการจัดการต้อนรับให้สำเร็จลุล่วงสมตามวัตถุประสงค์ได้นั้น เจ้าหน้าที่จะต้องมีความผูกพันและมุ่งมั่นตั้งใจ และทุ่มเทให้แก่การดำเนินงาน

ในการศึกษาความผูกพันของเจ้าหน้าที่ต่อองค์การอันเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการต้อนรับอาคันตุกะของรัฐบาล ณ ทำเนียบรัฐบาล นั้น ผู้เขียนได้ใช้แนวคิดเกี่ยวกับ “ความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ” (Employee Engagement) เป็นแนวทางการศึกษา โดยการสังเกตอย่างมีส่วนร่วมตลอดระยะเวลาที่ได้จัดการต้อนรับอาคันตุกะของรัฐบาล ระหว่างเดือนพฤษภาคม 2557-เดือนพฤษภาคม 2559 พร้อมทั้งได้สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับนโยบาย และเจ้าหน้าที่สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีที่มีหน้าที่รับผิดชอบหรือเกี่ยวข้องกับการจัดการต้อนรับอาคันตุกะของรัฐบาลว่าความผูกพันที่มีต่อสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีมีผลต่อความสำเร็จในการจัดการต้อนรับอาคันตุกะของรัฐบาลอย่างไร

ในบทที่ 4 ซึ่งเป็นบทสรุป ผู้เขียนได้ให้ข้อเสนอแนะในการเสริมสร้างความผูกพัน และการพัฒนาประสิทธิภาพในการจัดการต้อนรับอาคันตุกะของรัฐบาลไว้เพื่อเป็นประโยชน์ต่อไป

กิตติกรรมประกาศ

รายงานการศึกษาส่วนบุคคลฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อศึกษาความผูกพันของเจ้าหน้าที่สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีที่มีต่อองค์การอันเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จในการดำเนินงาน โดยเน้นกลุ่มเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบและทำงานที่เกี่ยวข้องกับการต้อนรับอาคันตุกะของรัฐบาล พร้อมทั้งจัดทำข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีต่อไป ด้วย ผู้เขียนขอแสดงความซาบซึ้งและระลึกถึงบุคคลต่างๆ ที่ได้ให้การสนับสนุนและช่วยเหลือให้การจัดทำรายงานการศึกษานี้สำเร็จลุล่วง

ขอขอบพระคุณเอกอัครราชทูต ดร. สมเกียรติ อริยปรัชญา ศาสตราจารย์ ดร. สร้อยตระกูล อรรถมานะ และศาสตราจารย์ ดร. พลภัทร บุราคำ ที่ได้สละเวลาอันมีค่ามาให้คำแนะนำอันมีคุณค่า และมีประโยชน์ต่อโครงสร้าง เนื้อหา และรูปแบบของรายงานการศึกษานี้

ขอขอบพระคุณ พลเอก วิลาศ อรุณศรี เลขาธิการนายกรัฐมนตรี นางฐะปาณีย์ อาจารย์วงษ์ และนางสาวปราณี ศรีประเสริฐ รองเลขาธิการนายกรัฐมนตรีฝ่ายบริหาร ซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาที่ได้อนุญาตและสนับสนุนให้ผู้เขียนได้เข้ารับการอบรมหลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ 8 และขอขอบคุณเพื่อนร่วมงานที่สำนักแบบพิธีและรับรอง สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีที่เป็นกำลังใจพร้อมทั้งรับภาระงานระหว่างในระหว่างที่ผู้เขียนเข้ารับการอบรม

นอกจากนี้ ผู้เขียนขอขอบพระคุณนางสาวภัทรัตน์ หงษ์ทอง ผู้อำนวยการสถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ และเจ้าหน้าที่สถาบันฯ ทุกท่านที่ทำให้การเข้ารับการอบรมหลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ 8 ดำเนินไปอย่างมีคุณภาพ เต็มไปด้วยความสุข และสำเร็จลุล่วงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งยังได้ดูแลผู้เข้ารับการอบรมเป็นอย่างดีและเป็นกันเองประหนึ่งเป็นบุคคลในครอบครัว และขอขอบคุณเพื่อนร่วมรุ่นนักบริหารการทูต รุ่นที่ 8 ทุกท่านที่ทำให้ตลอดระยะเวลาการอบรมเป็นช่วงเวลาแห่งความสุข สนุกสนาน และได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่มีคุณค่าร่วมกัน ซึ่งผู้เขียนรู้สึกเป็นเกียรติและภาคภูมิใจที่ได้ร่วมเป็นส่วนหนึ่งของการอบรมหลักสูตรนี้

ชนิดา เกษมสุข

สิงหาคม 2559

สารบัญ

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร	ง
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญ	ฉ
สารบัญตาราง	ช
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา	3
1.3 ขอบเขตการศึกษา วิธีการดำเนินการศึกษา และระเบียบวิธีการศึกษา	3
1.4 ประโยชน์ของการศึกษา	4
1.5 นิยามศัพท์	4
บทที่ 2 แนวคิดทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	5
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร	5
2.2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	11
2.3 สรุปกรอบแนวคิด	11
บทที่ 3 ผลการศึกษา	12
บทที่ 4 บทสรุปและข้อเสนอแนะ	16
4.1 สรุปผลการศึกษา	16
4.2 ข้อเสนอแนะ	17
บรรณานุกรม	21
ภาคผนวก	23
ก รายงานผู้ให้สัมภาษณ์	24
ข แนวคำถามในการสัมภาษณ์	25
ประวัติผู้เขียน	27

สารบัญตาราง

ตารางที่ 1	ข้อมูลการต้อนรับอาคันตุกะของรัฐบาล ระหว่างพฤษภาคม 2557-พฤษภาคม 2559	3
------------	---	---

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

1.1.1 ความเป็นมา

องค์การเป็นระบบของสังคมที่ซับซ้อน ซึ่งการดำเนินการหรือผลการดำเนินการขององค์การจะมีประสิทธิภาพ ประสบผลสำเร็จหรือไม่ ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่มีผลอย่างมากต่อการดำเนินการขององค์การคือการทำงานของเจ้าหน้าที่และทีมงาน เช่นเดียวกับที่สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีเป็นองค์การที่เป็นทางการที่ต้องอาศัยเจ้าหน้าที่และทีมงานในการที่ผลักดันให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จลุล่วงได้ตามเป้าหมาย มีประสิทธิภาพ และทันต่อกำหนดเวลา เนื่องจากสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีจะมีภารกิจหน้าที่ความรับผิดชอบในการอำนวยความสะดวกแก่นายกรัฐมนตรี รองนายกรัฐมนตรี รัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี และข้าราชการการเมืองสังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี ในด้านการเมือง วิชาการ เลขาธิการ ด้านพิธีการของนายกรัฐมนตรี ทั้งในส่วนของพิธีการในประเทศและพิธีการต่างประเทศ รวมถึงงานพระราชพิธี งานรัฐพิธี และงานศาสนพิธีที่นายกรัฐมนตรีเข้าเฝ้าฯ เข้าร่วมงาน หรือเป็นประธานในงาน ทำให้ภารกิจของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรียังมีลักษณะเฉพาะ กล่าวคือ นอกจากเจ้าหน้าที่จะต้องปรับตัวต่อการทำงานกับผู้บังคับบัญชาระดับสูงสุดที่มีการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ทางการเมือง และปรับการทำงานให้เข้ากับเป้าประสงค์ของนโยบายของรัฐบาลหรือผู้บังคับบัญชาระดับสูงสุดที่ปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ทางการเมืองเช่นเดียวกันแล้ว เจ้าหน้าที่สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรียังมีผู้บริหารทางการเมืองจำนวนมากในเวลาเดียวกันที่บางครั้งมาจากพรรคการเมืองที่แตกต่างกัน ดังนั้นการทำงานของเจ้าหน้าที่สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีจึงต้องอาศัยความร่วมมือกันระหว่างหลายกอง/สำนักภายในสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีซึ่งมีภารกิจที่แตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง ต้องประสานงานกันอย่างใกล้ชิด และมักจะได้รับมอบหมายภารกิจเร่งด่วนที่มีความแปลกใหม่อยู่เสมอ

ดังนั้น เจ้าหน้าที่ในสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีจึงเป็นส่วนประกอบสำคัญที่ผลักดันให้การดำเนินงานของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีสำเร็จลุล่วงได้ตามเป้าหมาย ตอบสนองความต้องการของผู้บังคับบัญชาระดับสูงสุดและผู้บริหารทางการเมือง และทันต่อกำหนดเวลา

ทั้งนี้ ในการดำเนินงานด้านพิธีการของนายกรัฐมนตรีในการจัดการต้อนรับอาคันตุกะของรัฐบาล ณ ทำเนียบรัฐบาล ซึ่งถือเป็นภารกิจหลักประการหนึ่งของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่ง มีความละเอียดอ่อน มีรายละเอียดมากมายและยังมีข้อควรระวังหลายประการแตกต่างกันไปในแต่ละโอกาสของการต้อนรับ และยิ่งผิดพลาดไม่ได้นั้น เจ้าหน้าที่ของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องจึงต้องมีความอดทนสูงและมีความมุ่งมั่นเป็นอย่างมากในการรับผิดชอบจัดทำรายละเอียด เตรียมการ และดำเนินการในการต้อนรับอาคันตุกะของรัฐบาล ณ ทำเนียบรัฐบาล

1.1.2 สภาพปัญหาในปัจจุบัน

เจ้าหน้าที่สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีที่มีหน้าที่รับผิดชอบและเกี่ยวข้องกับการจัดการต้อนรับอาคันตุกะของรัฐบาล ณ ทำเนียบรัฐบาล มีความหลากหลายทั้งในด้านภูมิหลัง คุณวุฒิทางการศึกษา และลักษณะงาน เนื่องจากการจัดการต้อนรับอาคันตุกะในแต่ละครั้งมีการดำเนินงานหลายส่วนตั้งแต่การจัดการประชุมเตรียมการ การจัดวาระงาน การเตรียมพื้นที่ การประดับตกแต่งสถานที่ การกำหนดพิธีการ และการประชาสัมพันธ์ จึงจะมีเจ้าหน้าที่จากหลายสำนักเข้ามาร่วมกันจัดเตรียมงาน เช่น สำนักสถานที่และรักษาความปลอดภัย สำนักแบบพิธีและรับรอง สำนักการเมืองต่างประเทศ และสำนักโฆษก

ความแตกต่างของเจ้าหน้าที่ดังกล่าวจึงเป็นความท้าทายในการจัดการต้อนรับอาคันตุกะของรัฐบาล ณ ทำเนียบรัฐบาล แม้ว่าการจัดการต้อนรับการเยือนของอาคันตุกะของรัฐบาลในแต่ละระดับแม้ว่าจะมีแนวปฏิบัติและกฎเกณฑ์ที่กำหนดรูปแบบต้อนรับในแบบของประเทศไทยไว้อยู่แล้วก็ตาม แต่ในทางปฏิบัติแล้วการจัดการต้อนรับอาคันตุกะนั้น การกำหนดลำดับพิธีการแต่ละครั้งจำเป็นต้องมีความยืดหยุ่น มีการสลับลำดับการจัดพิธีแต่ละพิธีหรือการใช้สถานที่ในการจัดพิธีแต่ละพิธี ขึ้นกับเงื่อนไขของการเยือนในครั้งนั้น และในบางกรณีอาจต้องมีการกำหนดการพิเศษให้เหมาะสมกับช่วงเวลาหรือโอกาสของการเยือนด้วย นอกจากนี้ แม้ว่าพิธีการที่ใช้ในการจัดการต้อนรับอาคันตุกะจะเป็นหลักสากลที่เข้าใจและถือปฏิบัติร่วมกัน แต่แน่นอนว่ามีบางประเทศที่นำธรรมเนียมปฏิบัติของประเทศตนมาเป็นเงื่อนไขในการดำเนินการ ซึ่งรวมถึงการนำธรรมเนียมปฏิบัติที่ติดออกมาใช้ในการเดินทางเยือนต่างประเทศด้วย ดังนั้น มีหลายโอกาสที่สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีจะได้รับแรงกดดันและคำขอหลายรูปแบบที่ผิดไปจากธรรมเนียมปฏิบัติที่ฝ่ายไทยใช้ในการต้อนรับอาคันตุกะต่างประเทศ

ปัจจัยสำคัญที่ไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าการพิจารณาคำร้องขอของฝ่ายอาคันตุกะคือความประสงค์ ความนิยม หรืออหิยาศัยของนายกรัฐมนตรีไทยที่เป็นเจ้าบ้าน รวมไปถึงความประสงค์ ความเห็น หรือคำสั่งการของเลขาธิการนายกรัฐมนตรีที่มีต่อการจัดการต้อนรับอาคันตุกะในแต่ละครั้ง นอกจากนี้ ยังมีบางกรณีที่มีข้อสังเกตหรือความประสงค์ที่จะให้มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบหรือรายละเอียดในการต้อนรับอย่างกระตือรือร้น ซึ่งไม่ว่าจะเป็นในกรณีใดๆ ที่มีได้ผิดธรรมเนียมปฏิบัติหรือแนวทางการปฏิบัติทางการทูตแล้ว สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีมีหน้าที่ที่จะต้องดำเนินการตอบสนองความต้องการ ความประสงค์ ข้อเสนอแนะ หรือคำสั่งการเหล่านั้นให้สำเร็จลุล่วง ทันเวลา และส่งเสริมภาพลักษณ์ของนายกรัฐมนตรี

ดังนั้น การจะจัดการต้อนรับอาคันตุกะของรัฐบาล ณ ทำเนียบรัฐบาล ให้สำเร็จลุล่วงสมตามวัตถุประสงค์ได้นั้น จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือแรงร่วมใจและความทุ่มเทที่มีร่วมกันในการที่จะทำให้งานขององค์การประสบความสำเร็จ ซึ่งปัจจัยสำคัญที่จะก่อให้เกิดความร่วมมือแรงร่วมใจและความทุ่มเทให้แก่องค์การได้คือความผูกพันที่เจ้าหน้าที่มีต่อองค์การ

ดังจะเห็นได้จากการซึ่งในช่วงเดือนพฤษภาคม 2557 ถึงเดือนพฤษภาคม 2559 สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีได้จัดการต้อนรับอาคันตุกะของรัฐบาล ณ ทำเนียบรัฐบาล รวมจำนวนอาคันตุกะจำนวน 10 ท่าน จำนวน 12 ครั้ง โดยแบ่งเป็นการเยือนในระดับต่างๆ ได้ตามตารางที่ 1 ซึ่งในการต้อนรับแต่ละครั้งที่ผ่านมา มีรายละเอียดที่มีการปรับเปลี่ยนทั้งแบบที่รู้ล่วงหน้าและแบบ

กระตุ้นให้ การจัดการต้อนรับให้ประสบความสำเร็จจึงต้องอาศัยประสบการณ์ ความร่วมมือ และการตัดสินใจที่เด็ดขาดของผู้บริหารและความร่วมแรงร่วมใจของเจ้าหน้าที่สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี ความพร้อมของอุปกรณ์ เครื่องมือต่างๆ รวมถึงความรวดเร็วในการประสานงานและความร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ดังนั้น รายงานการศึกษาฉบับนี้จึงจะศึกษาว่าท่ามกลางแรงกดดันรอบด้าน ความผูกพันต่อองค์การของเจ้าหน้าที่สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีมีผลต่อการจัดการต้อนรับ อาคันตุกะของรัฐบาล ณ ทำเนียบรัฐบาล ได้สำเร็จได้อย่างไร และจะมีแนวทางพัฒนาประสิทธิภาพในการดำเนินงานได้อย่างไร

ตารางที่ 1 ข้อมูลการต้อนรับอาคันตุกะของรัฐบาล ระหว่างพฤษภาคม 2557-พฤษภาคม 2559

ระดับการเยือน	ครั้ง	รายนามอาคันตุกะ
การเยือนอย่างเป็นทางการ (Official Visit)	5	(1) นายกรัฐมนตรีแห่งสหพันธรัฐรัสเซีย (2) นายกรัฐมนตรีแห่งสาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนาม (3) ประธานาธิบดีแห่งสาธารณรัฐสังคมนิยมประชาธิปไตยศรีลังกา (4) นายกรัฐมนตรีแห่งราชอาณาจักรกัมพูชา (5) รองประธานาธิบดีแห่งสาธารณรัฐอินเดีย
การเยือนเพื่อเจรจาทำงาน (Working Visit)	2	(1) นายกรัฐมนตรีแห่งสาธารณรัฐฟีจี (2) ประธานาธิบดีแห่งรัฐปาเลสไตน์
ในฐานะแขกของรัฐบาล (Visit as Guest of the Government)	5	(1) นายกรัฐมนตรีแห่งราชอาณาจักรกัมพูชา (2) นายกรัฐมนตรีแห่งสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว (3) นายกรัฐมนตรีแห่งสาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนาม (4) นายกรัฐมนตรีแห่งสาธารณรัฐประชาชนจีน (5) ประธานาธิบดีแห่งสาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมา

1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

เพื่อศึกษาความผูกพันต่อองค์การของเจ้าหน้าที่สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี ที่เป็นปัจจัยต่อความสำเร็จในการจัดการต้อนรับอาคันตุกะของรัฐบาล ณ ทำเนียบรัฐบาล และจัดทำเป็นข้อเสนอแนะในการสร้างความผูกพันและการพัฒนาประสิทธิภาพในการจัดการต้อนรับอาคันตุกะของรัฐบาล ณ ทำเนียบรัฐบาล

1.3 ขอบเขตการศึกษา วิธีการดำเนินการศึกษา และระเบียบวิธีการศึกษา

รายงานการศึกษานี้จะครอบคลุมปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์การของเจ้าหน้าที่สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีในฐานะที่เป็นปัจจัยความสำเร็จในการจัดการต้อนรับอาคันตุกะของรัฐบาล ณ ทำเนียบรัฐบาล ระหว่างเดือนพฤษภาคม 2557-เดือนพฤษภาคม 2559 โดยเป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ ด้วยการสังเกตแบบมีส่วนร่วม วิเคราะห์ และเก็บข้อมูลจากเอกสารที่สำคัญ รวมถึงการใช้วิธีการสัมภาษณ์บุคคลที่มีส่วนสำคัญในการบริหารงานและจัดการต้อนรับอาคันตุกะของรัฐบาล

ประกอบด้วย เลขาธิการนายกรัฐมนตรี รองเลขาธิการนายกรัฐมนตรีฝ่ายการเมือง รองเลขาธิการนายกรัฐมนตรีฝ่ายบริหาร ผู้อำนวยการสำนักที่เกี่ยวข้อง และเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติ เพื่อนำมาซึ่งข้อสรุปของการศึกษา

1.4 ประโยชน์ของการศึกษา

1.4.1 สามารถระบุได้ว่าความผูกพันต่อองค์การของเจ้าหน้าที่สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี เป็นปัจจัยต่อความสำเร็จในการจัดการต้อนรับอาคันตุกะของรัฐบาล ณ ทำเนียบรัฐบาล

1.4.2 นำผลการศึกษาไปใช้เป็นแนวทางในการการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของเจ้าหน้าที่สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีในการจัดการต้อนรับอาคันตุกะของรัฐบาล ณ ทำเนียบรัฐบาล

1.5 นิยามศัพท์

ผู้บริหารฝ่ายการเมือง และผู้บริหารระดับนโยบาย หมายถึง นายกรัฐมนตรี รองนายกรัฐมนตรี รัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี เลขาธิการนายกรัฐมนตรี และรองเลขาธิการนายกรัฐมนตรีฝ่ายการเมือง

ผู้บริหาร หมายถึง รองเลขาธิการนายกรัฐมนตรีฝ่ายบริหาร ผู้ช่วยเลขาธิการนายกรัฐมนตรี ผู้อำนวยการสำนัก/ศูนย์

เจ้าหน้าที่ หมายถึง ข้าราชการตั้งแต่ระดับชำนาญการพิเศษลงมา ลูกจ้างประจำ พนักงานราชการ และจ้างเหมาบริการ

ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ความรู้สึกที่ดีของบุคลากรในองค์การต่อองค์การ ยินดีที่จะปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนและส่วนที่เกี่ยวข้องเพื่อให้องค์การได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

บทที่ 2

แนวคิดทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร

งานด้านพิธีการเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับแบบแผน ธรรมเนียม และประเพณีปฏิบัติ ทำให้แทบไม่มีทฤษฎีในทางวิชาการเป็นตัวกำหนดแนวทาง อย่างไรก็ตาม ในปัจจุบันการดำเนินงานด้านพิธีการและพิธีการทูตมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาในเหมาะสมกับยุคสมัย จึงสามารถนำแนวคิดในการบริหารจัดการมาประยุกต์ใช้และประกอบการศึกษา วิเคราะห์ และจัดทำข้อเสนอแนะได้ การศึกษาชิ้นนี้จึงได้ใช้แนวคิดเกี่ยวกับ “ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร” (Employee Engagement) ในการอธิบาย

ความผูกพันต่อองค์กร¹ หมายถึง องค์กรที่จะประสบความสำเร็จ องค์กรที่สร้างประโยชน์ให้กับสังคม องค์กรที่ให้โอกาสแก่พนักงาน สมาชิกก็จะมีความรู้สึกรักองค์กรภาคภูมิใจที่ได้เป็นสมาชิกเป็นส่วนหนึ่งของ องค์กร มีความรู้สึกร่วมกับองค์กรสูง และทำตนเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร เช่น ตั้งใจทำงาน ดูแลรักษาทรัพย์สินขององค์กรเหมือนกับของตนเอง ซึ่งความผูกพันต่อองค์กรมีอยู่ 2 ลักษณะ ประกอบด้วย 1) ความผูกพันในเชิงความรู้สึก ซึ่งความตั้งใจของพนักงานที่จะคงอยู่กับองค์กรเนื่องมาจากเชื่อมั่นและยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร และเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่กำลังความสามารถเพื่อประโยชน์ขององค์กร และ 2) ความผูกพันเนื่องจากต้องการอยู่กับองค์กรเพราะที่องค์กรมีความเหมาะสมที่จะคงอยู่เป็นสมาชิกต่อไป (Continuance Commitment)

ความผูกพันที่มีต่อองค์กรของบุคคลถือว่าเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่ง เพราะความผูกพันเป็นสิ่งที่แสดงออกหรือเป็นตัวบ่งชี้ถึงความรัก ความภาคภูมิใจ การยอมรับและการยึดมั่นในจุดมุ่งหมายและอุดมการณ์ขององค์กร อันเป็นผลให้บุคลากรที่มีความเต็มใจที่จะทำงานเพื่อความก้าวหน้าและประโยชน์ขององค์กร ตลอดจนมีความปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกตลอดไป²

ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่าความผูกพันต่อองค์กรมีความสำคัญ เนื่องจากจะทำให้ความสามารถในการทำงานของพนักงานเพิ่มมากขึ้นเพราะพนักงานจะเชื่อว่างานที่ตนทำอยู่มีความสำคัญและจะยิ่งทำงานหนักขึ้น ความผูกพันจะทำให้พนักงานต้องการอยู่กับองค์กรจึงลดการสูญเสียจากการลาออกของพนักงาน พนักงานที่ผูกพันกับองค์กรจะมองโลกในแง่ดีและกระตือรือร้นที่จะพูดถึงที่ทำงานตนกับลูกค้าหรือเพื่อนหรือครอบครัวว่าพวกเขาสนุกกับการทำงานอย่างไรอันเป็นการช่วยกระจายข่าวดีขององค์กร พนักงานรู้สึกพึงพอใจ มีความสุข สนุกกับการทำงานและต้องการ

¹ สุพานี สฤษฏ์วานิช, พฤติกรรมองค์กรสมัยใหม่: แนวคิดและทฤษฎี (กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2549), หน้า 98-99.

² Buchanan, B., "Building organization commitment: The Socialization of Manager in Work organization," Administrative Science Quarterly 19, 40 (1974): 535-543.

มาทำงานทุกวัน ความผูกพันต่อองค์การทำให้พนักงานมีเจตน์ถึงผู้อื่นและมักจะต้องการให้องค์การที่ตนทำงานอยู่รักชุมชนและสังคมด้วย และความผูกพันต่อองค์การทำให้พนักงานที่ผูกพันเป็นนักสื่อสารที่ดีและสามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อเพื่อนร่วมงาน หัวหน้า และลูกค้า และมักจะสนทนากันอย่างสร้างสรรค์และกระตุ้นความคิดจนบางครั้งกลายเป็นการระดมสมองที่สร้างประโยชน์ต่อองค์การอันนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมและแนวความคิดใหม่ๆ นอกจากนี้ ความผูกพันต่อองค์การทำให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์ โดยจะพยายามค้นหาหนทางที่จะทำภารกิจหรือโครงการให้สำเร็จด้วยวิธีการใหม่ๆ อันจะนำไปสู่การกระตุ้นผลผลิตและกำไรขององค์การ อีกด้วย

2.1.1 ความหมายของความผูกพันต่อองค์การ

พจนานุกรมฉบับบัณฑิตยสถานได้ให้ความหมายของคำว่า “ผูกพัน”³ หมายถึง ความเป็นห่วงกังวลเพราะรักใคร่ ก่อให้เกิดพันธะที่จะต้องปฏิบัติตามองค์การ ศูนย์รวมกลุ่มบุคคลหรือกิจการที่ประกอบกันขึ้นเป็นหน่วยงานเดียวกัน เพื่อดำเนินกิจการตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในกฎหมายหรือในตราสารจัดตั้ง ซึ่งอาจเป็นหน่วยงานของรัฐ เช่น องค์การของรัฐบาล หน่วยงานเอกชน เช่น บริษัท จำกัด สมาคมหรือหน่วยงานระหว่างประเทศ เช่น องค์การสหประชาชาติ⁴ จึงกล่าวได้ว่า ความหมายของความผูกพันต่อองค์การ น่าจะหมายถึง การเกิดความกังวล รักใคร่ในหน่วยงานที่ปฏิบัติซึ่งก่อให้เกิดพันธะที่จะต้องปฏิบัติตาม

ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ⁵ แบ่งออกได้เป็น 4 ปัจจัยหลัก ได้แก่

1) ปัจจัยส่วนบุคคล (Personal Factors) ประกอบด้วย อายุ เพศ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน สถานภาพการสมรส ซึ่งปัจจัยส่วนบุคคลจะมีผลต่อความผูกพันต่อองค์การ เช่น พนักงานอายุมากขึ้นเท่าไรก็จะมีผลต่อความผูกพันต่อองค์การมากขึ้นเท่านั้น

2) ปัจจัยเกี่ยวกับลักษณะงาน ได้แก่ ความสำคัญของงาน ลักษณะงานที่ท้าทาย การมีส่วนร่วมในการทำงาน การมีโอกาสดำเนินงาน ความมีอิสระในการทำงาน ซึ่งล้วนแล้วแต่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์การ

3) ปัจจัยเกี่ยวกับลักษณะขององค์การ เช่น ลักษณะการกระจายอำนาจในองค์การ ความสำคัญของหน้าที่งานของตนต่อองค์การหรือเพื่อนร่วมงาน ความชัดเจนของกฎข้อบังคับ ขั้นตอนต่างๆ ในการทำงาน ความเป็นเจ้าของกิจการ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการทำงาน

4) ปัจจัยเกี่ยวกับประสบการณ์ในการทำงาน เป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับความรู้สึกรักของพนักงานแต่ละคนในการรับรู้ต่อการปฏิบัติงานในองค์การอย่างไร ในลักษณะต่างๆ เช่น ความรู้สึกที่ตนมีความสำคัญต่อหน่วยงาน ความรู้สึกที่หน่วยงานมีความยุติธรรมในการพิจารณาความดี

³ ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรมฉบับบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542, (กรุงเทพฯ: บริษัท นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่น จำกัด, 2546), หน้า 741.

⁴ เรื่องเดียวกัน, หน้า 1321.

⁵ สายพิณ สว่างจิต, “ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน : กรณีศึกษาบริษัทมหาชนไฟเบอร์ซีเมนต์ จำกัด (มหาชน),” (การค้นคว้าอิสระ. ปริญญาโทบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2548).

ความชอบ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับเพื่อนร่วมงาน ความพึงพอใจต่อผลประโยชน์ตอบแทน พิเศษ ล้วนแล้วแต่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์การทั้งสิ้น

Porter & Steers⁶ ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความผูกพันอย่างต่อเนื่องและพบว่าปัจจัยที่มีผลต่อองค์การ แบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม คือ

1) ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงาน (Personal Characteristic) เช่น เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับรายได้ สถานภาพสมรส ความต้องการประสบความสำเร็จ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ เป็นต้น

2) โครงสร้างองค์การ (Organization Characteristic) ต้องมีลักษณะที่เป็นระบบแบบแผน มีหน้าที่เด่นชัด มีการรวมอำนาจและการกระจายอำนาจ การให้ผู้ร่วมงานมีการตัดสินใจ การมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของ การเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ความเป็นทางการ

3) ลักษณะของบทบาท (Role-related Characteristic) เช่น งานที่ผู้ปฏิบัติได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบอยู่มีความท้าทาย ความก้าวหน้าในการทำงาน การป้อนข้อมูลกลับการมีความหมายของงานที่ทาเป็นงานที่มีคุณค่า มีบทบาทเด่นชัด ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานและผู้บังคับบัญชา เป็นต้น

4) ประสบการณ์ในการทำงาน (Work Experience) เช่น ทักษะคติของกลุ่มการทำงานที่มีผลต่อองค์การ ความน่าเชื่อถือขององค์การ การรู้สึกรู้ว่าตนเป็นบุคคลสำคัญ ความสามารถในการพึ่งพาได้และการปฏิบัติตัวของผู้บังคับบัญชา เป็นต้น

ปรัชญา วัฒนัจัง⁷ ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์การเป็นสิ่งที่แสดงออกซึ่งสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลกับองค์การ ยิ่งบุคคลมีความผูกพันต่อองค์การสูงขึ้นมากเท่าไร แนวโน้มที่จะลาออกหรือทิ้งองค์การไปก็ลดน้อยลงไปเท่านั้น โดยมีแนวความคิดว่าความผูกพันต่อองค์การนั้นประกอบด้วย 3 มิติ มิติแรก คือ ความผูกพันด้านจิตใจ มีมุมมองว่าคนอยู่ทำงานกับองค์การโดยไม่ลาออกไปเพราะความต้องการของเขาเอง (Want) ส่วนมิติที่สอง คือความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์การนั้น มีมุมมองว่าคนต้องอยู่กับองค์การเพราะเขามีความจำเป็นต้องอยู่กับองค์การต่อไป (Need to) ส่วนมิติที่สามมีมุมมองว่าความผูกพันหรือรักษาสมาชิกภาพกับองค์การไว้เพราะเขารู้สึกว่าเขาต้องอยู่ (Ought to) กับองค์การต่อไป

ภรณ์ กิริติบุตร⁸ กล่าวไว้ว่า ผลของความผูกพันต่อองค์การจะนำไปสู่ประสิทธิภาพขององค์การ ดังนี้

1) พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์การ ต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ มีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์การในองค์การในระดับที่สูง

⁶ Porter, Lyman W., & Steer, Richard M., "Organizational Work, Personal Factor in Employee and Absenteeism," Psychological Bulletin 80, 2 (1977).

⁷ ปรัชญา วัฒนัจัง, "ความผูกพันต่อองค์การ: ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงาน บริษัท ไทยพาณิชย์นิวยอร์กไลฟ์ประกันชีวิต จำกัด (มหาชน)," (ภาคนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ คณะศิลปศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2549), 20,

⁸ ภรณ์ (กิริติบุตร) มหานนท์, การประเมินประสิทธิภาพขององค์การ (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์โอเดียนท์สโตร์, 2529), หน้า 97,

2) พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง จะมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะอยู่กับองค์กรต่อไป เพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

3) พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กร และเลื่อมใสในศรัทธาและเป้าหมายขององค์กร รู้สึกว่าตนมีส่วนร่วมในองค์กร รู้สึกผูกพันอย่างมากต่องาน รู้สึกว่าตนสามารถทำประโยชน์ให้กับองค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้สำเร็จ

4) พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง เต็มใจที่จะใช้ความพยายามในการทำงานให้กับองค์กร ความพยายามดังกล่าวมีผลทำให้งานอยู่ในระดับดี

กล่าวได้ว่า ผลความผูกพันต่อองค์กร ความผูกพันต่อองค์กรมีผลต่อการปฏิบัติงานทำให้เกิดประสิทธิผลในการทำงาน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง เพราะมีความเต็มใจที่จะพยายามทำงานให้กับองค์กร และเลื่อมใสในเป้าหมายขององค์กร ทำให้ความผูกพันที่จะคงอยู่กับองค์กรอยู่ในระดับสูง ทำให้ลดอัตราการขาดงาน และลดอัตราการเข้า-ออกจากงานของพนักงาน

สรุปได้ว่าความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกที่ดีของบุคลากรในองค์กรต่อองค์กร ยินดีจะปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนและส่วนที่เกี่ยวข้องเพื่อให้องค์กรได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กรประกอบไปด้วย ความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร การยอมรับเป้าหมายและนโยบายการบริหารขององค์กร การทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงานเพื่อองค์กร ความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรความห่วงใยในอนาคตขององค์กร และความต้องการที่จะดำรงความเป็นสมาชิกขององค์กรตลอดไป

องค์กรที่ประสบความสำเร็จจะตระหนักถึงความสำคัญของความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรว่าพนักงานต้องการรู้ว่าตนมีความหมายต่องานและสิ่งที่ดีงามที่มีประโยชน์ พนักงานที่ผูกพันต่อองค์กรรักงานของตนและพร้อมที่จะทุ่มเทให้กับงานของตน ซึ่งองค์กรที่มีความผูกพันของพนักงานสูงจะเข้าใจบทบาทของผู้นำ การสื่อสาร การพัฒนาและให้รางวัลแก่พนักงานมาใช้ในการสร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริมความผูกพัน ดังนี้

1) วิสัยทัศน์ที่หนักแน่น องค์กรที่มีความผูกพันของพนักงานมักจะมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและเข้าใจง่าย โดยผู้นำจะรับผิดชอบในการสื่อสารวิสัยทัศน์ต่อพนักงาน และพนักงานควรต้องรู้วิสัยทัศน์ขององค์กรและอธิบายได้ว่าทำไมองค์กรจึงดำเนินการเช่นนั้น เพื่อที่พนักงานจะได้รู้สึกเชื่อมกับวิสัยทัศน์ เชื่อมมั่นในสิ่งที่ตนทำและผูกพันต่อองค์กร

2) การสื่อสารที่สม่ำเสมอ การสื่อสารที่ดีภายในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรสามารถใช้ในการส่งเสริมความผูกพันของพนักงาน เนื่องจากพนักงานใช้เวลาส่วนหนึ่งของชีวิตในการทำงานและให้ความสนใจกับสิ่งที่เกิดขึ้นภายในองค์กร พนักงานต้องการทราบถึงสถานะทางการเงินขององค์กร การบรรลุเป้าหมายขององค์กร และต้องการรู้ว่าพวกเขาจะช่วยให้กิจการบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างไร

3) ปฏิสัมพันธ์กับหัวหน้างานหรือผู้คุมงาน ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรมักจะเชื่อมโยงกับภาวะความเป็นผู้นำของหัวหน้าลำดับถัดไปโดยตรง ซึ่งรวมถึงการแบ่งปันข้อมูลระหว่างกัน พนักงานแต่ละคนมีความเสมอภาคกันเพียงไร และหัวหน้างานแสดงให้เห็นความเอาใจใส่ต่อพนักงานในฐานะบุคคลๆ หนึ่งได้ดีเพียงใด

4) การพัฒนาบุคลากร พนักงานทุกคนต้องการโอกาสที่จะได้รับการพัฒนาและเติบโตในอาชีพการทำงานในองค์กร ซึ่งจะสามารถบรรลุได้โดยองค์การต้องมีแผนพัฒนาสำหรับพนักงานแต่ละคน นอกจากนี้ หัวหน้างานหรือผู้นำยังควรที่จะให้คำแนะนำพนักงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อพัฒนาทักษะเดิมและฝึกฝนทักษะใหม่ๆ อยู่เสมอ

5) บรรยากาศของทีม ความผูกพันที่เหนียวแน่นของพนักงานมีความเกี่ยวข้องกับปฏิสัมพันธ์และการเข้าร่วมกับทีมได้ดี ซึ่งการพัฒนาบรรยากาศทีมที่เหนียวแน่นจะช่วยส่งเสริมให้พนักงานผูกพันกับองค์กรมากขึ้น เนื่องจากพนักงานต้องการรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน ทีมและครอบครัว ดังนั้น การรักษาสภาพแวดล้อมการทำงานให้พนักงานรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของทีมและสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างดีจึงเป็นสิ่งสำคัญเป็นอย่างมาก

6) วัฒนธรรมแห่งความไว้วางใจและเชื่อถือ พนักงานต้องการไว้วางใจกันและกันกับเพื่อนร่วมงานและผู้นำ พนักงานมักจะเฝ้าดูการตัดสินใจของผู้นำว่ามีผลต่อยุทธศาสตร์ขององค์กรอย่างไร และพฤติกรรมของผู้นำสะท้อนสิ่งที่ได้พูดไว้หรือไม่

7) ความคาดหวังที่ชัดเจน พนักงานต้องการรู้ว่าผู้นำและองค์กรคาดหวังอะไรจากพวกเขา ซึ่งสามารถทำได้โดยการตั้งเป้าหมายเฉพาะสำหรับพนักงาน รวมถึงการให้การฝึกอบรมเครื่องมือและทรัพยากรที่จำเป็นในการทำงาน พนักงานยังต้องรับผิดชอบในการที่จะบรรลุเป้าหมายด้วยกระบวนการบริหารจัดการผลงานอีกด้วย

8) รางวัลและการยอมรับ พนักงานต้องการรู้สึกว่าพวกตนมีความสมบูรณ์และได้รับการยอมรับว่ามีคุณค่าต่อองค์กร ผู้นำที่เข้มแข็งจะต้องแสดงให้เห็นว่าพวกเขาให้ความสำคัญกับพนักงานมากเพียงใด และให้การยอมรับการทำงาน/ความพยายามของพนักงาน รางวัลและการยอมรับจึงควรได้รับการรวมเข้าไว้ในการบริหารงานเป็นประจำทุกวัน

9) ความพึงพอใจของพนักงาน พนักงานต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการที่ความคิดและข้อเสนอแนะของพวกเขาได้รับการรับฟัง ทั้งยังมีสิทธิมีเสียงในวิธีการทำงานขององค์กร เพราะพวกเขาเป็นแนวหน้าในการทำงานจึงรู้ดีที่สุดว่าควรจะทำอย่างไร การที่องค์กรนำข้อคิดเห็นและความคิดของพนักงานเข้าเป็นส่วนในการพิจารณากำหนดวิธีการทำงานขององค์กรจึงเป็นแนวทางที่มีประสิทธิภาพที่จะสร้างความผูกพันของพนักงาน

10) เงินเดือนดี (Competitive Pay) และสิทธิประโยชน์ แม้ว่าเงินเดือนและผลประโยชน์จะไม่ใช่วัตถุประสงค์สำคัญของความผูกพันของพนักงาน แต่การให้เงินเดือนดี สิทธิประโยชน์และสภาพการทำงานที่ดี นับเป็นยุทธศาสตร์หนึ่งในการเสริมสร้างความผูกพันของพนักงาน

อย่างไรก็ดียังมีแนวความคิดเกี่ยวกับความผูกพันที่มีความคล้ายคลึงกับแนวความคิดเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Employee Engagement) คือความผูกพันต่อองค์กร (Organisational Commitment) ซึ่งความผูกพันต่อองค์กร มีความหมายดังนี้

Herbert (1976 อ้างถึงใน ณิชชาพัชญ์ จินตนา หน้า 13)⁹ กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นการประสานพฤติกรรมของพนักงานกับเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดกิจกรรมและ

⁹ ณิชชาพัชญ์ จินตนา, "ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานรายวัน กรณีศึกษา : บริษัท ทวินส์ สเปเชียล จำกัด," (รายงานการค้นคว้าอิสระ ปริญญามหาบัณฑิต คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีปทุม, 2551).

พฤติกรรมไว้แล้ว ในการเสนอแนวทางและการเข้ามามีส่วนร่วม การที่พนักงานแสดงตนเห็นด้วยกับ จุดหมายปลายทางขององค์กรและตั้งใจที่จะยอมรับจุดหมายนั้น ก็ยังเป็นแรงจูงใจให้ใช้ผลงานที่มีอยู่ เพื่อสนองตอบวัตถุประสงค์นั้น แม้อาจจะต้องยอมเสียสละผลประโยชน์ส่วนตัวบางอย่างก็ตาม

ภรณ์ (กิริติบุตร) มหานนท์ (2529) กล่าวไว้ว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความเต็มใจของบุคคลในการรักษาสมาชิกภาพอยู่ในองค์กรต่อไป ความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร (commitment) หมายความว่าความรวมถึงทัศนคติที่หนักแน่น และเป็นไปในทางบอกต่อองค์กร ความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรจึงมีความหมายลึกซึ้งกว่าความผูกพันทางกายภาพต่อองค์กร โดยที่พนักงานมีความเต็มใจที่จะยอมสละความสุขบางส่วนของตนเองเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร¹⁰

2.1.2 ความสำคัญและผลลัพธ์ของความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร

Greenberg¹¹ ได้ศึกษาพบว่าบุคลากรที่ไม่มีความผูกพันต่อองค์กรนั้นสามารถทำให้เกิดผลที่ตามมาดังนี้

1) อัตราการออกจากงานสูง (Higher employee turnover) บุคลากรที่ออกไปนั้นได้อาความรู้และประสบการณ์ที่สะสมออกไปสู่สถานที่ทำงานใหม่ด้วย

2) ผลการปฏิบัติงานที่ลดลง (Diminished performance) สมรรถนะขององค์กรลดลงจนกระทั่งบุคลากรใหม่จะได้รับการฝึกอบรม

3) การสูญเสียค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม (Lost training dollars) เวลาและเงินที่ลงทุนไปกับการฝึกอบรมและโปรแกรมพัฒนาสำหรับบุคลากรจากไปเป็นสิ่งที่สูญเปล่า

4) ขวัญและกำลังใจลดลง (Lower morale) บุคลากรที่ยังคงอยู่กับองค์กรนั้น อาจจะต้องรับภาระที่มากเกินไปสำหรับภาระหน้าที่ใหม่เพิ่มขึ้น โดยไม่มีการแก้ไข ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการเกิดความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร

Santana¹² ได้มีการศึกษาเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรโดยกล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรนั้นไม่เพียงแต่จะช่วยให้เกิดผลิตภาพที่สูงในที่ทำงานเท่านั้น แต่ยังมีความเป็นไปได้ที่บุคลากรจะอยู่กับองค์กรและระดับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรต่ำจะทำให้เกิดผล (1) ผลิตภาพที่มงานต่ำ (2) คุณภาพผลิตผลที่อยู่ในระดับบนจะลดต่ำลง (3) จุดเหมาะสมที่สุดหรือดีที่สุดในความต้องการของลูกค้าลดน้อยลง (4) มีความเป็นไปได้สูงที่บุคลากรจะลาออกจากงาน (5) มีบุคลากรที่ทำงานบนระบบการเกษียณอายุขององค์กรอยู่จำนวนมากในองค์กร และ (6) ด้วยอิทธิพล การสื่อสารที่ไร้พรมแดน ทำให้แรงกดดันของบุคลากรที่มีต่อองค์กรสามารถกระจายได้อย่างรวดเร็วไปยังสาธารณชนทั่วไปจะส่งผลให้เกิดความยากลำบากขององค์กรในการสรรหาคนที่มีศักยภาพสูงเข้ามาทำงาน

¹⁰ ภรณ์ (กิริติบุตร) มหานนท์, การประเมินประสิทธิภาพขององค์กร (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์โอเดียนท์สโตร์, 2529).

¹¹ Greenberg, J., Increasing employee retention through employee engagement [Online], 2004, Available from: <http://ezinearticle.com/?Increasing-Employee-Though-EmployeeEngagement&id=10575>.

¹² Santana, J., Fully engaging your top talent, Part I [Online], 2005, Available from: <http://search.mywebsearch.com/mywebsearch/Ajmain.jhtml?st=bar&ptnrS=ZNxdm119YYTH&searchfor=employee+engagement>.

2.2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ผู้เขียนได้ทบทวนวรรณกรรมจากงานวิจัยของพันธิวา จันสีชา เรื่อง “ความผูกพันต่อองค์การมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชีบริษัทในเขตจังหวัดสระบุรี”¹³ ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความผูกพันต่อองค์การที่มีต่อประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชีบริษัทในเขตจังหวัดสระบุรีและเพื่อประเมินประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชีในเขตจังหวัดสระบุรี เป็นการศึกษาเชิงสำรวจใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคือพนักงานบัญชีเขตจังหวัดสระบุรี กลุ่มตัวอย่างจากบริษัทได้มาจากการสุ่มแบบง่าย (Simple Random Sampling) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 324 บริษัท ผลการศึกษาความเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การในการทำงานของนักบัญชี บริษัทในเขตจังหวัดสระบุรี โดยภาพรวมพบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความผูกพันต่อองค์การในระดับมากและผลการศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชีบริษัทในเขตจังหวัดสระบุรี โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีประสิทธิภาพการทำงานในระดับมาก

2.3 สรุปกรอบแนวคิด

1) ความผูกพันต่อองค์การของเจ้าหน้าที่สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีมีผลต่อความสำเร็จในการจัดการต้อนรับอาคันตุกะของรัฐบาล ณ ทำเนียบรัฐบาล

.2) การสร้างความผูกพันต่อองค์การมีส่วนสำคัญต่อการพัฒนาการทำงานของเจ้าหน้าที่สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี

¹³ พันธิวา จันสีชา, "ความผูกพันต่อองค์การมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชีบริษัทในเขตจังหวัดสระบุรี," (การค้นคว้าอิสระ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 2553),

บทที่ 3 ผลการศึกษา

การศึกษาในครั้งนี้นอกจากการสังเกตอย่างมีส่วนร่วมในการจัดการต้อนรับอาคันตุกะของรัฐบาล ณ ทำเนียบรัฐบาล ในช่วงเดือนพฤษภาคม 2557-พฤษภาคม 2559 ในฐานะที่มีหน้าที่ในการดำเนินการด้านพิธีการ ผู้ศึกษาพบว่าในการจัดการต้อนรับอาคันตุกะของรัฐบาล ณ ทำเนียบรัฐบาล และการศึกษาตามแนวทางของภรณี กิริติบุตร¹⁴ ที่ว่าผลของความผูกพันต่อองค์การจะนำไปสู่ประสิทธิภาพขององค์การ ดังนี้

- 1) พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์การ ต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ มีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์การในองค์การในระดับที่สูง
- 2) พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์การในระดับสูง จะมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะอยู่กับองค์การต่อไป เพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ
- 3) พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์การ และเลื่อมใสในศรัทธาและเป้าหมายขององค์การ รู้สึกว่าตนมีส่วนร่วมในองค์การ รู้สึกผูกพันอย่างมากต่องาน รู้สึกว่าตนสามารถทำประโยชน์ให้กับองค์การให้บรรลุเป้าหมายได้สำเร็จ
- 4) พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์การในระดับสูง เต็มใจที่จะใช้ความพยายามในการทำงานให้กับองค์การ ความพยายามดังกล่าวมีผลทำให้งานอยู่ในระดับดี

อย่างไรก็ดี เนื่องจากการศึกษาในครั้งนี้มีระยะเวลาจำกัดจึงจะมีได้เน้นที่การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ 4 ปัจจัย ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยเกี่ยวกับลักษณะงาน ปัจจัยเกี่ยวกับลักษณะขององค์การ และปัจจัยเกี่ยวกับประสบการณ์ในการทำงาน แต่จะเน้นการที่การสร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริมความผูกพัน โดยวิธีการสัมภาษณ์ซึ่งมีแนวคำถามในการสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมที่ส่งเสริมความผูกพัน 10 ประการ ซึ่งผลการศึกษาจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับนโยบาย จำนวน 2 ท่าน และผู้บริหารและเจ้าหน้าที่สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี จำนวน 15 คน ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการต้อนรับอาคันตุกะของรัฐบาล ณ ทำเนียบรัฐบาล ตั้งแต่ระดับนโยบาย ผู้บังคับบัญชา ผู้อำนวยการ จนถึงระดับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติ แบ่งเป็นเพศชาย จำนวน 6 คน และเพศหญิง จำนวน 11 คน โดยผู้ให้สัมภาษณ์ทุกท่านมีความผูกพันต่อองค์การ ทั้งนี้ การสัมภาษณ์โดยใช้แนวคิดความผูกพันของพนักงานต่อองค์การจำนวน 10 ประเด็น ประกอบด้วย วิสัยทัศน์องค์การ การสื่อสารภายในองค์การ ภาวะผู้นำ การพัฒนาศักยภาพของบุคลากร บรรยากาศของทีมงาน ความไว้วางใจกันและกัน ความคาดหวังของผู้นำหรือองค์การที่มีต่อพนักงาน การได้รับ

¹⁴ ภรณี (กิริติบุตร) มหานนท์, การประเมินประสิทธิภาพขององค์การ (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์โอเดียนท์สโตร์, 2529), หน้า 97.

ความยอมรับ ข้อเสนอแนะได้รับการรับฟังหรือพิจารณา และเงินเดือนและสิทธิประโยชน์ ได้ผลแยกตามประเด็น ดังนี้

1) วิสัยทัศน์องค์การ : ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 14 คนทราบถึงวิสัยทัศน์ของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีที่ว่า "เป็นหน่วยงานที่เป็นเลิศในการอำนวยความสะดวกและขับเคลื่อนการบริหารราชการแผ่นดินของนายกรัฐมนตรี" โดยระบุว่า เป็นวิสัยทัศน์ที่มีความท้าทายทำให้ต้องทำงานแข่งขันกับเวลาเพื่อให้งานประสบความสำเร็จและเสริมสร้างภาพลักษณ์ของนายกรัฐมนตรี ทว่าส่วนใหญ่เห็นว่าวิสัยทัศน์ดังกล่าวไม่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การเพราะวิสัยทัศน์ของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีไม่ได้ทำให้เกิดความเชื่อมั่น จับต้องหรือกำหนดเกณฑ์ในการวัดได้ยาก และมีได้เกิดจากฉันทามติหรือการทำประชาพิจารณ์ของบุคลากรในสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี ทั้งนี้ มีผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 1 คนเท่านั้นที่ไม่ทราบวิสัยทัศน์ขององค์การ ซึ่งโดยรวมแล้วจะเห็นว่าแม้ว่าวิสัยทัศน์ของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีจะมีความหนักแน่น แต่ก็ไม่เชื่อมั่นว่าจะสามารถดำเนินการได้อย่างสมบูรณ์เนื่องจากว่านายกรัฐมนตรีและผู้บริหารทางการเมืองที่เข้ามาทำหน้าที่บริหารประเทศมักจะเปลี่ยนแปลงและต้องใช้เวลาในการสร้างความมั่นใจให้แก่กันและกัน

2) การสื่อสารภายในองค์การ : ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่จำนวน 12 คน เห็นว่าการสื่อสารภายในสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรียังไม่เหมาะสม โดยให้เหตุผลว่าเป็นการสื่อสารที่ไม่ทั่วถึง ไม่มีความชัดเจน และเป็นการสื่อสารแบบทางเดียว (one-way communication) ทำให้การทำงานไม่สัมพันธ์กัน หรือเกิดความเข้าใจคลาดเคลื่อนในการปฏิบัติงานในการต้อนรับอาคันตุกะต่างประเทศของรัฐบาลได้ โดยผู้ที่เห็นว่าการสื่อสารภายในองค์การไม่เหมาะสมนั้นเห็นว่าการสื่อสารภายในองค์การไม่ค่อยมีผลต่อความผูกพัน ในขณะที่ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนที่เหลือเห็นว่าการสื่อสารภายในองค์การเหมาะสมดีแล้ว ทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ทำให้เกิดความรู้สึกผูกพันยิ่งขึ้นเนื่องจากทำงานได้สะดวก/ลดขั้นตอน และประสบความสำเร็จด้วยดี

3) ภาวะผู้นำ : ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่เห็นว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีมีผลต่อความผูกพันของเจ้าหน้าที่ต่อองค์การ หากผู้บริหารมีความสามารถในการมอบภาพรวมของงาน มีความรู้ในลักษณะงานที่จะต้องปฏิบัติ สามารถมอบหมายงานได้ชัดเจน โดยมีผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่งกล่าวว่า "การมีผู้นำที่ดีมีความรู้ในลักษณะงานที่จะต้องปฏิบัติก็จะเป็นที่ไว้วางใจของผู้ใต้บังคับบัญชา และยังทำให้การทำงานราบรื่น และไม่มีอุปสรรคเกิดขึ้น เพราะผู้บริหารสามารถมองภาพรวมของงานได้ชัดเจน" นอกจากนี้ ลักษณะของภาวะผู้นำเอง เช่น เป็นผู้นำที่ให้คำแนะนำชี้ให้เห็นข้อบกพร่อง ให้โอกาส และเป็นแบบอย่างที่ดี ก็จะเป็นแรงผลักดันให้เจ้าหน้าที่มีแรงจูงใจในการทำงานและผูกพันกับสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี และสามารถทำงานได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ โดยภาวะผู้นำนี้มีผลต่อภาพลักษณ์และประสิทธิภาพของการจัดการต้อนรับอาคันตุกะของรัฐบาล อย่างไรก็ดี มีผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 1 คน มองว่าภาวะผู้นำไม่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การเนื่องจากตัวบุคคลและองค์การแยกออกจากกัน

4) การพัฒนาศักยภาพของบุคลากร : ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งหมดเห็นว่าการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรมีผลต่อความผูกพันต่อสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี เนื่องจากการพัฒนาจะควบคู่ไปกับการปลูกฝังค่านิยมที่ดี/ที่ถูกต้อง และเจ้าหน้าที่จะรู้สึกว่าได้รับสิ่งที่ดีจากองค์การจึงพร้อมที่จะตอบแทนองค์การด้วยการตั้งใจทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ

นอกไปจากนี้ การพัฒนาศักยภาพที่เหมาะสมและตรงความต้องการของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติแต่ละคนจะ ช่วยเสริมสร้างความเข้มแข็งให้เจ้าหน้าที่ที่สามารถแก้ไขปัญหา และพัฒนางานของตนให้มี ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และเมื่อมีความรู้ความสามารถมากขึ้นเจ้าหน้าที่ก็จะยังต้องการสร้างผลงาน การจัดการต้อนรับอาคารคันทูเกะของรัฐบาลให้ออกมาอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

5) บรรยากาศของทีม : ผู้ให้สัมภาษณ์ทุกคนเห็นว่าบรรยากาศของทีมและความรู้สึกเป็น ส่วนหนึ่งของทีมมีผลต่อความผูกพันที่ผู้ให้สัมภาษณ์มีต่อสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี และ บรรยากาศของทีมที่ดีจะมีผลต่อความสำเร็จและประสิทธิภาพในการทำงานและการจัดการต้อนรับ อาคารคันทูเกะของรัฐบาล โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อการต้อนรับอาคารคันทูเกะของรัฐบาลต้องทำงานร่วมกัน กล่าวคือความผูกพันระหว่างกันและต่อองค์การจะทำให้มีเป้าหมายร่วมกัน นำไปสู่ความพยายามที่จะ ทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ ทำให้เกิดการวางแผนและการตัดสินใจร่วมกัน และทำให้ผลงานของทีม ออกมาดี

6) ความไว้วางใจกันและกัน : ผู้ให้สัมภาษณ์ทุกคนเห็นว่าความไว้วางใจกันและกัน กับเพื่อนร่วมงานและผู้นำขององค์การมีผลต่อความผูกพันของผู้ให้สัมภาษณ์ต่อสำนักเลขาธิการ นายกรัฐมนตรี เพราะเมื่อมีความไว้วางใจกันแล้วผู้ปฏิบัติงานก็จะสามารถทำงานที่ได้รับ มอบหมายได้อย่างไม่กังวลใจ โดยเฉพาะในการจัดการต้อนรับอาคารคันทูเกะต่างประเทศ เพราะความ ไว้วางใจกันเกิดจากสัมพันธภาพที่ระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยกันและกับผู้นำ/ผู้บริหาร เกิดจากความ เชื่อมั่นในการกระทำและความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล ดังนั้น เมื่อได้รับความไว้วางใจจาก ผู้บังคับบัญชาให้ทำงานแล้วจะเกิดความภาคภูมิใจและพร้อมที่จะทำงานนั้นให้สำเร็จ และยังเพื่อน ร่วมงานไว้วางใจซึ่งกันและกันแล้วจะยิ่งส่งเสริมให้งานประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ มากขึ้น

7) ความคาดหวังของผู้นำหรือองค์การที่มีต่อพนักงาน : ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่เห็นว่า ความคาดหวังที่ชัดเจนจากผู้นำหรือองค์การมีผลต่อความผูกพันที่มีต่อองค์การ เนื่องจากความ คาดหวังที่ชัดเจนจะทำให้ผู้ปฏิบัติหรือเจ้าหน้าที่มีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจนและกรอบการ ทำงานที่เหมาะสม ไม่หลงประเด็น และทำให้เกิดความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายนั้นๆ ทั้งนี้ บางคนเห็นว่าความคาดหวังเป็นเหมือนจุดหมายและแรงผลักดันที่จะทำให้ดียิ่งๆ ขึ้นไป (do a better job) ดังนั้น เมื่อเจ้าหน้าที่ทราบถึงความคาดหวังที่ชัดเจนของผู้นำก็จะทำให้การจัดการต้อนรับ อาคารคันทูเกะประสบความสำเร็จได้เป็นอย่างดี

8) การได้รับความยอมรับ : ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งหมดเห็นว่าการได้รับการยอมรับจากองค์การ มีผลต่อความผูกพันที่มีต่อสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีอย่างมาก และมีผลต่อการทำงานให้ประสบ ความสำเร็จด้วย เพราะการได้รับการยอมรับถือเป็นความสำเร็จขั้นหนึ่งของการทำงานเนื่องจากคนใน องค์การยอมรับในความสามารถ ทักษะ คุณสมบัติขอเจ้าหน้าที่ ทั้งยังเชื่อมั่นว่าเจ้าหน้าที่หรือผู้ปฏิบัติ นั้นสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายออกมาได้ดี ซึ่งมีผลต่อจิตใจของเจ้าหน้าที่หรือผู้ปฏิบัติเป็นอย่างมาก โดยเกิดเป็นความภาคภูมิใจ ส่งผลให้เกิดความตั้งใจและมุ่งมั่นทำงานอย่างเต็มความสามารถให้งาน สำเร็จลุล่วงเพื่อที่จะรักษาความยอมรับและความเชื่อถือที่ได้รับเอาไว้ต่อไป

9) ข้อเสนอแนะได้รับการรับฟังหรือพิจารณา : ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 14 คน กล่าวว่าการ ที่ข้อเสนอแนะของผู้ให้สัมภาษณ์ได้รับการรับฟังหรือได้รับการพิจารณา มีผลอย่างมากต่อความผูกพัน

ที่มีต่อสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี เนื่องจากรู้สึกว่าได้รับโอกาสและได้รับการยอมรับจากผู้อื่น เกิดกำลังใจในการทำงาน ซึ่งเป็นเรื่องที่สำคัญมากอันส่งผลต่อความตั้งใจในการทำงานและทัศนคติที่ดีในการทำงานให้แก่สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี โดยบางคนกล่าวว่า การที่ข้อเสนอแนะได้รับการรับฟังหรือพิจารณา นั้นเป็นสัญญาณที่ส่งให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับรู้ถึงคุณค่าของการทำงาน ทั้งนี้ การที่เจ้าหน้าที่หรือผู้ปฏิบัติมีกำลังใจที่จะทำงานและให้ข้อเสนอแนะในหลากหลายมุมมองจะช่วยสร้างความตระหนักในการทำงานและช่วยพัฒนาการต้อนรับอาคันตุกะของรัฐบาลให้ดียิ่งขึ้น

10) เงินเดือนและสิทธิประโยชน์ : ผู้ให้สัมภาษณ์ที่เป็นระดับผู้ปฏิบัติจะให้ความสำคัญต่อสิทธิประโยชน์ในฐานะที่เป็นส่วนสำคัญในการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ทั้งนี้ สิทธิประโยชน์ในรูปแบบอื่นๆ ที่ต่างจากองค์การอื่น เช่น ความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานให้กับหัวหน้ารัฐบาล การได้ทำงานใกล้ชิดกับบุคคลสำคัญจากต่างประเทศ หรือคำชมเชยทำให้บุคลากรรู้สึกพิเศษและรู้สึกภาคภูมิใจต่อองค์การ และยังเป็นสิ่งที่สะท้อนถึงสวัสดิการที่ดีที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานอยากทำงานอย่างทุ่มเทให้กับองค์การ แต่น่าสนใจที่ไม่มีผู้ให้สัมภาษณ์คนใดเห็นว่าเงินเดือนมีผลต่อความผูกพันต่อองค์การและไม่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของตน

บทที่ 4

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

4.1 สรุปผลการศึกษา

จากการศึกษาตามแนวคิดความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรโดยวิธีการสัมภาษณ์ซึ่งมีแนวคำถามในการสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมที่ส่งเสริมความผูกพัน 10 ประการ พบว่าความผูกพันของเจ้าหน้าที่ที่มีต่อสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีมีผลต่อความสำเร็จในการจัดการต้อนรับอาคันตุกะของรัฐบาล ณ ทำเนียบรัฐบาล โดยประเด็นหลักสำคัญที่มีผลต่อความผูกพันต่อสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีอันนำไปสู่ความสำเร็จในการดำเนินงานและการจัดการต้อนรับอาคันตุกะของรัฐบาลได้แก่ บรรยากาศของทีมและความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีม และความไว้วางใจกันและกันกับเพื่อนร่วมงานและกับผู้นำ นอกจากนี้ยังสรุปได้ว่าเจ้าหน้าที่สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีมีความผูกพันต่อองค์กรและความผูกพันนั้นๆ เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จ กล่าวคือ

1) ความผูกพันมีผลในเชิงบวกอย่างมากในการสร้างพลังร่วมในการผลักดันภารกิจให้สำเร็จ ลุล่วง หากมีปัญหาหรืออุปสรรคเกิดขึ้น เจ้าหน้าที่ทุกคนจะร่วมแรงร่วมใจกันแก้ปัญหาจนสำเร็จ

2) ความผูกพันของเจ้าหน้าที่ต่อองค์กรส่งผลต่อความสำเร็จของการจัดการต้อนรับอาคันตุกะ เนื่องจากเจ้าหน้าที่มุ่งมั่นตั้งใจและใส่ใจในรายละเอียดในการดำเนินการเนื่องจากต้องการให้องค์กรประสบความสำเร็จ และเกรงว่าหากเกิดความผิดพลาดแล้วจะส่งผลเสียต่อองค์กร

3) ความผูกพันทำให้เจ้าหน้าที่สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีทุ่มเทให้การปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มที่ โดยคำนึงความรับผิดชอบต่อภารกิจและหน้าที่ของตนเอง และชื่อเสียงเกียรติยศของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี

4) ความผูกพันทำให้เจ้าหน้าที่มีความภาคภูมิใจและเป็นเกียรติที่ได้จัดการต้อนรับอาคันตุกะที่มาเยือน โดยเจ้าหน้าที่จะร่วมใจทำให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จเพื่อภาพลักษณ์และความมีประสิทธิภาพ

5) ความผูกพันทำให้ตระหนักถึงความสำคัญของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีในฐานะที่เป็นหน่วยงานสูงสุดที่ใกล้ชิดกับผู้นำระดับประเทศ จึงใส่ใจในภารกิจและทำงานด้วยใจเพื่อสร้างประโยชน์ให้แก่ประเทศไทยในทางอ้อม ด้วยการทำให้อาคันตุกะของรัฐบาลทุกสมัยประทับใจในการต้อนรับ

6) ความผูกพันทำให้รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรจึงได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถและศักยภาพเพื่อให้การจัดการต้อนรับอาคันตุกะบรรลุผลสำเร็จดังที่องค์กรมุ่งหวังไว้

จากการศึกษาด้วยวิธีการสังเกตอย่างมีส่วนร่วมในการจัดการต้อนรับอาคันตุกะของรัฐบาล จำนวน 12 ครั้งระหว่างเดือนพฤษภาคม 2557-เดือนพฤษภาคม 2559 และการสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการต้อนรับอาคันตุกะของรัฐบาล ณ ทำเนียบรัฐบาล พบว่าความผูกพันต่อองค์กรของเจ้าหน้าที่สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีมีผลต่อความสำเร็จในการจัดการต้อนรับ

อาคันตุกะของรัฐบาล ณ ทำเนียบรัฐบาล และด้วยเหตุนี้ การจัดการต้อนรับอาคันตุกะของรัฐบาล จำนวน 12 ครั้งดังกล่าวจึงประสบความสำเร็จสมตามวัตถุประสงค์

4.2 ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาโดยวิธีการสัมภาษณ์จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับนโยบาย จำนวน 2 ท่าน และผู้บริหารและเจ้าหน้าที่สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี จำนวน 15 คน ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการต้อนรับอาคันตุกะของรัฐบาล ณ ทำเนียบรัฐบาล ทำให้สามารถทราบถึงกรณีที่เป็นตัวอย่างในด้านอุปสรรคต่อการเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์การและปัญหาข้อขัดข้องในการดำเนินการต้อนรับอาคันตุกะของรัฐบาล และนำมาซึ่งข้อเสนอแนะในการเสริมสร้างความผูกพัน และการพัฒนาประสิทธิภาพในการจัดการต้อนรับอาคันตุกะของรัฐบาล ดังนี้

4.2.1 การเสริมสร้างความผูกพัน

แม้ว่าจากการศึกษาจะพบว่ากลุ่มเป้าหมายส่วนใหญ่มีความผูกพันกับสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี แต่ยังมีประเด็นที่ทำให้กลุ่มเป้าหมายบางคนยังไม่ค่อยมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์การเนื่องจากไม่มีความเชื่อมั่นในระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ การขึ้นเงินเดือน และการคัดเลือกบุคคลเข้าสู่ตำแหน่ง ดังนั้น สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีจำเป็นต้องสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่เจ้าหน้าที่เพื่อเป็นการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์การและเป็นการรักษาคนเก่งไว้กับองค์การ รวมไปถึงการดำรงไว้ซึ่งขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์การ ด้วยวิธีการ

1) กำหนดระบบการเลื่อนระดับของบุคลากรที่ชัดเจน โปร่งใส ตรวจสอบได้ โดยใช้ระบบคุณธรรมนิยม (meritocracy) ที่ให้ความสำคัญกับความรู้ความสามารถของบุคคลเป็นหลัก กล่าวคือ ให้บุคคลที่มีคุณสมบัติและความสามารถถูกต้องกับงานมาใช้งานหรือให้มาดำรงตำแหน่งนั้นๆ

2) กำหนดวิธีการในการประเมินผลการปฏิบัติราชการที่มีมาตรฐานเดียวกัน สามารถพิสูจน์ได้ถึงผลการดำเนินงานจริงและเป็นระบบ เพื่อใช้ในการพิจารณาขึ้นเงินเดือน

4.2.2 การพัฒนาประสิทธิภาพในการจัดการต้อนรับอาคันตุกะของรัฐบาล

1) การส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่องในยุคปัจจุบันที่การเปลี่ยนแปลงทั้งด้านการเมือง เศรษฐกิจและสังคม ของประเทศหรือภูมิภาคหนึ่งใด มิได้จำกัดขอบเขตการเปลี่ยนแปลงอยู่แต่เพียงภายในประเทศหรือภูมิภาคนั้นๆ เท่านั้น แต่กลับแพร่ขยายไปยังประเทศต่างๆ และภูมิภาคอื่นๆ ทั่วโลกได้อย่างรวดเร็ว มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและเรียนรู้จากประสบการณ์ของกันและกันผ่านเทคโนโลยีการสื่อสารที่ทันสมัย ซึ่งการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ทั้งหลายในโลกปัจจุบันมีผลต่อวิถีดำเนินกิจการทั้งของภาครัฐและภาคเอกชนอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้น ทุกภาคส่วนในทั่วทุกภูมิภาคทั่วโลกจึงจำเป็นต้องมีการปรับตัวและวิธีการทำงานเพื่อให้สามารถรองรับและอยู่รอดได้ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งอิทธิพลของเทคโนโลยีก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมากมาย การประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ๆ ทำให้สภาวะแวดล้อมขององค์การทั้งทางภาครัฐและภาคเอกชนแปรเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็วอย่างไม่เคยปรากฏมาก่อน การบริหารองค์การให้สามารถอยู่รอดและเติบโตในภาวะเช่นนี้ นับเป็นสิ่งที่ท้าทายความสามารถของผู้บริหารองค์การและหัวหน้าทีม รวมถึงการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาทักษะและเพิ่มความรู้ให้แก่บุคลากรและสมาชิกในทีมงานจึงมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งหมายถึงว่านอกจากผู้บริหาร

จะต้องสามารถสอนงานหรือแนะนำวิธีการทำงานให้แล้ว ยังต้องจัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะ และเพิ่มพูนความรู้ของเจ้าหน้าที่อย่างสม่ำเสมอในด้านที่เกี่ยวข้องกับการต้อนรับอาคันตุกะและด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องในการทำงานในยุคใหม่โดย

(1) การเรียนรู้และการพัฒนาจากการทำงาน การต้อนรับอาคันตุกะแต่ละงานมีลักษณะ ปัจจัย เงื่อนไขและสิ่งแวดล้อมเฉพาะตัว ซึ่งเจ้าหน้าที่สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีจะได้เรียนรู้และเพิ่มพูนประสบการณ์ที่แตกต่างและมากขึ้นจากการทำงานแต่ละงาน ทั้งในด้านการประสานงาน การวางแผน การตอบสนองต่อปัจจัยที่แตกต่างและการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้น ซึ่งผู้เขียนเห็นว่าในการจะส่งเสริมและเสริมสร้างการเรียนรู้และการพัฒนาจากการทำงานควรจัดทำให้เป็นระบบที่สามารถดำเนินได้โดยง่ายอย่างต่อเนื่องและไม่สร้างภาระงานที่ยุงยากอย่างไม่จำเป็นเพิ่มขึ้นให้แก่เจ้าหน้าที่ เพื่อที่เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องทุกคนจะได้รู้สึกสนุกและมีส่วนร่วมในการดำเนินการตามระบบดังกล่าว ซึ่งระบบการเรียนรู้และการพัฒนาจากการทำงานสามารถดำเนินการได้อย่างง่ายในระหว่างการทำงานกล่าวคือ ระบบ “บันทึก-เรียนรู้-พัฒนา”

ระบบ “บันทึก-เรียนรู้-พัฒนา” นี้ เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบงานแต่ละงานจะต้องจดบันทึกประเด็นที่เป็นอุปสรรคปัญหา ข้อขัดข้อง ข้อดี รายละเอียดที่น่าสนใจ รวมถึงข้อสังเกตจากการต้อนรับนั้นๆ จากนั้นนำมารายงานผู้บังคับบัญชาและแจ้งให้เพื่อนร่วมงานทราบ และแลกเปลี่ยนข้อมูลหรือข้อคิดเห็นระหว่างกัน เพื่อเป็นบทเรียนที่ทุกคนได้เรียนรู้จากการทำงานเหล่านั้นสำหรับเป็นข้อมูลในการทำงานต่อไปในอนาคต นอกจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันแล้ว เจ้าหน้าที่ยังควรต้องร่วมกันกำหนดวิธีการทำงานหรือแนวทางการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งก็คือการพัฒนาจากประสบการณ์ที่ผ่านมานั่นเอง

(2) การเรียนรู้วิชาการ วิทยาการและเครื่องมือในการทำงานใหม่ๆ ในปัจจุบัน มีการคิดค้นวิชาการ วิทยาการ และเครื่องมือใหม่ๆ ขึ้นตลอดเวลาเพื่ออำนวยความสะดวกต่อการทำงานในทุกสาขาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และเพื่อรองรับสถานการณ์ทางการเมือง ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศและสภาพแวดล้อมของโลกที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้ผู้ทำงานในทุกสาขาอาชีพต้องปรับตัวและคิดค้นวิธีการทำงานขึ้นใหม่ให้ทันต่อการตอบสนองและบรรลุวัตถุประสงค์ของงาน ซึ่งรวมถึงงานด้านแบบแผนพิธีการและงานพิธีการด้วยเช่นกันที่ต้องมีพัฒนาการและวิวัฒนาการให้สามารถคงความเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

ผู้เขียนตระหนักถึงความสำคัญของการส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ได้มีโอกาสในการเรียนรู้วิชาการ วิทยาการและเครื่องมือในการทำงานใหม่ๆ เพื่อที่จะได้ตาม ทันโลกที่ก้าวไปข้างหน้าอย่างต่อเนื่องและสามารถนำความรู้เหล่านั้นมาพัฒนาการทำงานด้านการต้อนรับอาคันตุกะของรัฐบาลให้คงความเหมาะสมและเข้ากับยุคสมัยซึ่งจะช่วยส่งเสริมภาพลักษณ์ของนายกรัฐมนตรี โดยการเข้ารับการฝึกอบรมในคอร์สการเรียนการสอนวิทยาการและวิชาการใหม่ๆ เป็นระยะๆ เช่น ปีละ 2 ครั้ง หรือกำหนดเป็นจำนวนวันต่อคน เป็นต้น นอกจากนี้ วิธีการเรียนรู้วิทยาการ วิชาการและเครื่องมือในการทำงานใหม่ๆ ยังสามารถกระทำได้ด้วยการจัดกลุ่ม/แนวทางในการพัฒนาตามความต้องการและความสามารถของเจ้าหน้าที่ (ability-based streaming) ได้ด้วยเช่นกัน เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดช่องว่างทางการเรียนรู้ในหมู่เจ้าหน้าที่ที่มีความสามารถในการเรียนรู้ต่างกัน ซึ่งจะนำไปสู่ความย่อท้อและละทิ้งการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาไปในที่สุด

2) การส่งเสริมการสร้างการสื่อสารที่มีคุณภาพ เนื่องจากการสื่อสารเป็นสื่อกลางให้เจ้าหน้าที่ในองค์การรับรู้และเข้าใจในสิ่งเดียวกัน ซึ่งการสื่อสารที่ดีจะสร้างความมั่นคง ความมีเสถียรภาพและความเหนียวแน่นภายในองค์การ ด้วยลักษณะโครงสร้างและการทำงานของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีซึ่งมีเจ้าหน้าที่จำนวนมากต้องแยกกันไปทำงานให้กับผู้บริหารทางการเมือง ประกอบกับปัจจัยด้านสถานที่ที่แยกสำนัก ศูนย์ต่างๆ ออกจากกัน ทำให้การสื่อสารยังมีความจำเป็นยิ่งขึ้น

การสื่อสารเป็นเครื่องมือที่ช่วยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับเจ้าหน้าที่ภายในสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน และสร้างความไว้วางใจต่อกัน โดยสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีต้องจัดให้มีการสื่อสารระหว่างกันทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและรูปแบบที่เป็นกันเอง ในช่วงเวลาที่เหมาะสมและสม่ำเสมอ และดำเนินการอย่างจริงจังและจริงใจ เพื่อให้เจ้าหน้าที่เข้าใจวัตถุประสงค์ เป้าหมายและการดำเนินงานของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี

3) การใช้เครื่องมือสื่อสารสมัยใหม่ หรือใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการสื่อสารระหว่างกัน เพื่อให้การประสานงานระหว่างเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และแลกเปลี่ยนข้อมูลที่จำเป็นระหว่างกันได้ทันต่อเวลา ทั้งยังเป็นการแก้ไขปัญหาการสื่อสารทางช่องทางโทรศัพท์ที่เกิดจากการใช้สัญญาณรบกวนคลื่นโทรศัพท์เพื่อการรักษาความปลอดภัยได้ด้วย

4) พัฒนาระบบข้อมูลการต้อนรับอาคันตุกะของรัฐบาล ให้สามารถรองรับการทำงานของเจ้าหน้าที่ได้ครอบคลุมมากขึ้น เพื่อที่เจ้าหน้าที่จะสามารถสืบค้นข้อมูลและรายละเอียดของการจัดการต้อนรับในครั้งก่อนๆ สำหรับเป็นข้อมูลเปรียบเทียบในการดำเนินการในเหมาะสมและเป็นไปในแนวทางเดียวกัน และเป็นการป้องกันการกระทำที่จะทำให้เกิดความเหลื่อมล้ำต่อมิตรประเทศ

5) การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในการจัดการต้อนรับอาคันตุกะต่างประเทศ เพื่อที่จะเป็นการควบคุมขั้นตอนการปฏิบัติให้ครบถ้วน และเป็นการดำรงองค์ความรู้ในการดำเนินงานให้อยู่คู่กับองค์การ ทั้งยังเป็นการเปิดโอกาสให้เกิดการหมุนเวียนตำแหน่งภายในองค์การด้วย

6) เสริมสร้างการทำงานเป็นทีม และสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีควรเสริมสร้างทัศนคติแก่เจ้าหน้าที่ในการทำงานเป็นทีม ให้แต่ละคนรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของทีม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงาน โดยอาจพิจารณาจัดทีมตามลักษณะงานและแบ่งงานให้ตรงกับความสามารถของทีม เช่น ในงานหนึ่งขึ้นอาจจัดทีมขึ้นมาร่วมกันรับผิดชอบดำเนินงาน ซึ่งการจัดทีมจะมีประโยชน์มากทั้งเรื่องของการเรียนรู้จากกันและกัน ความละเอียดถี่ถ้วนจะเพิ่มมากขึ้นเพราะมีหลายคนช่วยกันตรวจสอบความถูกต้องของชิ้นงาน มีการแลกเปลี่ยนมุมมองและแนวคิดระหว่างกัน ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ เกิดความสามัคคีและปรองดองกัน และยังส่งเสริมการมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่อีกด้วยเพราะงานบางชิ้นอาจต้องใช้ความสามารถหรือทักษะพิเศษซึ่งจะทำให้เจ้าหน้าที่บางคนอาจไม่มีโอกาสได้ทำ แต่เมื่อทำเป็นทีม เจ้าหน้าที่เหล่านั้นก็จะได้เรียนรู้และเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทำงานชิ้นนั้นซึ่งจะสร้างความภาคภูมิใจและความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จอีกด้วย

นอกจากนี้ การส่งเสริมการทำงานเป็นทีมยังจะเอื้อต่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้อีกด้วย ระหว่างการทำงานร่วมกัน จะมีการถ่ายทอดความรู้และการเรียนรู้จากประสบการณ์

ของเพื่อนร่วมงานไปในขณะเดียวกัน ทำให้บุคลากรของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีมีความรู้ที่ได้จากการลงมือทำในกรอบที่กว้างขวางขึ้น ทั้งยัง ทำให้องค์กรสามารถวางรากฐานการสืบทอดตำแหน่งเฉพาะต่างๆ ได้ง่ายขึ้นอีกด้วย

บรรณานุกรม

หนังสือ/วารสาร

ภรณ์ (กิริติบุตร) มหานนท์. การประเมินประสิทธิภาพขององค์การ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์โอเดียนท์ สโตร์, 2529.

ราชบัณฑิตยสถาน. พจนานุกรมฉบับบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542. กรุงเทพฯ: บริษัท นานมีบุ๊คส์ พับลิเคชั่น จำกัด, 2546.

สุพานี สฤกษ์วานิช. พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่: แนวคิดและทฤษฎี. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2549.

Buchanan, B. Building organization commitment: The Socialization of Manager in Work organization. Administrative Science Quarterly 19, 40 (1974): 535-543.

Porter, W. Lyman, & Steer, M. Richard. Organizational Work, Personal Factor in Employee and Absenteeism. Psychological Bulletin 80, 2 (1977).

งานวิจัย

ณิชาพัชญ์ จินตนา. ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานรายวัน กรณีศึกษา : บริษัท ทวินส์ สเปเชียล จำกัด. รายงานการค้นคว้าอิสระ ปริญญาโทบริหารธุรกิจ คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีปทุม, 2551.

ปรัชญา วัฒนจัง. ความผูกพันต่อองค์การ: ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงาน บริษัท ไทยพาณิชย์วินยอร์ด โลฟประกันชีวิต จำกัด (มหาชน). ภาคนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ คณะศิลปศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2549.

พันธิชา จันสีชา. ความผูกพันต่อองค์การมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชีบริษัทในเขต จังหวัดสระบุรี. การค้นคว้าอิสระ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 2553.

สายพิน สว่างจิต. ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน : กรณีศึกษา บริษัทมหัพพันธุ์ไฟเบอร์ซีเมนต์ จำกัด (มหาชน). การค้นคว้าอิสระ. ปริญญาโทบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2548.

สื่ออิเล็กทรอนิกส์

สมพิศ สุขแสน. เทคนิคการทำงานให้มีประสิทธิภาพ. [ออนไลน์]. 2556. แหล่งที่มา: <https://bongkotsakorn.wordpress.com/2013/06/06/เทคนิคการทำงานให้ประสบความสำเร็จ/>.

Greenberg, J. Increasing employee retention through employee engagement. [Online]. 2004. Available from: <http://ezinearticle.com/?Increasing-Employee-Though-EmployeeEngagement&id=10575>.

Santana, J. Fully engaging your top talent Part I. [Online]. 2005. Available from: <http://search,/mywebsearch.com/mywebsearch/Ajmain,jhtml?s t=bar&ptnrS=ZNxdm119YYTH& searchfor=employee+engagement>.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

รายนามผู้ให้สัมภาษณ์

เรื่อง ความสำเร็จในการจัดการต้อนรับอาคันตุกะของรัฐบาล
ณ ทำเนียบรัฐบาล : ปัจจัยความผูกพันและการพัฒนาประสิทธิภาพ

ผู้บริหารระดับนโยบาย

- | | |
|----------------------------|--------------------------------------|
| 1. พลเอก วิชาส อรุณศรี | เลขาธิการนายกรัฐมนตรี |
| 2. นางสาวเรณู ตั้งคจิวงกูร | รองเลขาธิการนายกรัฐมนตรีฝ่ายการเมือง |

ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี

- | | |
|--------------------------------|---|
| 1. นางนันทิกาญจน์ สวัสดิ์ภักดี | ผู้อำนวยการสำนักโฆษก |
| 2. นายธีรวัช กลั่นเกลี้ยง | ผู้อำนวยการสำนักสถานที่และรักษาความปลอดภัย |
| 3. นางสาวปวีณา ปรีวัฒนศักดิ์ | ผู้อำนวยการกลุ่มวิเทศสัมพันธ์ สำนักโฆษก |
| 4. นางเบญจภา ศรีสุรัตน์ | ผู้อำนวยการกลุ่มแบบแผนพิธีการ
สำนักแบบพิธีและรับรอง |
| 5. นายคณาน์ กิตยาศิคุณ | นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ
สำนักแบบพิธีและรับรอง |
| 6. นางสมถวิล รินทรระ | นักจัดการงานทั่วไปชำนาญการ
สำนักสถานที่และรักษาความปลอดภัย |
| 7. นางสาวมานิกา กาญจนพิศาล | นักวิเทศสัมพันธ์ชำนาญการ สำนักโฆษก |
| 8. นายปुณรัตน์ เกตุประณีต | นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ
สำนักแบบพิธีและรับรอง |
| 9. นางสาวนันทิยา นุ่มน้อย | นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ
สำนักแบบพิธีและรับรอง |
| 10. นางปิยะดา บัวเผือก | เจ้าพนักงานธุรการชำนาญงาน สำนักแบบพิธีและรับรอง |
| 11. นางดวงสมร สัมฤทธิ์อร่าม | เจ้าพนักงานธุรการชำนาญงาน สำนักแบบพิธีและรับรอง |
| 12. นางสาววินดา จิรายุกุล | เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน (ด้านการต่างประเทศ)
สำนักแบบพิธีและรับรอง |
| 13. นางสาวกรรณีย์ วัฒนินธวงศ์ | เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน (ด้านการต่างประเทศ)
สำนักแบบพิธีและรับรอง |
| 14. นายจรเดช สีนทอง | เจ้าหน้าที่แบบแผนและพิธีการ สำนักแบบพิธีและรับรอง |
| 15. นายนรา ล้อมกรุด | เจ้าหน้าที่บริหารงานอาคารสถานที่
สำนักสถานที่และรักษาความปลอดภัย |

ภาคผนวก ข

แนวคำถามในการสัมภาษณ์เพื่อการศึกษาส่วนบุคคล
เรื่อง ความสำเร็จในการจัดการต้อนรับอาคันตุกะของรัฐบาล
ณ ทำเนียบรัฐบาล : ปัจจัยความผูกพันและการพัฒนาประสิทธิภาพ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

1. ชื่อ-นามสกุล.....
2. เพศ ชาย หญิง
3. การศึกษา.....
4. ระดับตำแหน่ง.....

ส่วนที่ 2 ความผูกพันต่อองค์กร

ท่านมีความผูกพันต่อสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีหรือไม่

- มี
 ไม่มี

ส่วนที่ 3 ปัจจัยความผูกพันต่อองค์กรที่มีต่อความสำเร็จ

1. ท่านรู้วิสัยทัศน์ของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีหรือไม่ หากรู้ ท่านคิดว่าวิสัยทัศน์ของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีมีความท้าทาย สร้างความเชื่อมั่น และความผูกพันของท่านที่มีต่อองค์กรอย่างไร
.....
.....
2. ท่านคิดว่าสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีมีการสื่อสารภายในองค์กรที่เหมาะสมหรือไม่ และสามารถสร้างความเข้าใจต่อสถานการณ์หรือการเปลี่ยนแปลงใดๆ ได้ดีเพียงใด และมีผลต่อความผูกพันของท่านที่มีต่อองค์กรอย่างไร และการสื่อสารนั้นมีผลต่อการทำงานในการต้อนรับอาคันตุกะของรัฐบาลอย่างไร
.....
.....
3. ท่านคิดว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี มีผลต่อความผูกพันของท่านที่มีต่อองค์กรหรือไม่ และมีผลต่อการทำงานในการต้อนรับอาคันตุกะของรัฐบาลอย่างไร
.....
.....

4. ท่านคิดว่าการพัฒนาศักยภาพ/งานพัฒนาบุคลากร มีผลต่อความผูกพันของท่านที่มีต่อสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีหรือไม่ และมีผลต่อการทำงานในการต้อนรับอาคันตุกะของรัฐบาลอย่างไร

.....

5. ท่านคิดว่าบรรยากาศของทีม/ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีม มีผลต่อความผูกพันของท่านที่มีต่อสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีหรือไม่ และมีผลต่อการทำงานในการต้อนรับอาคันตุกะของรัฐบาลอย่างไร

.....

6. ท่านคิดว่าความไว้วางใจกันและกันกับเพื่อนร่วมงานและผู้นำ มีผลต่อความผูกพันของท่านที่มีต่อสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีหรือไม่ และมีผลต่อการทำงานในการต้อนรับอาคันตุกะของรัฐบาลอย่างไร

.....

7. ท่านคิดว่าความคาดหวังที่ชัดเจนที่ผู้นำหรือองค์กรมีต่อท่าน มีผลต่อความผูกพันของท่านที่มีต่อสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีหรือไม่ และมีผลต่อการทำงานในการต้อนรับอาคันตุกะของรัฐบาลอย่างไร

.....

8. ท่านคิดว่า การได้รับความยอมรับจากองค์กร มีผลต่อความผูกพันของท่านที่มีต่อสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีหรือไม่ และมีผลต่อการทำงานในการต้อนรับอาคันตุกะของรัฐบาลอย่างไร

.....

9. ท่านคิดว่า การที่ข้อเสนอแนะของท่านได้รับฟังหรือได้รับการพิจารณา มีผลต่อความผูกพันของท่านที่มีต่อสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีหรือไม่ และมีผลต่อการทำงานในการต้อนรับอาคันตุกะของรัฐบาลอย่างไร

.....

10. ท่านคิดว่า เงินเดือนและสิทธิประโยชน์ มีผลต่อความผูกพันของท่านที่มีต่อสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีหรือไม่ และมีผลต่อการทำงานในการต้อนรับอาคันตุกะของรัฐบาลอย่างไร

.....

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางชนิดา เกษมศุข
ประวัติการศึกษา	<ul style="list-style-type: none"> - รัฐศาสตรบัณฑิต (ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย - Masters of Arts in International Relations and Diplomacy, Schiller International University, U.K - ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (การแปล) มหาวิทยาลัยรามคำแหง
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2538	เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 4 กองการเมืองต่างประเทศ
พ.ศ. 2539	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป 4 กองพิธีการ
พ.ศ. 2540	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป 5 กองพิธีการ
พ.ศ. 2545	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป 6 กองพิธีการ
พ.ศ. 2547	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป 7 กองพิธีการ (หัวหน้าฝ่ายพิธีการ)
พ.ศ. 2551	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ สำนักพิธีการและเลขานุการ (หัวหน้ากลุ่มแบบแผนพิธีการ)
พ.ศ. 2553	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ สำนักพิธีการและเลขานุการ (ผู้อำนวยการกลุ่มแบบแผนพิธีการ)
พ.ศ. 2556	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ (ผู้อำนวยการกลุ่มแบบแผนพิธีการ ปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการสำนักแบบพิธีและรับรอง)
พ.ศ. 2559	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนเชี่ยวชาญ (ผู้เชี่ยวชาญด้านแบบแผนพิธีการ ปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการสำนักแบบพิธีและรับรอง)
ประวัติการอบรมและดูงาน	
พ.ศ. 2558	Public Management and Leadership Training Program (PMLTP) ณ National Graduate Institute for Policy Studies ประเทศญี่ปุ่น (ทุน Talent Network ของสำนักงาน ก.พ.)
พ.ศ. 2556	หลักสูตรธรรมมาภิบาลกับการบริหารงานภาครัฐสำหรับข้าราชการ ระดับสูง ณ Civil Service College ประเทศสิงคโปร์ (ทุน Temasek Foundation)
พ.ศ. 2554	จิตวิทยาความมั่นคงฝ่ายอำนวยการ สถาบันป้องกันประเทศ

พ.ศ. 2546

นายทหารพิธีการ กองทัพอากาศ

พ.ศ. 2544

Multilateral Negotiation กระทรวงการต่างประเทศ

พ.ศ. 2541

โครงการเรือเยาวชนเอเชียอาคเนย์ (รัฐบาลญี่ปุ่น)

ตำแหน่งปัจจุบัน

ผู้เชี่ยวชาญด้านแบบแผนพิธีการ

(นักวิเคราะห์นโยบายและแผนเชี่ยวชาญ)

ปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการสำนักแบบพิธีและรับรอง

สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี