

การศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยความผูกพันของบุคลากรชาวอาเซียนต่อองค์กรไทย: กรณีศึกษาบุคลากรสัญชาติ กัมพูชา อินโดนีเซีย เมียนมาร์ และเวียดนาม

จิรประภา อัครบวร *

บทคัดย่อ

เนื่องจากประเทศกัมพูชา อินโดนีเซีย เมียนมาร์ และเวียดนาม (CIMV) เป็นศูนย์กลางของตลาดทุนในภูมิภาคอาเซียน กอปรกับข้อกำหนดของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ส่งผลให้เกิดการเคลื่อนย้ายแรงงานของประเทศเหล่านี้อย่างมาก ประเทศไทยเป็นหนึ่งในประเทศที่มีการใช้แรงงานจากประเทศใน CIMV มากที่สุด การทำความเข้าใจถึงความต้องการของบุคลากรกลุ่มนี้เพื่อสร้างความผูกพันของบุคลากรชาว CIMV ต่อองค์กรไทยจึงเกิดขึ้น ทีมวิจัยโดยนักศึกษาหลักสูตรวิทยาศาสตร์มหาบัณฑิตด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร ได้ร่วมกันทำการศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กรไทย ทำการศึกษาคณละประเทศในปี พ.ศ. 2558 โดยใช้เครื่องมือ Emo-meter ซึ่งเป็นแบบสำรวจความอยู่ดีมีสุขและความผูกพันชุดเดียวกันที่ได้รับการพัฒนาจากจิรประภา อัครบวร และคณะ (2558) โดยกลุ่มบุคลากรที่ศึกษาเป็นบุคลากรชาว CIMV ที่ปฏิบัติงานในองค์กรไทย บุคลากรกลุ่มตัวอย่างในการศึกษานี้ส่วนใหญ่เป็นกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน (Operation) Generation Y (อายุ 24-38 ปี) โสด ไม่มีผู้ได้อุปการะ (ยกเว้นกลุ่มตัวอย่างจากประเทศอินโดนีเซีย) การศึกษาระดับปริญญาตรี เพิ่งเริ่มทำงานประมาณ 1-3 ปี สถานะทางเศรษฐกิจบุคลากรกลุ่มตัวอย่างชาวกัมพูชาและชาวอินโดนีเซียส่วนใหญ่มีพอเหลือเก็บ ซึ่งแตกต่างจากบุคลากรชาวเวียดนามที่มีพอแต่ไม่เหลือเก็บ ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างชาวอินโดนีเซียชาวเมียนมาร์ และชาวเวียดนามส่วนใหญ่มีค่าความอยู่ดีมีสุขและผูกพัน หรือ Emo-meter ในระดับสูง (ร้อยละ 70.9 – 58 – 60 ตามลำดับ) ส่วนชาวกัมพูชาส่วนใหญ่มีค่าความอยู่ดีมีสุขและผูกพัน หรือ Emo-meter ในระดับกลางเท่านั้น (ร้อยละ 51.1) บุคลากรจากทั้งสี่ประเทศมีระดับการรับรู้ต่อปัจจัยสนับสนุนขององค์กร (POS) อยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารองค์กรไทยยังไม่สามารถตอบสนองความต้องการของบุคลากรชาว CIMV ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างครั้งนี้ได้ตรงตามความต้องการเท่าใดนัก ชาวกัมพูชาและอินโดนีเซียมีปัจจัยความมั่นคงใน

* คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ อาคารมาลย์ หุวะนันท์ 118 ถนนเสรีไทย แขวงคลองจั่น

เขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร 10240 โทรศัพท์: 02-727-3484 แฟกซ์: 02-375-3904 E-mail: shrndida@gmail.com

งาน (JS: Job Security) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของบุคลากรมากที่สุด ส่วนชาวเมียนมาร์และชาวเวียดนามมีปัจจัยสมดุลในชีวิตและงาน (WB: Work-Life Balance) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของบุคลากรมากที่สุด เป็นที่น่าสนใจที่ปัจจัยเรื่องค่าตอบแทน (CO: Compensation) ไม่มีอิทธิพลต่อความอยู่ดีมีสุขและความผูกพันของบุคลากรกลุ่มนี้

คำสำคัญ: ความผูกพันของบุคลากร, บุคลากรอาเซียน, องค์กรไทย

Comparative Study of ASEAN Employee Engagement Factors in Thai Organizations: Case Studies of CIMV (Cambodian, Indonesian, Myanmar and Vietnamese)

*Chiraprapha Akaraborworn**

Abstract

Due to Cambodia, Indonesia, Myanmar and Vietnam (CIMV) countries becoming the center of foreign investment in ASEAN region and also AEC having drawn more labor movement in these countries, Thailand is the one of many countries in this region that has been using the workforces from CIMV. Understanding the needs of these workforces and being able to enhance the employee engagement of CIMV workforces, an empirical study is needed. In 2015, the students from the Human Resource and Organization Development Program teamed up to study the factors impacting employee engagement in each country in CIMV. They all agreed to adopt the Emo-meter, the employee engagement survey developed by Chiraprapha Akaraborworn et al. (2015). The sampling groups of this study came from the employees who were working with the Thai-owned organizations operating in CIMV countries. The demographic of the samplings are operator level, generation Y (Age 24-38), single status, no dependent (except Indonesia), Bachelor Degree Education, 1-3 working experience and sufficient economic status & having some saving money (except Vietnam employees). The findings are the level of Emo-meter was quite high in Indonesian, Myanmar, and Vietnamese employees, but medium Emo-meter level in Cambodian employees. The Perceived of Organization Support (POS) was about medium level in all four countries which can be interpreted that the Thai organizations could not support facilities for the CIMV employees as they expected. Cambodian and Indonesian employees have Job Security (JS) as a key driver for employee engagement while Myanmar and Vietnamese employees have Work-

* School of Human Resource Development, National Institute of Development Administration, 118 Moo3, Serithai Road, Klong-Chan, Bangkok, Bangkok Thailand 10240 Tel: 02-727-3484 Fax: 02-375-3904 E-mail: shrnida@gmail.com

Life Balance (WB) as a key driver for employee engagement. It is interesting that Compensation (CO) factor is not a driver for employee engagement of these sampling groups.

Keywords: Employee Engagement, ASEAN employees, Thai Organization

ที่มาและความสำคัญของปัญหา

จากผลการประชุมคณะอนุกรรมการปฏิรูปตลาดทุน ในคณะกรรมการการปฏิรูปเศรษฐกิจการเงินและการคลัง สภาพัฒน์ฯ แห่งชาติ เมื่อวันที่ 2 มีนาคม พ.ศ. 2558 มีสาระสำคัญในการปรับโครงสร้างตลาดทุนเพื่อยกระดับให้ตลาดทุนไทยเป็นศูนย์กลางของตลาดทุนในภูมิภาค CIMV (Cambodia, Indonesia, Myanmar and Vietnam) และเพื่อให้ตลาดทุนไทยเป็นตลาดทุนที่นักลงทุนสามารถเข้ามาลงทุนได้ง่าย ทั้งนี้มุ่งให้ตลาดทุนของประเทศไทยเป็นศูนย์กลางโลจิสติกส์ของภูมิภาค (Regional HUB) ทางด้านการลงทุน (คณะอนุกรรมการปฏิรูปตลาดทุน, 2558) ดังนั้น การศึกษาทำความเข้าใจเกี่ยวกับบุคลากรชาวกัมพูชา ชาวอินโดนีเซีย ชาวเมียนมาร์ และชาวเวียดนามจึงเป็นเรื่องที่น่าสนใจสำหรับผู้บริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์

อีกทั้งปลายปี พ.ศ. 2558 ข้อกำหนดร่วมกันของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community: AEC) จะส่งผลต่อการเคลื่อนย้ายบุคลากรภายในภูมิภาคนี้อย่างสมบูรณ์ ซึ่งการเคลื่อนย้ายแรงงานสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท ทั้งนำเข้าแรงงาน และส่งออกแรงงาน ด้วยเหตุนี้อาจเป็นทั้งโอกาสและสั่นคลอนการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างมากโดยเฉพาะเรื่องการรักษาค้นให้อยู่กับองค์กร (ศูนย์บริการวิชาการแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2555) ซึ่งเรื่องการสร้างความผูกพันของบุคลากร (Employee Engagement) ถือเป็นเรื่องหนึ่งในความท้าทายที่ Society of Human Resource Management (SHRM, 2012) ได้กล่าวไว้ และสอดคล้องกับการสำรวจของ Deloitte รายงาน Global Human Capital Trends 2014 ว่าเรื่องการรักษาค้นและความผูกพัน (Retention and Engagement) มีความสำคัญเร่งด่วนถึงร้อยละ 79 (Schwartz, Bersin, & Pelster, 2014)

งานวิจัยเกี่ยวกับบุคลากรใน CIMV ส่วนใหญ่เป็นเรื่องความพึงพอใจในการทำงาน หรือการสำรวจความคิดเห็นทั่วไปในการทำงานมากกว่าการศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร เช่น การศึกษาในประเทศกัมพูชา Indochina Research (2011) ศึกษาเหตุผลที่ทำให้ชาวกัมพูชาอยากอยู่ในองค์กร 3 เหตุผลแรกคือ (1) บุคลากรมีความพึงพอใจในงานและรักงานที่ทำ (2) ความมั่นคงในงาน และ (3) การได้รับเงินเดือนที่สูง หรืออีกงานหนึ่งเป็นการศึกษาแรงงานหนุ่มสาวชาวกัมพูชา (Kanol, Khemarin, & Elder, 2013) พบว่า ปัจจัยที่สร้างความพึงพอใจในงานคือ (1) ความมั่นคงในงาน (2) เงินเดือน (3) ชั่วโมงการทำงาน (4) สภาพแวดล้อมในการทำงาน (5) การจัดคนให้เหมาะสมกับงาน

ประเทศอินโดนีเซียซึ่งมีประชากรมากเป็นอันดับ 4 ของโลกรองจากจีน อินเดีย และสหรัฐอเมริกาเท่านั้น จากการศึกษาความพึงพอใจของบุคลากร 47 คนในบริษัท PT Jaya Readymix Concrete (JRC) (Eliyana, Yusuf, & Prabowo, 2012) พบว่า ปัจจัยด้านความพึงพอใจในงาน ได้แก่ ค่าตอบแทน การได้รับการยอมรับ และการได้รับความสำเร็จในงาน ซึ่งมีบางส่วนสอดคล้องกับการศึกษาข้าราชการ 140 คนในเมือง Bandung (Ghina, 2012) พบว่า การฝึกอบรมและพัฒนาระบบการให้รางวัลและการให้การยอมรับนับถือ การสื่อสารองค์การ และการทำงานเป็นทีมเป็นตัวทำนายความผูกพันของข้าราชการชาวอินโดนีเซีย

การศึกษาเรื่องความพึงพอใจและ/หรือความผูกพันของบุคลากรชาวเมียนมาร์นั้นไม่ปรากฏ หากแต่การศึกษาของ Myanmar Business Coalition on Aid (MBCA) (2014) พบว่า การที่องค์กรมีภาพลักษณ์ที่ดีจะช่วยดึงดูดและรักษามูลค่าบุคลากรชาวเมียนมาร์ให้อยู่กับองค์กร และยังพบอีกว่า นอกจากสวัสดิการที่ดีที่องค์กรมอบให้ชาวเมียนมาร์แล้ว ชาวเมียนมาร์ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการที่องค์กรให้ความสำคัญเรื่องการดูแลสิ่งแวดล้อม ชุมชน และการสาธารณกุศล เนื่องจากชาวเมียนมาร์นับถือศาสนาพุทธอย่างเคร่งครัด นอกจากนี้มีการศึกษาของ OECD (2013) กล่าวถึงบุคลากรชาวเมียนมาร์ให้ความสำคัญกับชีวิตความเป็นอยู่ และคาดหวังการมีสมดุลชีวิตและงาน (Work-life Balance)

ในประเทศเวียดนามมีการศึกษาเรื่องความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) ที่มีต่อความผูกพันของบุคลากรในออฟฟิศ (White-collar) ชาวเวียดนามที่ทำงานในบริษัทก่อสร้าง (Ho, Mai, & Nguyen, 2015) จำนวน 400 คน ในบริษัท Hoa Binh พบว่า สมรรถนะด้านความฉลาดทางอารมณ์ ได้แก่ การจูงใจตนเอง (Self-motivation) ความเชื่อมั่นในตน (Self-esteem) การจัดการตนเอง (Self-management) การรู้จักอารมณ์ (Emotional literacy) และการมีสัมพันธภาพกับผู้อื่น (Interpersonal relation) มีผลทางบวกต่อความผูกพันของบุคลากร

จากการศึกษาข้างต้นเป็นการศึกษาเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากรชาว CIMV ที่ทำงานในองค์กรของประเทศเหล่านั้น แต่ยังไม่เคยมีการศึกษาเรื่องความผูกพันของบุคลากรชาว CIMV ที่ทำงานอยู่ในองค์กรไทย ดังนั้นการศึกษาปัจจัยความผูกพันของบุคลากรชาว CIMV ที่มีต่อองค์กรไทยจึงเป็นเรื่องที่น่าสนใจศึกษา

วัตถุประสงค์การศึกษา

- 1) เพื่อศึกษาระดับความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากรชาวกำพูชา อินโดนีเซีย เมียนมาร์ และเวียดนามต่อองค์กรไทย
- 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่บุคลากรชาวกำพูชา อินโดนีเซีย เมียนมาร์ และเวียดนามให้ความสำคัญและมีอิทธิพลต่อความอยู่ดีมีสุขและผูกพันต่อองค์กรไทย

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- 1) ผู้ประกอบการไทยเกิดความตระหนักและเข้าใจความต้องการของบุคลากรสัญชาติกำพูชา อินโดนีเซีย เมียนมาร์ และเวียดนามที่มีผลต่อความอยู่ดีมีสุขและผูกพันต่อองค์กรไทย
- 2) ผู้บริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์สามารถนำแนวทางการศึกษาไปใช้ในการสำรวจปัจจัยเชิงลบบุคลากรสัญชาติกำพูชา อินโดนีเซีย เมียนมาร์ และเวียดนามให้มีความอยู่ดีมีสุขและผูกพันต่อองค์กรไทย

การศึกษานี้เป็นส่วนหนึ่งของผลงานสารนิพนธ์ของนักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรวิทยาศาสตร์มหาบัณฑิตด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ซึ่งเป็นทีมวิจัยเรื่องความอยู่ดีมีสุขและผูกพันของบุคลากรในอาเซียนต่อองค์กรไทย (ชุดิมา เลหาพันธุ์สวัสดิ์, 2558; นงนภัส หวังเจริญกุลชัย, 2559; ธนวันต์ โปธา, 2559 และ Meesangphrao, 2015) โดยงานวิจัยชุดนี้นักศึกษาได้ประยุกต์ใช้เครื่องมือการสำรวจ Emo-meter (Employee Engagement on Meter) เครื่องมือการวินิจฉัยความอยู่ดีมีสุขและความผูกพันของบุคลากรของจิรประภา อัครบวรและคณะ (2558)

เครื่องมือ Emo-meter เป็นแบบสำรวจที่ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อให้องค์กรได้รับทราบถึงระดับความอยู่ดี มีสุข และผูกพัน (Emo-meter: Well-Being + Belonging + Doing the Best) และระดับการรับรู้ต่อปัจจัยสนับสนุนจากองค์กร (POS: Perceived Organization Support) ของบุคลากร รวมทั้งปัจจัยสนับสนุนจากองค์กรที่บุคลากรให้ความสำคัญ ซึ่งส่งผลต่อความอยู่ดี มีสุขและผูกพันของบุคลากรทั้งในภาพรวมและจำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล

โดยเครื่องมือ Emo-meter (จิรประภา อัครบวร และคณะ, 2558) พัฒนามาจากการทบทวนวรรณกรรม (Literature Review) ด้านความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร (Employee Engagement)

(Welch, 2011) ความอยู่ดีมีสุข (Well-being) (Potter, Strobel, Smith, & Zautra, 2002; Gropel and Kuhl, 2009) การเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (OCB: Organization Citizenship Behavior) (Suthinee and Kenneth, 2012) ความปรารถนาแรงกล้า (Passion) (Ken Blanchard Companies, 2009) และการรับรู้เรื่องการสนับสนุนจากองค์กร (POS: Perceived Organization Support) ซึ่งพัฒนามาจาก ทฤษฎี Two-factors Theory (Hackman & Oldham, 1976) เครื่องมือ Emo-meter ถูกพัฒนาขึ้นครั้งแรกเพื่อใช้ในกลุ่มบุคลากรสาธารณสุข และต่อมาขยายผลไปยังกลุ่มรัฐวิสาหกิจ เอกชน และภาคราชการ โดยมีการปรับข้อคำถามให้มีความเหมาะสมกับแต่ละธุรกิจที่ศึกษา

วิธีการศึกษา

เครื่องมือ Emo-meter ถูกนำมาปรับข้อคำถามให้สอดคล้องกับบริบทของภาคธุรกิจที่ทำการศึกษาในครั้งนี้ และจัดทำการแปลแบบสำรวจโดยผู้เชี่ยวชาญด้านภาษาอังกฤษและภาษาเมียนมาร์ ก่อนนำส่งผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 15 คน พิจารณาเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ด้วยการหาค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ของการศึกษา (Index of Item – Objective Congruence: IOC) จากนั้นทีมวิจัยร่วมกันประมวลผล สรุปข้อคำถามที่ผ่านเกณฑ์ ตามข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญ และอาจารย์ที่ปรึกษา ปรับปรุงพัฒนาเป็นเครื่องมือ Emo-meter ฉบับทดลอง (Try Out) และดำเนินการทดสอบเครื่องมือ Emo-meter จำนวน 22 ชุด เพื่อตรวจสอบค่าความเชื่อมั่น (Reliability - Cronbach's Alpha Coefficient) โดยการประเมินความเที่ยงค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของเครื่องมือที่มีค่ามากกว่า 0.50 ถือว่า สามารถใช้ได้ ซึ่งมีเกณฑ์การแปลความหมายดังนี้ (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2544)

ผลการวิเคราะห์พบว่า ตัวแปรตาม (Dependent Variables): Emo-meter Factors ประกอบด้วย 3 ปัจจัย ค่าความเชื่อมั่นรวม 9 ข้อ (Reliability - Cronbach's Alpha Coefficient) = .854 อยู่ในระดับดี ส่วนตัวแปรต้น (Independent Variables): Organizational Support Factors ประกอบด้วย 14 ปัจจัย ค่าความเชื่อมั่น รวม 42 ข้อ (Reliability - Cronbach's Alpha Coefficient) = .971 อยู่ในระดับดีมาก

เมื่อวิเคราะห์แต่ละปัจจัยได้ค่าความเชื่อมั่น (Reliability - Cronbach's Alpha Coefficient) รายด้าน ดังตารางที่ 1 และ ตารางที่ 2

ตารางที่ 1: ค่าความเชื่อมั่นรายด้านของ Emo-meter

ปัจจัย Emo-meter	จำนวน ข้อ	ค่าความเชื่อมั่น (Cronbach's Alpha)	ระดับ
ความอยู่ดีมีสุข (Well-being)	3	.754	พอใช้
ความเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (Belonging)	3	.655	ค่อนข้างพอใช้
ความต้องการทำดีที่สุดให้องค์กร (Doing the Best)	3	.512	ต่ำ

ตารางที่ 2: ค่าความเชื่อมั่นรายด้านของ POS

ปัจจัยสนับสนุนจากองค์กร (POS)	จำนวน ข้อ	ค่าความเชื่อมั่น (Cronbach's Alpha)	ระดับ
การให้อำนาจในการตัดสินใจ (Empowerment: EM)	3	.893	ดี
การได้รับการชื่นชมจากผู้อื่น (Respect from Others: RO)	3	.876	
ความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Growth: CG)	3	.829	
ค่าตอบแทน (Compensation: CO)	3	.803	
โอกาสในการพัฒนา (Development Opportunity: DO)	3	.803	
ภาพลักษณ์องค์กร (Corporate Image: CI)	3	.786	พอใช้
สภาพแวดล้อมในงาน (Work Environment: WE)	3	.740	
สวัสดิการ (Benefits: BF)	3	.732	
ความมั่นคงในงาน (Job Security: JS)	3	.729	
สัมพันธภาพกับหัวหน้างาน (Relationship with Supervisor: RS)	3	.709	
สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน (Relationship with Colleague: RC)	3	.686	ค่อนข้าง
การสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication: IC)	3	.673	พอใช้
ความท้าทายในงาน (Challenge Work: CW)	3	.667	
ความสมดุลในงานและชีวิต (Work-life Balance: WB)	3	.663	

นอกจากนี้ท้ายแบบสำรวจมีคำถามปลายเปิดเพื่อให้ผู้ตอบแบบสำรวจเลือก 3 ปัจจัยที่องค์การทำได้ดีอยู่แล้ว และ 3 ปัจจัยที่องค์การควรเร่งปรับปรุง โดยสามารถใส่ความคิดเห็นลงในพื้นที่ว่างท้ายคำถาม ทั้งนี้เพื่อเป็นการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพประกอบการวิเคราะห์ผลเชิงสถิติหรือเชิงปริมาณ

กลุ่มประชากรของการศึกษาครั้งนี้คือ บุคลากรสัญญาจ้างกัมพูชา อินโดนีเซีย เมียนมาร์ และเวียดนามที่ทำงานในองค์กรที่มีสัญชาติไทย โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3: แสดงกลุ่มตัวอย่างของบุคลากรสัญญาจ้างกัมพูชา อินโดนีเซีย เมียนมาร์ และเวียดนามที่ทำงานในองค์กรที่มีสัญชาติไทย

บุคลากรสัญชาติ	องค์กรที่ศึกษา	วิธีการสุ่มตัวอย่าง	จำนวน (คน)
กัมพูชา	ชาวกัมพูชาที่ทำงานในองค์กรไทย ในประเทศไทย	ตามความสะดวก (Convenience Sampling)	61 ใช้ได้ 47
อินโดนีเซีย	ชาวอินโดนีเซียที่ทำงานอยู่กับองค์กรไทย ภาคพลังงาน ในประเทศอินโดนีเซีย	เก็บข้อมูลของกลุ่มประชากร	76 ใช้ได้ 62
เมียนมาร์	ชาวเมียนมาร์ที่ทำงานในองค์กรไทย ภาคการขายและจัดจำหน่ายสินค้าก่อสร้างในประเทศเมียนมาร์	เก็บข้อมูลของกลุ่มประชากร	52 ใช้ได้ 50
เวียดนาม	ชาวเวียดนามที่ทำงานในองค์กรไทย ภาคธุรกิจการขายและจัดจำหน่ายสินค้าประเภทอุปโภคบริโภคในประเทศเวียดนาม	เก็บข้อมูลของกลุ่มประชากร	60 ใช้ได้ 55

การวิเคราะห์ผลใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เพื่อบรรยายลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างและตัวแปรที่ศึกษา โดยใช้ค่าสถิติ ได้แก่ ความถี่ (Frequency) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าร้อยละ (Percentage) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ซึ่งมีวิธีการคำนวณระดับความคิดเห็น คือ ระดับต่ำ ค่าเฉลี่ย 1.00-2.33 ระดับปานกลาง 2.34-3.67 ระดับสูง 3.68-5.00

นอกจากนี้รวมถึงการวิเคราะห์ผลด้วยสถิติการถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression) เพื่อวิเคราะห์หาอำนาจของตัวแปร (β ค่าเบต้า) ซึ่งแสดงถึงการรับรู้ปัจจัยสนับสนุนจากองค์การในการทำนายหรือมีอิทธิพลต่อความอยู่ดี มีสุข และความผูกพันของบุคลากร ค่าเบต้าเป็นการแสดงค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรอิสระแต่ละตัวในรูปคะแนนมาตรฐาน สำหรับสร้างสมการพยากรณ์ในรูปของคะแนนมาตรฐานค่าเบต้าสามารถบอกได้ว่า ตัวแปรอิสระตัวใดมีอิทธิพลต่อตัวแปรตามมากหรือน้อยกว่ากัน ถ้าค่าเบต้าของตัวแปรอิสระใดมีค่ามากกว่า (โดยไม่คิดเครื่องหมาย) แสดงว่า ตัวแปรอิสระตัวนั้นมีอิทธิพลต่อตัวแปรตามมาก (Bates, 2005)

ผลการศึกษาและอภิปรายผล

กลุ่มตัวอย่างในการศึกษานี้ แม้ว่าจะมาจากองค์การที่แตกต่างกัน หากแต่มีคุณลักษณะของกลุ่มตัวอย่างใกล้เคียงกัน คือ ช่วงวัยของผู้ตอบส่วนใหญ่เป็น Generation Y ซึ่งมีช่วงอายุ 24–38 ปี หรือเกิดปี พ.ศ. 2520–2534 สถานะครอบครัวเป็นคนโสด และไม่มีผู้ได้อุปการะ ยกเว้นกลุ่มตัวอย่างจากประเทศอินโดนีเซียที่ส่วนใหญ่แต่งงานและมีผู้ได้อุปการะ 2-3 คน ซึ่งเป็นลักษณะของชาวมุสลิมที่นิยมมีลูกมากกว่า 1 คน การศึกษาของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่จบระดับปริญญาตรี และเพิ่งเริ่มงานได้ไม่นานประมาณ 1-3 ปีเท่านั้น ส่วนระดับในการบริหารเห็นว่า กลุ่มนี้เป็นผู้ปฏิบัติงานส่วนสถานะทางเศรษฐกิจบุคลากรกลุ่มตัวอย่างชาวกัมพูชา และชาวอินโดนีเซียส่วนใหญ่มีพอลือเก็บ ซึ่งแตกต่างจากบุคลากรชาวเวียดนามที่มีพอลือแต่ไม่เหลือเก็บ (ดูตารางที่ 4)

ตารางที่ 4: คุณลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง

คุณลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง	กัมพูชา	อินโดนีเซีย	เมียนมาร์	เวียดนาม
ช่วงวัย (Generation)	Gen Y - 85.1%	Gen Y - 72.6%	Gen Y - 57.7%	Gen Y - 74.5 %
สถานะทางครอบครัว (Family Status)	โสด - 87.2%	แต่งงานมีบุตร-66.1%	โสด - 86.5%	โสด - 43.6% แต่งงานมีบุตร-43.6%
จำนวนผู้ได้อุปการะ (# of dependent)	ไม่มี - 72.3%	มี 2-3 คน - 35.5%	ไม่มี - 72.3%	มี 1 คน- 34.5%
การศึกษา (Education)	ปริญญาตรี - 68.1%	ปริญญาตรี - 82.3%	ปริญญาตรี- 82.7%	ปริญญาตรี - 83.6%
จำนวนปีประสบการณ์ (Work Experience)	1-3 ปี - 48.9%	เกินกว่า 3 ปี - 30.6%	1-3 ปี - 50.0 %	1-3 ปี - 40.0 %
ระดับการบริหาร (Management Level)	ปฏิบัติการ - 80.9%	ปฏิบัติการ - 69.4%	ปฏิบัติการ - 94.2 %	ปฏิบัติการ - 81.5 %
สถานะทางเศรษฐกิจ (Economic Status)	มีพอลือเก็บ - 66%	มีพอลือเก็บ - 64.5%	ไม่ได้ถาม	มีพอลือเก็บ - 50.9%

ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างชาวอินโดนีเซีย ชาวเมียนมาร์ และชาวเวียดนามส่วนใหญ่มีค่าความอยู่ดีมีสุขและผูกพัน หรือ Emo-meter ในระดับสูง ส่วนชาวกัมพูชาส่วนใหญ่มีค่าความอยู่ดีมีสุขและผูกพัน หรือ Emo-meter ในระดับกลางเท่านั้น (ดูตารางที่ 5)

ตารางที่ 5: ค่าความอยู่ดีมีสุขและผูกพัน หรือ Emo-meter

ค่า Emo-meter	กัมพูชา	อินโดนีเซีย	เมียนมาร์	เวียดนาม
จำนวนกลุ่มตัวอย่าง	47	62	50	55
ระดับต่ำ (1.00-2.34)	4 (8.5%)		1 (2%)	
ระดับกลาง (2.34-3.67)	24 (51.1%)	18 (29%)	20 (40%)	22 (40%)
ระดับสูง (3.68-5.00)	19 (40.4%)	44 (70.9%)	29 (58%)	33 (60%)

การรับรู้ปัจจัยสนับสนุนจากองค์กร (POS: Perceived of Organization Support) พบว่า ค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในช่วง 3.33–3.65 เท่านั้น แสดงว่า บุคลากรจากทั้งสี่ประเทศ CIMV รับรู้ที่ได้รับ การสนับสนุนระดับปานกลางเท่านั้น ส่วนค่าเฉลี่ยความอยู่ดีมีสุขและผูกพัน หรือค่า Emo-meter บุคลากรจากสามประเทศ (อินโดนีเซีย เมียนมาร์ และเวียดนาม) อยู่ในช่วง 3.77–3.98 แสดงว่า บุคลากรมีความอยู่ดีมีสุขและผูกพันระดับสูง ส่วนบุคลากรชาวกัมพูชามีค่าเฉลี่ย 3.46 แสดงว่า มีความอยู่ดีมีสุขและผูกพันระดับปานกลาง (ดูตารางที่ 6)

ตารางที่ 6: ค่าคะแนนเฉลี่ยการรับรู้ปัจจัยสนับสนุนจากองค์กร (POS: Perceived of Organization Support) และค่าเฉลี่ยความอยู่ดีมีสุขและผูกพัน (Emo-meter)

ค่า POS VS Emo.	กัมพูชา	อินโดนีเซีย	เมียนมาร์	เวียดนาม
POS: การรับรู้ปัจจัยสนับสนุนจากองค์กร	3.33 (SD. 0.63)	3.65 (SD. 0.53)	3.51 (SD. 0.46)	3.37 (SD. 0.39)
EMO: ความอยู่ดีมีสุขและผูกพัน	3.46 (SD. 0.73)	3.98 (SD. 0.52)	3.85 (SD. 0.59)	3.77 (SD. 0.49)

เมื่อพิจารณาองค์ประกอบของความอยู่ดีมีสุขและผูกพัน (Emo-meter) พบว่า ค่าเฉลี่ยของ ความอยู่ดีมีสุข (Well-Being) ความเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (Belonging) และความต้องการทำดี ที่สุดเพื่อองค์กร (Doing the Best) บุคลากรจากสามประเทศ (อินโดนีเซีย เมียนมาร์ และเวียดนาม) มีค่าเฉลี่ยอยู่ในช่วง 3.66–4.11 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างของทั้งสามประเทศมีความอยู่ดีมีสุขและผูกพัน ระดับสูง บุคลากรกลุ่มตัวอย่างชาวกัมพูชาเท่านั้นที่มีค่าเฉลี่ยทั้งสามด้านอยู่ในช่วง 3.35–3.61 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างชาวกัมพูชามีความอยู่ดีมีสุขและผูกพันระดับปานกลางเท่านั้น (ดูตารางที่ 7) ซึ่งผล

การศึกษานี้สอดคล้องกับการศึกษาของ Gallup World Poll (Deaton, 2008) ที่แสดงว่า ประเทศกัมพูชาอยู่ในกลุ่มประเทศที่มีความพึงพอใจในชีวิต (Life Satisfaction) ระดับต่ำสุดจากการศึกษา 123 ประเทศทั่วโลก

ตารางที่ 7: ค่าเฉลี่ยของความอยู่ดีมีสุข (Well-Being) ความเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (Belonging) และ ความต้องการทำดีที่สุดเพื่อองค์กร (Doing the Best)

ค่า Emo-meter	กัมพูชา	อินโดนีเซีย	เมียนมาร์	เวียดนาม
ความอยู่ดีมีสุข (Well-Being)	3.35 (SD. 0.83)	3.82 (SD. 0.68)	3.85 (SD. 0.72)	3.69 (SD. 0.57)
ความเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (Belonging)	3.42 (SD. 0.81)	4.00 (SD. 0.55)	3.72 (SD. 0.73)	3.66 (SD. 0.65)
ความต้องการทำดีที่สุดเพื่อองค์กร (Doing the Best)	3.61 (SD. 0.79)	4.11 (SD. 0.51)	3.99 (SD. 0.67)	3.84 (SD. 0.64)

ผลการวิเคราะห์ด้วยสถิติการถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression) (ดูตารางที่ 8) ในภาพรวมพบว่า ปัจจัยที่ไม่มีอิทธิพลต่อความอยู่ดีมีสุขและผูกพันของบุคลากรต่อองค์กรในประเทศ CIMV รวมถึงไม่มีอิทธิพลต่อปัจจัยทั้งสาม (Well-being, Belonging and Doing the Best) ที่เป็นองค์ประกอบด้วย คือ **ปัจจัยค่าตอบแทน** ซึ่งสะท้อนผลการศึกษาของ Veehoven (1991) ที่พบว่าค่าตอบแทน (income) จะทำงานถึงจุดหนึ่ง เมื่อคนได้รับความต้องการขั้นพื้นฐานแล้ว เรื่องความพอใจต่อค่าตอบแทนจะหยุดทำงาน

ปัจจัยที่ไม่มีผลต่อความอยู่ดีมีสุข (Well-Being) ใน CIMV ได้แก่ **ปัจจัยค่าตอบแทน** สัมพันธ์ภาพกับเพื่อนร่วมงาน สมดุลในชีวิตและงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งปัจจัยเหล่านี้เป็นปัจจัยพื้นฐาน (Hygiene Factor) ซึ่งค่าคะแนนความพึงพอใจต่อปัจจัยเรื่องนี้มีค่าอยู่ในระดับกลางเท่านั้น ยกเว้นบุคลากรชาวอินโดนีเซียที่มีค่าความพึงพอใจต่อปัจจัยสมดุลในชีวิตและงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงานอยู่ในระดับสูง เป็นไปได้ว่า องค์กรไทยส่วนใหญ่ที่เข้าไปลงทุนในประเทศเหล่านี้มีการจัดการเรื่องนี้ดีกว่าองค์กรอื่นในพื้นที่

ตารางที่ 8: ค่าอิทธิพล (Beta) ต่อความอยู่ดีมีสุขและผูกพัน (Emo-meter) ความอยู่ดีมีสุข (Well-Being) ความเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (Belonging) และ ความต้องการทำดีที่สุดเพื่อองค์กร (Doing the Best)

	POS: การรับรู้ปัจจัยสนับสนุนจากองค์กร	ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน				ค่าอิทธิพลความอยู่ดีมีสุขและผูกพัน (Emo-meter)				ค่าอิทธิพลความอยู่ดีมีสุข (Well-Being)				ค่าอิทธิพลความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (Belonging)				ค่าอิทธิพลความต้องการทำดีที่สุด (Doing the Best)			
		C	I	M	V	C	I	M	V	C	I	M	V	C	I	M	V	C	I	M	V
HYGIENE	สวัสดิการ (BF - Benefit)	3.22 (0.66)	3.56 (0.73)	3.15 (0.78)	3.08 (0.77)		0.3				0.32				0.38						
	ค่าตอบแทน (CO - Compensation)	3.14 (0.68)	3.48 (0.75)	3.44 (0.77)	3.21 (0.71)																
	ความมั่นคงในงาน (JS - Job Security)	3.31 (0.76)	3.73 (0.68)	3.58 (0.72)	3.51 (0.63)	0.56	0.49			0.5				0.58							
	สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน (RC - R/ship w. Colleague)	3.37 (0.83)	3.54 (0.66)	3.57 (0.70)	3.64 (0.81)				0.31												0.56
	สัมพันธภาพกับหัวหน้างาน (RS - R/ship w Supervisor)	3.46 (0.83)	3.53 (0.80)	3.85 (0.86)	3.55 (0.80)			0.5				0.37				0.43				0.51	
	สมดุลในชีวิตและงาน (WB - Work-Life Balance)	3.32 (0.76)	3.71 (0.63)	3.52 (0.68)	3.46 (0.59)			0.35	0.48							0.31			0.5		
	สภาพแวดล้อมในงาน (WE - Work Environment)	3.36 (0.67)	3.75 (0.66)	3.64 (0.64)	3.60 (0.63)									0.3			0.55				
MOTIVATOR	ภาพลักษณ์องค์กร (CI - Corporate Image)	3.46 (0.69)	3.88 (0.61)	3.93 (0.60)	3.71 (0.66)							0.44									
	ความก้าวหน้าในงาน (CG - Career Growth)	3.11 (0.76)	3.37 (0.84)	3.26 (0.65)	3.38 (0.65)								0.27		-0.26				-0.39		
	งานที่ท้าทาย (CW - Challenge Work)	3.47 (0.81)	3.90 (0.57)	3.64 (0.62)	3.58 (0.53)						0.23				0.42			0.45	0.66		0.33
	โอกาสในการพัฒนา (DO - Developing Opportunity)	3.20 (0.83)	3.57 (0.66)	3.48 (0.74)	3.31 (0.63)	0.37							0.33								
	การให้อำนาจ (EM - Empowerment)	3.35 (0.70)	3.60 (0.66)	2.90 (0.71)	3.51 (0.63)		0.27				0.33				0.43						
	การสื่อสารภายใน (IC - Internal Communication)	3.51 (0.78)	3.81 (0.55)	3.61 (0.61)	3.66 (0.53)							0.2					0.3				
	การได้รับการยอมรับนับถือ (RO - Respect from Others)	3.38 (0.79)	3.64 (0.65)	3.56 (0.70)	3.48 (0.60)				0.28		0.26		0.28					0.44			

หมายเหตุ: สีในแต่ละช่องสะท้อนค่าเฉลี่ยระดับการรับรู้ถึงปัจจัยงใจในแต่ละเรื่อง

ค่าเฉลี่ยระดับต่ำ 1.00-2.33 (สีแดง) ระดับปานกลาง 2.34–3.67 (สีเหลือง) ระดับสูง 3.68–5.00 (สีเขียว)

จากผลการสำรวจด้วยคำถามปลายเปิดพบว่า บุคลากรชาวกัมพูชา และชาวอินโดนีเซียมีความชื่นชมปัจจัยพื้นฐาน (Hygiene Factor) ที่องค์การไทยได้จัดหาให้ เรื่องสัมพันธ์ภาพกับหัวหน้างาน เป็นปัจจัยที่ชาวกัมพูชา ชาวอินโดนีเซีย และชาวเมียนมาร์กล่าวว่า องค์การไทยทำดีอยู่แล้ว ส่วนสัมพันธ์ภาพกับเพื่อนร่วมงานเป็นปัจจัยที่ชาวกัมพูชา และชาวเวียดนามที่กล่าวว่า องค์การไทยทำดีอยู่แล้ว ปัจจัยสวัสดิการเป็นปัจจัยที่ชาวกัมพูชา และชาวอินโดนีเซียกล่าวว่า องค์การไทยทำดีอยู่แล้ว เมื่อพิจารณาปัจจัยภาพลักษณ์องค์กรเป็นปัจจัยที่ชาวเมียนมาร์ และชาวเวียดนามกล่าวว่า องค์การไทยทำดีอยู่แล้ว ส่วนเรื่องที่กลุ่มตัวอย่างต้องการให้ปรับปรุงส่วนใหญ่เป็นปัจจัยจูงใจ (Motivator Factor) โดยเฉพาะเรื่องความก้าวหน้าในงาน เป็นปัจจัยที่ชาวกัมพูชา ชาวอินโดนีเซีย และชาวเวียดนามต้องการให้องค์การไทยปรับปรุงมากที่สุด (ดูตารางที่ 9)

ตารางที่ 9: ผลสรุปจากคำถามปลายเปิดเรื่ององค์การไทยทำดีอยู่แล้ว และที่ต้องการให้องค์การไทยปรับปรุงมากที่สุดสามอันดับแรก

สิ่งที่องค์กรทำได้ดีอยู่แล้ว	กัมพูชา	อินโดนีเซีย	เมียนมาร์	เวียดนาม
อันดับ 1	RC สัมพันธ์ภาพกับเพื่อนร่วมงาน	RS สัมพันธ์ภาพกับหัวหน้างาน	RS สัมพันธ์ภาพกับหัวหน้างาน	WE สภาพแวดล้อมในที่ทำงาน
อันดับ 2	JS ความมั่นคงในงาน	WB ความสมดุลงานและชีวิต	DO โอกาสที่ได้รับการพัฒนา	CI ภาพลักษณ์องค์กร
อันดับ 3	BF สวัสดิการ	BF สวัสดิการ	CI ภาพลักษณ์องค์กร	RC สัมพันธ์ภาพกับเพื่อนร่วมงาน
	RS สัมพันธ์ภาพกับหัวหน้างาน			
สิ่งที่องค์กรควรปรับปรุง	กัมพูชา	อินโดนีเซีย	เมียนมาร์	เวียดนาม
อันดับ 1	CW งานที่ท้าทาย	CG ความก้าวหน้าในการทำงาน	RO การได้รับการชื่นชมยกย่อง	EM การให้อำนาจในการตัดสินใจ
อันดับ 2	RS สัมพันธ์ภาพกับหัวหน้างาน	BF สวัสดิการ	WB ความสมดุลงานและชีวิต	CW งานที่ท้าทาย
อันดับ 3	CG ความก้าวหน้าในการทำงาน	CO ค่าตอบแทน	IC การสื่อสารภายในองค์กร	CG ความก้าวหน้าในการทำงาน

หมายเหตุ: สีในช่องหมายถึงประเภทของปัจจัยจูงใจ สีเหลือง คือปัจจัยพื้นฐาน (Hygiene Factor) สีเขียว คือปัจจัยจูงใจ (Motivator Factor)

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความอยู่ดีมีสุขและผูกพันของบุคลากรชาวกัมพูชา

หากพิจารณาผลการศึกษารายประเทศพบว่า ชาวกัมพูชาให้ความสำคัญกับปัจจัยความมั่นคงในงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน งานที่ท้าทาย โอกาสในการพัฒนา และการได้รับการยอมรับนับถือ โดยปัจจัยความมั่นคงในงานมีอิทธิพลต่อความอยู่ดีมีสุขและผูกพัน (Emo-meter) ความอยู่ดีมีสุข (Well-Being) และความเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (Belonging) โดยมีค่าอิทธิพลสูงสุดด้วย หากแต่ปัจจัยนี้บุคลากรชาวกัมพูชา มีการรับรู้การสนับสนุนปัจจัยนี้จากองค์กรเพียงระดับปานกลาง

เท่านั้น ส่วนปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความต้องการทำดีที่สุดเพื่อองค์กร (Doing the Best) คือ งานที่ทำ ทายและการได้รับการยอมรับนับถือ ซึ่งปัจจัยทั้งสองนี้บุคลากรชาวกัมพูชามีการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรในระดับปานกลางเช่นกัน (ดูตารางที่ 10)

ตารางที่ 10: ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความอยู่ดีมีสุขและผูกพันของบุคลากรชาวกัมพูชา

POS: การรับรู้ปัจจัยสนับสนุนจากองค์กร	Mean	Emo-meter	Well-Being	Belonging	Doing the Best
ความมั่นคงในงาน (JS - Job Security)	3.31 (0.76)	0.56	0.5	0.58	
สภาพแวดล้อมในงาน (WE - Work Environment)	3.36 (0.67)			0.3	
งานที่ท้าทาย (CW - Challenge Work)	3.47 (0.81)				0.45
โอกาสในการพัฒนา (DO - Developing Opportunity)	3.20 (0.83)	0.37			
การได้รับการยอมรับนับถือ (RO - Respect from Others)	3.38 (0.79)				0.44

จากผลการศึกษาความอยู่ดีมีสุขและผูกพันของชาวกัมพูชาทำให้เห็นได้ว่า เรื่องค่าตอบแทน แม้ว่าจะเป็นตัวจูงใจให้บุคลากรชาวกัมพูชามาร่วมทำงานกับองค์กรไทย ศูนย์ข้อมูลอาเซียน (2558) รายงานว่า ประเทศกัมพูชามีการจ่ายค่าแรงน้อยที่สุดในภูมิภาคอาเซียน ซึ่งชาวกัมพูชาได้รับค่าตอบแทนเพียง 75 บาทต่อวัน หรือคิดเป็น 2,230 บาทต่อเดือน ซึ่งทำให้ชาวกัมพูชาย้ายเข้ามาทำงานในประเทศไทยจำนวนมาก ซึ่งได้ค่าตอบแทนสูงกว่า อย่างไรก็ตามผลการศึกษาครั้งนี้กลับพบว่า ปัจจัยค่าตอบแทนไม่ได้มีอิทธิพลต่อความอยู่ดีมีสุขและผูกพันของบุคลากรชาวกัมพูชาเลย หากแต่ปัจจัยความมั่นคงในงานเป็นปัจจัยหลักที่มีอิทธิพลต่อความอยู่ดีมีสุขและผูกพันต่อชาว กัมพูชา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย Indochina Research (2011) และงานวิจัยของ Kanol, Khemarin และ Elder (2013)

นอกจากนี้ปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงาน และงานที่ท้าทาย เป็นอีกสองปัจจัยที่มีผลต่อความเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (Belonging) และความต้องการทำดีที่สุดเพื่อองค์กร (Doing the Best) ตามลำดับ ซึ่งมีส่วนสอดคล้องกับงานวิจัย The Pulse of Our Employees โดย Indochina Research (2011) ซึ่งสำรวจความคิดเห็นของชาวกัมพูชาถึงเหตุผลการคงอยู่กับองค์กรได้นานมีสามเหตุผลหลักคือ (1) ความพึงพอใจและรักงานที่ทำ (2) ความมั่นคงในงาน (3) การได้รับค่าตอบแทน สูง รวมถึงงานของ International Labor Organization (ILO) โดย Kanol, Khemarin และ Elder (2013) ซึ่งศึกษาคนหนุ่มสาวชาวกัมพูชาถึงปัจจัยสร้างความพึงพอใจในงาน พบว่า (1) ความมั่นคงในงาน (2) เงินเดือน (3) ชั่วโมงการทำงาน (4) สภาพแวดล้อมการทำงาน (5) การจัดคนให้เหมาะกับ

งาน ปัจจัยค่าตอบแทนจึงเป็นหนึ่งในหลายปัจจัยที่ชาวกัมพูชาให้ความสำคัญ

จากผลการศึกษานี้ยังพบอีกว่า ปัจจัยหลักที่มีอิทธิพลต่อความอยู่ดีมีสุขและผูกพันของชาว กัมพูชาต่อองค์กรไทยทั้งห้าประการนั้น องค์กรไทยยังไม่สามารถตอบสนองได้ตรงความต้องการ ของชาวกัมพูชาเท่าใดนัก เนื่องจากค่าคะแนนเฉลี่ยของระดับการได้รับการสนับสนุนจากองค์กร (POS) อยู่เพียงระดับปานกลางทุกปัจจัย

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความอยู่ดีมีสุขและผูกพันของบุคลากรชาวอินโดนีเซีย

บุคลากรชาวอินโดนีเซียให้ความสำคัญกับปัจจัยสวัสดิการ ความมั่นคงในงาน สมดุลใน ชีวิตและงาน ความก้าวหน้าในงาน งานที่ท้าทาย การให้อำนาจ และการได้รับการยอมรับนับถือ โดย ปัจจัยสวัสดิการ และการให้อำนาจมีอิทธิพลต่อความอยู่ดีมีสุขและผูกพัน (Emo-meter) ความอยู่ดีมี สุข (Well-Being) และความเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (Belonging) หากแต่ปัจจัยนี้บุคลากรชาว อินโดนีเซียมีการรับรู้ในระดับปานกลางเท่านั้น ส่วนปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความต้องการทำดีที่สุดเพื่อ องค์กร (Doing the Best) คือ งานที่ท้าทาย สมดุลในชีวิตและงาน และความก้าวหน้าในงาน ซึ่ง ปัจจัยความก้าวหน้าในงาน มีค่าเบต้าเป็นลบต่อความเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (Belonging) และ ความต้องการทำดีที่สุดเพื่อองค์กร (Doing the Best) หมายถึง หากบุคลากรได้รับความก้าวหน้าใน การทำงาน อาจทำให้ลดทอนความผูกพันในประเด็นการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (Belonging) และความต้องการทำดีที่สุดเพื่อองค์กร (Doing the Best) (ดูตารางที่ 11)

ตารางที่ 11: ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความอยู่ดีมีสุขและผูกพันของบุคลากรชาวอินโดนีเซีย

POS: การรับรู้ปัจจัยสนับสนุนจากองค์กร	Mean	Emo-meter	Well-Being	Belonging	Doing the Best
สวัสดิการ (BF - Benefit)	3.56 (0.73)	0.3	0.32	0.38	
ความมั่นคงในงาน (JS - Job Security)	3.73 (0.68)	0.49			
สมดุลในชีวิตและงาน (WB - Work-Life Balance)	3.71 (0.63)				0.5
ความก้าวหน้าในงาน (CG - Career Growth)	3.37 (0.84)			-0.26	-0.39
งานที่ท้าทาย (CW - Challenge Work)	3.90 (0.57)		0.23	0.42	0.66
การให้อำนาจ (EM - Empowerment)	3.60 (0.66)	0.27	0.33	0.43	
การได้รับการยอมรับนับถือ (RO - Respect from Others)	3.64 (0.65)		0.26		

แม้ว่าปัจจัยด้านค่าตอบแทนจะมีอิทธิพลต่อความอยู่ดีมีสุขและผูกพัน (Emo-meter) ของ ชาวอินโดนีเซีย หากแต่ปัจจัยสวัสดิการเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความอยู่ดีมีสุขและผูกพัน (Emo-

meter) ความอยู่ดีมีสุข (Well-Being) และการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (Belonging) หากแต่องค์กรไทยที่ศึกษายังไม่ได้ตอบสนองชาวอินโดนีเซียได้ดึ้นัก หากพิจารณาจากค่าคะแนนเฉลี่ยของระดับการได้รับการสนับสนุนจากองค์กร (POS) อยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น ซึ่งเรื่องนี้สอดคล้องกับการศึกษาของ AON Hewitt (2013) และการศึกษาของ Ghina (2012) พบว่า ระบบรางวัลและการให้การยอมรับเป็นตัวทำนายความผูกพันของบุคลากรชาวอินโดนีเซียต่อองค์กร โดยการศึกษาของ Komari และ Djafar (2013) สะท้อนให้เห็นถึงการรับรู้ถึงความยุติธรรมในด้านเงินเดือนและสวัสดิการในตำแหน่งเดียวกันเมื่อเทียบกับองค์กรอื่น มีผลกระทบต่อความพึงพอใจงานของบุคลากร ซึ่งประเด็นนี้สอดคล้องกับลักษณะของข้อคำถามในเรื่องสวัสดิการที่ให้ความสำคัญกับเรื่องการรับรู้ความยุติธรรมในการได้รับสวัสดิการของบุคลากร

ปัจจัยงานที่ทำทายเป็นปัจจัยที่บุคลากรชาวอินโดนีเซียให้ความสำคัญต่อความอยู่ดีมีสุข (Well-Being) การเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (Belonging) และความต้องการทำดีที่สุดเพื่อองค์กร (Doing the Best) อีกทั้งเป็นปัจจัยที่องค์กรไทยที่ศึกษาส่งมอบเรื่องนี้ได้ดี ดูได้จากค่าคะแนนเฉลี่ยของระดับการได้รับการสนับสนุนจากองค์กร (POS) ซึ่งปัจจัยนี้สอดคล้องกับผลการศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของชาวอินโดนีเซีย (Eliyana, Yusuf, & Prabowo, 2012) พบว่า การที่บุคลากรได้ใช้ประโยชน์จากความสามารถของตนจะทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในงานและส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กรอีกด้วย ส่วนปัจจัยความสมดุลในชีวิตและงานเป็นอีกปัจจัยที่บุคลากรชาวอินโดนีเซียให้ความสำคัญต่อความต้องการทำดีที่สุดเพื่อองค์กร (Doing the Best) และเป็นปัจจัยที่องค์กรไทยที่ศึกษาส่งมอบเรื่องนี้ได้ในระดับสูง ดูได้จากค่าคะแนนเฉลี่ยของระดับการได้รับการสนับสนุนจากองค์กร (POS) ซึ่งปัจจัยนี้น่าจะเป็นผลจากที่บุคลากรกลุ่มตัวอย่างชาวอินโดนีเซียส่วนใหญ่มีผู้ได้อุปการะ 2-3 คน

ประเด็นความก้าวหน้าในงานเป็นอีกปัจจัยที่บุคลากรชาวอินโดนีเซียให้ความสำคัญต่อการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (Belonging) และความต้องการทำดีที่สุดเพื่อองค์กร (Doing the Best) หากแต่องค์กรไทยที่ศึกษายังไม่ได้ตอบสนองชาวอินโดนีเซียได้ดึ้นัก หากพิจารณาจากค่าคะแนนเฉลี่ยของระดับการได้รับการสนับสนุนจากองค์กร (POS) อยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น นอกจากนี้ ปัจจัย ความก้าวหน้าในงานมีค่าเบต้าเป็นลบ อันหมายถึงอาจส่งผลต่อการลดทอนความผูกพันหากได้รับความก้าวหน้าในงาน ดังนั้นองค์กรที่ทำการศึกษาอาจจำเป็นต้องทบทวนกระบวนการจัดทำความก้าวหน้าในงาน ซึ่งอาจไม่ได้เตรียมความพร้อมให้แก่ผู้ที่ได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง

ปัจจัยการได้รับการยอมรับนับถือเป็นอีกปัจจัยที่บุคลากรชาวอินโดนีเซียให้ความสำคัญต่อความอยู่ดีมีสุข (Well-Being) หากแต่องค์กรไทยที่ศึกษา ยังไม่ได้ตอบสนองชาวอินโดนีเซียได้ดั่งนัก หากพิจารณาจากค่าคะแนนเฉลี่ยของระดับการได้รับการสนับสนุนจากองค์กร (POS) อยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น ซึ่งเรื่องนี้ Eliyana, Yusuf, และ Prabowo (2012) พบว่า ปัจจัยการได้รับการยอมรับนับถือ เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของบุคลากร หากต้องการให้บุคลากรชาวอินโดนีเซียมากขึ้น หัวหน้างานควรให้ความสนใจ คอยดูแลติดตามการทำงานของบุคลากร เพื่อทำให้บุคลากรรู้สึกว่ามีคุณค่า และเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เป้าหมายขององค์กรสำเร็จ

ประเด็นสุดท้าย คือ ปัจจัยการให้อำนาจ มีอิทธิพลต่อความอยู่ดีมีสุขและผูกพัน (Emo-meter) ความสำคัญต่อความอยู่ดีมีสุข (Well-Being) และการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (Belonging) หากแต่องค์กรไทยที่ศึกษา ยังไม่ได้ตอบสนองชาวอินโดนีเซียได้ดั่งนัก หากพิจารณาจากค่าคะแนนเฉลี่ยของระดับการได้รับการสนับสนุนจากองค์กร (POS) อยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น ซึ่งหากพิจารณาจากกลุ่มตัวอย่างชาวอินโดนีเซีย มีประสบการณ์แตกต่างจากกลุ่มอื่น คือมีประสบการณ์มากกว่า 3 ปี ซึ่งอาจรับรู้ว่าตนมีประสบการณ์มากพอที่จะทำงานโดยสามารถตัดสินใจในงานได้ หากแต่องค์กรไทยอาจยังไม่ได้ให้อำนาจแก่บุคลากรชาวอินโดนีเซียมากนัก

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความอยู่ดีมีสุขและผูกพันของบุคลากรชาวเมียนมาร์

บุคลากรชาวเมียนมาร์ให้ความสำคัญกับปัจจัยเพียงสามเรื่อง ได้แก่ สัมพันธภาพกับหัวหน้างาน สมดุลในชีวิตและงาน และภาพลักษณ์องค์กร โดยปัจจัยสัมพันธภาพกับหัวหน้างานมีอิทธิพลต่อความอยู่ดีมีสุขและผูกพัน (Emo-meter) ความอยู่ดีมีสุข (Well-Being) การเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (Belonging) และความต้องการทำดีที่สุดเพื่อองค์กร (Doing the Best) โดยปัจจัยนี้บุคลากรชาวเมียนมาร์มีการรับรู้ในระดับสูงอีกด้วย ส่วนปัจจัยสมดุลในชีวิตและงานมีอิทธิพลต่อความอยู่ดีมีสุขและผูกพัน (Emo-meter) และการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (Belonging) (ดูตารางที่ 12)

ตารางที่ 12: ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความอยู่ดีมีสุขและผูกพันของบุคลากรชาวเมียนมาร์

POS: การรับรู้ปัจจัยสนับสนุนจากองค์กร	Mean	Emo-meter	Well-Being	Belonging	Doing the Best
สัมพันธ์ภาพกับหัวหน้างาน (RS - R/ship w Supervisor)	3.85 (0.86)	0.5	0.37	0.43	0.51
สมดุลในชีวิตและงาน (WB - Work-Life Balance)	3.52 (0.68)	0.35		0.31	
ภาพลักษณ์องค์กร (CI - Corporate Image)	3.93 (0.60)		0.44		

ปัจจัยสัมพันธ์ภาพกับหัวหน้างานมีอิทธิพลต่อความอยู่ดีมีสุขและผูกพันของชาวเมียนมาร์ที่มีต่อองค์กรไทยในทุกองค์ประกอบ และยังเป็นปัจจัยที่องค์กรไทยตอบสนองได้ดี หากพิจารณาจากค่าคะแนนเฉลี่ยของระดับการได้รับการสนับสนุนจากองค์กร (POS) อยู่ในระดับสูง ซึ่งเรื่องนี้สอดคล้องกับงานของ Swierczek (1991) ที่พบว่า สัมพันธภาพของหัวหน้างานเป็นปัจจัยที่สำคัญมากของบุคลากรในภูมิภาคเอเชียนี้ และความสัมพันธ์ของหัวหน้าและลูกน้องชาวเมียนมาร์จากการศึกษาของ Moe (2012) พบว่า มักเป็นไปในลักษณะของผู้ปกครองกับบุตร (parent and child)

ส่วนเรื่องสมดุลในชีวิตและงานเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความอยู่ดีมีสุขและผูกพันของชาวเมียนมาร์ที่มีต่อองค์กรไทย และมีอิทธิพลต่อการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (Belonging) หากแต่องค์กรไทยที่ศึกษา ยังไม่ได้ตอบสนองชาวเมียนมาร์ได้ดึ้นัก หากพิจารณาจากค่าคะแนนเฉลี่ยของระดับการได้รับการสนับสนุนจากองค์กร (POS) อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งเรื่องนี้สอดคล้องกับการศึกษาของ OECD (2013) กล่าวถึงบุคลากรชาวเมียนมาร์ให้ความสำคัญกับชีวิตความเป็นอยู่ และคาดหวังการมีสมดุลชีวิตและงาน (Work-life Balance)

เรื่องภาพลักษณ์องค์กรเป็นอีกปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความอยู่ดีมีสุข (Well-Being) ของชาวเมียนมาร์ที่มีต่อองค์กรไทย และยังเป็นปัจจัยที่องค์กรไทยตอบสนองได้ดี หากพิจารณาจากค่าคะแนนเฉลี่ยของระดับการได้รับการสนับสนุนจากองค์กร (POS) อยู่ในระดับสูง ซึ่งการศึกษาของ Myanmar Business Coalition on Aid (MBCA) (2014) พบว่า การที่องค์กรมีภาพลักษณ์ที่ดีจะช่วยดึงดูดและรักษามูลค่าบุคลากรชาวเมียนมาร์ให้อยู่กับองค์กรได้อีกยาวนาน นอกจากนี้การศึกษายังพบอีกว่า นอกจากสวัสดิการที่ดีที่องค์กรมอบให้ชาวเมียนมาร์แล้ว ชาวเมียนมาร์ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการที่องค์กรให้ความสำคัญเรื่องการดูแลสิ่งแวดล้อม ชุมชน และการสาธารณสุข

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความอยู่ดีมีสุขและผูกพันของบุคลากรชาวเวียดนาม

บุคลากรชาวเวียดนามให้ความสำคัญกับปัจจัยสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน สมดุลในชีวิต และงาน สภาพแวดล้อมในงาน ความก้าวหน้าในงาน งานที่ท้าทาย โอกาสในการพัฒนา การสื่อสารภายในองค์กร และการได้รับการยอมรับนับถือ ซึ่งปัจจัยที่ส่งผลต่อความอยู่ดีมีสุขและความผูกพัน (Emo-meter) ได้แก่ สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน สมดุลในชีวิตและงาน และการได้รับการยอมรับนับถือ ส่วนปัจจัยที่ส่งผลต่อความอยู่ดีมีสุข (Well-Being) ได้แก่ ความก้าวหน้าในงาน โอกาสในการพัฒนา การสื่อสารภายในองค์กร และการได้รับการยอมรับนับถือ ส่วนปัจจัยที่ส่งผลต่อความต้องการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (Belonging) ได้แก่ สภาพแวดล้อมในงาน และการสื่อสารภายในองค์กร ส่วนปัจจัยที่ส่งผลต่อความต้องการทำดีที่สุดให้องค์กร ได้แก่ สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน และงานที่ท้าทาย (ดูตารางที่ 13)

ตารางที่ 13: ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความอยู่ดีมีสุขและผูกพันของบุคลากรชาวเวียดนาม

POS: การรับรู้ปัจจัยสนับสนุนจากองค์กร	Mean	Emo-meter	Well-Being	Belonging	Doing the Best
สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน (RC - R/ship w. Colleague)	3.64 (0.81)	0.31			0.56
สมดุลในชีวิตและงาน (WB - Work-Life Balance)	3.46 (0.59)	0.48			
สภาพแวดล้อมในงาน (WE - Work Environment)	3.60 (0.63)			0.55	
ความก้าวหน้าในงาน (CG - Career Growth)	3.38 (0.65)		0.27		
งานที่ท้าทาย (CW - Challenge Work)	3.58 (0.53)				0.33
โอกาสในการพัฒนา (DO - Developing Opportunity)	3.31 (0.63)		0.33		
การสื่อสารภายใน (IC - Internal Communication)	3.66 (0.53)		0.2	0.3	
การได้รับการยอมรับนับถือ (RO - Respect from Others)	3.48 (0.60)	0.28	0.28		

ปัจจัยสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงานมีอิทธิพลต่อความอยู่ดีมีสุขและความผูกพัน (Emo-meter) และความต้องการทำดีที่สุดให้องค์กร (Doing the Best) ของชาวเวียดนามที่มีต่อองค์กรไทย หากแต่องค์กรไทยที่ศึกษาฯ ยังไม่ได้ตอบสนองชาวเวียดนามได้ดั่งนัก หากพิจารณาจากค่าคะแนนเฉลี่ยของระดับการได้รับการสนับสนุนจากองค์กร (POS) อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Ho, Mai และ Nguyen H. L. (2014) ที่ทำการศึกษาความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำต่อความผูกพันของชาวเวียดนามต่อองค์กรด้านงานก่อสร้าง กรณีศึกษาบริษัท Hoa Binh ซึ่งพบว่า หากผู้นำองค์กรสามารถสร้างบรรยากาศที่ทำให้เกิดความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

ได้ จะส่งผลให้รักษาพนักงานไว้ได้ด้วยเช่นกัน เมื่อสัมพันธ์ภาพกันเพื่อนร่วมงานสูงส่งผลให้มีการทำงานแบบมีส่วนร่วม และทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ปัจจัยสมคูลในชีวิตและงานมีอิทธิพลต่อความอยู่ดีมีสุขและความผูกพัน (Emo-meter) ของชาวเวียดนามที่มีต่อองค์กรไทย หากแต่องค์กรไทยที่ศึกษายังไม่ได้ตอบสนองชาวเวียดนามได้ดีนัก หากพิจารณาจากค่าคะแนนเฉลี่ยของระดับการได้รับการสนับสนุนจากองค์กร (POS) อยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น ส่วน**ปัจจัยสภาพแวดล้อมในงาน**มีอิทธิพลต่อความต้องการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (Belonging) ของชาวเวียดนามที่มีต่อองค์กรไทย หากแต่องค์กรไทยที่ศึกษายังไม่ได้ตอบสนองชาวเวียดนามได้ดีนัก หากพิจารณาจากค่าคะแนนเฉลี่ยของระดับการได้รับการสนับสนุนจากองค์กร (POS) อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Mai (2013) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับความผูกพันของบุคลากรในนิคมอุตสาหกรรมส่งออกในโฮจิมินห์ พบว่า สภาพแวดล้อมในงานเป็นหนึ่งในสี่ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานและส่งต่อความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร

ปัจจัยความก้าวหน้าในงานและโอกาสในการทำงานมีอิทธิพลต่อความอยู่ดีมีสุข (Well-Being) ของชาวเวียดนามที่มีต่อองค์กรไทย หากแต่องค์กรไทยที่ศึกษายังไม่ได้ตอบสนองชาวเวียดนามได้ดีนัก หากพิจารณาจากค่าคะแนนเฉลี่ยของระดับการได้รับการสนับสนุนจากองค์กร (POS) อยู่ในระดับปานกลาง หรือน้อยสุดในปัจจัยที่ชาวเวียดนามให้ความสำคัญ อย่างไรก็ตามจากการศึกษาของ Mai (2013) พบว่า ปัจจัยการพัฒนาอาชีพ (Career Development) ส่งผลด้านลบต่อความผูกพันของบุคลากรชาวเวียดนามในนิคมอุตสาหกรรมที่ทำการศึกษา หากแต่ปัจจัยค่าตอบแทนสวัสดิการเป็นปัจจัยที่บุคลากรในนิคมอุตสาหกรรมให้ความสำคัญอย่างมาก

ปัจจัยงานที่ท้าทายมีอิทธิพลต่อความต้องการทำดีที่สุดเพื่อองค์กร (Doing the Best) ของชาวเวียดนามที่มีต่อองค์กรไทย หากแต่องค์กรไทยที่ศึกษายังไม่ได้ตอบสนองชาวเวียดนามได้ดีนัก หากพิจารณาจากค่าคะแนนเฉลี่ยของระดับการได้รับการสนับสนุนจากองค์กร (POS) อยู่ในระดับปานกลาง เช่นเดียวกันกับปัจจัยการสื่อสารภายในองค์กรมีอิทธิพลต่อความอยู่ดีมีสุข (Well-Being) และความต้องการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (Belonging) ของชาวเวียดนามที่มีต่อองค์กรไทย หากแต่องค์กรไทยที่ศึกษายังไม่ได้ตอบสนองชาวเวียดนามได้ดีนัก หากพิจารณาจากค่าคะแนนเฉลี่ยของระดับการได้รับการสนับสนุนจากองค์กร (POS) อยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น ซึ่งปัจจัยการสื่อสารนี้สอดคล้องกับการศึกษาของ Ho, Mai และ Nguyen H. L. (2014) ที่พบว่า หากผู้นำ

สามารถทำการสื่อสารโดยใช้น้ำเสียง และการรับฟังผู้ได้บังคับบัญชาด้วยความตั้งใจ รวมถึงเมื่อผู้ได้บังคับบัญชาได้รับความกระทบกระเทือนทางอารมณ์ในที่ทำงาน หัวหน้ารู้จักการแสดงออกถึงความเสียใจในเวลาที่เหมาะสมแล้ว จะทำให้นุคลากรชาวเวียดนามเกิดความผูกพันยิ่งขึ้น

ปัจจัยการได้รับการยอมรับนับถือมีอิทธิพลต่อความอยู่ดีมีสุขและความผูกพัน (Emo-meter) และความอยู่ดีมีสุข (Well-Being) ของชาวเวียดนามที่มีต่อองค์กรไทย หากแต่องค์กรไทยที่ศึกษา ยังไม่ได้ตอบสนองชาวเวียดนามได้ดั่งนัก หากพิจารณาจากค่าคะแนนเฉลี่ยของระดับการได้รับการสนับสนุนจากองค์กร (POS) อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งปัจจัยสอดคล้องกับผลในการศึกษาของ Ho, Mai และ Nguyen H. L. (2014) ที่พบว่า การที่หัวหน้าแสดงออกถึงความชื่นชมยกย่องในความสำเร็จของผู้ได้บังคับบัญชาเป็นหนึ่งในปัจจัยที่สร้างความผูกพันให้กับบุคลากรชาวเวียดนาม

สรุปและข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาความอยู่ดีมีสุขและผูกพันของบุคลากรชาว CIMV ต่อองค์กรไทยในภาพรวมพบว่า บุคลากรส่วนใหญ่ของกลุ่มตัวอย่างชาวอินโดนีเซีย เมียนมาร์ และเวียดนามมีความอยู่ดีมีสุขและผูกพัน (Emo-meter) ต่อองค์กรไทยในระดับสูง ส่วนบุคลากรชาวกัมพูชาเท่านั้นมีความผูกพันต่อองค์กรไทยในระดับปานกลาง หากแต่บุคลากรจากทั้งสี่ประเทศมีระดับการรับรู้ต่อปัจจัยสนับสนุนขององค์กร (POS) อยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารองค์กรไทยยังไม่สามารถตอบสนองความต้องการของบุคลากรชาว CIMV ได้ตรงตามความต้องการเท่าใดนัก ซึ่งเป็นเรื่องที่องค์กรไทยที่ไปลงทุนในประเทศเหล่านี้ควรให้ความสนใจ และเรียนรู้ความคาดหวังของบุคลากรกลุ่มนี้ให้ดียิ่งขึ้น เพื่อความสามารถในการแข่งขันด้านการจ้างงาน เนื่องจากทั้งสี่ประเทศเป็นแหล่งลงทุนในการผลิตสินค้าให้กับทั่วโลกในขณะนี้

โดยเฉพาะการรับรู้ต่อปัจจัยพื้นฐาน (Hygiene Factor) และปัจจัยจูงใจ (Motivator Factor) ของชาวกัมพูชาอยู่ในระดับกลางทุกด้าน สะท้อนให้เห็นว่าองค์กรไทยดูแลแรงงานกัมพูชายังไม่เกินไปตามความคาดหวัง ซึ่งอาจเป็นผลของการเปรียบเทียบการลงทุนของไทยกับต่างประเทศที่มีจำนวนมากที่เข้ามาจ้างแรงงานตัดเย็บเสื้อผ้าเพื่อการส่งออกในประเทศนี้

ผลของการศึกษาเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพในการศึกษาค้างนี้ทำให้เห็นว่าบุคลากรใน CIMV มีความคาดหวังต่อปัจจัยพื้นฐาน (Hygiene Factor) มากกว่าปัจจัยจูงใจ (Motivator Factor) พิจารณาได้จากค่าอิทธิพลของจำนวนปัจจัยในกลุ่มพื้นฐานที่มีค่าสูงกว่าค่าอิทธิพลของจำนวนปัจจัย

ในกลุ่มจงใจ (10 จาก 16 ปัจจัย) อีกทั้งคำตอบในสิ่งที่ต้องการทำได้คืออยู่แล้ว 3 อันดับ คำตอบส่วนใหญ่ (9 จาก 12 คำตอบ) เป็นปัจจัยในกลุ่มพื้นฐาน (Hygiene Factor) ทำให้เห็นได้ว่าบุคลากรกลุ่มนี้ให้ความสำคัญกับปัจจัยพื้นฐานและได้รับการตอบสนองต่อปัจจัยพื้นฐานจากองค์กรไทย หากแต่คะแนนระดับความพอใจต่อปัจจัยเหล่านี้ส่วนใหญ่อยู่ในระดับกลางเท่านั้น ดังนั้นจึงเป็นเรื่องพื้นฐานที่องค์กรไทยที่เข้าไปลงทุนในประเทศเหล่านี้ควรเร่งจัดปัจจัยสนับสนุนเหล่านี้ เพราะตามหลักทฤษฎี Two-factor Theory ของ Herzberg หากปัจจัยพื้นฐานมิได้รับการตอบสนองอาจทำให้เกิดความไม่พึงพอใจได้

ปัจจัยด้านภาพลักษณ์องค์กร (Corporate Image) เป็นปัจจัยที่บุคลากรชาวอินโดนีเซีย เมียนมาร์ และเวียดนามมีคะแนนเฉลี่ยของระดับการได้รับการสนับสนุนจากองค์กร (POS) อยู่ในระดับสูง และเป็นคะแนนสูงสุด ส่วนกลุ่มบุคลากรชาวกัมพูชาให้คะแนนปัจจัยนี้สูงเป็นอันดับ 3 ซึ่งแสดงให้เห็นว่า คนเหล่านี้พอใจกับภาพลักษณ์การได้ทำงานในองค์กรไทย หากแต่ภาพลักษณ์องค์กรยังไม่ใช่ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความอยู่ดีมีสุขและผูกพันของบุคลากรในประเทศเหล่านี้ต่อองค์กรไทย ผลการศึกษานี้อาจเป็นเครื่องเตือนใจให้องค์กรไทยที่มักคิดว่า สามารถใช้ภาพลักษณ์องค์กรดึงดูดคนในประเทศเหล่านี้ได้ อาจมีเป็นดังคิด

ส่วนเงินเดือนและสวัสดิการที่ค่าคะแนนเฉลี่ยของระดับการได้รับการสนับสนุนจากองค์กร (POS) อยู่ในระดับปานกลาง และไม่ได้เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความอยู่ดีมีสุขและผูกพันของบุคลากรในกลุ่มประเทศเหล่านี้ ยกเว้นอินโดนีเซียเท่านั้นที่ปัจจัยสวัสดิการมีอิทธิพลต่อความอยู่ดีมีสุขและผูกพัน ความอยู่ดีมีสุข (Well-being) และความเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (Belonging) ผลการศึกษานี้ทำให้เห็นได้ว่า การไปลงทุนในประเทศเหล่านี้โดยองค์กรไทยจ่ายค่าตอบแทนสูงกว่าการจ่ายในประเทศเหล่านั้น อาจมิได้เป็นแรงจูงใจที่จะดึงดูดให้กับบุคลากรชาว CIMV เกิดความผูกพันกับองค์กรได้ ดังนั้นการบริหารจัดการปัจจัยอื่นๆ ร่วมด้วยกับเรื่องนี้เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่ควรให้ความสำคัญ

สุดท้ายนี้ผู้วิจัยขอเสนอให้นักวิชาการหรือนักวิจัยทำการศึกษาเพื่อค้นหาปัจจัยที่ส่งผลต่อความอยู่ดีมีสุขและผูกพันของบุคลากรในกลุ่ม CIMV ให้ลึกยิ่งขึ้น ด้วยกลุ่มตัวอย่างที่ใหญ่ขึ้น และหลากหลายธุรกิจมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในแก่องค์การที่กำลังลงทุน หรือคิดจะไปลงทุนในประเทศเหล่านี้

ข้อจำกัดในการศึกษา

จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษามาจากหนึ่งองค์กรในแต่ละประเทศเท่านั้น จึงมีอาจสะท้อนผลการศึกษาในภาพรวมของแต่ละประเทศได้

ข้อเสนอแนะ

เนื่องจากการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษากลุ่มตัวอย่างที่มาจากรัฐกิจแตกต่างกัน ดังนั้นในการวิจัยอนาคตผู้วิจัยควรหาธุรกิจที่มีความคล้ายคลึงกัน หรือธุรกิจไทยที่มีการดำเนินการในสี่ประเทศนี้ นอกจากนั้นผลการศึกษาสะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของการสำรวจปัจจัยความผูกพันของบุคลากรชาวต่างชาติต่อองค์กรไทย ทั้งนี้เพื่อทราบถึงปัจจัยที่บุคลากรแต่ละชาติให้ความสำคัญ โดยสามารถนำปัจจัยที่ได้จากการสำรวจมาจัดทำแผนสนับสนุนให้บุคลากรได้ตรงตามความต้องการ

เอกสารอ้างอิง

- คณะอนุกรรมการปฏิรูปตลาดทุน. (2558). *ผลการประชุมคณะกรรมการปฏิรูปเศรษฐกิจ การเงิน และการคลัง สภาพัฒน์แห่งชาติ ครั้งที่ 9 วันจันทร์ที่ 2 มีนาคม พ.ศ. 2558*. สืบค้น 1 มิถุนายน 2558, จาก http://www.parliament.go.th/ewtcommittee/ewt/econ_sub5/download/article/article_20150305131550.pdf
- จิรประภา อัครบวร และคณะ. (2558). *Emo-meter (Employee Engagement on Meter) เครื่องมือการวินิจฉัยความอยู่ดีมีสุขและความผูกพันของบุคลากร โครงการการวิจัยและพัฒนาเครื่องมือวินิจฉัยองค์การระดับตัวบุคคล “Emo-meter”* (รายงานวิจัย). กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมสุขภาพ (สสส.) และสมาคมการจัดการงานบุคคล (PMAT).
- ชุดิมา เลหาพันธุ์สวัสดิ์. (2558). *ความผูกพันของบุคลากรชาวกัมพูชาต่อองค์กรไทย* (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- นงนภัท หวังเจริญกุลชัย. (2558). *การศึกษาความผูกพันของบุคลากรชาติอินโดนีเซียต่อองค์กรไทย: กรณีศึกษาองค์การพลังงานของไทยในประเทศ* (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพฯ.

- ธนวันต์ โปธา. (2558). การศึกษาความผูกพันบุคลากรสาธารณสุขสังกัดมนิมเวียคนามต่องค์การ
ไทย (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- ศูนย์ข้อมูลอาเซียน. (2558). เงินเดือน รายได้ขั้นต่ำประเทศอาเซียน. สืบค้น 6 มกราคม 2558, จาก
<http://flash-mini.com/asian/salary/เงินเดือน%20รายได้ขั้นต่ำประเทศอาเซียน.html>
- ศูนย์บริการวิชาการแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (ม.ป.ป.). โครงการเตรียมการรองรับการ
เคลื่อนย้ายของแรงงานสู่การเป็นประชาคมอาเซียน. สืบค้น 25 ธันวาคม 2557, จาก
http://www.mol.go.th/sites/default/files/downloads /pdf/13._bththii_9_aenwthaangetriiymkaarrngrab.pdf
- Aon, H. (2013). *Trends in Asia Pacific Employee Engagement*. Retrieved November 15, 2014,
from http://www.aonhewitt.hu/download/385/file/2013_trends_in_asia_pacific_employee_engagement_report.pdf
- Bates, R. A. (2005). *Multivariate Research Methods. Paper in Research in Organizations: Foundations and Methods of Inquiry*, Swanson, R. A. & Holton III, E F. (Eds.). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Deaton, A. (2009). Income, Health, and Well-Being around the World: Evidence from the Gallup World Poll. *Journal of Economic Perspectives*. 22(2), 53–72.
- Eliyana, A., Yusuf, M. R., & Prabowo, K. (2012). The Influence of Employee's Job Satisfaction Factors on Organizational Commitment. *American Journal of Economics*. 141-144. doi: 10.5923/j.economics.20120001.31
- Ghina, A. (2012). The Influence of Corporate Culture on Organizational Commitment; Case Study of Civil Government Organizations in Indonesia. *International Journal of Basic and Applied Science*. 1(2), 156-170.
- Gröpel, P., & Kuhl, J. (2009). Work-life balance and subjective well-being: The mediating role of need fulfilment. *British Journal of Psychology*, 100(2), 365-375.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*. 16(2), 250–279.

- Ho N. Q., Mai N. K., & Mguyen, H. L. (2015). The Effects of Leaders' Emotional Intelligence on Employee Engagement in Vietnamese Construction Companies-A Case of Hoa Binh Corporation. *Journal of Economics, Business and Management*, 3(8), 764-752.
- Indochina Research. (2011). *The Pulse of Our Employees. The Pulse of Our Employees*. Retrieved November 20, 2014, From <http://www.indochinaresearch.com/Content/Archive/302/q1-11.pdf>
- Kanol, H., Khemarin K., & Elder, S. (2013). *Labour market transitions of young women and men in Cambodia*. Retrieved December, 26, 2014, From http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms_221599.pdf
- Ken, B. (2009). *From Engagement to Work Passion*. Retrieved November 10, 2015, From www.kenblanchard.com
- Komari, N., & Djafar, F. (2013). Work Ethics, Work Satisfaction and Organizational Commitment at the Sharia Bank, Indonesia. *International Business Research*. 6(12), 107-117.
- Mai T. D. T. (2013). Maintaining Critical Employees Stay within a Company – Case of Turner International Vietnam. *Paper presenting in the 4th International Conference on Business and Economic Research (ICBER 2013) proceeding, on March 4-5, 2013 at Golden Flower Hote* (pp.17-89). Bandung, Vietnam: n.p.
- Meesangphrao, O. (2015). *The Study of Employee Engagement in Republic of the Union of Myanmar: A Case Study of Thai Company* (Master's Independent Study). National Institute of Development Administration, Bangkok.
- Moe. (2012). Self-Construal as a Mediator of the Relationships between Individualism-Collectivism and Conflict Management Styles in Myanmar. *Yangon University Research Journal of Department of Psychology*, 5(8), 139-152.
- Myanmar Business Coalition on Aid (MBCA). (2014). *Survey of Myanmar Business Interest in Corporate Social Responsibility*. Retrieved March 22, 2015, from <http://www.myanmar-responsiblebusiness.org/pdf>

- Potter, P. T., Strobel, K. R., Smith, B. W., & Zautra, A. J. (2002). Interpersonal Workplace Stressors and Well-Being: A Multi-Wave Study of Employees With and Without Arthritis. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 789-796.
- Stum, D. L. (1998). Five ingredients for an employee retention formula. *HR Focus*, 75(9), S9-S10.
- Suthinee, R. & Kenneth, R. B. (2012). The relationship between employee engagement and organizational citizenship behaviour in Thailand. *Human Resource Development International*, 15(2), 157-174.
- The Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2013). *OECD Development Pathways Multidimensional Review of Myanmar: Volume 1*. Paris: OECD Publishing.
- Schwartz, J., Bersin, J., & Pelster, B. (2014). *Global Human Capital Trends 2014 Survey: Top 10 findings*. Retrieved March 22, 2015, from [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ar/Documents/human-capital/arg_hc_global-human-capital-trends-2014_09062014%20\(1\).pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ar/Documents/human-capital/arg_hc_global-human-capital-trends-2014_09062014%20(1).pdf)
- Society for Human Resource Management. (SHRM). (2012). *Future HR Challenges and Talent Management Tactics*. Retrieved November 28, 2014, from <http://www.shrm.org/Research/Survey Findings /Articles/Documents/SHRM-Challenge-HR-2022-Spotlight.pdf>
- Swierczek, F. W. (1991). Leadership and Culture: Comparison Asian managers. *Leadership and Organization Development Journal*, 12(3), 3-10.
- Veenhoven, R. (1991). Is Happiness Relative?. *Social Indicators Research*, 24(1), 1-34.
- Welch, M. (2011). The evolution of the employee engagement concept: communication implications. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(4), 328 – 346.