

# ต้นฉบับ

เลขที่เอกสารในระบบ E อว7207/ศว.273

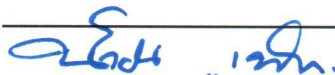
ส่วนบริหารทั่วไป (สลก.รับเอกสารจากภายนอก) รับที่ สป 6644

วันที่ 14 พ.ค. 2567 สบอ.4302

เรื่อง ขอประชาสัมพันธ์โครงการสำรวจความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กร **Online Emo-meter:Employee Engagement**

เรียน ผู้อำนวยการสำนัก/กอง/กลุ่ม/ศูนย์/สถาบัน	วันที่กำหนด
<input type="checkbox"/> เพื่อโปรดพิจารณา <input type="checkbox"/> เพื่อโปรดดำเนินการ <input checked="" type="checkbox"/> เพื่อโปรดทราบ	
ทั้งนี้ ได้ส่งหนังสือฉบับนี้ให้ ผส.บค. ด้วยแล้ว	
	หมายเหตุ

สิทธิพงษ์

  
(นางสาวน้ำฝน เพ็ญนอก)  
ชก.ลก. รักษาการในตำแหน่ง ผบท.ลก.  
ปฏิบัติราชการแทน ลนท.  
๑๔ พ.ค. ๒๕๖๗

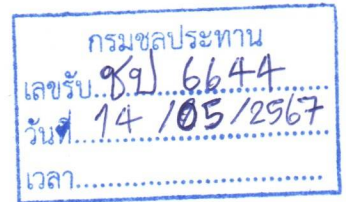
เรียน ผอ.ส่วน ผอช.ภาค ทน.๑-๙ บอ. และหัวหน้าฝ่ายในส่วนบริหารทั่วไป  
เพื่อโปรดทราบและประชาสัมพันธ์ให้เจ้าหน้าที่ในสังกัดทราบ



(นางสาวประทุมทิพย์ ลุนาวรรณ)

ผบท.บอ.

๒๗ พ.ค. ๖๗



ที่ อว 7207/ศว.273

สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์  
148 ถนนเสรีไทย แขวงคลองจั่น  
เขตบางกะปิ กรุงเทพฯ 10240

13 พฤษภาคม 2567

เรื่อง ขอประชาสัมพันธ์โครงการสำรวจความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กร (Online)  
Online Emo-meter: Employee Engagement

เรียน ผู้อำนวยการ/ผู้ว่าราชการ/ผู้ว่าการ/ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น/กรรมการผู้จัดการ/  
ผู้อำนวยการกองทรัพยากรบุคคล/หัวหน้าแผนกบริหารงานบุคคล

สิ่งที่ส่งมาด้วย ข้อเสนอโครงการสำรวจความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กร (Online)

ด้วย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ โดยคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ร่วมกับศูนย์บริการวิชาการ สำนักสิริพัฒนา ได้พัฒนาข้อเสนอโครงการสำรวจความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กร ในรูปแบบออนไลน์ (Online Emo-meter: Employee Engagement) ซึ่งสามารถใช้เป็นส่วนหนึ่งในระบบการพัฒนาและประเมินองค์การเพื่อการรับรองมาตรฐานต่าง ๆ อาทิ ระบบคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) ระบบการรับรองมาตรฐานโรงพยาบาล (HA) เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (EdPEX) เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBECQA)

ในการนี้ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ โดยคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ร่วมกับศูนย์บริการวิชาการ สำนักสิริพัฒนา จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดประชาสัมพันธ์โครงการดังกล่าว โดยมีรายละเอียดดังเอกสารแนบ และสามารถติดต่อสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมได้ที่ คุณวิชญา กำจรกิตติ โทร 098-990-9956 อีเมล [witchaya.wk@gmail.com](mailto:witchaya.wk@gmail.com)

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จะขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.เกศกานดา จตุรงค์โชค)

รองผู้อำนวยการสำนักสิริพัฒนา  
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

ศูนย์บริการวิชาการ

โทร. 02-3741174, 02-3780182

โทรสาร 02-3758802



ข้อเสนอโครงการสำรวจความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กร (Online)

## Online Emo-meter: Employee Engagement

### 1. หลักการและเหตุผล

การสำรวจความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กร (Employee Engagement Survey) เป็นหนึ่งในเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพแบบองค์รวม (TQM: Total Quality Management) ของ The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ซึ่งก่อตั้งในปี ค.ศ. 1987 (พ.ศ. 2530) ต่อมาสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ และสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติได้จัดตั้ง รางวัลคุณภาพแห่งชาติ หรือ TQA: Thailand Quality Award ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2539 เพื่อช่วยเหลือให้องค์การทั้งภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ เอกชนมีความสามารถในการแข่งขันทัดเทียมระดับมาตรฐานโลก ซึ่งปัจจุบันมีการพัฒนาคุณภาพตามแนวทางนี้ใน 30 ประเทศทั่วโลก จึงถือได้ว่าเป็นเกณฑ์รางวัลระดับโลก (World Class)

ในประเทศไทย มีการใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) เพื่อช่วยเหลือให้องค์กรปรับปรุงขีดความสามารถในการแข่งขันและผลลัพธ์ผ่านระบบการพัฒนาและประเมินองค์กรต่าง ๆ ได้แก่

- ระบบการรับรองมาตรฐานโรงพยาบาล (HA: Hospital Accreditation)
- ระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (SEPA: State Enterprise Performance Appraisal) ซึ่งในปี พ.ศ. 2561 ได้มีการปรับมาเป็นระบบใหม่ คือ SE-AM: State Enterprise Assessment Model
- ระบบคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA: Public Sector Management Quality Award)
- เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (EdPEX: Education Criteria for Performance Excellence) และ
- เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBECQA: Office of Basic Education Commission Quality Award)

จากการดำเนินการพัฒนาคุณภาพเกือบ 30 ปีที่ผ่านมา องค์กรส่วนใหญ่ยอมรับว่าเกณฑ์หมวด 5 บุคลากร (Workforce) เป็นเกณฑ์ที่ทำคะแนนได้ยากเนื่องจากการตอบเกณฑ์อยู่บนฐานของความแตกต่างหลากหลายของบุคลากร (Diversity Management) ซึ่งจำเป็นต้องมีเครื่องมือในการสำรวจความคาดหวังและความพึงพอใจของบุคลากรในแต่ละกลุ่ม ผู้บริหารจึงจะสามารถสร้างความผูกพันให้กับบุคลากรในองค์กรของตนได้ ดังนั้นการสำรวจความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กร (Employee Engagement Survey) จึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการพัฒนาคุณภาพตามเกณฑ์หมวด 5 หากแต่เครื่องมือจำนวนมากที่มีอยู่ในปัจจุบันมักวิเคราะห์เพียงความพึงพอใจของบุคลากร (Employee Satisfaction) หรือความสุข (Happiness) เท่านั้น



## 2. เครื่องมือการสำรวจความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กร (Employee Engagement Survey)

Emo-meter (Employee Engagement Survey on Meter) เป็นเครื่องมือการวินิจฉัยความอยู่ดีมีสุขและความผูกพันของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาโดย ศ.ดร.จิรประภา อัครบวร และคณะตั้งแต่ปี พ.ศ. 2548 ซึ่งเครื่องมือนี้ได้ถูกนำไปใช้กับองค์กรในประเทศไทยกว่า 170 องค์กรทั้งภาครัฐ เอกชน โรงพยาบาล สถานศึกษา โดยหลายองค์กรมีการทำการสำรวจเป็นประจำทุกปีเฉกเช่นการตรวจสอบสุขภาพประจำปี



### Diagnosis before Development: Emo-meter

**Emo-meter:** วินิจฉัยความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร (on-line) พิจารณาได้ถึง 5 มิติความแตกต่างของบุคลากร

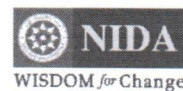
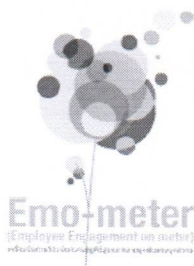


 2548 / 2005	 Since 2006 - 2021	 2550-2556 & 2562	 2550 / 2007	 2552 / 2009	 2565/2022	 2560-2564
 2553 / 2010	 2555 / 2012	 2555 / 2012	 2555 / 2012	 2556 / 2013	 2565/2022	 2566/2023
 2557 / 2014	 2557 / 2014	 2558-2560	 2558 - 2565	 2558 / 2015	 2564/2021	 2566/2023
 2017 & 2020	 2562 & 2564	 2563 / 2020	 2564/2021	 2564 / 2021	 2564/2021	



ภาพที่ 1: รายนามองค์กรที่ใช้เครื่องมือการสำรวจความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กร Emo-meter

ในปี พ.ศ. 2558 สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (PMAT) ร่วมกับสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ได้สนับสนุนทุนวิจัยเพื่อพัฒนาเครื่องมือวินิจฉัยองค์กรระดับบุคคลที่สามารถใช้กับสถานพยาบาลนำร่องในโครงการ Engagement for Patient Safety ของสถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (สรพ.) โดยในเบื้องต้นให้ทดลองศึกษากับบุคลากรโรงพยาบาลรัฐ 15 แห่งทั่วประเทศ (จิรประภา อัครบวร, รัตนศักดิ์ เจริญทรัพย์ และจารุวรรณ ยอดระฆัง, 2558) ทั้งนี้วิธีการศึกษาเป็นไปตามวิธีการสร้างเครื่องมือทางจิตวิทยา (Akaraborworn, Rurkham, & Yodrakung, 2014) ซึ่งผลการศึกษาได้สะท้อนสภาพความเป็นอยู่ และการรับรู้ของบุคลากรในโรงพยาบาล เพื่อให้ผู้บริหารโรงพยาบาลเกิดความตระหนักในการเปลี่ยนแปลง และจัดการเรื่องการบริหารบุคลากรได้ตรงความต้องการซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของโรงพยาบาล ต่อมาเครื่องมือ Emo-meter ถูกนำไปขยายผลใช้กับโรงพยาบาลที่อาสาสมัครเข้าร่วมโครงการจำนวน 140 โรงเพื่อใช้ผลการสำรวจเป็นแนวทางในการพัฒนาโรงพยาบาล โดยจัดทำเป็นรอบการสำรวจปีละครั้งเฉกเช่นการตรวจสอบสุขภาพประจำปี



Emo-meter ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อตอบโจทย์การพัฒนาบุคลากรตามเกณฑ์คุณภาพที่ส่งผลให้เกิดการพัฒนาองค์กรสมรรถนะสูง (HPO: High Performance Organization) ซึ่งให้ความสำคัญกับการบริหารบนฐานความหลากหลายของบุคลากร (Workforce Diversity) ดังนั้นผลการศึกษาก็มีทั้งผลที่แสดงความผูกพันของบุคลากรในภาพรวมและแยกตามกลุ่มสำคัญที่แต่ละองค์กรเลือก ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากรในภาพรวมและปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันรายกลุ่ม

เพศ (Gender)	ช่วงอายุ (Generation)	ระดับการศึกษา (Educational Level)	หน่วยงาน (Department)
สถานภาพสมรส (Marital Status)	วิชาชีพ (Professional)	สภาพการจ้าง (Type of employment)	สถานที่ (Location)
สถานภาพทางเศรษฐกิจ (Economic Status)	จำนวนผู้อยู่ใต้อุปการะ (Number of dependents)	จำนวนปีประสบการณ์ (Years of experience)	จำนวนปีที่ได้รับการเลื่อนระดับ (Years of promotion)

ภาพที่ 2: ปัจจัยส่วนบุคคลที่ใช้ในการสำรวจความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กรใน Emo-meter

**ปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพัน (Drivers of Engagement)** ถูกออกแบบให้สอดคล้องกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพ ในหมวด 5 บุคลากร ข้อ 5.2 เกณฑ์ที่ถามถึง “ความผูกพันของบุคลากร” (Workforce Engagement) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพันกับบุคลากรเพื่อรักษาบุคลากรไว้ และมีผลการดำเนินการที่ดี โดยการประเมินความผูกพันของบุคลากร เพื่อให้ได้มาซึ่ง

- (1) **ปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพัน (Drivers of Engagement)** องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร วิธีการกำหนดปัจจัยขับเคลื่อนเหล่านี้แตกต่างกันอย่างไรตามกลุ่มและประเภทของบุคลากร
- (2) **การประเมินความผูกพัน (Assessment of Engagement)** องค์กรประเมินความผูกพันของบุคลากรอย่างไร มีวิธีการและตัววัด ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการอะไรบ้างที่ใช้ในการประเมินความพึงพอใจของบุคลากร รวมทั้งความผูกพันของบุคลากร วิธีการและตัววัดเหล่านี้มีความแตกต่างกันอย่างไรในแต่ละกลุ่มและประเภทของบุคลากร องค์กรใช้ตัวชี้วัดอื่น ๆ เพื่อประเมินและปรับปรุงความผูกพันของบุคลากรอย่างไร (TQA, 2564: 47)

ทั้งนี้ผลการประเมินความผูกพันจะต้องมีการนำไปใช้ร่วมกับการออกแบบการเรียนรู้และพัฒนา (TQA, 2564: 48) เกณฑ์ล่าสุดในปี พ.ศ. 2565-2566 เกณฑ์มีประเด็นพิจารณาใหม่เพื่อให้มั่นใจในแนวทางการจัดการผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน และการพัฒนาอาชีพการงาน ส่งเสริมความเท่าเทียม และการมีส่วนร่วม และรวมถึงวัฒนธรรมองค์กรส่งเสริมความเท่าเทียมและการมีส่วนร่วมอย่างไร (TQA, 2564: 67) ด้วยเหตุนี้การออกแบบสำรวจความผูกพันของบุคลากรจึงควรครอบคลุมประเด็นเหล่านี้ เพื่อให้ผลของการสำรวจสามารถนำไปใช้ในการบริหาร พัฒนา และจูงใจบุคลากรทุกกลุ่มได้ตามความแตกต่างหลากหลาย

ในที่นี้ “ตัวขับเคลื่อนความผูกพันของบุคลากร” หมายถึง สิ่งที่ขับเคลื่อนความมุ่งมั่นทั้งทางอารมณ์และสติปัญญาเพื่อให้งานสำเร็จ บรรลุพันธกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์กร (TQA, 2564: 49) ในเครื่องมือสำรวจ Emo-meter แบ่งคุณลักษณะของความผูกพันออกเป็น 3 แบบ คือ ความอยู่ดีมีสุข (BE: Well-Being) เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (BL: Belonging) และความอยากทำงานให้ดีที่สุดความสามารถ (BS: Doing the Best)



เกณฑ์รางวัลคุณภาพ (TQA, 2564: 101) ได้กล่าวถึงปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพันของบุคลากร (Drivers of Workforce Engagement) ถึงแม้ว่าความพึงพอใจกับค่าตอบแทน และการขึ้นค่าตอบแทนจะเป็นสิ่งสำคัญ แต่สองปัจจัยนี้ไม่เพียงพอที่จะทำให้มั่นใจว่าบุคลากรจะมีความผูกพัน และผลการดำเนินการที่ดี ตัวอย่างของปัจจัยอื่นที่ควรนำมาพิจารณา เช่น การแก้ไขปัญหาและคำร้องทุกข์ของบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ, โอกาสสำหรับการพัฒนาและความก้าวหน้าในอาชีพการงานของบุคลากร, สภาพแวดล้อมในการทำงานและการสนับสนุนของฝ่ายบริหาร, ความปลอดภัยและการป้องกันของสถานที่ทำงาน, ปริมาณงานที่รับผิดชอบ, การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ, ความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม, ระดับของการได้รับมอบอำนาจ, ความมั่นคงในงาน

ทั้งนี้เครื่องมือ Emo-meter ได้ออกแบบปัจจัยที่คาดว่าจะเป็นตัวขับเคลื่อนความผูกพันของบุคลากรให้ครอบคลุมเรื่องที่เป็นปัจจัยพื้นฐานในการจูงใจ (Hygiene Factors) ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) ตามหลักทฤษฎี Herzberg's Two-factor Theory นอกจากนี้ยังครอบคลุมปัจจัยสำคัญในการบริหารบุคลากรในปัจจุบัน ซึ่งทางทีมวิจัยได้ทำการทบทวนวรรณกรรมและได้พิจารณาจากผลการศึกษาที่ผ่านมา เพื่อให้จำนวนปัจจัย หรือตัวขับเคลื่อนความผูกพันไม่มีจำนวนมากเกินไป (10-13 ปัจจัย) หากแต่เพียงพอในการนำไปใช้ในการพัฒนาระบบการบริหารและพัฒนางานในองค์กรให้ดีขึ้นได้จากผลสำรวจ ทั้งนี้เครื่องมือการสำรวจ Emo-meter ได้พัฒนาตามหลักวิชาการและกระบวนการวิจัย (จิรประภา อัครบวร, รัตนศักดิ์ เจริญทรัพย์ และจารุวรรณ ยอดระฆัง, 2558: 15-23) และมีการทดสอบข้อคำถามตลอดมาโดยทีมวิจัยของ ศ.ดร.จิรประภา อัครบวร

**ตารางที่ 1: ปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพัน (Drivers of Engagement) ที่ใช้ในการสำรวจความผูกพัน**

**Emo-meter**

ตัวย่อ	คำอธิบาย
BE	ความอยู่ดี มีสุข (Well-Being: BE)
BL	ความรู้สึกภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (Belonging: BL)
BS	ความอยากทุ่มเทกายใจ ในการทำงาน (Doing the Best: BS)
RS	ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาระดับถัดไป (Relationship with Supervisor: RS)
RC	ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Relationship with Colleague: RC)
JS	ความมั่นคงในการทำงาน (Job Security: JS)
CO	ผลตอบแทนที่ได้จากการทำงาน (Compensation: CO)
BF	สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ (Benefit: BF)
WE	สภาพแวดล้อมการทำงาน (Work Environment: WE)
WL	ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (Work-life Balance: WL)
CA	ความชัดเจนในหน้าที่และอำนาจตามความรับผิดชอบ (Clear Accountability/Empowerment: CA)
IC	การสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication: IC)
CW	งานที่ท้าทาย (Challenge Work: CW)
DO	โอกาสในการพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถ (Development Opportunity: DO)
CG	ความก้าวหน้าในงาน (Career Growth: CG)
RO	การยอมรับและชมเชย (Respect from Others: RO)
CI	ภาพลักษณ์องค์กร (Corporate Image: CI)
PF	การประเมินผลและการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Performance Evaluation & Feedback: PF)
RE	บทบาทของผู้บริหารระดับสูง (Roles of Executive Level: RE)

### 3. ข้อเสนอแนะจากการสำรวจความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กร (Recommendations)

เกณฑ์คุณภาพแห่งชาติได้นำเสนอแนวทางการสร้างความผูกพันกับบุคลากรและผลการดำเนินการ (Workforce Engagement and Performance) โดยนำเสนอจากผลการศึกษาวิจัยจำนวนมากพบว่า เมื่อบุคลากรมีความผูกพันกับองค์กรสูง จะทำให้ผลการดำเนินงานดีขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ งานวิจัยชี้ให้เห็นว่า องค์ประกอบสำคัญในการสร้างความผูกพันกับองค์กร ได้แก่ การทำงานที่มีคุณค่า ทัศนคติขององค์กรชัดเจน และมีสำนึกในภาระความรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงาน มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัย มีความไว้วางใจ มีประสิทธิภาพ และให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน ในหลาย ๆ องค์กร พนักงาน และอาสาสมัครมีแรงจูงใจ และรู้สึกถึงคุณค่าของงานที่ตนทำอยู่ เนื่องจากงานนั้นสอดคล้องกับค่านิยมของตนเอง (TQA, 2564: 101)

จากข้อกำหนดเกณฑ์รางวัลคุณภาพ (TQA, 2564: 99) วิธีการสร้างความผูกพัน จัดการ และพัฒนาบุคลากรเพื่อนำศักยภาพของบุคลากรมาใช้อย่างเต็มที่ องค์กรจึงควรทำการสำรวจความผูกพัน เพื่อนำเสนอผลลัพธ์ของการจัดการเรื่องนี้โดยแสดงเป็นรายงานหัวข้อ **7.3 ผลลัพธ์ด้านบุคลากร (Workforce Results)** ผลการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นบุคลากรเป็นอย่างไร ความผูกพันของบุคลากร (Workforce Engagement) ผลลัพธ์ด้านความผูกพันของบุคลากรเป็นอย่างไร ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านความพึงพอใจของบุคลากรและความผูกพันของบุคลากรเป็นอย่างไร ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามความหลากหลาย กลุ่มและประเภทของบุคลากรอย่างไร

ผลการสำรวจ Emo-meter มีการจัดทำเป็นข้อเสนอแนะท้ายรายงาน อันเป็นแนวทางในการบริหารจัดการปัจจัยที่สามารถนำไปพิจารณาพร้อมกับบริบทขององค์กรได้ และหากองค์กรใดต้องการศึกษาถึงการรับรู้ของบุคลากรแต่ละกลุ่มแบบลงลึก สามารถใช้กระบวนการประชุมกลุ่มย่อย (Focus Group) และการพิจารณาทบทวนเอกสารสำคัญ (Document and Evident-based Review) ร่วมด้วย เพื่อให้ได้ข้อเสนอแนะที่ชัดเจนเป็นไปตามบริบทขององค์กรมากยิ่งขึ้น และมีตัวชี้วัดที่องค์กรสามารถเลือกใช้เพื่อติดตามผลจากการพัฒนาความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กร ดังเช่นที่นำเสนอไว้ในเกณฑ์รางวัลคุณภาพ เช่น การขาดงาน การลาออก การร้องทุกข์ และการนัดหยุดงาน (TQA, 2564: 102)



#### 4. ข้อเสนอค่าใช้จ่าย

Emo-meter: Employee Engagement Survey ค่าใช้จ่ายในการสำรวจความผูกพันบุคลากรต่อองค์กร	จำนวนบุคลากรขององค์กรที่เข้าทำการสำรวจ (Numbers of Employees)				
	< 100	>100 – 1000	>1,000- 5,000	>5,000 – 10,000	>10,000
ค่าทำการสำรวจ (Survey Package) + สามารถเข้าใช้ระบบ (One year report review) + ทำการจัดเก็บข้อมูล 2 ปี (Two-year kept record) + รายงานผลแยกตามกลุ่มบุคลากร (Diversity Mgt.) + มีข้อเสนอแนะตาม Key Drivers พร้อม Indicators เพื่อติดตามผล	60,000	120,000	250,000	350,000	500,000
ค่าทำการสำรวจในปีที่ 2 (2nd Year Survey Package)	55,500	111,000	222,000	333,000	450,000
นำเสนอผลการสำรวจให้กับผู้บริหาร / ทีม HR Report the survey by consultant 2 hours	55,000 / Time				
สนทนากลุ่มย่อย เพื่อค้นหาปัญหาเชิงลึก Focus group (<15 person per group) 2 Hrs./Group Objective: To in-dept diagnosis	35,000 / Group				
ประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อค้นหาแนวทางในการแก้ปัญหา Workshop (<50 person per group) 3 Hrs./Group Objective: To identify interventions	70,000 / Group				
ลงพื้นที่เก็บข้อมูล เพื่อจัดทำรายงานแบบสมบูรณ์ On-site Data Collection 1 Day Objective: To collect data for full-report	100,000 / Day				

หมายเหตุ: \*ราคานี้รวมค่าบริการวิชาการสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์แล้ว

\*\*ราคานี้ไม่รวมค่าเดินทาง ที่พัก และค่าอาหารในกรณีไปต่างจังหวัด

#### 5. ทีมวิจัย / ที่ปรึกษา

ลำดับ	ชื่อ-สกุล-ตำแหน่งปัจจุบัน	วุฒิการศึกษา	ประสบการณ์ทำงาน
1	ศ.ดร.จิระประภา อัครบวร ตำแหน่ง: : อาจารย์ประจำ คณะพัฒนาศาสตร์มนุษย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหาร ศาสตร์ ความรับผิดชอบในโครงการ: หัวหน้าโครงการ	2543: ปริญญาเอก PhD. Human Resource Development, University of Minnesota, USA (ทุน ทบวงมหาวิทยาลัย) 2536: ปริญญาโท MS. Human Resource	ปัจจุบัน: คณบดี คณะพัฒนาศาสตร์มนุษย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ 2537-ปัจจุบัน: อาจารย์ประจำ คณะพัฒนา ศาสตร์ มนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหาร ศาสตร์ 2561-2564: ผู้ช่วยอธิการบดีด้านการ บริหารงานทรัพยากรมนุษย์



ลำดับ	ชื่อ-สกุล-ตำแหน่งปัจจุบัน	วุฒิการศึกษา	ประสบการณ์ทำงาน
		Development, Pittsburg State University, USA  2533: ปริญญาตรี สาขาจิตวิทยา คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์	2558–2561: ผู้ช่วยอธิการบดีด้านการรับรองมาตรฐานสากล 2553–2556: ผู้อำนวยการหลักสูตรนานาชาติ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และองค์การ 2550–2553: คณบดีคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 2548–2549: ผู้บริหารหลักสูตรภาคพิเศษ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ 2546–2548: ผู้อำนวยการโครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 2536–2537: ผู้จัดการบริษัท พัฒนาตน พัฒนาทีม เชิงพฤติกรรม จำกัด 2533–2534: ผู้ช่วยฝึกอบรม ผศ.ธีรศักดิ์ กำบรรณารักษ์
2	<b>ดร.จากรุวรรณ ยอดระยัง</b> ตำแหน่ง: ที่ปรึกษา/นักวิจัยอิสระ ความรับผิดชอบในโครงการ: Data Analysis Literature Review	2553: ปริญญาโท สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ 2545: ปริญญาตรี สาขาวิชาปรัชญา คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์	2550–ปัจจุบัน: ที่ปรึกษา/นักวิจัยอิสระเชี่ยวชาญ - การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ - การสำรวจความผูกพันของบุคลากร - การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS และ LISREL 2554–2555: นักวิจัยประจำสำนักเพื่อความเป็นเลิศทางวิชาชีพครู บริษัท อักษรเจริญทัศน์ อจท. จำกัด 2547–2550: ที่ปรึกษาด้านการพัฒนากระบวนการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บริษัท แอทไวส์ คอนซัลติ้ง จำกัด
3	<b>อาจารย์รัตนศักดิ์ เจริญทรัพย์</b> ตำแหน่ง: ที่ปรึกษา/นักวิจัยอิสระ ความรับผิดชอบในโครงการ: Project Manager Data Analysis	2550: ปริญญาโท การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ 2546: ปริญญาโท บริหารธุรกิจ การจัดการ มหาวิทยาลัยรามคำแหง 2541: ปริญญาตรี วิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	2550–ปัจจุบัน: ที่ปรึกษา/นักวิจัยอิสระ/อาจารย์พิเศษ เชี่ยวชาญ - การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ - การวินิจฉัยองค์การ - การสำรวจความผูกพันของบุคลากร - ตัวชี้วัดในงานทรัพยากรมนุษย์ 2547–2550: ที่ปรึกษาด้านการพัฒนากระบวนการบริษัท แอทไวส์ คอนซัลติ้ง จำกัด - 2543-2544: ผู้ช่วยผู้จัดการด้านควบคุมคุณภาพ บริษัท พี.เค. พลาสเทค จำกัด

ลำดับ	ชื่อ-สกุล-ตำแหน่งปัจจุบัน	วุฒิการศึกษา	ประสบการณ์ทำงาน
			- 2542-2543: เจ้าหน้าที่ควบคุมคุณภาพ บริษัท คุมิ (ไทยแลนด์) จำกัด
4	<b>คุณวิชญา กำจรกิตติ</b> ตำแหน่ง: ที่ปรึกษา/นักวิจัย อิสระ <b>ความรับผิดชอบในโครงการ:</b> Project Manager	2557: ปริญญาโท คณะพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์และองค์การ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหาร ศาสตร์ 2551: ปริญญาตรี คณะ รัฐศาสตร์และรัฐประศาสน ศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	2562-ปัจจุบัน: ที่ปรึกษา/นักวิจัยอิสระด้านการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ 2559-2560: อาจารย์พิเศษของสาขารัฐ ประศาสนศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์บูรณาการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น วิทยาเขตหนองคาย 2557-2562: ที่ปรึกษาด้านการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์และองค์การ บริษัท ไบรท์ไซด์ พี เพิล จำกัด 2556-2558: ผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากร มนุษย์ บริษัท พีค เอ็นจิเนียริง จำกัด 2551-2556: เจ้าหน้าที่บุคคลประจำโครงการ/ เลขานุการบริหารโครงการก่อสร้างการ บริหารงานด้านการจัดการและบริหารทรัพยากร มนุษย์ บริษัท เพอร์เฟคท์ เอ็นจิเนียริง เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)
5	<b>คุณอัชฌ์ อัครบวร</b> ตำแหน่ง: นักพัฒนาระบบ <b>ความรับผิดชอบในโครงการ:</b> พัฒนา API	2564: ปริญญาตรี BS Mathematics Financial Track, The Ohio State University, USA	2565- ปัจจุบัน: นักพัฒนา software
6	<b>คุณวรารกร อินทร</b> ตำแหน่ง: ที่ปรึกษา/นักวิจัย อิสระ <b>ความรับผิดชอบในโครงการ:</b> นักวิจัยประจำโครงการ	2561: วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากร มนุษย์และองค์การ (เกียรตินิยม อันดับ 1) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหาร ศาสตร์ 2558: ปริญญาตรี คณะ บริหารธุรกิจ (เกียรตินิยมอันดับ 1) ภาควิชาการจัดการการผลิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	2559-ปัจจุบัน: ผู้ช่วยวิจัย รศ.ดร. จิรประภา อัครบวร คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และ องค์การ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ 2559-ปัจจุบัน: ผู้ช่วยผู้จัดการสมาคมการ จัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย ด้านลูกค้า สัมพันธ์และสื่อสารองค์กร
7	<b>คุณเยาวนุช สุมณ</b> ตำแหน่ง: เลขานุการและผู้ ประสานงานโครงการ <b>ความรับผิดชอบในโครงการ:</b> ผู้ประสานงานประจำโครงการ	2530: ปริญญาตรี ศิลปศาสตร์ (ภาษาอังกฤษ) มหาวิทยาลัย รามคำแหง	2555-ปัจจุบัน: ผู้ช่วยวิทยากร/ประสานงาน อิสระ 2554-2555: ผู้อำนวยการโครงการฝึกอบรม หลักสูตรเฉพาะ สำนักฝึกอบรม สถาบันบัณฑิต พัฒนบริหาร ศาสตร์ 2535-2554 เลขานุการบริษัท



ลำดับ	ชื่อ-สกุล-ตำแหน่งปัจจุบัน	วุฒิการศึกษา	ประสบการณ์ทำงาน
			บริษัท เทนเนสซี แอสโซซิเอตส์ อินเตอร์เนชั่นแนล เอเชีย จำกัด 2533-2535 เลขานุการโครงการ บริษัท มาเอตะ คอร์ปอเรชั่น จำกัด 2531-2533 เลขานุการ บริษัท ซีต้า จำกัด
8	<b>คุณพีรดา ผลเพิ่ม</b> ตำแหน่ง: นักวิชาการศึกษา ปฏิบัติการ ความรับผิดชอบในโครงการ: นักวิจัย	2559: ปริญญาโท คณะ บริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัย รามคำแหง 2555: ปริญญาตรี คณะนิเทศ ศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีปทุม	2564-ปัจจุบัน: นักวิชาการศึกษาปฏิบัติการ คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, สถาบันบัณฑิต พัฒนบริหารศาสตร์ 2560-2564: ผู้ประสานงานหลักสูตรปริญญา เอก Thai-English Program คณะพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหาร ศาสตร์ 2556-2560: เจ้าหน้าที่ประจำหลักสูตร บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิทยาลัยบัณฑิตศึกษา ด้านการจัดการ, มหาวิทยาลัยศรีปทุม
9	<b>คุณทีร์ภัสร์ เกษมสันต์ ณ อยุธยา</b> ตำแหน่ง: นักวิชาการศึกษา ปฏิบัติการ ความรับผิดชอบในโครงการ: นักวิจัย	2560: ปริญญาโท คณะ บริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒน บริหารศาสตร์ 2556: ปริญญาตรี คณะวารสาร ศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์	2564 – ปัจจุบัน: นักวิชาการศึกษาปฏิบัติการ คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, สถาบันบัณฑิต พัฒนบริหารศาสตร์ 2563-2564: Ph.D. Program Coordinator คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, สถาบันบัณฑิตพัฒน บริหารศาสตร์ 2562 – 2563 Credit Analyst – Corporate Banking, ธนาคารกสิกรไทยจำกัด (มหาชน) 2561 – 2562 Business Analyst (Management Trainee Program), ธนาคาร ทหารไทยธนชาติ จำกัด (มหาชน) 2559 – 2561 Marketing Manager, Wacoal & John Henry, Vientiane Center Laos.

## บรรณานุกรม

- Akaraborworn, C.T., Rurkkham, S. & Yodrakung, J. (2014). **Developing “Emo-meter” as an Employee Engagement Diagnosis Tool for Hospital Accreditation in Thailand.** In UFHRD Europe 2014, *14th International Conference on Human Resource Development Research and Practice Across Europe: HRD: Reflecting upon the past, Shaping the Future*, Edinburgh Napier University, Scotland, UK.
- Akaraborworn, C. T. (2019). **Organization Diagnosis before Development: Case study of Public Hospitals in Thailand.** In *TAKE Conference 2019 (Theory and Applications in the Knowledge Economy)*. 3-5 July 2019, Vienna, Austria