

ก

ความผูกพันต่องาน Work Engagement

- **ภาวิณี เพชรสว่าง**
- สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์
- คณะบริหารธุรกิจ
- มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย
-
- **Pawinee Petchsawang**
- Department of Human Resource Management
- School of Business
- University of the Thai Chamber of Commerce
- E-mail: ppetchsawang@yahoo.com

บทคัดย่อ

บทความเรื่องนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทบทวนความรู้ในเรื่อง ความผูกพันต่องาน (Work Engagement) ซึ่งเป็นตัวแปรทางด้านพฤติกรรมองค์การที่ได้รับความสนใจทั้งในวงการวิชาการและองค์การธุรกิจในปัจจุบัน โดยมุ่งเน้นนำเสนอจุดกำเนิดของตัวแปรความผูกพันต่องาน การวัดและแบบวัดความผูกพันต่องาน ที่ได้รับความสนใจและนิยมใช้ในวงการวิชาการอย่างกว้างขวาง ประเด็นที่มีการถกเถียงในเชิงวิชาการถึงความแตกต่างของตัวแปรความผูกพันต่องานกับตัวแปรทางด้านพฤติกรรมองค์การอื่น ๆ การทบทวนตัวแปรเหตุที่สร้างให้เกิดความผูกพันต่องาน และตัวแปรผลจากการสร้างให้เกิดความผูกพันต่องานในองค์การที่ได้รวบรวมจากงานวิจัยเชิงประจักษ์ ซึ่งได้นำมาสร้างเป็นตัวแบบ (โมเดล) ตัวแปรต้นและตัวแปรตามของความผูกพันต่องาน รวมทั้งข้อเสนอแนะต่อองค์การในการปรับใช้ เพื่อสร้างความผูกพันต่องานให้เกิดขึ้น ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อพนักงานเกิดความพึงพอใจ รักงาน รักองค์การ และเกิดความเจริญในองค์การอย่างยั่งยืนต่อไป

คำสำคัญ: ความผูกพันต่องาน พฤติกรรมองค์การ การจัดการทรัพยากรมนุษย์

Abstract

This paper aims to review the literature related to work engagement, which is receiving increased academic and business attention at present. The topics in this paper include the origin and the measurement of work engagement used widely. Additionally, whether or not work engagement differs from other organizational behavior factors has been debated in this paper. Moreover, the antecedents and consequences of work engagement are drawn from significant empirical studies and presented as a work engagement model. Finally, the implication and suggestions, including case studies, for practitioners will prompt organizations to promote work engagement affecting job satisfaction, organizational commitment and sustainable organizational growth.

Keywords: Work Engagement, Organizational Behavior, Human Resource Management

ความผูกพันต่องานได้รับความสนใจในช่วงสิบปีที่ผ่านมา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์กรที่ปรึกษาต่าง ๆ เนื่องจากเห็นประโยชน์ว่าการที่พนักงานมีความผูกพันในด้านบวกต่องานนั้นจะทุ่มเทในการทำงาน และเพิ่มพูนผลผลิตให้องค์กร สร้างผลกำไร นำมาซึ่งการเจริญเติบโตขององค์กร เพิ่มความปลอดภัยและความพึงพอใจของลูกค้า รวมทั้งทำให้ระดับการลาออกของพนักงานลดน้อยลง (Buckingham and Coffman, 1999; Saks, 2006: 600) บทความเรื่องนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษางานวิจัยด้านความผูกพันต่องาน ผู้วิจัยประมวลและสังเคราะห์เพื่อสร้างโมเดล (Model) ที่ชี้ให้เห็นถึงปัจจัยที่ทำให้เกิดความผูกพันต่องาน และผลกระทบของความผูกพันต่อพฤติกรรมการทำงาน รวมทั้งข้อเสนอแนะกรณีตัวอย่างทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศเพื่อสร้างความผูกพันต่องานให้เกิดขึ้นในองค์กรต่อไป

จุดกำเนิดเรื่องความผูกพันต่องาน

แนวคิดนี้เริ่มต้นมาจาก คาน (Kahn, 1990) ซึ่งคิดว่าพนักงานนั้นถึงแม้จะมีการระบุบทบาทหน้าที่ในการทำงานอย่างชัดเจน แต่ก็ไม่ได้หมายความว่า เขาจะแสดงบทบาทหน้าที่นั้นได้อย่างเต็มที่เหมือนกันทุกคน ดังนั้น จึงน่าสนใจที่จะศึกษาระดับของการแสดงออกในหน้าที่ในด้านระดับของอารมณ์ จิตใจ ความคิดและการกระทำที่แตกต่างกัน ถึงแม้จะมีบทบาทหน้าที่ (Role) ในการทำงานเดียวกัน คนเราจะรู้สึกผูกพันต่องาน (Work Engagement) เมื่อเราแสดงออกทั้งกำลังกาย กำลังความคิด และกำลังใจในการทำงาน ในทางตรงกันข้าม เมื่อพนักงานรู้สึกเหนื่อยหน่ายทั้งทางร่างกาย ความคิด และจิตใจ เรียกว่า ไร้ความผูกพัน (Disengagement) ซึ่งระดับของความผูกพันหรือไร้ความผูกพันนั้นขึ้นอยู่กับคำถามสามข้อ คือ 1) มีความหมายอย่างไรในการทำงานนี้ 2) ปลอดภัยหรือไม่ในการทำงาน และ 3) มีความพร้อมหรือไม่ในการทำงานชั้นนี้ (Kahn, 1990: 703) คานได้รับอิทธิพลในการศึกษาเรื่องความผูกพัน

จากงานของ Goffman (1961), Maslow (1970), Hackman and Oldham (1976) และ Alderfer (1972) คานแบ่งความผูกพันออกเป็น 3 มิติ คือ 1) ความมีความหมาย (Meaningfulness) ความรู้สึกว่าได้รับอะไรกลับคืนจากบทบาทในการทำงาน 2) ความรู้สึกปลอดภัย (Safety) ความรู้สึกว่าสามารถแสดงตัวตนที่แท้จริงโดยไม่กลัวผลกระทบในทางลบต่อภาพพจน์ สถานภาพ หรืออาชีพ 3) ความพร้อม (Availability) ความรู้สึกว่าตนเองมีความพร้อมทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจ และอารมณ์ในการทำงานนั้น ๆ นอกจากนี้ คานเสนอแนะว่าในการเสริมสร้างความผูกพันต่องาน องค์กรต้องสร้างสิ่งล่อใจที่ทำงานมีค่ามีความหมาย และสร้างสถานการณ์ในการทำงานที่ทำให้พนักงานรู้สึกมั่นคงปลอดภัย และไม่คุกคามความรู้สึกปลอดภัยของพนักงาน รวมทั้งเตรียมความพร้อมให้แก่พนักงานด้วยทรัพยากรที่เพียงพอ ถึงแม้คานจะให้ความหมายของความผูกพันต่องานได้อย่างชัดเจน แต่เขาไม่ได้สร้างแบบทดสอบความผูกพันต่องานไว้

การวัดความผูกพันต่องาน

นักวิจัยกลุ่มถัดมาที่ศึกษาเรื่องความผูกพันต่องาน คือ Maslach, Schaufeli และ Leiter (2001: 416) ซึ่งแต่เดิมศึกษาเรื่องความเบื่อหน่ายงาน (Job Burnout) แล้วพบว่า ความผูกพันนั้นประกอบด้วย พลัง (Energy) ความเกี่ยวข้อง (Involvement) และความเชื่อในความสามารถ (Efficacy) ซึ่งเป็นภาวะตรงกันข้ามกับความเหนื่อยหน่ายในงาน ดังนั้นความผูกพันจึงน่าจะวัดได้จากคะแนนของการวัดความเหนื่อยหน่ายงานในทางตรงกันข้ามด้วยแบบวัด Maslach Burnout Inventory (MBI) แต่อย่างไรก็ตาม มีนักวิจัยหลายท่านวิพากษ์วิจารณ์ว่า ไม่เหมาะสมในการสรุปอ้างอิงในเมื่อความหมายของ

ความผูกพันและความเหนื่อยหน่ายในงานนั้นตรงข้ามกัน จะสามารถนำคะแนนความเหนื่อยหน่ายในงานในทางตรงข้ามมาวัดเป็นคะแนนความผูกพันได้อย่างไร

ต่อมานักวิจัยกลุ่มหนึ่ง คือ Schaufeli, Bakker, และ Salanova (2006: 702) ได้สร้างแบบทดสอบเพื่อวัดความผูกพันในงานชื่อว่า The Utrecht Work Engagement Scale: UWES) ซึ่งได้ให้ความหมายของความผูกพันต่องานว่า ประกอบด้วย ความมีพลัง (Vigor) ความอุทิศตน (Dedication) และ ความหมกมุ่น (Absorption) ความมีพลังเกี่ยวข้องกับระดับของพลังงานและความยืดหยุ่นทางกำลังใจในการทำงาน เมื่อประสบอุปสรรค ความอุทิศตน คือ ความรู้สึกว่างานมีค่ามีความหมาย ให้ความกระตือรือร้นและแรงบันดาลใจ ความหมกมุ่น หมายถึง การมีสมาธิอย่างสูงในการทำงานโดยลืมเวลาที่ผ่านไป แบบวัดความผูกพันในงานนี้แต่เดิมมีทั้งหมด 24 ข้อ แต่หลังจากมีการตรวจสอบส่วนประกอบของแบบวัดแบบรายข้อแล้ว มีการตัดทอนให้เหลือ 17 ข้อ ซึ่งประกอบด้วยการวัดความมีพลัง 6 ข้อ วัดความอุทิศตน 5 ข้อ และความหมกมุ่น 6 ข้อต่อมาแบบวัด UWES นี้ได้รับการปรับปรุงให้มีฉบับย่อ 9 ข้อ และถูกทดสอบการใช้งานในหลายประเทศ จนถึงปัจจุบันนี้แบบวัด UWES เป็นแบบวัดที่ถูกใช้มากที่สุดในการวัดความผูกพันต่องาน

ความแตกต่างระหว่างความผูกพันต่องาน และตัวแปรพฤติกรรมองค์กรอื่น ๆ

นักวิจัยหลายท่านมีการโต้แย้งว่า ความผูกพันในงานนั้นเป็นแนวคิดที่ซ้ำซ้อนกับแนวคิดทางด้านพฤติกรรมองค์กรอื่น ๆ เช่น ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) ความเกี่ยวข้องในงาน (Job Involvement) ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational

Commitment) และการเป็นสมาชิกขององค์การ (Organizational Citizenship Behaviors) หรือไม่ (Little and Little, 2006; Macey and Schneider, 2008: 7; Saks, 2006: 602) พวกเขาเห็นด้วยว่า โครงสร้างของพฤติกรรมองค์การเหล่านี้มีความเกี่ยวข้องกับความผูกพันในงานแต่มีความแตกต่างกัน (Little and Little, 2006; Saks, 2006; Macey and Schneider, 2008) ถึงแม้ว่างานวิจัยหลายเรื่องสนับสนุนว่า ความผูกพันในงานและความพึงพอใจในงานนั้นมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง (Abraham, 2012) แต่ทั้งสองตัวแปรนั้นมีความแตกต่างกัน ความพึงพอใจในงานเน้นที่ทัศนคติทางด้านบวกที่เป็นผลมาจากประสบการณ์ในการทำงาน แต่ความผูกพันในงานนั้นไม่ใช่แค่ความพึงพอใจในงาน แต่เป็นความรู้สึกที่มากกว่าด้วยอารมณ์ของความอยาก (Passion) ความกระตือรือร้น (Enthusiasm) และความผูกพัน (Commitment) (Macey and Schneider, 2008: 7) โดยการทดสอบทางสถิติ SEM พบว่า ความผูกพันในงานและความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรคนละตัว (Alarcon and Lyons, 2011)

ความเกี่ยวข้องในงาน (Job Involvement) คือ ระดับที่บุคคลรู้สึกเกี่ยวข้องทางความคิดกับงาน ปัจจุบัน ส่วนความผูกพันในงานนั้นไม่ได้เกี่ยวข้องในระดับความคิดเท่านั้น แต่ระดับของอารมณ์และพฤติกรรมด้วย (Saks, 2006: 602) ความผูกพันต่อองค์การ (Organizational Commitment) หมายถึง ขั้นความรู้สึกทางจิตใจที่เป็นเจ้าของ และมีพันธะสัญญากับเป้าหมายขององค์การ และความผูกพันทางด้านอารมณ์ (Affective Commitment) นั้นเป็นส่วนหนึ่งของความผูกพันในงาน แต่ไม่ใช่ความรู้สึกทั้งหมดของความผูกพันในงาน (Macey and Schneider, 2008) ความเป็นสมาชิกขององค์การ (Organizational Citizenship Behavior (OCB))

เกี่ยวข้องกับการพฤติกรรมกรช่วยเหลือผู้ร่วมงานและเต็มใจในการปฏิบัติงาน นอกเหนือจากภารกิจในงาน (Little and Little, 2006) ความผูกพันในงานนั้นแตกต่างจากความเป็นสมาชิกขององค์การในเรื่องที่ความผูกพันในงานนั้นเกี่ยวข้องกับระดับงาน แต่ความเป็นสมาชิกขององค์การอยู่ในระดับองค์การ (Macey and Schneider, 2008)

ตัวแปรที่เป็นเหตุและผลของความผูกพันต่องาน

จากการทบทวนวรรณกรรมเบื้องต้น สามารถสรุปได้ว่า ความผูกพันต่องานนั้นมีความสัมพันธ์กับตัวแปรทางพฤติกรรมองค์การหลายตัวแต่มีความแตกต่างกัน ยกตัวอย่างเช่น Barnes และ Collier (2013) ศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่องานในบรรยากาศของการทำงานแบบให้บริการ พบว่า บรรยากาศในการให้บริการ (Service Climate) ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) ความผูกพันต่อองค์การทางความรู้สึก (Affective Commitment) เป็นตัวแปรที่ทำให้เกิดความผูกพันต่องาน และผลที่เกิดขึ้นจากความผูกพันต่องานคือความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) และความผูกพันต่ออาชีพ (Career Commitment)

นอกเหนือจากนั้น Saks (2006: 613) ค้นพบว่า การรับรู้ว่าองค์การสนับสนุน (Perceived Organizational Support) และลักษณะงาน (Job Characteristics) เป็นตัวแปรที่ส่งผลให้เกิดความผูกพันต่องาน และความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์การ ความตั้งใจในการลาออก และความรู้สึกเป็นสมาชิกขององค์การเป็นผลของความผูกพันในงาน Freaney และ Fellenz (2013) ได้ขยายความเข้าใจในตัวแปรการรับรู้เกี่ยวกับองค์การสนับสนุนโดย

การศึกษาอิทธิพลของการสนับสนุนขององค์การ หัวหน้างาน และสังคม ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่องาน และคุณภาพของการดูแลพยาบาลและสุขภาพ โดยทั่วไปกับผู้ทำงาน 166 คน ในโรงพยาบาลสำหรับผู้ตั้งครรภ์ 2 โรงพยาบาล พบว่า การสนับสนุนทรัพยากรขององค์การนั้นช่วยส่งเสริมความผูกพันต่องาน ซึ่งส่งผลต่อคุณภาพของการให้บริการพยาบาลและสุขภาพโดยรวมของผู้ให้บริการ

แนวความคิดที่คล้ายคลึงกับการรับรู้เกี่ยวกับองค์การสนับสนุนนั้น Klusmann และคณะวิจัย (2008) ได้ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการในงานโรงเรียน และ ทรัพยากร (School-Specific Demands and Resources) ความผูกพัน และความเหนื่อยหน่ายในงาน (Exhaustion) กับครูจำนวน 1,939 คน ในโรงเรียนประถม 198 โรงเรียนในประเทศเยอรมัน ผลปรากฏว่า การสนับสนุนของครูใหญ่มีผลต่อความผูกพันต่องาน และปัญหาในเรื่องกฎระเบียบในห้องเรียนกระทบต่อความรู้สึกเหนื่อยหน่ายในงาน นอกจากนี้ทรัพยากรในงาน (Job Resources) เช่น ความอิสระในงาน (Autonomy) การมีปฏิสัมพันธ์กับหัวหน้างาน (Exchange with Supervisor) และโอกาสในการพัฒนา (Opportunities for Development) มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความผูกพันต่องานประจำสัปดาห์ และความผูกพันต่องานนี้ส่งผลต่อทรัพยากรในงานในสัปดาห์ต่อไป

ความต้องการในงานและทรัพยากรในงานที่มีผลต่อความผูกพันในงานนี้ศึกษาโดยนักวิจัย Kühnel, Sonnentag และ Bledow (2012) พบว่า ความรู้สึกผูกพันในงานนั้นจะขึ้นลงในแต่ละวันขึ้นอยู่กับความรู้สึกหายเหนื่อยในตอนเช้า (Being Recovered in the Morning) ความกดดันในงาน (Time Pressure) ความสามารถในการควบคุมงาน

(Job Control) และบรรยากาศทางจิตใจในการทำงาน (Psychological Climate at Work) ตัวอย่างเช่น ในวันที่พนักงานรู้สึกว่าจะสามารถควบคุมงานได้ และอยู่ภายใต้เวลาอันกดดัน พนักงานจะมีความผูกพันต่องาน ในทางตรงกันข้าม ในวันที่พนักงานรู้สึกว่าจะไม่สามารถควบคุมงานได้ และเผชิญสภาวะอันกดดันในงาน พนักงานจะมีความผูกพันต่องานต่ำ โดยแท้จริงแล้วทรัพยากรในงาน (Job Resources) นั้นเป็นทั้งตัวแปรต้นและตัวแปรตามของความผูกพันในงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับกลุ่มผู้เปลี่ยนงาน (Job Changer) ตัวอย่างเช่น การศึกษาระยะยาวของ Lange, Witte และ Noelaers (2008) ในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรในงาน (ความอิสระในงาน การสนับสนุนทางสังคม และทรัพยากรในหน่วยงาน) กับความผูกพันในงานและการย้ายงานในช่วงเวลาหนึ่ง กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ที่ทำงานปัจจุบัน (Stayers) ผู้ถูกเลื่อนตำแหน่งงาน (Promotion Makers) และผู้ย้ายไปงานใหม่ข้างนอกองค์การ (External Job Movers) ผลปรากฏว่า บุคคลผู้มีความผูกพันต่องานต่ำ ความอิสระในงานต่ำ และทรัพยากรในหน่วยงานต่ำ มีแนวโน้มในการย้ายไปองค์การอื่น ส่วนผู้ทำงานปัจจุบันนั้น ความอิสระต่องานส่งผลต่อความผูกพันในงาน และความผูกพันในงานนี้ทำนายการสนับสนุนจากหัวหน้างาน และเพื่อนร่วมงาน สำหรับผู้ย้ายงานไปองค์การอื่นและผู้ได้รับการเลื่อนตำแหน่งนั้น ความผูกพันต่องานมีผลต่อทรัพยากรในงาน หรืออีกนัยหนึ่งหมายความว่า ความผูกพันต่องานนี้ส่งผลให้กลุ่มนี้รู้สึกว่าจะสามารถจัดแจงทรัพยากรในงานและสิ่งแวดล้อมในงานได้

งานของ Timms และ Brough (2013) สนับสนุนว่า ยิ่งคนมีความผูกพันต่องาน เขาจะรับรู้ว่าทรัพยากรในงานนั้นเพียงพอ และเมื่อเขาารู้สึกพอใจ

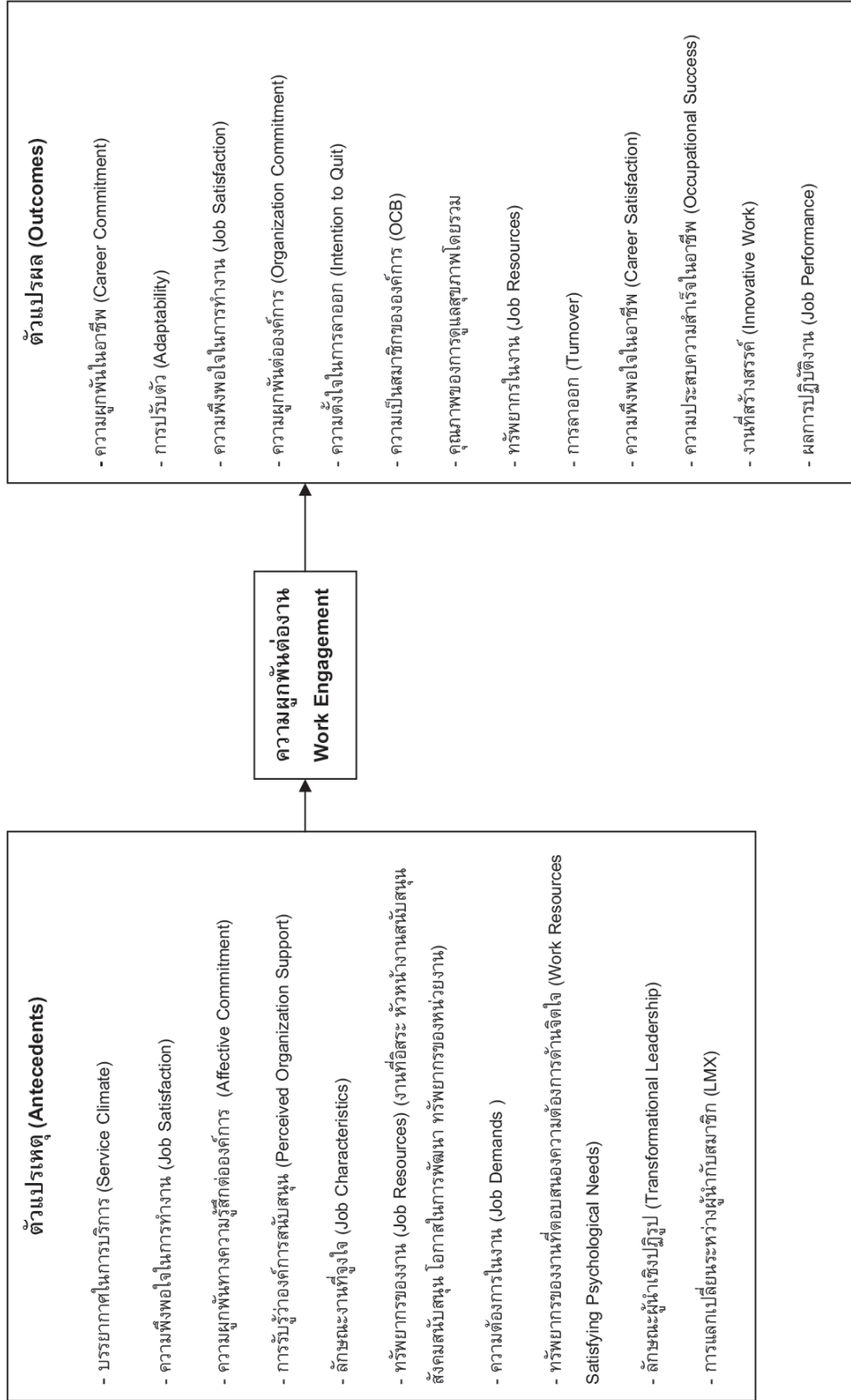
ว่าได้รับการตอบสนองความต้องการทางจิตใจในที่ทำงาน เขาจะเพิ่มความรู้สึกผูกพันต่องาน ในทางตรงกันข้าม เมื่อเขารู้สึกไม่พึงพอใจต่อทรัพยากรในงาน เขาจะไม่ผูกพันต่องาน รวมทั้งความรู้สึกพึงพอใจต่ออาชีพโดยรวม (Career Satisfaction) นั้นยังเป็นผลจากความผูกพันในงาน

นอกจากนั้น ความผูกพันต่องานยังมีการศึกษาในงานวิจัยทางด้านภาวะผู้นำ (Leadership) โดย Vincent-Höper, Muser และ Janneck (2012) พบว่า ความผูกพันต่องานเป็นตัวแปรคั่นกลาง (Mediator) ระหว่างผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) และการประสบความสำเร็จทางอาชีพ (Occupational Success) ผลงานวิจัยสรุปว่า ผู้นำเชิงปฏิรูปนั้นสามารถสร้างให้พนักงานประสบความสำเร็จทางอาชีพได้ โดยการส่งเสริมให้เกิดความผูกพันต่องาน นอกจากนี้ในงานศึกษาทฤษฎีผู้นำเชิงปฏิรูป ความผูกพันต่องานยังเป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Leader-Member Exchange (LMX)) กับพฤติกรรมการทำงานอย่างสร้างสรรค์ และความตั้งใจในการลาออก (Agarwal, et al., 2011) ผลการวิจัย พบว่า ความผูกพันต่องานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อพฤติกรรมการทำงานอย่างสร้างสรรค์ และมีความสัมพันธ์ทางลบต่อความตั้งใจในการลาออก นอกจากนี้ ความผูกพันต่องานยังเป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างความสัมพันธ์ของ LMX และพฤติกรรมการทำงานอย่างสร้างสรรค์ และเป็นตัวคั่นกลางบางส่วน (Partial Mediation) กับความสัมพันธ์ของ LMX กับความตั้งใจในการลาออก

ตัวแปรที่สำคัญที่สุดต่อองค์การ คือ ผลการปฏิบัติงาน (Performance) ซึ่งมีการศึกษาว่า เป็นผลลัพธ์ของความผูกพันต่องาน ในงานวิจัยของ

Bakker และ Bal (2010) พบว่า มีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างความผูกพันในงานต่อสัปดาห์กับผลการปฏิบัติงานของครูผู้ฝึกสอนใหม่

กล่าวโดยสรุปงานวิจัยหลายเรื่อง พบว่า ความผูกพันต่องานมีผลกระทบต่อพฤติกรรมองค์การ ในหลายตัวแปร เช่น เรื่องความผูกพันต่ออาชีพ และการปรับตัว (Barnes and Collier, 2013) ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์การ ความตั้งใจในการลาออก และความรู้สึกเป็นสมาชิกขององค์การ (Saks, 2006) ความรู้สึกเหนื่อยหน่ายในงาน (Klusmann, et al., 2008) การย้ายเปลี่ยนงาน (Lange, Witte, and Noelaers, 2008) การประสบความสำเร็จทางอาชีพ (Vincent-Höper, Muser, and Janneck, 2012) พฤติกรรมการทำงานอย่างสร้างสรรค์ และความตั้งใจในการลาออก (Agarwal, et al., 2011) และผลการปฏิบัติงาน (Bakker and Bal, 2010) นอกจากนี้ จากการทบทวนวรรณกรรมยังพบว่า ตัวแปรที่ส่งผลต่อความผูกพันในงานนั้น หมายรวมถึง สภาพการทำงานแบบบริการ ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันทางความรู้สึก (Barnes and Collier, 2013) การรับรู้ว่าองค์การสนับสนุนและลักษณะงาน (Saks, 2006) การสนับสนุนขององค์การ หัวหน้างาน และสังคม (Freeney Fellenz, 2013) ทรัพยากรในงาน (Klusmann, et al., 2008; Kühnel, Sonnentag, and Bledow, 2012; Lange, Witte, and Noelaers, 2008; Timms and Brough, 2013) ผู้นำเชิงปฏิรูป (Vincent-Höper, Muser, and Janneck, 2012) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Agarwal, et al., 2011) ดังภาพแสดงตัวแปรเหตุและผลของความผูกพันต่องาน ดังนี้



ภาพที่ 1: ตัวแปรเหตุและผลของความผูกพันต่องาน

กรณีศึกษาวิธีการสร้างความผูกพันต่อองค์กรในบริษัทในประเทศไทยและต่างประเทศ

บริษัทขนาดใหญ่ที่มีชื่อเสียงในประเทศไทยที่ส่งเสริมเรื่อง การสร้างความผูกพันต่องานในองค์กรที่นำมาเป็นกรณีตัวอย่างนี้ คือ บริษัท ซีพีออลล์ จำกัด (มหาชน) (CP ALL) และบริษัท บ้านปู จำกัด (มหาชน) ส่วนในองค์กรต่างประเทศที่มีการเสริมสร้างความผูกพันต่องานที่เป็นกรณีศึกษาในที่นี้คือ ห้างสรรพสินค้าแฮร์รอตส์ (Harrods) ห้างสรรพสินค้าขนาดใหญ่ที่มีชื่อเสียงในประเทศอังกฤษ

บริษัท ซีพีออลล์ จำกัด (มหาชน) (CP ALL)

ซีพีออลล์เป็นผู้ดำเนินธุรกิจค้าปลีกประเภทร้านสะดวกซื้อ 7-Eleven ในสิ้นปี 2556 บริษัทมีร้าน 7-Eleven ทั่วประเทศ รวม 7,429 สาขา โดยเป็นร้านในกรุงเทพฯ และปริมณฑล 3,395 สาขา (คิดเป็นร้อยละ 46) เป็นร้านในต่างจังหวัด 4,034 สาขา (คิดเป็นร้อยละ 54) จากบทความเรื่อง “เราจะสร้างความผูกพันของพนักงานในองค์กร เพื่อผลสำเร็จของธุรกิจได้อย่างไร?” (บัญญัติ คำคุณวัฒน์, 2558) ได้ข้อสรุปในการสร้างความผูกพันของพนักงานในบริษัทซีพีออลล์โดยที่ปรึกษาด้านการศึกษาบริษัทซีพีออลล์ซึ่งกล่าวว่า พนักงานจะมีความผูกพันในองค์กรได้ต้องมีประสบการณ์ทำงานที่ดีในองค์กรก่อน ซึ่งความประทับใจนี้สร้างขึ้นได้ตั้งแต่เริ่มแรกคือ การพบกับหัวหน้างานที่ให้การต้อนรับพนักงานใหม่เป็นอย่างดี รวมทั้งการดูแลเอาใจใส่ในเรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ ของพนักงาน การสอนงาน ให้โอกาสพนักงานแก้ตัวใหม่เมื่อทำงานผิดพลาด ให้ความสำคัญกับงานของพนักงานโดยอธิบายให้เห็นถึงความสำคัญของงานว่าเชื่อมโยงกับความสำเร็จขององค์กรได้อย่างไร

ทำให้เขาเกิดความภาคภูมิใจในงานของตนเอง ให้โอกาสในการพัฒนาเติบโตในสายงาน รวมทั้งเปิดโอกาสให้พัฒนาตัวเองในด้านความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ ใช้การสื่อสารให้เป็นประโยชน์ให้เขาเข้าใจสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในองค์กร ให้รางวัลเมื่อทำดี รวมทั้งไม่ให้รางวัลกับพฤติกรรมที่ไม่ดีเพราะจะสร้างให้คนไม่มีกำลังใจในการทำ

นอกจากนี้ บริษัทซีพีออลล์มีการสำรวจความผูกพันต่องานและแรงจูงใจของพนักงานอย่างต่อเนื่องเพื่อนำมาวางแผนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร และออกแบบสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างองค์กรกับพนักงาน ซึ่งบริษัทนั้นเห็นว่าการสร้างความผูกพันกับบุคลากรในองค์กร (Employee Engagement) สามารถสร้างได้จากการสร้างความรู้สึกมีส่วนร่วมในความเป็นเจ้าขององค์กร (Ownership) ของพนักงานที่มีต่อองค์กร บริษัทจึงได้เริ่มมีโครงการสะสมหุ้นสำหรับพนักงาน (Employee Joint Investment Program: EJIP) ขึ้นในปี 2552 โดยเป็นโครงการออมหุ้นสำหรับพนักงานของบริษัท มีระยะเวลาโครงการ 3 ปี (นับจากวันที่ 1 กรกฎาคม 2552-30 มิถุนายน 2555) ซึ่งเป็นการให้ผลตอบแทนแก่พนักงาน ผ่านการจ่ายเงินสทบของบริษัท ทั้งยังเป็นอีกทางเลือกที่น่าสนใจในการใช้เงินเป็นเครื่องมือสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และการรักษาบุคลากรให้ร่วมทำงานกับบริษัทในระยะยาว (พิสิทธิ์ พัฒน์โกคากุล, 2558)

บริษัท บ้านปู จำกัด (มหาชน)

บ้านปูเป็นบริษัทที่ดำเนินธุรกิจถ่านหินและธุรกิจที่เกี่ยวข้อง มีประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจถ่านหินทั้งในและต่างประเทศมากกว่า 30 ปี ปัจจุบันบริษัทมีฐานธุรกิจในประเทศไทย ลาว อินโดนีเซีย จีน ออสเตรเลีย และมองโกเลีย บริษัทให้ความสำคัญ

อย่างสูงกับเรื่องความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement) เริ่มต้นตั้งแต่การ “การคัดเลือกบุคลากร” ที่จะมาร่วมงานกับบริษัท เพื่อให้มั่นใจว่าบริษัทมีพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรตั้งแต่นั้น โดยใช้การสัมภาษณ์ผู้สมัครซึ่งอิงหลักสมรรถนะ และขีดความสามารถตามที่ตำแหน่งงานนั้น ๆ ต้องการ (Competency-based Interview) เพื่อค้นหาความสามารถที่ถูกต้อง ชัดเจน และตรงกับสมรรถนะ รวมถึงความสามารถที่ต้องการจากงานนั้น ๆ อีกทั้งมีแบบทดสอบด้านพฤติกรรม เพื่อให้มั่นใจว่าบริษัทจะได้สมาชิกใหม่ที่มีพฤติกรรมแสดงออกที่สอดคล้องเป็นอย่างดีกับค่านิยม “บ้านปูลิปิริต” ขององค์กร ซึ่งได้แก่ “ยึดมั่นในความถูกต้อง” “นวัตกรรม” “ห่วงใยและเอาใจใส่” และ “พลังร่วม” และเมื่อพนักงานเข้ามาอยู่ในครอบครัวของบ้านปูลิปิริตก็จะมีความรู้ความสามารถที่ตรงกับความต้องการขององค์กร สามารถปรับตัวได้รวดเร็ว ส่งผลให้สามารถทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ มีความสุขในการทำงาน และมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง อีกหนึ่งปัจจัยแห่งความสำเร็จที่ช่วยสร้างความผูกพันต่อองค์กร ก็คือ “ผู้บริหารและภาวะผู้นำของผู้บริหาร” ในปี พ.ศ. 2554 บริษัทจัดให้มีการสำรวจข้อมูลประเมินผลในลักษณะ 360 องศา (360 Degree Feedback Survey) ในกลุ่มผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ซึ่งผลที่ได้จากการสำรวจข้อมูลนี้เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการทำความเข้าใจร่วมกัน และสามารถนำมาจัดทำแผนพัฒนาผู้บริหารระดับสูงทั้งแบบกลุ่มและรายบุคคล เพื่อพัฒนาองค์กรสู่การเติบโตที่มั่นคงและยั่งยืน บ้านปูลิปิริตนั้นเน้นและให้ความสำคัญกับการให้ความรู้และพัฒนาศักยภาพผู้บริหารอย่างเข้มข้น ทั้งในเรื่องการเป็นผู้นำที่ดี การดูแลและบริหารบุคลากรในทีมงาน นอกจากนี้ ยังมีการสำรวจเรื่อง “ความผูกพันต่อองค์กร” (Employee Engagement Survey) ซึ่ง

ผลที่ได้จากการสำรวจจะนำไปพัฒนาและปรับปรุงระบบบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ต่าง ๆ โดยมุ่งหวังให้ “บ้านปูลิปิริต” มีความแข็งแกร่ง และช่วยยกระดับของความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรให้สูงยิ่งขึ้น บ้านปูลิปิริตมีโปรแกรมที่เรียกว่า สมดุลชีวิตการทำงาน (Work-life Balance) ซึ่งมีการใช้ระบบเวลาทำงานแบบยืดหยุ่น (Flexible Working Time) ในสำนักงานกรุงเทพฯ เพื่อให้พนักงานสามารถบริหารเวลาการมาปฏิบัติงานในแต่ละวันได้อย่างเหมาะสม และมีประสิทธิภาพสูงสุด นอกเหนือจากโปรแกรมการทำงานจากที่บ้าน (Work@Home) ที่ได้ปฏิบัติมาตั้งแต่ พ.ศ. 2552 พนักงานสามารถเลือกเวลาการปฏิบัติงานได้ 5 ชั่วโมง โดยชั่วโมงการทำงานแต่ละวันเท่ากับ 8 ชั่วโมง (Employee Engagement, 2015)

ห้างสรรพสินค้าแฮร์รอดส์ (Harrods)

ห้างสรรพสินค้าแฮร์รอดส์เป็นห้างเก่าแก่ และเป็นแบรนด์สินค้าที่มีชื่อเสียงได้รับความนิยมทั่วโลก ก่อตั้งมา 160 ปี ในประเทศอังกฤษ มีจำนวนพนักงาน 4,000 คน ในปี ค.ศ. 2010 มีการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่โดยบริษัทควาต้า (Qatar Holding) ซื้อห้างนี้จากเจ้าของเดิม เจ้าของใหม่ให้ความสำคัญในการสร้างให้พนักงานผูกพันต่องาน เนื่องจากเล็งเห็นว่า เป็นองค์ประกอบสำคัญของความสำเร็จทางธุรกิจ เมื่อพนักงานมีความสุข ผลงานจะออกมาดี และต้องการก้าวหน้าเติบโตในบริษัท สิ่งที่แฮร์รอดส์ทำเพื่อสร้างให้พนักงานผูกพันในงาน ยกตัวอย่างเช่น การจัดทำนิตยสารขององค์กรชื่อ “Your Harrods” เป็นนิตยสารที่มีเนื้อหาเกี่ยวข้องกับข่าวสารที่น่าสนใจในองค์กร และนอกองค์กร เช่น คู่แข่งขัน หรือการสัมภาษณ์คนที่มีชื่อเสียงในองค์กร รูปกิจกรรมการกุศลต่าง ๆ มีการพูดตอนเช้า (Morning Briefing) เพื่อกระตุ้นให้ทีมงานทราบ และเข้าใจเกี่ยวกับสิ่งที่เกิดขึ้นในวันนั้น

และสถิติการซื้อขายของวัน มีการจัดกลุ่มแลกเปลี่ยน เสนอแนะความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์ขององค์การ กระตุ้นให้มีส่วนร่วมในการเสนอแนะความคิดเห็นที่ สร้างสรรค์แปลกใหม่

ปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการสร้างความผูกพันของพนักงาน คือ ผู้นำ แฮร์รอดส์เน้นผู้นำแบบ ประชาธิปไตยที่ฟังความคิดเห็นของลูกน้อง เพื่อใช้ในการปรับปรุงการทำงาน ซึ่งสิ่งนี้เป็นวัฒนธรรมหลัก ขององค์การที่สร้างความไว้วางใจ (Trust) และเคารพ (Respect) ซึ่งกันและกัน รวมทั้งเป็นสิ่งสำคัญ ในการสร้างความผูกพันต่องานในแฮร์รอดส์ โดยผู้นำ แบบประชาธิปไตยนี้ต้องมีความสามารถในการค้นหา พนักงานที่เป็นคนเก่ง (Talent) สร้างโอกาสให้เขาได้ พัฒนาในองค์การ รวมทั้งมีระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) และการสอนงาน (Coaching) ให้แก่พนักงานที่ด้อย ประสิทธิภาพ แฮร์รอดส์ส่งเสริมให้ผู้จัดการมีการ สื่อสารกับพนักงานอย่างต่อเนื่องในเรื่องเป้าหมาย และแนะนำในเรื่องการทำงานอื่น ๆ ซึ่งการสร้างระบบ พี่เลี้ยงและสอนงานนี้ยังเป็นการพัฒนาทักษะความ เป็นผู้นำของผู้จัดการ และสร้างความสัมพันธ์อันดี ระหว่างเจ้านายกับลูกน้องอีกด้วย

แฮร์รอดส์มีการตอบสนองความต้องการภายใน (Intrinsic Needs) ในเรื่องงานของพนักงาน โดย การใช้การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน (Job Rotation) ในงานที่หลากหลาย การขยายขอบเขตงาน (Job Enlargement) โดยสนับสนุนให้พนักงานทำงาน ที่ท้าทายความสามารถ และการเพิ่มคุณค่าของงาน (Job Enrichment) การให้โอกาสเขาพัฒนาทาง สายอาชีพ นอกจากนี้ แฮร์รอดส์ยังมีการสำรวจความ ผูกพันต่องานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มั่นใจว่าพนักงาน มีความรู้สึกผูกพันต่องานและองค์การ (Increasing Employee Engagement through HRM, 2015)

จากกรณีศึกษาในข้างต้น จะเห็นได้ว่า ทั้งองค์การ ในประเทศไทยและต่างประเทศใช้วิธีการสร้างความผูกพันต่องานคล้ายคลึงกัน และสอดคล้องกับ ทฤษฎีที่ได้อธิบายข้างต้น เช่น ซีพ็อดอลล์มีการ เชื่อมโยงอธิบายให้เห็นความสำคัญของงานว่า เชื่อมโยงกับความสำเร็จขององค์การได้อย่างไร การสร้างให้พนักงานมองเห็นความเชื่อมโยงของ งานตนเองกับผู้อื่น จะยิ่งสร้างให้เขาเกิดความผูกพัน ต่องาน (Federman, 2009) รวมทั้งการให้รางวัล เมื่อพนักงานทำดีของบริษัทซีพ็อดอลล์ก็เป็นวิธีการหนึ่ง ในการส่งเสริมให้พนักงานผูกพันต่องาน (Kahn, 2010)

ส่วนบริษัทบ้านปูนั้นมีโปรแกรมการทำงานที่บ้าน (Work@Home) ซึ่งเพิ่มความอิสระในงาน (Job Autonomy) และมีผลต่อความผูกพันต่องานของ พนักงาน (Klusmann, et al., 2008) ห้างสรรพสินค้า แฮร์รอดส์มีการจัดกลุ่มแลกเปลี่ยนเสนอแนะความ คิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์ขององค์การ กระตุ้นให้มีส่วน ร่วมในการเสนอแนะความคิดเห็นที่สร้างสรรค์แปลกใหม่ การเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการเสนอ แนะแนวคิดในการตัดสินใจในงานนี้จะเป็นการสร้าง ให้พนักงานผูกพันต่องาน (Kühnel, Sontentag and Bledow, 2012) ทั้งนี้ แฮร์รอดส์เน้นผู้นำแบบ ประชาธิปไตยที่ฟังความคิดเห็นของลูกน้อง เพื่อใช้ในการ ปรับปรุงการทำงาน ซึ่ง Kahn (2010) กล่าวว่า ผู้นำที่เอาใจใส่ รับฟังลูกน้องนั้นสร้างให้ลูกน้องเกิด ความรู้สึกผูกพันต่องาน

นอกจากนั้น ทั้งสามองค์การยังมีการ สุ่มตรวจ ความผูกพันต่องานและแรงจูงใจของพนักงานอย่าง ต่อเนื่อง เพื่อนำมาวางแผนในการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ขององค์การ ซึ่งเป็นการควบคุมดูแลระดับ ความผูกพันต่องานของพนักงาน (Koster, 2013) ที่มีประสิทธิภาพต่อไป

ข้อเสนอแนะในการสร้างความผูกพันต่องาน

จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้นผู้วิจัย ได้ข้อสรุปว่า การสร้างให้เกิดความผูกพันต่องานนั้น องค์การต้องเริ่มต้นจากการสร้างให้พนักงานเกิดความ รู้สึกปลอดภัยในการตัดสินใจในการทำงาน ในการเสนอแนวความคิดที่สร้างสรรค์ โดยการจัดเตรียม ทรัพยากรต่าง ๆ ให้เพียงพอและให้พร้อมสำหรับการทำงาน ของพนักงาน รวมทั้งเชื่อมโยงให้เห็นถึงผลกระทบ ของการทำงาน ของพนักงานต่อผลประโยชน์ ของหน่วยงานและสังคม (Kahn, 1990) เมื่อพนักงาน มองเห็นความเชื่อมโยงของงานตนเองกับผู้อื่นจะยิ่ง สร้างให้เขาเกิดความผูกพันต่องาน (Federman, 2009) ในการสร้างให้เขาเห็นความเชื่อมโยงนี้ องค์การ ต้องช่วยเหลือให้พนักงานเห็นภาพโดยรวม (Big Picture) ว่างานของเขานั้นกระทบต่อใคร หน่วยงานใด ส่งผลกระทบต่อองค์การอย่างไร และส่งผลกระทบต่อสังคมอย่างไร การกระทำเช่นนี้จะทำให้เขาลด ความเห็นแก่ผลประโยชน์ของตนเอง (Self-Interested) และสามารถเชื่อมโยงตนเองกับสิ่งอื่น ๆ รวมทั้งสังคม การร้อยเรียงเป้าหมายขององค์การกับเป้าหมายของการทำงาน ของพนักงานแต่ละคน และวัดผลกระทบ ของการปฏิบัติงานต่อผลประโยชน์ขององค์การ เป็นขั้นแรกที่จะสร้างให้เขาเห็นความเชื่อมโยงนี้ (Federman, 2009) รวมทั้งเป็นการสร้างให้เขาเห็นว่า งานตนเองนั้นมีค่าและมีความหมาย

นอกจากนี้ องค์การควรมีการจัดทำแบบสำรวจ ความผูกพันต่องานของพนักงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อ เป็นการควบคุมดูแลระดับความผูกพันต่องานของ

พนักงาน (Koster, 2013: 10) โดยแบบสำรวจความผูกพันต่องานนี้ควรประกอบด้วย การสำรวจมุมมอง ของพนักงานใหม่ต่อความคาดหวังและทัศนคติในการ ทำงานของพวกเขา สำรวจความผูกพันต่องาน และ มีการสำรวจ สอบถาม สัมภาษณ์เมื่อพนักงานลาออก (Exit Interview) เพื่อค้นหาสาเหตุของการลาออก ซึ่ง จะชี้ให้เห็นจุดอ่อนจุดแข็งขององค์การอีกนัยหนึ่ง (Koster, 2013: 10).

สำหรับงานที่มีความกดดันในงานสูงนั้น พนักงาน ควรได้รับอิสระในการควบคุมงานของตนเองทั้งระบบ เพื่อสร้างให้เขาเกิดความผูกพันต่องาน (Kühnel, Sonnentag, and Bledow, 2012) อนุญาตให้ พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ให้รางวัลในความ พยายามของพนักงาน ชี้แจงบทบาทหน้าที่ของพนักงาน ให้ชัดเจน ยอมรับในความแตกต่างของพนักงาน และส่งเสริมให้เขาได้แสดงความเป็นตัวตนเองในที่ ทำงาน สิ่งเหล่านี้จะช่วยสร้างเสริมให้พนักงาน มีความผูกพันต่องานทั้งสิ้น (Kahn, 2010) ผู้นำ ที่สร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้น ให้กำลังใจพนักงาน (Transformational Leader) เป็นลักษณะผู้นำที่จะ สร้างให้พนักงานมีความผูกพันต่องานในการช่วย เหลือสนับสนุนให้คำปรึกษาเมื่อพนักงานมีปัญหาใน การทำงาน (Kahn, 2010)

กล่าวโดยสรุป หากองค์การมีการช่วยเหลือ สนับสนุนพนักงานโดยการดูแลเขาในเรื่องการทำงาน และนอกเหนือจากเรื่องงานในเรื่องสุขภาพกาย สุขภาพจิต เสมือนหนึ่งทรัพยากรที่สำคัญขององค์การ พนักงานจะส่งผลตอบแทนกลับไปในแง่บวก คือ ความ รักความผูกพันต่องานที่มีอยู่นั่นเอง

บรรณานุกรม

- Abraham, S. 2012. "Job Satisfaction as an Antecedent to Employee Engagement." **SIES Journal of Management** 8, 2:27-36.
- Agarwal, U. A., et al. 2011. "Linking LMX, Innovative Work Behavior and Turnover Intentions: The Meditating Role of Work Engagement." **Career Development International** 17, 3: 208-230.
- Alarcon, G. M., and Lyons, J. B. 2011. "The Relationship of Engagement and Job Satisfaction in Working Samples." **The Journal of Psychology** 145, 5: 463-480.
- Alderfer, C. P. 1972. **Existence, Relatedness, and Growth**. New York: Free Press.
- Bakker, A. B., and Bal, P. M. 2010. "Weekly Work Engagement and Performance: A Study among Starting Teachers." **Journal of Occupational and Organization Psychology** 83: 189-206.
- Barnes, D. C., and Collier, J. E. 2013. "Investigating Work Engagement in the Service Environment." **Journal of Services Marketing** 27, 6: 485-499.
- Buckingham, M., and Coffman, C. 1999. **First, Break all the Rules: What the World's Greatest Managers Do Differently** [Online]. Available: <http://keithdwalker.ca/wp-content/summaries/d-f/First%20Break%20All%20the%20Rules.Buckingham.pdf>
- Employee Engagement** [Online]. 2015, May, 8. Available: http://www.banpu.com/employee_engagement.php (in Thai).
- ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน** [ออนไลน์]. 8 พฤษภาคม 2558. เข้าถึงจาก: http://www.banpu.com/employee_engagement.php
- Federman, B. 2009. **Employee Engagement: A Roadmap for Creating Profits, Optimizing Performance, and Increasing Loyalty**. San Francisco: Jossey-Bass.
- Freeney, Y., and Fellenz, M. R. 2013. "Work Engagement as a Key Driver of Quality of Care: A Study with Midwives." **Journal of Health Organization and Management** 27, 3: 330-349.
- Goffman, Erving. 1961. **Encounters: Two Studies in the Sociology of interaction**. Oxford: Bobbs-Merrill.
- Hackman, J. R., and Oldham, G. R. 1976. "Motivation through the Design of Work: Test of a Theory." **Organizational Behavior and Human Performance** 16: 250-276.
- Hambleton, R. K. 2002. "Adapting Achievement Tests into Multiple Languages for International Assessments." In A.C.Porter and A. Gamoran (eds.), **Methodological Advances in Cross-National Surveys of Educational Achievement**, pp. 58-73. Wshington, DC: National Academy Press.
- Increasing Employee Engagement through HRM** [Online]. 2015, May, 8, Availiable: <http://businesscasestudies.co.uk/harrods/increasing-employee-engagement-through-hrm/leadership.html#axzz3ZYHgPFa8>

- Kahn, W. A. 1990. "Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work." **Academy of Management Journal** 33, 4: 692-724.
- Kahn, W. A. 2010. "The Essence of Engagement: Lessons from the Field." In S.L. Albrecht (ed.), **Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research, and Practice**, pp. 20-30. Northampton, MA: Edward Elgar.
- Klusmann, U., et al. 2008. "Engagement and Emotional Exhaustion in Teachers: Does the School Context Make a Difference." **Applied Psychology: An International Review** 57: 127-151.
- Koster, K. October, 2013. "Strategy Session." **Employee Benefit News**: 10-11.
- Kühnel, J., Sonnentag, S., and Bledow, R. 2012. "Resources and Time Pressure as Day-Level Antecedents of Work Engagement." **Journal of Occupational and Organizational Psychology** 85: 181-198.
- Kumnuwat, Banyat 2015. **How to Create Employee Engagement for Business Success** [Online]. Available: <http://www.cpall.co.th/Blog/Detail/Banyat/> (in Thai).
- บัญญัติ คำณวนวัฒน์. 2558. เราจะสร้างความผูกพันของพนักงานในองค์กร เพื่อผลสำเร็จของธุรกิจได้อย่างไร? [ออนไลน์]. เข้าถึงจาก: <http://www.cpall.co.th/Blog/Detail/Banyat/>
- Lange, A. H., Witte, H. D., and Noelaers, G. 2008. "Should I Stay or Should I Go? Examining Longitudinal Relations among Job Resources and Work Engagement for Stayers versus Movers." **Work & Stress** 22, 3: 201-223.
- Little, B., and Little, P. 2006. "Employee Engagement: Conceptual Issues." **Journal of Culture, Communications and Conflict** 10, 1: 111-120.
- Macey, W. H., and Schneider, B. 2008. "The Meaning of Employee Engagement." **Industrial and Organizational Psychology** 1: 3-30.
- Maslach, C., Shaufeli, W. B. and Leiter, M. P. 2001. "Job Burnout." **Annual Review Psychology** 52: 397-422.
- Maslow, A. H. 1970. **Motivation and Personality**. New York: Harper & Row.
- Pitpokakul, Pisit 2015. **Employee Engagement** [Online]. Available: May, 8 <http://www.impressionconsult.com/web/index.php/articles/226-employee-engagement.html> (in Thai).
- พิลิตธิ์ พิฒนโมคากุล. 2558. ความผูกพันของพนักงาน [ออนไลน์]. เข้าถึงจาก: <http://www.impressionconsult.com/web/index.php/articles/226-employee-engagement.html>
- Saks, A. M. 2006. "Antecedents and Consequences of Employee Engagement." **Journal of Managerial Psychology** 21, 7: 600-619.

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., and Salanova, M. 2006. "The Measurement of Work Engagement with a Brief Questionnaire: a Cross-National Study." **Educational and Psychological Measurement** 66: 701-716.

Timms, C. and Brough, P. 2013. "I Like Being a Teacher: Career Satisfaction, the Work

Environment and Work Engagement." **Journal of Educational Administration** 51, 6: 768-789.

Vincent-Höper, S., Muser, C., and Janneck, M. 2012. "Transformational Leadership, Work Engagement, and Occupational Success." **Career Development International** 17, 7: 663-682.



Pawinee Petchsawang earned her Ph.D. in Business Administration (Human Resource Development) from the University of Tennessee (Knoxville) in 2009. She is an assistant professor of the School of Business Administration at the University of the Thai Chamber of Commerce (UTCC) in Bangkok, Thailand. She has published a book, "Organizational Behavior" as well as significant articles in prestige journals. Her recent research projects in the HRD field are funded by the Thai Research Fund and UTCC.