

ความผูกพันในงานของบุคลากรทางการศึกษา ในสถาบันอุดมศึกษาภาคเอกชนไทย

WORK ENGAGEMENT OF EDUCATIONAL PERSONNEL IN THAI PRIVATE HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

กฤตภาคน มิ่งโสภา¹ และ กฤษดา เชียรวัฒนสุข^{2*}

Krittaphakhin Mingsopa¹ and Krisada Chienwattanasook^{2*}

Received 24 November 2021

Revised 20 April 2022

Accepted 11 May 2022

บทคัดย่อ

สถาบันอุดมศึกษาเป็นหน่วยงานที่มีภารกิจหลัก 4 ประการ ได้แก่ การผลิตบัณฑิต การบริการวิชาการ การให้บริหารแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม ในปัจจุบันสถาบันการศึกษาในประเทศไทยมีจำนวนมาก และหากแต่ละสถาบันต้องการอยู่รอดท่ามกลางจำนวนนักศึกษาที่มีแนวโน้มลดลงและการแข่งขันสูงขึ้นมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งสถาบันอุดมศึกษาภาคเอกชน จะต้องการบุคลากรที่มีความคล่องแคล่วในการปฏิบัติตามกลยุทธ์ และพร้อมที่จะขับเคลื่อนภารกิจของสถาบัน บทความนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอความรู้ในเรื่องความผูกพันในงาน ซึ่งเป็นตัวแปรที่สำคัญในการศึกษาทางด้านพฤติกรรมองค์การสมัยใหม่ ซึ่งได้รับความนิยมอย่างกว้างขวางสำหรับการศึกษาทางด้านบริหารและการจัดการองค์การ โดยบทความมุ่งเน้นนำเสนอด้านความผูกพันในงานของบุคลากรทางการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาภาคเอกชนไทย ซึ่งความผูกพันในงานเป็นสภาวะจิตที่สัมพันธ์กับงานของบุคลากรที่มีต่อองค์การ และการแสดงพฤติกรรมเชิงบวกในลักษณะของการมีส่วนร่วมในงาน การทุ่มเทพลังงานจิตใจ และปัญญา ในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ มีความสุข มีความกระตือรือร้นในงานที่ได้รับมอบหมาย ความผูกพันในงานยังเป็นเรื่องของแรงจูงใจที่ทำให้บุคคลทุ่มเทตนเองลงไปในกาปฏิบัติงานเพื่อสนับสนุนให้องค์การประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย อาจกล่าวได้ว่าความผูกพันในงานนั้นส่งผลให้บุคลากรมีพลังในการทำงานสูง มีความกระตือรือร้นในการทำงาน และมุ่งมั่นทุ่มเทให้ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เพื่อให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดกับตนเองและองค์การ

คำสำคัญ: ความผูกพันในงาน สถาบันอุดมศึกษาภาคเอกชนไทย บุคลากรทางการศึกษา

¹ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรังสิต

Faculty of Business Administration, Rangsit University. E-mail: Krittaphakhin.m@rsu.ac.th

² คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

Faculty of Business Administration, Rajamangala University of Technology Thanyaburi.

*Corresponding Author, E-mail: krisada_c@rmutt.ac.th



Abstract

Higher education institutions are committed to four key missions: producing graduates, providing social services, and preserving arts and culture. With higher competition to survive, several educational institutions in Thailand, especially private institutions, have been confronting a dramatic decline in the number of students. Thus, their personnel are required to actively act in accordance with the strategies and drive the missions. The objective of this study was to present details of work engagement as an important variable in the modern organizational behavior study, which has been widely popular in administration and organization management studies. This study concentrated on the engagement of educational personnel in private higher education institutions in Thailand. Work engagement is a mental state related to the work of the personnel towards the organization, which can be in the form of showing positive behavior by participating, and devoting their physical, mental and intellectual energy to work with happiness and enthusiasm. Work engagement also motivates a person to perform his duty to support the organization. In other words, it empowers and brings energy as well as enthusiasm to the personnel for the best interest of themselves and the organization.

Keyword: work engagement, Thai private higher education institutions, educational personnel

บทนำ

สถาบันอุดมศึกษาหรือมหาวิทยาลัยในประเทศไทยเป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่ผลิตบัณฑิตซึ่งมีภารกิจหลัก 4 ประการ ได้แก่ การผลิตบัณฑิต การบริการวิชาการ การให้บริหารแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาสถาบันอุดมศึกษาภาคเอกชนในประเทศไทยมีจำนวนเพิ่มมากขึ้นและมีการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง (ศิริพงศ์ รักใหม่, สิริฉันทสกรกุล เทชพาพงษ์ และ พันธศักดิ์ พลสารมัย, 2562) การประกาศใช้พระราชบัญญัติวิทยาลัยเอกชน พ.ศ. 2512 ถือเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญของการเปิดโอกาสให้สถาบันอุดมศึกษาภาคเอกชนเข้ามามีบทบาทร่วมจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษาของไทย ทั้งนี้สถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยถือเป็นศูนย์รวมของนักวิชาการที่มีความรู้ความสามารถ และถือเป็นองค์กรที่ช่วยขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงของสังคม หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็น “ตัวนำการเปลี่ยนแปลง” (Change Agent) ที่จะสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรม ซึ่งจัดเป็นบทบาทที่สำคัญของสถาบันอุดมศึกษาภาคเอกชนเช่นกัน

สถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย แบ่งออกเป็น สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สถาบันอุดมศึกษาของเอกชน และมหาวิทยาลัยราชภัฏ สำหรับสถาบันอุดมศึกษาเอกชน เป็นสถาบันที่เปิดทำการเรียน

การสอนภายใต้การบริหารของหน่วยงานเอกชนอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์วิจัยและนวัตกรรม (หรือ อว.) โดยมีการตรวจสอบประเมินติดตามตรวจสอบคุณภาพ และความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัย โดยมีการใช้เกณฑ์การประเมินคุณภาพการศึกษาทั้งจากสำนักงาน คณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) และสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) (สมศ.) ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งที่สถาบันอุดมศึกษาเอกชนต้องดำเนินงานให้เป็นไปตามภารกิจของมหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิภาพ (อุทัย ดุลยเกษม, 2547) ปัจจุบันสถาบันอุดมศึกษาเอกชนได้มีการพัฒนาไปสู่ความเป็นสากลมากขึ้น รวมทั้งมีความเป็นไปได้ที่จะขยายไปยังต่างประเทศมากขึ้น เพื่อรองรับความต้องการที่ขยายตัวขึ้นตามการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ สถาบันอุดมศึกษาเอกชนไทยจึงควรมีการพัฒนาปรับเปลี่ยนองค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับโลกเสรีทางการค้า และสามารถรองรับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ตลอดจนจะต้องผลักดันสถาบันของตนให้เป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ นอกจากแรงผลักดันภายนอกประเทศแล้ว อีกแรงกระตุ้นที่สำคัญของสถาบันการศึกษาที่ต้องพัฒนาองค์กร นั้นคือมาตรฐาน “รางวัลคุณภาพแห่งชาติ” (Thailand Quality Award : TQA) จากสำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ที่มีการมอบรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ซึ่งเป็นรางวัลทรงเกียรติ และได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง เป็นเครื่องหมายแสดงถึงความเป็นเลิศในการบริหารจัดการ องค์กรที่ทัดเทียมระดับมาตรฐานโลก (สุตาพร ทองสวัสดิ์, ประชุม รอดประเสริฐ และ นิรันดร์ จุลทรัพย์, 2562)

การคงอยู่ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยในสภาวะการแข่งขันที่รุนแรงขึ้นจากจำนวนมหาวิทยาลัย และสถาบันการศึกษาอื่นที่มีการเปิดสอนในระดับปริญญาตรีเพิ่มขึ้น และในปัจจุบันที่แนวโน้มของเด็กที่จะเข้าสู่ระดับอุดมศึกษาลดลงทุกปี ทำให้มหาวิทยาลัยเอกชนต้องปรับตัวอย่างรุนแรงเพื่อรักษาความสามารถทางการแข่งขันไว้ ซึ่งปัจจัยสำคัญในการรักษาความสามารถทางการแข่งขันไว้ คือ การมีบุคลากรที่มีความคล่องแคล่วในการปฏิบัติตามกลยุทธ์ มีความพร้อมในการเป็น (Business Agility Coach) มหาวิทยาลัยเอกชนไทยจะต้องให้ความสำคัญในเรื่องการพัฒนาศักยภาพให้มีความรอบคอบคิด คล่องตัว (Agile Mindset) เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วม มีอิสระในการทำงาน ส่งเสริมให้มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การพัฒนาให้บุคลากรมีศักยภาพที่สามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้นั้นเป็นสิ่งสำคัญ และสิ่งสำคัญที่ไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากันคือ การสร้างความรู้สึกให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรและผูกพันในงาน เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรใช้ศักยภาพของตัวเองผ่านประสบการณ์ที่สะสมอย่างเต็มที่ เพื่อปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตามเป้าหมายที่มหาวิทยาลัยตั้งไว้ จึงถือเป็นหน้าที่หลักของผู้บริหารมหาวิทยาลัยต้องเสริมสร้างความผูกพันทั้งระหว่างตัวองค์กรและงานที่อยู่ในความรับผิดชอบให้เกิดขึ้นกับบุคลากรให้ได้ เพื่อรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพไว้กับองค์กร และทำให้เข้าใจถึงเป้าหมาย พันธกิจของมหาวิทยาลัย ซึ่งจะช่วยลดการย้ายงาน หรือลาออก และเป็นการสงวนรักษาบุคลากรที่มีคุณค่าต่อองค์กรไว้ เพื่อสร้างประโยชน์ให้กับมหาวิทยาลัยอย่างสูงสุด ดังนั้นจึงถือเป็นเรื่องสำคัญที่องค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับความผูกพันของบุคลากร ผ่านกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยการกำหนดนโยบายที่สร้างสรรค์ วิธีการบริหารจัดการที่ส่งเสริมความรู้สึกผูกพัน



ทั้งในงานและองค์กร เพราะความผูกพันจะช่วยให้เกิดความทุ่มเทที่จะปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่น เกิดความร่วมมือที่ดีภายในองค์กร ร่วมแรงร่วมใจปรับปรุงแก้ไขและสร้างสรรค์ผลงาน สร้างความเชื่อมั่นแก่บุคลากรและสร้างค่านิยมร่วมที่ดี

จากการแข่งขันอย่างรุนแรงในแวดวงการศึกษา การเพิ่มขึ้นของสถาบันที่เปิดสอนในระดับอุดมศึกษา ทำให้เกิดการแข่งขันอย่างเลี่ยงไม่ได้ หากมหาวิทยาลัยใดไม่มีการปรับตัวหรือพัฒนา จะส่งผลต่อประสิทธิภาพของมหาวิทยาลัยในภาพรวม จึงเป็นเรื่องที่จะต้องตระหนักและเตรียมความพร้อมต่อการแข่งขันมากขึ้น สำหรับมหาวิทยาลัยเอกชนถึงแม้ว่าจะมีอัตราการขยายตัวอย่างรวดเร็ว และมีเทคโนโลยีทันสมัย แต่การยอมรับยังน้อยกว่ามหาวิทยาลัยรัฐที่มีการก่อตั้งมายาวนาน มีศิษย์เก่าที่ประสบความสำเร็จในองค์กรต่าง ๆ ทำให้มีผลต่อการยอมรับจากสังคมสูงกว่า ทำให้สถาบันอุดมศึกษาเอกชนไทยจะต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในทุกด้าน ทั้งด้านการดำเนินการ แนวคิดการบริหารที่นำเสนอความแตกต่าง และยุทธศาสตร์ในการวางแผนพัฒนาเพื่อดึงดูดนักเรียนให้เข้ามาเรียนในสถาบันของตน (อริสรา บุญรัตน์, 2557)

สุภาพร ทองสวัสดิ์ และคณะ (2562) ได้สรุปประเด็นสำคัญที่ท้าทายของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทยไว้ในแต่ละด้าน คือ 1) ด้านความรู้สึกรับรองของสังคม มีประเด็นปัญหาสำคัญเกี่ยวกับความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน และผู้บริหารขาดความเป็นธรรม ซึ่งแนวทางการแก้ไขทั้งสองประเด็น โดยให้บุคลากรมีส่วนร่วมเสนอแนวคิดและทำงานเป็นทีม โดยมีเกณฑ์ประเมินผลที่ชัดเจน 2) ด้านผลประโยชน์เกื้อกูลและสิ่งตอบแทน มีประเด็นปัญหาสำคัญเกี่ยวกับความเหมาะสมของรายได้และการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีแนวทางแก้ไขทั้งสองประเด็นโดยการมีโครงสร้างบัญชีเงินเดือนที่ชัดเจน และผู้บริหารต้องมีหลักธรรมาภิบาลในการบริหาร และ 3) ด้านปัญหาการขาดแคลนอาจารย์ที่มีประสบการณ์มีความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านประจำสถาบัน และการลาออกของบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งประเด็นท้าทายข้างต้นส่งผลกระทบโดยตรงต่อการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย และเนื่องจากหัวใจสำคัญขององค์กร นั่นคือ บุคลากรที่ขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนด การที่บุคลากรมีความผูกพันกับองค์กรลดน้อยลง อาจเป็นอุปสรรคหรือสาเหตุของปัญหาที่แท้จริง ซึ่งอาจเป็นผลมาจากวัฒนธรรมองค์กรที่เปลี่ยนแปลงไปตามยุคตามสมัย ทำให้องค์กรต้องระดมความคิดของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อหาแนวทางในการแก้ปัญหาเหล่านี้ โดยการหาเครื่องมือที่จะนำไปสู่การสร้างความผูกพันของบุคลากรให้เกิดขึ้นกับองค์กรเพื่อช่วยให้แก้ไขปัญหาได้ทันที่และตรงจุดอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะบุคลากรทางการศึกษามีบทบาทในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติภารกิจหลักในการดำเนินนโยบายต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี บรรลุตรงตามวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยและทันระยะเวลาที่กำหนด (นันทวดี อุณหะมัย และ กฤษดา เขียววัฒนสุข, 2562)

การสร้างเชื่อมโยงระหว่างบุคลากรและองค์กร จะส่งผลให้บุคลากรเกิดทัศนคติที่ดีในการทำงาน มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เกิดความเชื่อมั่นในงาน สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีความสุข เกิดความร่วมมือร่วมใจในหน่วยงาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ก่อให้เกิดความซื่อสัตย์ เสริมสร้าง

ให้เกิดความภักดีของบุคลากรที่มีต่อองค์กรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลที่ดีต่อองค์กร (สมบัติ อาริยาสาธ, 2561) ดังนั้นงานสำคัญของผู้บริหาร คือ การเอาใจใส่ดูแล สนับสนุนสิ่งที่บุคลากรมีความต้องการในการปฏิบัติงาน และคอยกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนทำงานอย่างดีที่สุด เมื่อผู้ปฏิบัติงานได้รับการตอบสนองแล้วก็ต้องทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถเพื่อคุณภาพงานที่ออกมาเป็นที่ยอมรับ การทำงานให้ได้ผลการปฏิบัติงานดีนั้นแต่ละคนย่อมปฏิบัติงานได้แตกต่างกันไปแม้ว่าจะมีความรู้เท่าเทียมกันและอยู่ภายในสภาพแวดล้อมที่เดียวกัน จึงต้องสร้างสภาพแวดล้อมทางกายรวมไปถึงบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานที่เหมาะสมด้วย (นิตา ประพฤติธรรม, 2563)

จากที่ได้กล่าวมาข้างต้น การพัฒนาความผูกพันในงานให้เกิดขึ้นกับบุคลากรของมหาวิทยาลัยจะช่วยบรรเทาปัญหาจากประเด็นความท้าทายของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย สามารถนำไปใช้ประยุกต์ในการแก้ไขปัญหามหาวิทยาลัยในการปฏิบัติงาน บทความนี้จะเน้นประโยชน์ต่อองค์กรและเป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารในการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน สร้างขวัญกำลังใจให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นการสร้างความสามารถในการแข่งขันแก่สถาบันอุดมศึกษาภาคเอกชน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์ประเด็นที่ 1 เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับความผูกพันในงาน (Work Engagement) ทฤษฎีจิตวิทยาซึ่งมีความสัมพันธ์กับตัวแปรทางด้านพฤติกรรมองค์การ ตลอดจนเหตุปัจจัยที่มีความสำคัญ เพื่อสร้างความเข้าใจเพิ่มขึ้นเกี่ยวกับแนวคิดของความผูกพันในงานที่ชี้ให้เห็นถึงปัจจัยที่ทำให้เกิดความผูกพันในงาน และผลกระทบของความผูกพันในงานที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรทางการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาภาคเอกชนไทย

ประเด็นที่ 2 เพื่อเสนอแนวทางสำหรับผู้บริหารในเชิงนโยบายการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในด้านการส่งเสริมความผูกพันในงานเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ สร้างเงื่อนไขจูงใจให้เกิดความรู้สึkmั่นใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ

วิธีการในการดำเนินการเขียนบทความ

ดำเนินการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องทั้งทางด้านแนวคิดและทฤษฎี รวมทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแล้วจึงทำการสังเคราะห์เพื่อสกัดข้อมูล (Data Extraction) เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการเขียนบทความนี้



แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันในงาน

ตัวแปรส่วนนี้มีความสำคัญในการใช้วัดระดับความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งมีผู้ที่เคยศึกษาไว้แตกต่างกันพอสมควร โดยที่เป็นที่รู้จักดีคือ Aon Hewitt's Model of Employee Engagement (Aon Hewitt, 2015) จากการทบทวนวรรณกรรมกับโมเดล 3S อันโด่งดัง คำนิยามของ 3S จะคล้ายกับคำนิยามของ “ความรัก” ที่กำหนดว่า คนเราเมื่อรักใครชอบใครนั้นมักจะพูดแต่เรื่องดี ๆ รู้สึกดี ๆ และแสดงพฤติกรรมดี ๆ จะเป็นตัวชี้วัดที่ดีถึงความผูกพันของบุคลากรทางการศึกษา สามารถใช้วัดระดับความผูกพันต่อองค์กรได้ และยังเป็นการคาดการณ์ถึงผลลัพธ์ของธุรกิจที่สำคัญ นั่นก็คือ Say, Stay และ Strive ประกอบไปด้วย 3 ลักษณะ คือ

Say: Speak positively การพูดในแง่บวกขององค์กรกับเพื่อนร่วมงาน พนักงานและลูกค้า

Stay: What to remain a member of organization ความยังอยากเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

Strive: Exert effort แรงบันดาลใจจากองค์กรเกิดความพยายามอย่างสุดความสามารถในการทำสิ่งต่าง ๆ

ตัวขับเคลื่อนความผูกพันของพนักงานสามารถเป็น 7 กลุ่ม ได้แก่ 1) วัฒนธรรมหรือจุดมุ่งหมายขององค์กร (Culture and Purpose) 2) ค่าตอบแทนโดยรวม (Total Compensation) 3) ลักษณะงาน (Work Activities) 4) ความสัมพันธ์ (Relationships) 5) ภาวะผู้นำ (Leadership) 6) คุณภาพชีวิต (Quality of Life) และ 7) โอกาสที่ได้รับ (Opportunity) ทั้ง 7 กลุ่มนี้ ประกอบด้วย ปัจจัยทั้งหมด 17 ปัจจัย และเรียกส่วนนี้ว่าเป็นมิติผลลัพธ์ของความผูกพัน (Engagement Outcome) เช่น ปัจจัยด้านลักษณะงาน (Work Activities) หมายถึง งานมีความท้าทาย เป็นงานที่มีคุณค่าน่าสนใจ ขอบเขตงานมีความชัดเจน ไม่ซับซ้อน รวมถึงความหลากหลายของงาน โอกาสในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ในกิจกรรมที่แปลกใหม่

จากการศึกษางานวิจัยในอดีตพบว่า นิยามของความยึดมั่นผูกพันในงานยังไม่มีคำนิยามที่เห็นพ้องหรือยอมรับร่วมกัน ความผูกพันในงานเป็นแนวคิดที่มีการศึกษาพัฒนามาอย่างต่อเนื่อง นิยามความหมายต่อความผูกพันในงาน (Work Engagement) เป็นแนวคิดที่จัดอยู่ในกลุ่มจิตวิทยา ซึ่งเป็นตัวแปรทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ หรือสังคมศาสตร์ จากการศึกษาที่ผ่านมาพบว่ามีการใช้คำที่แตกต่างกันไป เช่น คำว่า ความรู้สึกผูกพันในการทำงาน (Job Engagement) คำว่า ความรู้สึกผูกพันในงาน (Work Engagement) ความมุ่งมั่นด้วยใจรัก (Affective Commitment) หรือคำว่า ความรู้สึกผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement) ซึ่งมีนัยสำคัญสองประการ ดังนี้

1. เมื่อพนักงานมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จในการแข่งขันขององค์กร (Engagement) พนักงานจะแสดงออกทางจิตใจหรือมุ่งมั่นเรื่องกิจกรรมในหน้าที่ของตนเองจะแสดงออกทางร่างกาย (Physical) การรับรู้ (Cognitive) และอารมณ์ความรู้สึก (Emotional) องค์กรที่มีพนักงานซึ่งมีความรู้สึกผูกพัน จะมีผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้นสูงกว่า มีความสามารถทำกำไรสูงกว่า และสร้างความพึงพอใจสูงกว่าองค์กรที่พนักงานมีความรู้สึกผูกพันน้อย

2. องค์การใดปราศจากความผูกพันของพนักงาน (Actively Disengagement) แล้วนั้น พนักงานจะปฏิบัติงานอย่างมีความสุขและไม่สามารถผลิตงานที่ดีมีคุณภาพออกมาได้ หากพนักงานขาดความผูกพันจะแสดงพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ต่อเพื่อนร่วมงาน ซึ่งปัญหานี้เรียกว่า “ช่องว่างแห่งความรู้สึกผูกพัน” (Engagement Gap)

จากการทบทวนวรรณกรรมสามารถสรุปแนวคิดและทฤษฎีที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

1. ทฤษฎีความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement Theories)

Kahn (1990) ทำการศึกษาในเรื่องของความผูกพันในงาน โดยใช้ทฤษฎีเงื่อนไขทางจิตวิทยา (Psychological Condition Theory) ซึ่ง Kahn ถือเป็นบุคคลแรกที่ให้แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันในงาน โดยระบุว่าพนักงานที่มีความผูกพันในงานจะปฏิบัติงานตามบทบาทที่ตนเองได้รับอย่างเต็มที่ ทั้งทางด้านร่างกาย การรู้คิด และอารมณ์ ความผูกพันในงานจึงหมายถึงการใช้พลังมุ่งตรงไปยังเป้าหมายขององค์กร (อรพินทร์ ชูชม, 2557) โดย Kahn, (1990) ทำการศึกษาโดยใช้วิธีการสังเกตอย่างมีส่วนร่วมและการสัมภาษณ์บุคคลสำคัญที่เรียกว่าการศึกษาเชิงชาติพันธุ์วรรณา (Ethnographic) และได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางเกี่ยวกับทฤษฎีความผูกพันในสถานที่ทำงาน ในบทความชื่อ Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work ในวารสาร Academy of management Journal

ทฤษฎีนี้มีเงื่อนไขอยู่สามประการที่ทำให้เกิดความผูกพันต่อบุคคล

ประการที่ 1 ความรู้สึกว่าสิ่งที่ทำมีความหมายอย่างไรต่อตนเอง (Psychological meaningfulness) หมายถึง บุคคลจะเข้าไปเกี่ยวข้องกับงานใดงานนั้นต้องมีความหมายและขึ้นอยู่กับคุณลักษณะสามด้าน คือ ลักษณะของภารกิจ (Task characteristic) ลักษณะของบทบาท (Role) และความซับซ้อนของงาน (Work interaction)

ประการที่ 2 ความรู้สึกว่าสิ่งที่ทำมีความปลอดภัย (Psychological safety) หมายถึง บุคคลจะเอาตัวเข้าไปเกี่ยวข้องก็เมื่อเขารู้สึกว่ามีความปลอดภัยโดยไม่ต้องกลัวผลทางลบที่จะเกิดกับภาพพจน์ สามารถแสดงตัวตนที่แท้จริง (True self) มีขอบเขตการทำงานที่ชัดเจนและยอมรับได้ มีปัจจัยอยู่ 4 ประการที่ส่งผลต่อความรู้สึกปลอดภัย ได้แก่ 1) มีความสัมพันธ์ระหว่างกัน (Interpersonal relationship) 2) มีกระบวนการกลุ่มและระหว่างกลุ่มที่ไปในทิศทางเดียวกัน (Group and intergroup dynamic) 3) รูปแบบการบริหารจัดการที่ยอมรับได้ (Management style) และ 4) มีบรรทัดฐานที่อาศัยใช้และอ้างอิงได้ (Norms) (ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงคาร, 2560)

ประการที่ 3 ความรู้สึกว่ามีความพร้อมที่จะทำ (Availability) บุคคลจะเข้าไปแสดงบทบาทใด ๆ เมื่อเขารู้สึกว่ามีความพร้อมทางกายภาพ จิตใจ และอารมณ์ในการทำงานนั้น

นอกจากนี้ Kahn (1990) ยังเสนอแนะว่าในการเสริมสร้างความผูกพันในงาน องค์กรต้องสร้างสิ่งล่อใจให้งานมีความหมาย และสร้างสถานการณ์ในการทำงานให้มีความรู้สึกปลอดภัยที่จะทำงาน ไม่คุกคามความรู้สึกปลอดภัยของพนักงาน และเตรียมทรัพยากรให้เพียงพอต่อความต้องการของพนักงาน



ซึ่งได้มีผู้ที่เสนอเพื่อทดสอบทฤษฎีของ Khan เรียกว่า ทฤษฎีตัวทำนายของ May, Gilson and Harter (2004) ซึ่งได้ข้อสรุปที่สนับสนุนทฤษฎีของ Kahn (1990) และยังเสนอเพิ่มเติมด้วยว่า การขยายขอบเขตความรับผิดชอบ (Job enrichment) และการมีบทบาทที่เหมาะสม (Role fit) จะเป็นตัวทำนายความรู้สึกรู้สึกคุณค่า (Meaningfulness) สำหรับการสนับสนุนของเพื่อนร่วมงาน (Rewarding co-worker) และการสนับสนุนของหัวหน้างาน (Supportive supervisor relation) จะเป็นตัวทำนายเชิงบวกของความรู้สึกรู้สึกว่าสิ่งที่ทำมีความปลอดภัย (Safety) ส่วนการยึดติดกับเพื่อนร่วมงานและการระมัดระวังในภาพลักษณ์ของตนเอง (Self-consciousness) เป็นตัวทำนายเชิงลบ นอกจากนี้การมีทรัพยากรที่เพียงพอจะเป็นตัวทำนายความรู้สึกรู้สึกว่ามีความพร้อมที่จะทำ (Availability)

จากการทบทวนวรรณกรรมยังพบว่ามีงานที่เกี่ยวกับแนวคิดความผูกพันในงานข้างต้นกับแนวความคิดของ May et al. (2004) ได้แก่ องค์ประกอบทางอารมณ์ (emotional component) องค์ประกอบทางกาย (Physical component) และองค์ประกอบทางการรู้คิด (cognitive component) นั้นสอดคล้องกับแนวคิดที่ระบุว่าความยึดมั่นผูกพันในงานประกอบด้วยองค์ประกอบ ความกระตือรือร้น (Vigor) การทุ่มเทอุทิศ (Dedication) และความจดจ่อใส่ใจ (Absorption) ถึงแม้ว่าจะใช้ชื่อที่แตกต่างกัน (Schaufeli & Salanova, 2008)

2. ทฤษฎีและแนวคิดของ Maslach, Schaufeli and Leiter (2001) ทฤษฎีนี้ได้นำเสนอไว้ด้วยว่าความรู้สึกผูกพันก็ไม่ต่างอะไรกับการหมดไฟ ซึ่งแต่เดิมศึกษาเรื่องความเบื่อหน่ายในงาน (Job burnout) ที่ถูกพัฒนามาจากสภาวะการทำงานโดยรวมที่ก่อให้เกิดความเครียดกับบุคคลนั้น โดยลักษณะบุคคลที่เกิดความเบื่อหน่ายในงาน คือ การที่บุคคลนั้นมีพฤติกรรมแสดงออกที่ตรงข้ามจากอดีตอย่างเห็นได้ชัด ตามความเห็นของ Maslach และคณะ พบว่าความสัมพันธ์ที่ไม่ลงตัวกันในหกด้านสำคัญจะเป็นเหตุปัจจัยหลักที่ทำให้เกิดการหมดไฟ ซึ่งได้แก่ 1) คุณค่า (Value) 2) ความเที่ยงธรรมที่รับรู้ได้ (Perceived fairness) 3) การสนับสนุนทางสังคม (Community and social support) 4) รางวัลและการยอมรับ (Rewards and recognition) 5) การควบคุม (Control) และ 6) ปริมาณงาน (Workload)

ทฤษฎีนี้ได้พยายามอธิบายว่า ความรู้สึกผูกพันก็ไม่ต่างอะไรกับการหมดไฟ ซึ่งแทรกอยู่ในหกประการข้างต้นรวมเข้ากับทัศนคติในการทำงานของแต่ละบุคคล (เช่น การรับรู้สนับสนุนจากองค์กร ความพึงพอใจในงาน) ก่อให้เกิดความเครียดและจะเกิดผลกระทบต่อสุขภาพ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง ความสัมพันธ์ที่ไม่ลงตัวจะนำไปสู่การหมดไฟ และความรู้สึกผูกพันนำไปสู่ผลการปฏิบัติงาน ขณะที่ความสัมพันธ์ที่ตรงระหว่างหกประการข้างต้นกับทัศนคติจะนำไปสู่ความรู้สึกผูกพันที่ดีต่อองค์กร โดยลักษณะของบุคคลที่มีความเบื่อหน่ายจะมีลักษณะที่เห็นได้ชัด เช่น พฤติกรรมการขาดงาน ขาดความกระตือรือร้น ไม่เอาใจใส่ในงาน และเริ่มทำงานอย่างไม่มีความสุข ทั้งที่ในก่อนหน้านี้มีความขยันและปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่น ซึ่งผู้ริเริ่มแนวคิดนี้ คือ Maslach, Schaufeli และ Leiter นั่นเอง

3. ทฤษฎีของ Demerouti, Bakker, Nachreiner and Schaufeli (2001) ที่ได้ทำการศึกษาในเรื่องของความผูกพันในงานและทรัพยากรที่มีให้ใช้ในการทำงาน หรือ Job Demands and Resources

Model (JD-R Model) ซึ่งก็มีพื้นฐานมาจากการหมดไฟด้วยเช่นกัน เพื่อแสดงว่าทฤษฎีได้นำเสนอในเรื่องของการรับรู้ลักษณะของงานหรือเงื่อนไขในการทำงานที่องค์การมอบหมายให้บุคลากรรับผิดชอบ ซึ่งอาจเป็นตัวกระตุ้นที่ทำให้บุคลากรต้องใช้ความอดทนและความพยายามสูงทั้งทางร่างกายและจิตใจ เพื่อทำให้สำเร็จตามเป้าหมายและอาจเกิดความเครียดขึ้นได้หากไม่สามารถทำงานนั้นให้สำเร็จ เช่น ภาระงานและระยะเวลาการทำงานที่จำกัด ซึ่งมาจากปัจจัยสองประการ

1) ภาระงาน (Job demand) เป็นปัจจัยเชิงลบ หมายถึง เป็นการทำงานในสภาพแวดล้อมการทำงานที่ไม่เหมาะสมหรือแตกต่างไปจากปกติ การขาดอุปกรณ์ในการทำงาน หรืองานที่รับผิดชอบมีมากเกินไปจนทำให้เกิดความรู้สึกหมดไฟในการทำงาน

2) ทรัพยากรที่ใช้ในการทำงาน (Job resource) เป็นปัจจัยเชิงบวก หมายถึง ลักษณะทางกายภาพ จิตวิทยา สังคม หรือองค์การที่ช่วยทำให้งานบรรลุเป้าหมาย สิ่งที่ต้องการ (Job demand) คอยกระตุ้นความเจริญก้าวหน้า ซึ่งประกอบด้วยโครงสร้างการทำงานที่ชัดเจน การเรียนรู้ในงาน ค่าจ้างผลตอบแทน ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน และบรรยากาศของทีมงาน เป็นต้น

ทรัพยากรที่ใช้ในการทำงาน จะกระตุ้นกระบวนการจูงใจให้เกิดความรู้สึกเกิดทัศนคติเชิงบวก ส่งผลทำให้เกิดความสุขที่จะทำงาน เชื่อว่าทรัพยากรที่ใช้ในการทำงานมีบทบาทในการจูงใจภายใน เช่น การอบรม ความมั่นคงในการทำงาน การมีอิสระในการทำงาน เป็นต้น นอกจากนั้นยังช่วยให้บุคคลรับมือกับภาระงานและเป็นเกราะป้องกันผลกระทบจากภาระงานในเรื่องความเครียดและการหมดไฟในการทำงาน โดย JD-R Model ได้รวมเอาคุณสมบัติส่วนบุคคล เช่น การมองโลกในแง่ดี (Optimism) ศักยภาพของตนเอง (Personal resource) และความนับถือคุณค่าของตนเองที่มีต่อองค์การ (Self and esteem) ซึ่งเชื่อว่าคุณสมบัติส่วนบุคคลเหล่านี้ หากได้รับแรงกระตุ้นจากทรัพยากรที่ใช้ในการทำงาน จะเชื่อมโยงไปถึงความผูกพันในงาน ส่งผลให้เกิดความรักความผูกพันต่อองค์การ และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด (ภาวิณี เพชรสว่าง, 2559)

ตารางที่ 1 แสดงงานวิจัยในอดีตที่ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันในงานของบุคลากร

ลำดับ	ชื่องานวิจัย	ผู้วิจัย	ปัจจัย	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษา
1	คุณภาพชีวิตการทำงานที่มีผลต่อความผูกพันและความภักดีต่อองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษา	สกวเดือน พิมพ์พิศาล และ ทรงพล โชติเวชกุล (2559)	- ผลลัพธ์ทางพฤติกรรม - คุณลักษณะของงานที่ปฏิบัติ - ปัจจัยด้านงาน/ปัจจัยจูงใจ - คุณภาพชีวิตการทำงาน - ความผูกพันและความภักดีต่อองค์กร - ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล	บุคลากรสายสนับสนุน	คุณภาพชีวิตการทำงาน เป็นเรื่องของความรู้สึกของบุคลากรสายปฏิบัติหรือเรียกว่า “สายสนับสนุน” โดยกลุ่มคนเหล่านี้จะปฏิบัติงานด้วยความที่เขาปรารถนาว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ซึ่งได้รับมาจากประสบการณ์การทำงาน ทำให้เกิดความพึงพอใจ มีความสุขในการทำงาน

ตารางที่ 1 แสดงงานวิจัยในอดีตที่ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันในงานของบุคลากร (ต่อ)

ลำดับ	ชื่องานวิจัย	ผู้วิจัย	ปัจจัย	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษา
2	กรอบแนวคิดอิทธิพลของ การจัดการองค์ความรู้ต่อ การสร้างนวัตกรรมใน องค์กรและความพึงพอใจ ในงานของบุคลากร สถาบันอุดมศึกษาเอกชน ในกรุงเทพมหานคร	ปฏิพัฒน์ แย้มชุตติเดมณี และ วิจิต อ้วน (2564)	- ความผูกพันต่องาน - การจัดการองค์ ความรู้ - ความผูกพันต่อ องค์กร - นวัตกรรมในที่ทำงาน - ความพึงพอใจในงาน	บุคลากรของ สถาบันอุดมศึกษา เอกชน	อธิบายถึงผลกระทบของ ความผูกพันต่องาน การจัดการองค์ความรู้ ความผูกพันต่อองค์กรที่ ส่งผลต่อนวัตกรรมในที่ ทำงานและความพึงพอใจ ในงาน และอธิบาย อิทธิพลของนวัตกรรมใน ที่ทำงานที่ส่งผลต่อความ พึงพอใจในงานของบุคลากร สถาบันอุดมศึกษา เอกชนใน กรุงเทพมหานคร
3	ความสัมพันธ์ของ คุณลักษณะงานกับความ ผูกพันในงาน กรณีศึกษา: บุคลากรสายสนับสนุนของ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี ราชมงคลอีสาน นครราชสีมา	บุณทริกา นิลผาย (2562)	- คุณลักษณะของงาน - ความผูกพันในงาน	พนักงาน มหาวิทยาลัย พนักงานราชการ ลูกจ้างประจำ สายสนับสนุน มหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคล อีสาน นครราชสีมา	คุณลักษณะงานมี ความสัมพันธ์และมี ทิศทางเดียวกันระดับ ปานกลางกับความ ผูกพันในงานอย่าง มีนัยสำคัญ โดยคุณลักษณะงาน ที่มีความสัมพันธ์ กับความผูกพันในงาน มากที่สุด คือ คุณลักษณะงานด้าน ผลสะท้อนกลับจากงาน ส่วนคุณลักษณะงานที่มี ความสัมพันธ์กับความ ผูกพันในงานน้อยที่สุด คือ คุณลักษณะงานด้าน ความหลากหลายทักษะ
4	อิทธิพลของภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อผล การปฏิบัติงานของครูผู้สอน ในจังหวัดกำแพงเพชร โดยมีความผูกพันในงาน เป็นตัวแปรส่งผ่าน	สุตรัตน์ แงทอง และ อนุ เจริญวงศ์ระยับ (2562)	- ความผูกพันในงาน - ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง - ผลการปฏิบัติงาน	ครูผู้สอนใน สถานศึกษา	ความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงกับผลการ ปฏิบัติงานแสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์กันกับ ผลการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 1 แสดงงานวิจัยในอดีตที่ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันในงานของบุคลากร (ต่อ)

ลำดับ	ชื่องานวิจัย	ผู้วิจัย	ปัจจัย	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษา
5	ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยรัฐ	สาธิต เชื้ออยู่ ยุทธนา ไชยจุล สุนทร คล้ายอ่ำ และ ณัฐวุฒิ อรินทร์ (2560)	- แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ - ความยึดมั่นผูกพันในงาน - ความพึงพอใจในงาน - พฤติกรรมการทำงาน	พนักงานสายสนับสนุนวิชาการ	พฤติกรรมการทำงานได้รับอิทธิพลโดยตรงอย่างมีนัยสำคัญจากแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ความยึดมั่นผูกพันในงาน ความพึงพอใจในงาน และผลการศึกษานี้พบว่าวิธีการปฏิบัติเพื่อผลการปฏิบัติงานสูงมีอิทธิพลทางอ้อมต่อพฤติกรรมการทำงานอย่างมีนัยสำคัญ
6	การศึกษาสมการโครงสร้างอิทธิพลของ ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันพนักงาน และความผูกพันในงานต่อความผูกพันองค์กร	สมศักดิ์ เจริญพูล และ เสกสรรค์ ทองคำบรรจง (2562)	- ความพึงพอใจในงาน - ความผูกพันพนักงาน - ความผูกพันในงาน - ความผูกพันองค์กร	เจ้าหน้าที่กรรมการพัฒนาชุมชน และเจ้าหน้าที่ธุรกิจโรงแรม	ความผูกพันองค์กรได้รับอิทธิพลทางตรงจากความผูกพันในงานมากที่สุด และได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากความพึงพอใจในงานมากที่สุด
7	ปัจจัยเชิงเหตุและผลของ ความยึดมั่นผูกพันในงานที่มีต่อพฤติกรรมมุ่งนวัตกรรมของอาจารย์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	ศยามล เอกะกุลนันต์ (2565)	- ทุนทางจิตวิทยา - บุคลิกภาพเชิงรุก - บรรยาการการ ทำงานแบบสร้างสรรค์ - ความยึดมั่นผูกพันในงาน	อาจารย์ มหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์	ทุนทางจิตวิทยาและบรรยาการการทำงานแบบสร้างสรรค์มีอิทธิพลทางอ้อมต่อพฤติกรรมมุ่งนวัตกรรมผ่านความยึดมั่นผูกพันในงาน
8	อิทธิพลของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ที่มีผลต่อความผูกพันของบุคลากร คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น	ยุทธพงษ์ จักรคม สุวรรณภา สุ่ยวงษ์ และ ดวงดาว ประทีพอาราม (2564)	- ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน - ความผูกพันของบุคลากร	บุคลากร คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น	ด้านปัจจัยพื้นฐานด้านสัมพันธภาพ ด้านการสนับสนุนการบริหารด้านความก้าวหน้าในงานอยู่ในระดับมาก ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานกับความผูกพันของบุคลากร โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันทางบวก

ตารางที่ 1 แสดงงานวิจัยในอดีตที่ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันในงานของบุคลากร (ต่อ)

ลำดับ	ชื่องานวิจัย	ผู้วิจัย	ปัจจัย	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษา
9	แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ที่ส่งผลต่อความผูกพันของ บุคลากร	อัจจิมา เสนานิवास และ สรัญญี อุเสินยาง (2565)	- ปัจจัยจูงใจ - ปัจจัยค้ำจุน - ความผูกพันของ บุคลากร	บุคลากร	ความพึงพอใจในการ ปฏิบัติงานเป็นปัจจัย สำคัญที่ทำให้บุคคล มีความรู้สึกที่ดีต่องาน ที่ทำ รวมถึงเป็นแรง กระตุ้นที่ช่วยให้บุคคล มีความตั้งใจในการ ปฏิบัติงาน อย่างเต็ม ความสามารถ ทำให้เกิดประสิทธิผล ในการปฏิบัติงานตาม เป้าหมายที่กำหนดไว้
10	ความสัมพันธ์ระหว่าง ความผูกพันในองค์การของ บุคลากรกับการบริหารงาน อาคารสถานที่ของโรงเรียน สาธิต มหาวิทยาลัยราชภัฏ ในกรุงเทพมหานคร	ปรณ จันสุริยวงศ์ และ เตือนใจ ดลประสิทธิ์ (2563)	- ความผูกพันต่อ องค์การ - ความคิดเห็นต่อการ บริหารอาคารสถานที่ - ความสัมพันธ์ ระหว่างความผูกพัน ต่อการจัดการ	บุคลากรของ โรงเรียนสาธิต มหาวิทยาลัยราชภัฏ ในกรุงเทพมหานคร	ภาพรวมของความสัมพันธ์ ระหว่างความผูกพันใน องค์การของบุคลากร โรงเรียนสาธิต มหาวิทยาลัยราชภัฏ ในกรุงเทพมหานคร กับ การบริหารงานอาคาร สถานที่ที่มีความสัมพันธ์ อยู่ในระดับปานกลาง

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับความผูกพันในงาน (Work Engagement) จะพบว่า มีปัจจัยหลายประการที่ส่งผลต่อความผูกพันในงาน และในขณะที่ความผูกพันในงานก็สามารถส่งผลถึงปัจจัยหลายด้านเช่นกัน นั่นคือ จากความสัมพันธ์กันของปัจจัยหลายอย่างในองค์การนั้นแล้วส่งผลต่อกันอย่างแยกไม่ออก ดังนั้นหากผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนมีความเข้าใจปัญหา และตระหนักถึงผลกระทบที่เกิดจากการมีความผูกพันในงานของบุคลากรในระดับที่ต่ำ สถานการณ์เช่นนี้คงไม่ต่างจากถูกระเบิดเวลาที่รอการทำลายล้างเมื่อถึงเวลา ผู้บริหารในทุกระดับจึงมีบทบาทสำคัญในการป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นเมื่อบุคลากรมีความผูกพันในงานน้อย

การทำความเข้าใจถึงรากของปัญหาที่ลดทอนความผูกพันในงานของบุคลากร ไม่ว่าจะเป็นการมองเห็นคุณค่าของคนที่มีความต้องการที่ได้รับมอบหมาย ความยุติธรรมในที่ทำงาน การสนับสนุนทางสังคมจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ระบบรางวัลและการยกย่องชมเชย การให้การยอมรับ การควบคุมที่สมเหตุสมผล และปริมาณงานที่สมดุลกับการใช้ชีวิตประจำวัน ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคนจะต้องทำความเข้าใจและมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงในการแก้ไขปัญหา จึงจะทำให้สามารถแก้ไขปัญหาหรือป้องกันได้อย่างตรงจุดและทันทั่วทั้ง สุปจน์ นาคสวัสดิ์ (2559) เห็นว่าหากองค์กรต้องการให้บุคลากรผูกพันกับองค์กรนั้น องค์กรจะต้องผูกใจกับบุคลากรให้ได้เสียก่อน ซึ่งอาจเริ่มต้นด้วยการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอถึงสิ่งที่บุคลากรต้องการรับการสนับสนุนเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมี

ประสิทธิภาพ การสร้างรูปแบบการสื่อสารที่เปิดกว้างไปยังบุคลากร (Employee Engagement Communication) อย่างต่อเนื่อง และสื่อสารว่าปัญหานั้น ๆ ไม่ได้ถูกมองข้าม และปัญหาจะได้รับการแก้ไขด้วยความจริงใจโดยปราศจากนัยยะแอบแฝง ผู้บริหารจะต้องก้าวไปพร้อมกับบุคลากรโดยไม่ปล่อยให้บุคลากรต่างคนต่างเดินไปคนละทิศทาง จะต้องมีการรับและการให้ระหว่างบุคลากรและผู้บริหารควบคู่กัน (Give and Take Model) เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ เช่น การกำหนดนโยบาย การบริหาร ระบบค่าตอบแทนและด้านสวัสดิการ เป็นต้น เนื่องจากปัจจัยเหล่านี้เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความรู้สึกในทางบวกของบุคลากร ทำให้บุคลากรรับรู้ถึงความเอาใจใส่ขององค์กร รู้สึกถึงความมั่นคงในการปฏิบัติงานและอยากอยู่กับองค์กรในระยะยาว ซึ่ง สมศักดิ์ เจริญพูล และ เสกสรรค์ ทองคำบรรจง (2562) ระบุว่าความผูกพันขององค์กรนั้นได้รับอิทธิพลทางตรงจากความผูกพันในงานมากที่สุด และจากการแข่งขันอย่างรุนแรงในแวดวงการศึกษา นอกจากมหาวิทยาลัยต้องมีการปรับตัวทั้งในด้านหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน และมีการนำนวัตกรรมเข้ามาสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับศยามล เอกะกุลานันต์ (2565) พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมมุ่งนวัตกรรมของอาจารย์มหาวิทยาลัยนั้นถูกส่งผ่านความยึดมั่นผูกพันในงาน ซึ่งช่วยตอกย้ำความสำคัญของความผูกพันในงานของบุคลากรที่มีต่อความอยู่รอดของมหาวิทยาลัยเอกชนในปัจจุบัน

ผลที่ได้รับจากการศึกษา (Implications)

จากผลการศึกษาข้างต้นผู้เขียนได้ข้อสรุปเกี่ยวกับการสร้างความผูกพันในงานไว้ 5 ประเด็น

ประเด็นที่ 1 เมื่อพบว่าบุคลากรมีความผูกพันในงานน้อย ควรมีการปรับปรุงบรรยากาศในการทำงาน (Employee Engagement for Environment) เพราะการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี ส่งผลไปยังความรู้สึกสบายใจ ความสุขที่เกิดขึ้นในการทำงาน ซึ่งการสร้างบรรยากาศในการทำงานนั้นจะมีทั้งบรรยากาศทางด้านกายภาพ และทางจิตใจ ซึ่งองค์กรต้องตระหนักและให้ความสนใจในการสร้างสิ่งเหล่านี้ให้เกิดขึ้นในองค์กร

ประเด็นที่ 2 ผู้บริหารขององค์กรต้องหมั่นตรวจสอบและพูดคุยกับบุคลากรเมื่อมีโอกาส เพื่อเป็นการสื่อสารแบบเป็นกันเองว่าองค์กรยังมีอะไรที่ควรปรับปรุง ควรพัฒนาด้านใดบ้าง รวมถึงเป็นการตรวจสอบความเข้าใจในนโยบายและเป้าหมายขององค์กรว่าเป็นอย่างไรบ้าง และบุคลากรมีความเข้าใจมากน้อยเพียงใด

ประเด็นที่ 3 องค์กรต้องมีระบบการดำเนินงานที่มีความยุติธรรม มีการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงานที่ดี เช่น การให้อิสระในการทำงาน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ประเด็นที่ 4 ผู้บริหารจะต้องพิจารณาถึงแนวทาง หรือมาตรการต่าง ๆ ที่จำเป็นและสำรวจถึงความต้องการของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อตรวจสอบระดับของปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันในงานของบุคลากร และควรพิจารณาอย่างรอบด้านให้ครบถ้วน เพื่อการนำมาปรับปรุงและพัฒนาได้อย่างเหมาะสม



ประเด็นที่ 5 ปัจจัยสภาพแวดล้อมทั้งทางกายภาพและทางจิตใจเป็นเรื่องสำคัญที่องค์กรจะต้องดูแลบุคลากรของตนให้มีสภาพจิตใจที่ดี มีความสุขในการทำงานหรือไม่ ปัจจัยใดที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานจะต้องได้รับการแก้ไขอย่างทันทั่วทั้งที่ โดยเฉพาะปัจจัยเชิงลบ เช่น สภาพแวดล้อมและบรรยากาศการทำงานที่ไม่เหมาะสม การขาดอุปกรณ์ในการทำงาน หรืองานที่รับผิดชอบมีมากเกินไปจนทำให้เกิดความรู้สึกหมดไฟในการทำงาน เป็นต้น

บทสรุป

ความผูกพันในงานของบุคลากรทางการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาภาคเอกชนไทย ไม่ว่าจะเป็นองค์กรขนาดเล็กหรือองค์กรขนาดใหญ่ ปัญหาเรื่องความผูกพันในงานของบุคลากรเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารต้องตระหนัก เพราะจะส่งผลการความสามารถทางการแข่งขันของมหาวิทยาลัย แม้ว่าแทบจะเป็นไปไม่ได้เลยที่จะทำให้บุคลากรทุกคนมีความผูกพันในการทำงาน แต่อย่างน้อยการทำให้บุคลากรส่วนใหญ่มีความผูกพันในงานก็จะช่วยให้องค์กรสามารถรักษามูลค่าบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถให้อยู่ปฏิบัติงานได้เป็นระยะเวลานาน องค์กรต้องมีความเชื่อมโยงระหว่างกันกับบุคลากร และเมื่อบุคลากรมองเห็นความเชื่อมโยงของตนเองกับองค์กรจะยิ่งทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกผูกพันในงาน (Federman, 2009)

การที่องค์กรจะสร้างให้เกิดความผูกพันในงานนั้น ควรเริ่มต้นจากผู้บังคับบัญชาจะต้องสร้างแรงจูงใจ (Motivation) สร้างความไว้วางใจ (Trust) และความเคารพให้เกียรติกัน (Respect) ในองค์กรก่อน เพื่อเป็นการสร้างให้บุคลากรเห็นถึงสำคัญของงานที่ตนเองได้รับมอบหมาย ซึ่งความรู้สึกผูกพันจะส่งผลให้ความเชื่อมั่นในองค์กรของบุคลากรเพิ่มสูงขึ้น และทำให้คุณภาพงานในการปฏิบัติงานมีคุณภาพมากขึ้น (Halbesleben, 2010) ความผูกพันที่บุคลากรมีต่อองค์กรจะช่วยให้เกิดการแสดงพฤติกรรมเชิงบวก เป็นสภาวะจิตใจ อารมณ์ ความคิด ที่ตอบสนองหรือสนับสนุนให้เป้าหมายขององค์กรประสบผลสำเร็จ ความผูกพันในงานนั้นมีช่วยเสริมพลังในการทำงาน เกิดความกระตือรือร้นในการทำงานและมุ่งมั่นทำงานอย่างเต็มที่ คนที่มีความผูกพันในงานจะมีสภาวะจิตใจในทางบวก สุดท้ายแล้วองค์กรย่อมประสบความสำเร็จถึงแม้จะอยู่ในสภาวะที่มีการแข่งขันสูงของธุรกิจทางการศึกษา

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. ผู้บริหารองค์กรควรทำหน้าที่สร้างสรรค์นโยบายและกลยุทธ์ที่จำเป็นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติให้กับบุคลากร เช่น การสนับสนุนกิจกรรมในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร การกำหนดค่าตอบแทนอย่างชัดเจนตามบทบาทหน้าที่ที่เหมาะสมให้กับผู้ปฏิบัติงาน และการให้ความสำคัญในการเสริมสร้างสุขภาวะทางจิต และความสมดุลระหว่างชีวิตกับงานที่ดี

2. ผู้บริหารองค์การกำหนดกลยุทธ์ขององค์การให้เชื่อมโยงกับเป้าหมาย (Corporate Gole) กำหนดแผนงาน การตรวจสอบ การติดตาม การประเมินผลงาน และการให้รางวัลกับบุคลากรตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อเป็นแรงจูงใจ และกระตุ้นให้บุคลากรพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งช่วยเพิ่มศักยภาพให้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนด

3. การนำเทคโนโลยีสารสนเทศและสื่อสังคมมาเป็นช่องทางสื่อสารข้อมูลข่าวสารขององค์การ ทำให้การเข้าถึงข่าวสารมีความสะดวกรวดเร็ว ทำให้บุคลากรมีความเชื่อมโยงทางข้อมูลข่าวสารให้เกิดประสิทธิภาพในการรับข้อมูลได้ดียิ่งขึ้น

4. ผู้บริหารควรสนับสนุนการทำกิจกรรมด้านอื่น ๆ นอกเหนือจากบทบาทในการทำงานประจำ เช่น การส่งเสริมกิจกรรมเพื่อออกนอกพื้นที่ไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับชุมชน สังคม เพื่อเป็นการปลูกจิตสำนึกการแบ่งปันและรับผิดชอบต่อสังคมให้เกิดขึ้นกับบุคลากรทุกระดับ

เอกสารอ้างอิง

นิตา ประพุดติธรรม. (2563). ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ บางเขน. *วารสารบริหารธุรกิจ*, 10(2), 58-80.

นันทวี อุ่นละมัย และ กฤษดา เขียววัฒนสุข. (2562). แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานและการคงอยู่ในองค์การของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี. *วารสารวิชาการบริหารการพัฒนา*, 9(3), 126-138.

บุญทริกา นิลผาย. (2562). ความสัมพันธ์ของคุณลักษณะงานกับความผูกพันในงาน กรณีศึกษา: บุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน นครราชสีมา. (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน, นครราชสีมา.

ปกรณ จันสุริยวงศ์ และ เตือนใจ ดลประสิทธิ์. (2563). ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันในองค์การของบุคลากรกับการบริหารงานอาคารสถานที่ของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานคร. *วารสารวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา*, 12(2), 54-67.

ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงคาร. (2560). *การสร้างความรู้สึผูกพันให้กับพนักงาน*. สืบค้นจาก <https://is.gd/jWKjhM>

ปฏิพัฒน์ แยมชุตติเกิดมณี และ วิจิต อุ๋อัน. (2564). กรอบแนวคิดอิทธิพลของการจัดการองค์ความรู้ต่อการสร้างนวัตกรรมในองค์การและความพึงพอใจในงานของบุคลากรสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์มหาวิทยาลัยธนบุรี*, 15(3), 153-164.



- ภาวิณี เพชรสว่าง. (2559). ความผูกพันต่องาน. *วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 36(1), 222-235.
- ปฎิพัฒน์ แยมชุตติเกิดมณี และ วิจิต อุ่อ้น. (2564). กรอบแนวคิดอิทธิพลของการจัดการองค์ความรู้ต่อการสร้างนวัตกรรมในองค์กรและความพึงพอใจในงานของบุคลากรสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์มหาวิทยาลัยธนบุรี*, 15(3), 153-164.
- ภาวิณี เพชรสว่าง. (2559). ความผูกพันต่องาน. *วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 36(1), 222-235.
- ยุทธพงษ์ จักรคม, สุวรรณภา สุ่มวงษ์ และ ดวงดาว ประทีพ อาราราม. (2564). อิทธิพลของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีผลต่อความผูกพันของบุคลากรคณะแพทยศาสตร์มหาวิทยาลัยขอนแก่น. *วารสารสังคมศาสตร์ นิติรัฐศาสตร์*, 5(2), 71-96.
- ศยามล เอกะกุลนันต์. (2565). ปัจจัยเชิงเหตุและผลของความยึดมั่นผูกพันในงานที่มีต่อพฤติกรรมมุ่งนวัตกรรมของอาจารย์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยธนบุรี*, 16(1), 119-130.
- ศิริพงศ์ รักใหม่, สิริฉันท สธิกรกุล เตชพาพพงษ์ และ พันธศักดิ์ พลสารมัย. (2562). แนวโน้มสถาบันอุดมศึกษาเอกชน: ทางเลือกแห่งอนาคต. *วารสารวิทยาลัยดุสิตธานี*, 13(1), 250-269.
- สกวเดือน พิมพิศาล และ ทรงพล โชติกเวกุล. (2015). คุณภาพชีวิตการทำงานที่มีผลต่อความผูกพันและความภักดีต่อองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษา. *วารสารวิชาการ ธรรมทรรศน์*, 15(3), 129-138.
- สุดาพร ทองสวัสดิ์, ประชุม รอดประเสริฐ และ นิรันดร์ จุลทรัพย์. (2562). สภาพปัญหาและแนวทางการพัฒนาความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย. *วารสารวิชาการ สถาบันเทคโนโลยีแห่งสุวรรณภูมิ*, 6(2), 353-368.
- สาธิต เชื้ออยู่นาน, ยุทธนา ไชยจุล, สุนทร คล้ายอ่ำ และ ญัฐวุฒิ อรินทร์. (2017). ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการมหาวิทยาลัยรัฐ. *Veridian E-Journal*, 10(1), 1405-1421.
- สุดาร์ตน์ แจงทอง และ อนุ เจริญวงศ์ระยับ. (2562). อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในจังหวัดกำแพงเพชร โดยมีความผูกพันในงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน. *วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์*, 36(1), 81-101.
- สุพจน์ นาคสวัสดิ์. (2559). หนังสือการสำรวจความผูกพันในการทำงานของพนักงาน แนวคิด ทฤษฎี และแนวปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- สมบัติ อาริยาศาล. (2561). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษา. *Journal of Roi Keansarn Academi*, 3(2), 33-46.

- สมศักดิ์ เจริญพูล และ เสกสรรค์ ทองคำบรรจง. (2562). การศึกษาสมการโครงสร้างอิทธิพลของ
ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันพนักงาน และความผูกพันในงานต่อความผูกพันองค์กร.
วารสารวิชาการ บัณฑิตวิทยาลัยสวนดุสิต, 15(1), 49-65.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. (2561). แผนอุดมศึกษาระยะยาว 20 ปี
(พ.ศ. 2561-2580). สืบค้นจาก <http://www.mua.go.th/users/bpp/main/download/plan/plan20yrs.pdf>
- อัจจิมา เสนานิवास และ สรัญญี อุสैनยาง. (2565). แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ที่ส่งผลต่อความ
ผูกพันของบุคลากร. วารสารสหวิทยาการวิจัยและวิชาการ, 2(1), 29-40.
- อรพินทร์ ชูชม. (2557). รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลของความยึดมั่นผูกพันในงานของครู.
สืบค้นจาก <https://is.gd/LB052F>
- อุทัย ดุลยเกษม. (2547). ปรรามณ์เรื่องความเข้มแข็งของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน. สานปฏิรูป,
6(69), 62-63.
- อริสรา บุญรัตน์. (2557). แนวทางการพัฒนาภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย.
(วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, สงขลา.
- Aon Hewitt. (2015). *Aon Hewitt's Model of Employee Engagement*. Retrieved from
<https://www.aonhewitt.co.nz/getattachment/77046028-9992-4d77-868a-32fbf622fec6/file.aspx?disposition=inline>
- A. B. & M. P. Leiter. (2010). *Work engagement: A handbook of the essential theory and research*. New York: Psychology Press.
- Halbesleben, J. R. B. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with
burnout, demands, resources, and consequences. In A. B. Bakker (Ed.) & M.
P. Leiter. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*
(pp. 102-117). London: Psychology Press.
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement.
Career Development International, 13(3), 209-223.
- Bakker, A.B. (2009). Building engagement in the workplace. In R. J. Burke & C.L. Cooper
(Eds.) *The peak performing organization* (pp. 50-72). Oxonian, UK: Routledge.
- Federman, B. (2009). *Employee Engagement: A Roadmap to creating Profits, Optimizing Performance, and Increasing Loyalty*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement
at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.



- May, D.R., Gilson, R.L., & Harter, L.M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and avail ability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 11-73.
- Maslach, C., & Leiter, P. M. (1997). *The truth about burnout*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B., & Leiter, M.P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Schaufeli, W.B., & Salanova, M. (2008). Enhancing work engagement through the management of human resources, in Naswall, K., Hellgren, J. & Snerks, M. (Eds.), *The Individual in the changing working life* (pp. 380-402). Cambridge: Cambridge University Press.