

แนวคิดและปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร

Concept and Driving Factors of Employee Engagement

สุภาภรณ์ ประสงค์ทัน*
Supaporn Prasongthan

บทคัดย่อ

บทความวิชาการเรื่องแนวคิดและปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอความสำคัญและความจำเป็นของความผูกพันของพนักงานต่อธุรกิจ อีกทั้งยังเป็นการสะท้อนให้เห็นถึงผลลัพธ์เชิงบวกที่ส่งผลต่อพนักงาน และองค์กร โดยนำเสนอปัจจัยขับเคลื่อนให้เกิดความรู้สึกผูกพันของพนักงาน โดยใช้วิธีการศึกษาแบบทบทวนวรรณกรรมไม่ว่าจะเป็น หนังสือ บทความวิชาการ งานวิจัย เป็นต้น ซึ่งในบทความดังกล่าวได้นำเสนอแนวคิดทฤษฎี Engagement ความหมาย ปัจจัยขับเคลื่อน และผลที่ได้รับจากการที่พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กร

คำสำคัญ: ความผูกพันต่อองค์กร ปัจจัยขับเคลื่อน แนวคิด

Abstract

The purpose of writing this article is to present the important of employee engagement and the outcomes of employee engagement for both employee and employer. The study reviewing through a variety of literatures for example books, research articles, journals and magazines. The paper includes the concept of employee engagement, antecedent and effect, the driving factors and the essential outcomes of employee engagement practice.

Keywords: Employee Engagement Driving Factor Concept

บทนำ

ในปัจจุบันได้มีการยอมรับว่าองค์ประกอบหลักที่สำคัญในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายคือทรัพยากรบุคคลในองค์กร (Human Resources) ต่อมาได้มีการพัฒนากรอบแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบบสมัยใหม่ โดยมีการมองพนักงานเป็นเสมือนทุนขององค์กร หรือ "ทุนมนุษย์" (Human Capital) การบริหารทุนมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพเป็นองค์ประกอบสำคัญในการนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จ แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Employee Engagement) ได้เข้ามามีบทบาทสำคัญต่อธุรกิจ และเป็นเครื่องมือที่ทำให้เกิดชัยชนะร่วมกันระหว่างองค์กรและพนักงาน (Win-Win Situation) โดยพนักงานจะมีการแสดงออกผ่านทางพฤติกรรม อารมณ์ และการรับรู้ โดยจะมีความพึงพอใจต่อการทำงานและมีความภาคภูมิใจในองค์กร หากองค์กรใดมี

* อาจารย์ ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สุขุมวิท 23 เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

พนักงานซึ่งมีระดับความผูกพันต่อองค์การสูงจะส่งผลเชิงบวกแก่องค์การ ไม่ว่าจะเป็นการเพิ่มขึ้นของผลิตผลทางการผลิต การเกิดควมริเริ่มสร้างสรรค์ การรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์การ ประสิทธิภาพการทำงานที่เพิ่มขึ้น ความจงรักภักดีต่อองค์การ ความผูกพันในงาน ความกระตือรือร้นในการทำงาน เป็นต้น ในทางกลับกัน หากองค์การใดที่มีพนักงานที่มีระดับความผูกพันต่อองค์การต่ำ หรือไม่มีความผูกพันต่อองค์การ จะส่งผลในเชิงลบ เช่น อัตราการลาออกจากรางาน สถิติการขาดลามาสายของพนักงานเพิ่มสูงขึ้น ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานต่ำ เป็นต้น (ภาวีน ศิริประภาณุกุล, 2547)

ประเด็นเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงานต่อองค์การจึงเป็นเรื่องที่ได้รับความสนใจจากนักวิชาการ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ และที่ปรึกษาด้านทรัพยากรมนุษย์ เป็นอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นเรื่องปัจจัยขับเคลื่อนให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์การและงานที่ทำ ผลสำเร็จจากเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์การ และเครื่องมือในการส่งเสริม ความผูกพันต่อองค์การ บทความวิชาการชิ้นนี้จึงได้รวบรวมและสังเคราะห์องค์ความรู้เกี่ยวกับความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ จากทั้งบทความภาษาไทยและภาษาอังกฤษ โดยนำเสนอแนวคิดทฤษฎีพื้นฐานเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ ความหมายของความผูกพันของพนักงานต่อองค์การจากนักวิชาการและนักปฏิบัติที่หลากหลาย ปัจจัยขับเคลื่อนให้เกิดความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ ผลที่คาดว่าจะได้รับจากการที่พนักงานรู้สึกผูกพันต่อองค์การ

ความหมายของความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ

มีงานเขียนมากมายเกี่ยวกับความหมายของความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ (Employee Engagement) ไม่ว่าจะมาจากฝั่งของนักวิชาการ บริษัทที่ปรึกษาทางด้านทรัพยากรมนุษย์ หรือแม้กระทั่งบริษัทชั้นนำต่างๆ แต่อย่างไรก็ตามยังไม่มีการสรุปความหมายออกมาอย่างแน่นอนนัก เช่นเดียวกับงานวิจัยเชิงประจักษ์ (Empirical Research) ซึ่งมีจำนวนไม่มากนักที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันของพนักงานขององค์การ ดังนั้นผู้เขียนจึงได้สรุปประเด็นสำคัญเกี่ยวกับความหมายของความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ ดังต่อไปนี้

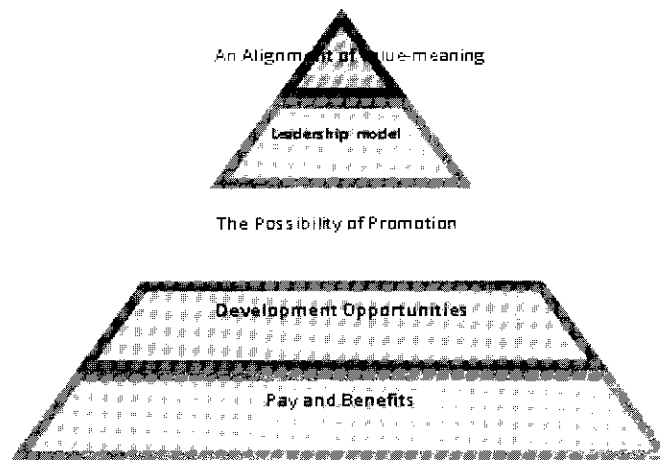
การมุ่งเน้นถึงผลลัพธ์ที่ออกมาภายหลัง รวมไปถึงพฤติกรรมของพนักงานที่เกิดขึ้น ดังจะเห็นได้จากคำสำคัญที่ได้เช่น ความผูกพันทางอารมณ์ (Attachment) ความผูกพัน (Commitment) ความจงรักภักดีต่อองค์การ (Loyalty to Organization) ความพยายามในการทำงาน (Discretionary Effort)

- การมุ่งเน้นถึงมุมมองเชิงจิตวิทยาและอารมณ์ด้วยดังจะเห็นได้จาก การมีส่วนร่วม (Fully Involvement) ความกระตือรือร้น (Energy, Vigor) ความสำเร็จสมดังตั้งใจ (Fulfilling) ความจดจ่อในหน้าที่ (Absorption)

จะเห็นได้ว่าความหมายของ Engagement มีความใกล้เคียงกับแนวคิดอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็แนวคิดเกี่ยวกับ Commitment, Involvement, Attachment, Role Performance, Organizational Citizenship Behavior (OCB) เมื่อศึกษาอย่างลึกลงไปจะเห็นได้ว่าคำที่กล่าวมานี้มีความเกี่ยวเนื่องและเป็นองค์ประกอบสำคัญของ Engagement ทั้งสิ้น โดยสรุปแล้วกล่าวได้ว่า "ความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ เป็นความรู้สึกผูกพันของพนักงานมีให้กับองค์การและงานที่ทำอยู่ ซึ่งพนักงานมีความพึงพอใจต่อการทำงาน มีความภาคภูมิใจ มีความกระตือรือร้น ตั้งใจ ทุมเทให้กับงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่เพื่อความสำเร็จขององค์กร"

ปัจจัยขับเคลื่อนให้เกิดความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร

จากแนวคิดและความสำเร็จที่ได้รับจากการที่พนักงานมีความผูกพันต่องานและองค์กร ทำให้มีนักวิชาการ นักปฏิบัติหลายคนที่ได้ทำการค้นคว้า ทดลอง และวิจัยเพื่อระบุปัจจัยขับเคลื่อนให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร Pana Research Report ในปี 2007 ได้นำเสนอต้นแบบ "Hierarchy of Engagement" โดยได้ประยุกต์จาก Maslow's Need Hierarchy Model ซึ่งแสดงถึงปัจจัยต่างๆ ซึ่งส่งผลให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงาน และในเชิงจิตวิทยาเกิดความผูกพันต่อองค์กร โดยมีการเรียงลำดับขั้นความต้องการพื้นฐานเริ่มจากค่าจ้างและผลตอบแทนในองค์การและหากพนักงานรู้สึกพึงพอใจแล้วจะขยับความต้องการขึ้นไปเป็น โอกาสในการพัฒนาตนเอง โอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง รูปแบบของผู้นำ และ ความรู้สึกมีคุณค่าต่อองค์กร ตามลำดับ (ดูรูปภาพ 1)



รูปภาพ 1 Hierarchy of Engagement

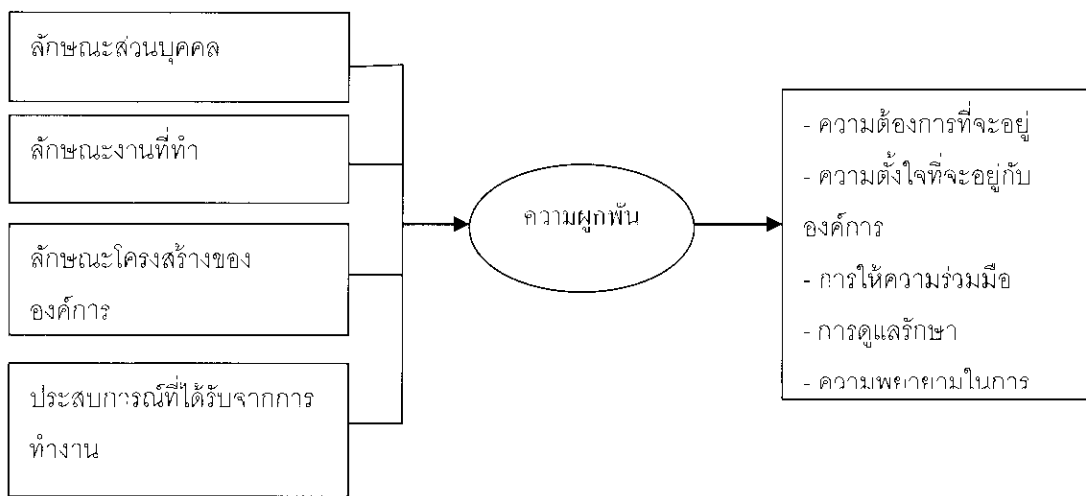
แต่อย่างไรก็ตามได้มีงานวิจัยอีกหลายชิ้นที่ได้นำเสนอปัจจัยอื่นนอกเหนือไปจากนี้ Wildermuth and Pauken (2008a; 2008b) ได้ทำการรวบรวมผลงานวิจัยเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร และสังเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนออกเป็น 3 หัวข้อกล่าวคือ

1. สภาพแวดล้อมขององค์กร (Organizational Environment): ความสัมพันธ์ในงาน (Relationship) ไม่ว่าจะเป็นความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ระหว่างเจ้านายและลูกน้อง หรือระหว่างพนักงานและลูกค้า เป็นปัจจัยสำคัญทำให้พนักงานรู้สึกสบายใจ และได้รับการช่วยเหลือสนับสนุน, ความสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว (Work-Life Balance) และคุณค่าต่อตนเองและต่อองค์กร (Values)

2. วิธีการของผู้นำองค์กร (Leadership Practice) มีงานวิจัยหลายชิ้นที่พบความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กรและภาวะผู้นำ

3. ลักษณะของงาน (Job Characteristics) พนักงานจะรู้สึกผูกพันต่อองค์กรเมื่อได้รู้สึกในงานที่ตนเองทำอยู่มีความหมายต่อองค์กรและต่อลูกค้า และสามารถนำไปสู่เป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ นอกจากนี้แล้วความท้าทายในงานที่ยังเป็นอีกปัจจัยที่ทำให้พนักงานรู้สึกได้ใช้ความสามารถและความชำนาญในงานของตนเพิ่มมากขึ้น

นอกจากนี้แล้ว Mowday, Porter, and Steers (1982) (อ้างถึงใน สันต์ฤทัย ลิ้มวีรพันธ์. 2550) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรและได้แบ่งออกเป็นปัจจัย 4 ประการที่ส่งผลให้เกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร คือ (1) ลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristics) ได้แก่ เพศ อายุ อายุงาน ระดับการศึกษา สถานภาพการสมรส (2) ลักษณะงานที่ทำ (Job or Role-related) ได้แก่ ความสำคัญของลักษณะงานที่รับผิดชอบ งานที่ทำหาย การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน โอกาสความก้าวหน้า ความมีอิสระในการทำงาน (3) ลักษณะโครงสร้างขององค์กร (Structural Characteristics) ได้แก่ ลักษณะการกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของกิจการ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และ (4) ประสบการณ์ที่ได้รับจากการทำงานในองค์กร (Work Experiences) ได้แก่ ความเชื่อถือต่อองค์กร ความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญต่อองค์กร และระบบการพิจารณาความดีความชอบ (ดูรูปภาพ 2)



รูปภาพ 2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร

โรบินสันและคณะ (Robinson et al. 2004) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพันต่อองค์กร เช่นเดียวกัน ผลการวิจัยออกมาพบถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบในการทำงานไม่ว่าจะเป็นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โอกาสในการพัฒนาตนเอง ระดับที่องค์กรให้ความสำคัญในเรื่องสุขภาวะของพนักงาน และความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและนายจ้าง นอกจากนี้แล้วยังมีงานวิจัยอีกหลากหลายแห่งที่ได้พยายามระบุปัจจัยต้นเหตุที่กระตุ้นให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กร จากการศึกษาวิจัยทั้งจากนักวิชาการและนักปฏิบัติ ผู้เขียนได้รวบรวมปัจจัยขับเคลื่อนความรู้สึกผูกพันของพนักงานต่อองค์กร เพื่อใช้ในการศึกษาเชิงลึกต่อไป (ดูตาราง 1)

ตาราง 1 ที่มาของแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร

ปัจจัยขับเคลื่อน	Driving Factors	ที่มาของแนวคิด
ปัจจัยส่วนบุคคล	Personal Characteristic	Mowday, Porter, and Steers
ความพึงพอใจในงาน	Job satisfaction	IES Survey
ลักษณะงานที่ทำ	Job or Role-related	Mowday, Porter, and Steers

ปัจจัยขับเคลื่อน	Driving Factors	ที่มาของแนวคิด
ความสัมพันธ์ในงาน	Relationship	Wildermuth and Pauken
ความสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว	Work-life balance	Wildermuth and Pauken
ค่าจ้างและผลประโยชน์	Pay and Benefits	Pana research report, IES Survey
โอกาสก้าวหน้าทางอาชีพ	Possibility of Promotion	The Blessing White, Pana Research Report
การสื่อสาร	Communication	IES Survey
วิถีภาวะผู้นำองค์กร	Leadership Practice	Wildermuth and Pauken
ความรู้สึกรู้สึกว่ามีคุณค่าต่อองค์กร	Value-Meaning, Meaningfulness	Pana Research Report, Wildermuth and Pauken

ผลที่ได้รับจากการที่พนักงานรู้สึกผูกพันต่อองค์กร

การบริหารงานบุคคลเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารภายในองค์กรเพราะความสำเร็จหรือประสิทธิภาพขององค์กรนั้นย่อมขึ้นอยู่กับการทำงานของพนักงานในองค์กรเป็นสำคัญ ในการบริหารงานให้ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องหาวิธีการที่จะเสริมสร้างให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เพราะความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อผลงานที่ปรากฏ หากพนักงานในองค์กรมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานต่ำก็จะส่งผลให้มีความรู้สึกผูกพันกับองค์กรน้อยลงและเกิดการขาดงานและลาออกจากการงานในที่สุด (อุษณีย์ ธรรมสุวรรณ, 2545; อ่างถึงโน ธนัฐชา รัตนพันธ์, 2551) ดังนั้นความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Employee Engagement) เป็นจุดหมายปลายทางที่องค์กรต้องการให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม หากองค์กรสามารถขับเคลื่อนให้พนักงานรู้สึกผูกพันได้แล้ว อัตราการลาออกของพนักงานจะลดน้อยลง อีกทั้งผลผลิตของงานและการทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ทำให้ส่งผลต่อ Organizational Performance ไม่จะเป็นเรื่องความพึงพอใจของลูกจ้างที่เพิ่มขึ้น ผลกำไรที่มากขึ้น ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน เป็นต้น คงปฏิเสธไม่ได้ว่าความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง ดังนั้นแนวคิดเรื่องความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรควรได้รับความสำคัญและหาแนวทางเสริมสร้างอย่างต่อเนื่องและจริงจัง อีกทั้งยังต้องได้รับการศึกษาวิจัยอีกมากในบริบทของธุรกิจที่แตกต่างเพื่อให้องค์กรจะสามารถยืนหยัดได้อย่างเข้มแข็งและยั่งยืน

เอกสารอ้างอิง

ธณัฐชา รัตนพันธ์. (2551). โมเดลเชิงสาเหตุ ความผูกพันต่อองค์กร ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน. สืบค้นเมื่อวันที่ 16 มิถุนายน 2555, จาก http://www.thaiedresearch.org/thaied/index.php?q=thaied_results&table=thaied_results&-action=browse&-cursor=287&-skip=270&-limit=30&-mode=list&-recordid=thaied_results%3Fid%3D8452

ภาวีน ศิริประภาณุกุล. (2547, 15 เมษายน). ว่าด้วยการพัฒนาทุนมนุษย์. ประชาชาติธุรกิจ. หน้า 2.

สันต์ฤทัย ลิ้มวีรพันธ์. (2550). ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Employee Engagement) กรณีศึกษา บริษัท
ระยองเพียวริไฟเออร์ จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากร
มนุษย์และองค์กร). กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). The Drivers of Employee Engagement. Retrieved June 15,
2012, from <http://www.employment-studies.co.uk/pubs/summary.php?id=408>

Wildermuth, C. M. S. & Pauken, P. D. (2008a). A Perfect Match: Decoding Employee Engagement - Part I:
Engaging Cultures and Leaders. *Industrial and Commercial Training*. 40(3): 122 – 128.

..... (2008b). A Perfect Match: Decoding Employee Engagement - Part II: Engaging Jobs and Individuals.
Industrial and Commercial Training. 40(4): 206 – 210.