

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร
Performance Motivation that affecting the Employee Engagement

อัจฉิมา เสนานิวาส* และ สรัญณี อุเสินยาง

Ajjima Senaniwat* and Saranee U-senyang

หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์

Master of Management Program, Princess of Naradhiwas University

*Corresponding author E-mail: senaniwat@gmail.com

Received 02/02/2022

Revise 09/02/2022

Accepted 10/02/2022

บทคัดย่อ

การบริหารจัดการเป็นสิ่งสำคัญของทุกองค์กร ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด ที่จะสร้างสรรคงานให้เจริญก้าวหน้า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้บุคคล มีความรู้สึกที่ดีต่องานที่ทำ รวมถึงเป็นแรงกระตุ้นที่ช่วยให้บุคคลมีความตั้งใจในการปฏิบัติงานอย่าง เต็มความสามารถ ทำให้เกิดประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ หากบุคลากรมีแรงจูงใจ ในการทำงานแล้ว ย่อมมีความสุข พึงพอใจต่องานที่ปฏิบัติ และจูงใจให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร จนกลายเป็นความผูกพัน ดังนั้นบทความนี้เป็นการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร บทความนี้ จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เข้าใจถึง ปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร ซึ่งจะเป็นประโยชน์แก่ผู้ที่สนใจในการเขียนบทความ ได้นำไปเป็นแนวทางในการปรับใช้กับองค์กร ผลการวิเคราะห์ พบว่า

ปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน โดยปัจจัยจูงใจ ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านความก้าวหน้า ด้านลักษณะ ของงานที่ทำ ด้านความรับผิดชอบ และปัจจัยค้ำจุน ด้านนโยบายและการบริหารขององค์กร ด้านการบังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน ด้านเงินเดือนและค่าจ้าง และด้านสภาพทั่วไป

ความผูกพันของบุคลากร ประกอบด้วย ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร การยอมรับเป้าหมาย นโยบายการบริหารขององค์กร การทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงานเพื่อองค์กร ความห่วงใย ในอนาคตขององค์กร และความต้องการที่จะดำรงความเป็นสมาชิกขององค์กร

ความสำคัญ: แรงจูงใจ, ปัจจัยจูงใจ, ปัจจัยค้ำจุน, ความผูกพัน

Abstract

Management is an important aspect of every organization; human resource is the most important factor in creating jobs to progress. Performance satisfaction is a key factor in how a person feels good about their job, as well as being a motivator that helps a person to be willing to perform to the best of their ability, resulting in effective performance. Work according to the set goals. If the personnel is motivated to work, then they are happy and satisfied with the work they perform and incentivize loyalty to the organization, until it becomes a bond. Therefore, this article is a review of the literature and research related to performance motivation affecting employee engagement, which will be useful to those interested in applying it as a guideline for organizational adoption. The results of the analysis revealed that: Performance motivation factors consist of motivation factors, and supporting factors, the motivation factors are, success in performance, recognition, advancement, nature of work, responsibility. And supporting factors include organizational policies and administration, command, relations between colleagues, supervisors, salary/wages, and general conditions. Employee engagement consists of a sense of belonging to the organization, acceptance of the organization's management policy goals, dedication to the organization's performance efforts, concern for the future of the organization, and the desire to maintain membership of the organization.

Keyword: Motivation. Motivation factors, Hygiene Factors, Commitment

บทนำ

การบริหารจัดการเป็นสิ่งสำคัญของทุกองค์กร ปัจจัยการบริหารซึ่งประกอบด้วย คน (Man) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Material) และวิธีการ (Management) (พัชญา แสงประสิทธิ์ และจันทนา แสนสุข, 2560) ซึ่ง “คน” หรือทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่จะสร้างสรรค์งานให้เจริญก้าวหน้า (จรี วรรณ เจริญกุล, 2563) การลาออกของบุคลากรเป็นปัญหาที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการอย่างมากจำเป็นต้องแสวงหากลยุทธ์ในการจูงใจเพื่อผลักดันให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน (ฐิติพร เสถียรพันธ์ และพินิตา สุระชัยกุลวัฒนา, 2561) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน (Job satisfaction) เป็นปัจจัยสำคัญ ที่ทำให้บุคคลมีความรู้สึกที่ดีต่องานที่ทำ รวมถึงเป็นแรงกระตุ้นที่ช่วยให้บุคคลมีความตั้งใจ ในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ทำให้เกิดประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (สมศักดิ์ สงวนดี, 2563) ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในงาน ผู้บริหารจะต้องสร้างแรงจูงใจด้านปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน หากบุคลากรมีแรงจูงใจในการทำงานแล้ว ย่อมมีความสุข พึงพอใจต่องานที่ปฏิบัติ และจูงใจให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรจนกลายเป็นความผูกพัน (กุลนันท์ โปะะเงิน, 2562)

การสร้าง ความผูกพันของบุคลากร (Employee engagement) เป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยให้บุคลากรเกิดความผูกพันกับองค์กร การแสดงออกถึงความสัมพันธ์ที่มีต่อองค์กร การแสดงถึงความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าที่ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมองค์กร เต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อทำประโยชน์กับองค์กร และปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กรทุ่มเททุกความสามารถ ของตนเองอย่างเต็มที่โดยอุทิศร่างกายแรงใจในการทำงาน มีความจงรักภักดีและมีความต้องการที่จะปฏิบัติงานกับองค์กรนี้ตลอดไป แต่ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสามารถเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ถ้าหากเรา ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของบุคลากรได้ตามความต้องการด้วยปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ บรรยากาศ ในองค์กร ความปลอดภัยในสถานที่ทำงาน สิ่งอำนวยความสะดวก และเครื่องมืออุปกรณ์ในการทำงาน หรือสภาพแวดล้อมทางกายภาพในสถานที่ทำงาน เงินเดือน ผลตอบแทน รวมทั้งสวัสดิการต่าง ๆ ที่พนักงานได้รับ และการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้น ๆ หากไม่เป็นที่พอใจของบุคลากรในการทำงานอาจส่งผลให้เกิดพฤติกรรมองค์กรที่ไม่พึงประสงค์ ได้แก่ การขาดงาน การไม่ตรงต่อเวลาในการทำงาน การมีปัญหาภายในองค์กร และการโยกย้าย ลาออก เป็นต้น (ธิตานันท์ พงศ์ละไม, 2560)

นอกจากนั้น ความผูกพันที่บุคคลมีต่อองค์กร สามารถใช้ในการทำนายอัตราการเป็นสมาชิกขององค์กรในลักษณะการเข้าหรือออกจากงาน ได้ดีกว่าการศึกษาเรื่องความพึงพอใจในการทำงาน กล่าวคือ (Steer & Porter, 1983; ชนาวิทย์ พรชุตรัง, 2559) (1) ความผูกพันต่อองค์กร เป็นแนวความคิด ที่ลักษณะครอบคลุมมากกว่าการพึงพอใจในงานซึ่งสะท้อนถึงผลโดยทั่วไปที่บุคคลมีการตอบสนอง ต่อองค์กรโดยส่วนรวมในขณะที่ความพึงพอใจในงานจะสะท้อนถึงการตอบสนองของบุคคลต่อองค์กร ในแง่ของการทำงานเท่านั้น (2) ความผูกพันต่อองค์กรค่อนข้างจะเสถียรภาพมากกว่าความพึงพอใจ ถึงแม้จะมีการพัฒนาไปอย่างช้า ๆ แต่ก็มี ความมั่นคง และ (3) เป็นตัวชี้วัดถึงความมีประสิทธิภาพขององค์กร

อย่างไรก็ตามความผูกพันต่อองค์กรเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่งเพราะความผูกพันต่อองค์กรจำเป็นต่อความอยู่รอด และความมีประสิทธิภาพขององค์กรจุดหมายสำคัญในการบริหารงานทุกองค์กร คือ ให้องค์กรคงอยู่ในสภาพที่มีสุขภาพดีสามารถดำเนินงานต่อไปได้ ความผูกพันต่อองค์กรยังเป็นทัศนคติที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับองค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์กรแบบใดเพราะ (Buchanan, 1974; จุลดา ลัด ฉวีสุข, 2559) (1) เป็นตัวเชื่อมระหว่างจินตนาการหรือความต้องการของสมาชิกกับเป้าหมายขององค์กร ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร (2) ช่วยลดการควบคุมจากภายนอก ซึ่งเป็นผลมาจากการที่สมาชิกมีความรักและผูกพันต่อองค์กรของตนมากนั่นเอง

การที่ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรจะเกิดความผูกพันต่อองค์กร มีความตั้งใจและเต็มใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้นั้น องค์กรจำเป็นต้องตอบสนองในสิ่งต่าง ๆ ที่บุคลากรต้องการได้อย่างถูกต้องเหมาะสม โดยตระหนักว่าบุคคลแต่ละคนก็จะมีความต้องการที่แตกต่างกัน ซึ่งจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กรในที่สุด (อนุดิษฐ์ ฐานไชยกร, 2562)

วิธีการบริหารงาน การวางแผนการดำเนินงาน การสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีความรักและผูกพันต่อองค์กร ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ (วรเชช บุณยประกอบ,

2559) การที่บุคคลจะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น องค์กรต้องมีวิธีการบริหารงาน การวางแผนการดำเนินงาน สร้างแรงจูงใจให้พนักงานในองค์กรมีการพัฒนาตนเอง องค์กรที่ดีจะต้องมีช่องทางและตำแหน่งงานที่จะเปิดโอกาสให้คนทำงานแต่ละคนมีโอกาสก้าวหน้าและเติบโตในสายอาชีพให้มีการพัฒนาควบคู่ไปกับการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร การพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพเป็นการประเมินศักยภาพของบุคคลรวมทั้งดำเนินการฝึกอบรมและเสริมสร้างประสบการณ์เพื่อเตรียมบุคคลสำหรับความก้าวหน้าในอาชีพ โดยส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ได้พัฒนาตนเอง เปิดโอกาสให้คนทำงานแต่ละคนมีโอกาสก้าวหน้าในงาน โดยมุ่งสู่เป้าหมายในอาชีพที่ตนถนัด และเมื่อบุคลากรนั้นปฏิบัติงานให้แก่องค์กรอย่างเต็มความสามารถ สิ่งที่ยังคงควรตอบแทนกลับให้แก่บุคลากรนั้นก็คือ การให้สวัสดิการที่ดี องค์กรที่มีสวัสดิการที่เพียงพอต่อความต้องการของบุคลากรจะเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวให้พนักงานมีความจงรักภักดีต่อองค์กร ทำให้องค์กรเดินหน้าต่อไปได้ ทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการทำงาน โดยทั่วไปมักจะนึกถึงเงินเดือน ค่าจ้างและตำแหน่งงาน ความสะดวกในการทำงาน ซึ่งสวัสดิการที่ดีนั้นจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและชีวิตความเป็นอยู่ของบุคลากรให้มีความมั่นคงมากยิ่งขึ้นก่อให้เกิดความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กร

นอกจากนี้ องค์กรคาดหวังให้บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กรเนื่องจากความผูกพันอันดี ต่อองค์กรนั้นจะสะท้อนออกมาในรูปแบบของพฤติกรรมของบุคลากรทำให้บุคลากรมีความภาคภูมิใจจากการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและมีความรู้สึกที่ดี รวมถึงการทุ่มเทแรงใจแรงกายในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ ตามเป้าหมายที่องค์กรได้ตั้งไว้ แต่หากบุคลากรไม่มีความผูกพันต่อองค์กรก็จะส่งผลให้บุคลากร มีการปฏิบัติงานได้อย่างไม่เต็มความสามารถ ทำให้การปฏิบัติไม่มีประสิทธิภาพจึงส่งผลให้เกิดการลาออกของบุคลากรสูงขึ้น และในที่สุดการปฏิบัติงานก็จะหยุดชะงัก เกิดความล่าช้า ส่งผลให้องค์กรไม่สามารถดำเนินการได้อย่างราบรื่นต่อไป (พัชรหทัย จารุทวีผลนุกุล, ธัญญฤดี วัทโล, และวิลาสิณี สุตประเสริฐ, 2563)

จากความสำคัญดังกล่าวข้างต้นจะเห็นได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีความสำคัญ เพราะทำให้องค์กรได้มาซึ่งพนักงานที่ทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจ ตั้งใจและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้กับองค์กร ทำให้องค์กรได้รับประโยชน์มากมาย ทั้งด้านลดอัตราการขาดงาน อัตราการลาออกหรือเปลี่ยนงาน รวมถึงการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดประสิทธิผลนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร กล่าวคือเมื่อบุคลากรมีความสุขในการทำงานแล้วจะกลายเป็นความผูกพันต่อองค์กร ทำให้ผู้บริหารได้ทราบถึงปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อความผูกพัน และสามารถนำข้อมูลมาใช้ในการวางแผนปรับปรุง พัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลต่อไป

ดังนั้น บทความนี้จึงมีวัตถุประสงค์ เพื่อให้เข้าใจถึงปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร โดยรายละเอียดมีดังต่อไปนี้

ปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

“แรงจูงใจ” หมายถึง “สถานะที่อยู่ภายในตัวที่เป็นพลัง ทำให้ร่างกายมีการเคลื่อนไหว ไปในทิศทางที่มีเป้าหมายที่ได้เลือกไว้แล้ว ซึ่งมักจะเป็นเป้าหมายที่มีอยู่ในภาวะสิ่งแวดล้อม” (Loundon & Bitta, 1998; ฌ็องส์

พัชร์ ลาภบำรุงวงศ์, 2562) หมายถึง บางสิ่งบางอย่างที่อยู่ภายในตัวบุคคลที่มีผลทำให้บุคคลต้องกระทำหรือเคลื่อนไหว หรือมีพฤติกรรม ในลักษณะที่มีเป้าหมาย กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ แรงจูงใจเป็นเหตุผลของการกระทำ (Walter, 1978; วัชรพัชร์ ลาภบำรุงวงศ์, 2562) ดังนั้น สรุปได้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง กระบวนการต่าง ๆ ทางร่างกายและจิตใจที่ถูกระตุ้นจากสิ่งเร้าทำให้เกิด การแสดงพฤติกรรม เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่ต้องการ

ทฤษฎีสองปัจจัย Herzberg

ทฤษฎีแรงจูงใจมีสาระสำคัญว่าแรงจูงใจเป็นผลจากความพยายามที่จะให้ความต้องการ ส่วนบุคคลได้รับความพึงพอใจ ตามทฤษฎีสองปัจจัยของ เฟรดเดอริก เฮอ์เบิร์ก (Herzberg Two-Factor Theory) ว่าเป็นทฤษฎีที่ระบุถึงสภาพแวดล้อมของงานที่ทำให้บุคคลเกิดความไม่พึงพอใจ (Dissatisfaction) และลักษณะของงาน ที่ทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจ ในงาน (Job Satisfaction) ประกอบด้วย 2 ปัจจัย ดังนี้ (ทองฟู ศิริวงศ์, 2555)

1) ปัจจัยจูงใจ (Motivational Factors) เป็นปัจจัยที่กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจหรือความพึงพอใจในการทำงาน เป็นแรงจูงใจจากภายในที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง และเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดการจูงใจ อย่างแท้จริงซึ่งสามารถสร้างทัศนคติเชิงบวกต่อบุคลากรในองค์กร ประกอบไปด้วย

1.1 ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลทำงานให้เสร็จและประสบผลสำเร็จได้เป็นอย่างดี และเมื่อผลงานนั้นสำเร็จจะเกิดความรู้สึกพอใจ และมีความปลื้มในผลสำเร็จของงานนั้น

1.2 ด้านการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การที่เราได้รับการยกย่อง ยอมรับทั้งโดยทางวาจา หรือโดยทางอื่นให้เป็นบุคคลที่มีความสำคัญในกิจการที่ได้รับผิดชอบ คือ บุคคลผู้ปฏิบัติงาน เมื่อได้ทำงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างประสบความสำเร็จและเป็นที่น่าพอใจย่อมอยากได้รับการยอมรับนับถือ ได้รับเกียรติ ได้รับการยกย่อง และคำชมเชยจากผู้บังคับบัญชา ตลอดจนจนจากเพื่อนร่วมงานด้วยกันว่าเป็นผู้ที่มีความรู้และความสามารถในการปฏิบัติงาน รวมถึงเป็นผู้มีคุณค่าแก่หน่วยงาน

1.3 ด้านความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานมีการเปลี่ยนแปลง สถานะหรือตำแหน่งที่สูงขึ้นในองค์กร รวมถึงได้รับการปรับเงินเดือน และค่าจ้างให้สูงขึ้น

1.4 ด้านลักษณะของงาน (Work itself) หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานนั้นเกิดความรู้สึกพึงพอใจจากงานที่ตนได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในงานที่ปฏิบัติหรือในงานของผู้อื่น รวมถึงการพึงพอใจที่ได้รับความรับผิดชอบใหม่ ๆ

1.5 ด้านความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ประเภทหรือชนิดของงานที่ได้รับผิดชอบ ตลอดจนปริมาณงาน และคุณลักษณะของงานที่เจ้าหน้าที่ได้ปฏิบัติงานอยู่ตามหน้าที่ต่าง ๆ เป็นต้น

2) ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) เป็นแรงจูงใจภายนอก ไม่ได้เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดแรงจูงใจหรือความพึงพอใจในการทำงาน แต่เป็นปัจจัยที่คอยรักษาให้บุคลากรไม่เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน (Dissatisfiers or Maintenance Factors) และเป็นปัจจัยที่บุคลากรต้องการได้รับการตอบสนองซึ่งหาก ไม่ได้รับการตอบสนองที่เหมาะสมจะทำให้บุคคลเกิดความไม่พอใจขึ้น ประกอบไปด้วย

2.1 ด้านนโยบายและการบริหารขององค์กร (Company Policy and Administration) หมายถึง การบริหารจัดการขององค์กร รวมถึงการรับรู้และการสื่อสารภายในองค์กร

2.2 ด้านการบังคับบัญชา (Supervision) หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องมีความรู้ความสามารถ รวมถึงมีเทคนิคและวิธีการให้คำปรึกษาให้พนักงานที่อยู่ใต้บังคับบัญชาได้อย่างเหมาะสม

2.3 ด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน (Inter Personal Relation) หมายถึง การติดต่อที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกันภายในองค์กร

2.4 ด้านเงินเดือนและค่าจ้าง (Salary) หมายถึง ผลตอบแทนและสวัสดิการที่องค์กรมีให้แก่ผู้ทำงาน

2.5 ด้านสภาพทั่วไปของการทำงาน (Working Environments) หมายถึง สภาพทางกายภาพต่าง ๆ ของสิ่งแวดล้อมในที่ทำงาน

กล่าวโดยสรุป ทฤษฎี 2 ปัจจัย เป็นหนึ่งในทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงาน คือ ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน เมื่อบุคคลเกิดความพึงพอใจในปัจจัยต่าง ๆ ก็จะทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ส่งผลให้มี การทุ่มเททำงานเพื่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร จนเกิดเป็นความจงรักภักดีและความผูกพัน ต่อองค์กรต่อไป จนไม่คิดจะลาออกไปทำงานที่อื่น

ความผูกพันต่อองค์กร

“ความผูกพันต่อองค์กร” มีนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญหลายท่านได้นิยามความหมายไว้มากมาย ดังนี้ ความผูกพันต่อองค์กรว่าเป็นระดับของความเป็นอันหนึ่งอันเดียวของสมาชิกขององค์กร ซึ่งแสดงมา ในรูปแบบของ (1) ความปรารถนาอย่างลึกซึ้งที่จะยังคงเป็นสมาชิกขององค์กรนั้นต่อไป (2) ความเต็มใจ ที่จะใช้พลังอย่างเต็มที่ในการที่จะปฏิบัติงานให้แก่องค์กรนั้น (3) มีความเชื่อมั่น และมีการยอมรับค่านิยมขององค์กร (Porter & Smith. 1970; ชนาวิทย์ พรชุตตรง, 2559) สอดคล้องกับ Becker (1960; ชนาวิทย์ พรชุตตรง, 2559) อธิบายถึงความหมายความผูกพันต่อองค์กรว่า เป็นสภาพของปัจเจกชน ที่นำตนเองไปเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์หรือการกระทำ พฤติกรรมบางอย่าง เนื่องมาจากการที่บุคคลได้เข้าไปลงทุนกับสิ่งนั้น ๆ เป็นระยะเวลาที่ยาวนาน จึงยากที่จะออกจากองค์กร เช่นเดียวกันกับ Kahn (1990; จุลดา ลัด ฉวีสุข, 2559) อธิบายเพิ่มเติมว่าความผูกพันของพนักงานมีความแตกต่างจากโครงสร้าง ทางบทบาทต่าง ๆ ของพนักงานในงานเช่น การมีส่วนร่วมในงาน (Job Involvement) หรือ แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) แต่ความผูกพันของพนักงานจะมุ่งเน้นไปที่ประสบการณ์ในการทำงาน และ Mowday et al. (1982; จุลดา ลัด ฉวีสุข, 2559) ที่ว่า ความผูกพันต่อองค์กร คือ การแสดงออก ที่มากกว่า ความจงรักภักดี (Loyalty) เพราะเป็นความสัมพันธ์ที่แน่นหนา และผลักดันให้บุคคล เต็มใจที่จะอุทิศตนเอง เพื่อการสร้างสรรคให้องค์กรอยู่ในสภาพที่ดีขึ้น

นอกจากนั้น Steers (1997; จุลดา ลัด ฉวีสุข, 2559) อธิบายว่าความผูกพันต่อองค์กรเป็นความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่นของสมาชิกในองค์กรและเป็นพฤติกรรมที่สมาชิกในองค์กรมีค่านิยมที่กลมกลืนกับสมาชิกคนอื่น ๆ แสดงตนเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กรและเต็มใจที่จะอุทิศกำลังกายและกำลังใจเพื่อเข้าร่วมในกิจกรรมขององค์กร ซึ่งสามารถแสดงให้เห็นถึง

1) ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและการยอมรับเป้าหมาย และค่านิยมขององค์กร คือ การยอมรับ ในแนวทางการปฏิบัติงานเพื่อให้สำเร็จตาม เป้าหมาย และเป็นไปตามค่านิยมขององค์กร มีความภาคภูมิใจในผลงานและการเป็นพนักงาน

2) ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อองค์กร คือ การแสดงออกถึงความพยายามอย่างเต็มที่เต็มใจอุทิศร่างกาย แรงใจ สติปัญญา ในการทำงานที่ดี ใช้ความพยายามอย่างมากเพื่อตอบสนองหรือมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กร โดยมุ่งหวังให้งานที่ปฏิบัติประสบความสำเร็จ อย่างมีคุณภาพ ภายในระยะเวลาที่กำหนด ซึ่งจะส่งผลถึงความสำเร็จและเป็นผลดีต่อองค์กรในภาพรวม

3) ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร คือ การที่พนักงานแสดงถึงความต้องการที่จะปฏิบัติงานในฐานะของพนักงานอย่างแน่วแน่ เป็นความต่อเนื่องในการปฏิบัติงานโดยไม่โยกย้ายหรือเปลี่ยนแปลงงานที่ทำ พยายามที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กรไว้ไม่คิดหรือมีความต้องการที่จะลาออกจากการเป็นสมาชิกขององค์กร เป็นความตั้งใจและพยายามอย่างแน่วแน่ที่จะคงความเป็นสมาชิกต่อไป เพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

อย่างไรก็ตาม Theresa Welbourne (2014; จุลดลัด ฉวีสุข, 2559) ให้ความหมายว่า ความผูกพันต่อองค์กรพัฒนาขึ้นจากทฤษฎีบทบาท (Role Theory) โดยทฤษฎีบทบาทจะพิจารณาบทบาท ที่หลากหลายซึ่งคนจะผูกพันในที่ทำงานโดยอธิบายว่าปัจจัยใดที่คน จึงผูกพันในบทบาทที่ชัดเจนมากกว่าบทบาทอื่น ๆ โดยบทบาทในที่ทำงานแบ่งเป็น 5 บทบาท ดังนี้

1) บทบาทเจ้าของงาน (Job Holder Role) พนักงานทำงานตามลักษณะงาน ที่กำหนด

2) บทบาทสมาชิกในทีมงาน (Team Member Roles) พนักงานจะทำเกินกว่าที่ได้รับมอบหมาย เพื่อช่วยให้เพื่อนสมาชิกในกลุ่มก้าวไปสู่เป้าหมาย

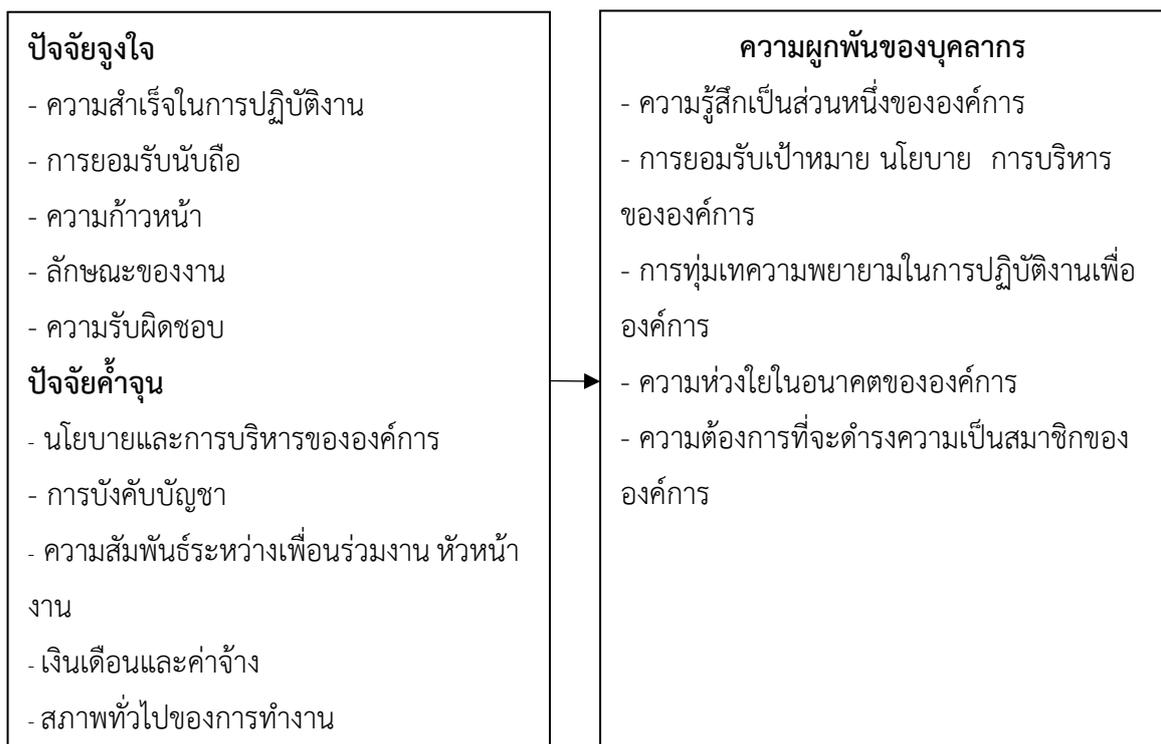
3) บทบาทเจ้าของกิจการ (Entrepreneur Role) พนักงานค้นคิดความคิดใหม่ ๆ และกระบวนการทำงาน และทำการทดสอบเพื่อให้บรรลุตามที่คิดไว้

4) บทบาทผู้เชี่ยวชาญในสายอาชีพ (Career Role) พนักงานทำสิ่งที่ตนอยากพัฒนาความสามารถ ความเชี่ยวชาญสายอาชีพของตน พวกเขาเรียนรู้นำไปปฏิบัติทำให้เป็นทักษะมากยิ่งขึ้นเรื่อย ๆ ไป

5) บทบาทของสมาชิกในองค์กร พนักงานทำสิ่งที่ส่งเสริมและช่วยบริษัทถึงแม้ว่างานนั้นจะไม่ใช่งานของตน และไม่ใช่งานของทีมงานเช่นกัน ความผูกพันในองค์กรสามารถแยกออกได้เป็น 2 ลักษณะ ประการแรกคือ ความผูกพันเป็นทางการ (Formal Attachment) ต่อองค์กร ซึ่งแสดงออกโดยการไปปรากฏตัวทำงานตามเวลาที่กำหนด และประการ ที่สอง คือ ความผูกพันทางด้านจิตใจและความรู้สึก (Commitment) ซึ่งหมายถึง พนักงานมีความผูกพันหรือสนใจอย่างจริงจังต่อเป้าหมายค่านิยม และวัตถุประสงค์ของนายจ้าง โดยมีทัศนคติที่ดีต่อนายจ้างและเต็มใจที่จะทุ่มเทพลังในการทำงานเพื่อองค์กรจะได้บรรลุเป้าหมายได้สะดวกขึ้น ทำให้แสดงพฤติกรรม อาทิ ทำการพัฒนาความสามารถของตนให้เกิดความเชี่ยวชาญมากยิ่งขึ้น ส่งเสริมและช่วยเหลืองานผู้อื่น ความมีวินัย ความสนใจ อย่างจริงจังต่อเป้าหมาย ค่านิยมและวัตถุประสงค์ มีทัศนคติที่ดีและความเต็มใจทุ่มเทพลังในการทำงานเพื่อองค์กร

จากความหมายข้างต้น อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กร คือ ความรู้สึกที่ดีต่อองค์กรมีความรัก ความภาคภูมิใจความเอาใจใส่ต่อองค์กรรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งมีความเชื่อมั่นยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร เต็มใจและเสียสละความสุขส่วนตัว เพื่อเป้าหมายและต้องการที่จะดำรงไว้ซึ่งการเป็นสมาชิกขององค์กรนั้นตลอดไป

จากการศึกษาแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องสรุปได้ว่า การปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ มีลักษณะที่แตกต่างกัน ผู้บริหารจึงควรใช้วิธีการให้เหมาะสมกับงานและบุคลากรในองค์กร ที่สำคัญทำให้เกิดความสุขจากการทำงาน เรียกว่า องค์กรประกอบหรือปัจจัยจูงใจ สำหรับองค์กรประกอบที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมในการทำงาน เรียกว่า องค์กรประกอบหรือปัจจัยค้ำจุน ตามทฤษฎี 2 ปัจจัยของ Herzberg นี้เป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารจะรักษาพฤติกรรมมนุษย์ที่พึงประสงค์ไว้ โดยคำนึงอยู่เสมอว่า ความพอใจในการทำงานจะทำให้เกิดความตั้งใจในการทำงาน และความพยายามปรับปรุงปัจจัยเกี่ยวกับการงานเพื่อสร้างแรงจูงใจ และพยายามรักษาปัจจัยแวดล้อมของงานให้อยู่ในระดับที่จะไม่ก่อให้เกิดความไม่พอใจในการทำงานได้ แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร เพื่อจะทำให้บุคลากรยินดีและเต็มใจที่จะทำงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถ ทั้งกายและใจเพื่อองค์กร



แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร
(Theoretical framework of Performance Motivation that affecting the Employee Engagement)

ที่มา : สังเคราะห์โดยผู้เขียน

จากแผนภาพที่ 1 แสดงให้เห็นถึงกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี ที่มาจากการสังเคราะห์องค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษาแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ปัจจัยจูงใจทำให้พนักงานมีความพึงพอใจต่องานหรือองค์การที่ตนปฏิบัติงานอยู่ ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้น และประสบความสำเร็จ ด้านการยอมรับนับถือหรือเห็นด้วยกับความสำเร็จของผลงานและการได้รับความชมเชย ชื่นชม ยกย่องไว้วางใจในผลงาน ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน การเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีของบุคคลหรือตำแหน่งในสถานที่ปฏิบัติงานที่มีตำแหน่งสูงขึ้น ด้านลักษณะของงาน เป็นงานที่มีคุณค่า งานที่ต้องการความคิดสร้างสรรค์ความคิดริเริ่มที่จะทำสิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ และด้านความรับผิดชอบ ความพึงพอใจต่อผลงานจากการได้รับมอบหมายให้เป็นผู้รับผิดชอบงานนั้น ๆ ส่วนปัจจัยค้ำจุน ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน แต่จะไม่ได้มีผลมากพอที่จะจูงใจให้คนทำงานได้ ด้านนโยบายและการบริหารขององค์การ เป็นการจัดการขั้นตอนหรือลำดับการปฏิบัติงานภายในองค์การ ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงนโยบายการดำเนินงานขององค์การได้เป็นอย่างดี ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน หัวหน้างานต้องมีความสัมพันธ์ที่ดีช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ด้านเงินเดือนและค่าจ้าง หรือผลตอบแทนจากการทำงานรวมถึงสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลอื่น ๆ ด้านสภาพทั่วไปของการทำงาน สถานประกอบการหรือสภาพแวดล้อมในการทำงานต้องมีความสะดวกสบาย หรือสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน และเกิดความรู้สึกปลอดภัยในการทำงาน จากปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนทำให้ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร เป็นความรู้สึกผูกพันและรู้สึกเหมือนเป็นหนึ่งเดียวกับองค์การ มีความคิดเชิงบวกกับองค์การพร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่ของตนเองและส่วนที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ พุ่มเทแรงใจและร่างกายเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมาย มีความรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

บทสรุป

จากการศึกษาแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน แนวคิด และทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์การ สามารถสรุปผลการศึกษาได้ว่า การสร้างแรงจูงใจ เพื่อให้เกิด ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ตามแนวทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ชเบิร์ก ซึ่งประกอบด้วย 1) ปัจจัยจูงใจ ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ความก้าวหน้า ลักษณะของงานที่ทำ และความรับผิดชอบ 2) ปัจจัยค้ำจุน นโยบายและการบริหารขององค์การ การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน เงินเดือนและค่าจ้าง และสภาพทั่วไปของการทำงานส่งผลต่อคุณภาพของงานและความก้าวหน้าขององค์กร หากบุคลากรมีแรงจูงใจในการทำงานแล้ว ย่อมมีความสุข พึงพอใจต่องานที่ปฏิบัติ และจูงใจให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร มีผลต่อความผูกพันในองค์การ ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ การยอมรับเป้าหมาย นโยบายการบริหารขององค์การ, การทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงานเพื่อองค์การ, ความห่วงใยในอนาคตขององค์การ และความต้องการที่จะดำรงความเป็นสมาชิกขององค์การตามแนวทฤษฎีของ Aon Hewitt

เอกสารอ้างอิง

- กุลนันท์ โป๊ะเงิน. (2562). ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัทมาสด้า ซิตี. *การประชุมนำเสนอผลงานวิจัยบัณฑิตศึกษาระดับชาติ ครั้งที่ 14* (หน้า 756-765). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- จური วรรณณาเจริญกุล. (2563). ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน. *วารสารรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา*, 3 (2), 125-138.
- จุลดา ลัด ฉวีสุข. (2559). การศึกษาทัศนคติของพนักงานเทคโนโลยีสารสนเทศต่อความผูกพันขององค์กร บริษัทการให้บริการงานรับจ้างเหมาทางเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Outsourcing) แห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร (สารนิพนธ์ ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต วิทยาลัยการจัดการ). มหาวิทยาลัยมหิดล, กรุงเทพฯ.
- ชนาวิทย์ พรชุตรงค์. (2559). การศึกษาปัจจัยส่วนบุคคล วัฒนธรรมองค์การ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันภายในองค์กรของ พนักงานระดับปฏิบัติการ ในเขต สาทร บางรัก วัฒนา คลองเตย. การค้นคว้าอิสระ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต: มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- ฐิติพร เสถียรพันธุ์ และพนิดา สุรชัยกุลวัฒนา. (2561). แรงจูงใจที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไทยเคียวเวะไปโอเทคโนโลยีส์ จำกัด. *การประชุมนำเสนอผลงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษา ครั้งที่ 13* (หน้า 82-89). ปทุมธานี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรังสิต.
- ณัฐพัชร์ ลาภบำรุงวงศ์. (2562). การประยุกต์ทฤษฎีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน. *วารสารวไลยอลงกรณ์ปริทัศน์ (มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์)*, 9 (2), 161-171.
- ทองฟู ศิริวงศ์. (2555). *พฤติกรรมองค์การ*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ คณะบริหารธุรกิจ ภาควิชาการจัดการ.
- ธิดานันท์ พงศ์ละไม. (2560). *คุณภาพชีวิตในการทำงาน กับความผูกพันของพนักงานของบริษัท เบริมน์แท็ก (ประเทศไทย) จำกัด*. สารนิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต วิทยาลัยการจัดการ: มหาวิทยาลัยมหิดล.
- พัชญา แสงประสิทธิ์ และจันทนา แสนสุข. (2560). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ในเขตพื้นที่ สำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์ที่ 1. *วารสารการเมือง การบริหาร และกฎหมาย*, 9 (1), 189-209.
- พัชรหทัย จารุทวีผลนุกุล, ธัญวฤณ วัทโล, และวิลาสิณี สุดประเสริฐ. (2563). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท เอสเอสเค โลจิสติกส์ จำกัด. *วารสารวิชาการสังคมศาสตร์เครือข่ายวิจัยประชาชน*, 2 (3), 27-39.

-
- วรเชษ บุญประกอบ. (2559). ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานกับความผูกพันต่อองค์กร ของ
ครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดกระบี่.
วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต, 12 (1), 82-102.
- สมศักดิ์ สงวนดี. (2563). ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน. *วารสารชัยภูมิปริทรรศน์*, 3 (2), 34-39.
- อนุดิษฐ์ ฐานไชยกร. (2562). ความผูกพันในองค์กร. *Journal of Roi Kaensarn Academic*, 4 (1), 32-46.
- Becker, H.S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-42.
- Buchanan, H. B. (1974). building organization commitment, the socialization of managers in work
organization. *Administrative Science Quarterly*, 19, pp.
- David L. Loudon & Albert J. Della Bitta . (1998). *Consumer Behavior: Concepts and Applications*. New York:
McGraw-Hill.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work.
Academy of Management Journal, 33(4), 692-724.
- Mowday, R.T., Porter, L.W. and Steers, R.M. (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of
Commitment, Absenteeism, and Turnover*. Academic Press, New York.
- Porter, L. and Smith, F.J. (1970). *The Etiology of Organizational Commitment*. Unpublished Manuscript,
University of California,
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science
Quarterly*. 22, 46-56.
- Steers, R.M., and Porter, L.W. (1983). *Motivation and Work Behavior*. New York. McGraw-Hill.
- Theresa M. Welbourne. (2014). *The "Wildfire" That Is Employee Engagement*. Incentive Research
Foundation [Online] <https://eepulse.com/files/2018/03/Engaged-In-What.compressed.pdf>
- Walters. (1978). *Adaptive Management of Renewable Resources*. New York: Mc Graw - Hill.

