

ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความผูกพันต่อองค์การที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน
Relationship between antecedents and consequences of organizational commitment
affected employee performance

ประภัสสร มีน้อย* และวัฒนพงศ์ อ่อนนุ่ม
มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง

Prapatsorn Meenoi* and Wattanapong On-num

Muban Chombueng Rajabhat University

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความผูกพันต่อองค์การที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยเชิงสาเหตุ ได้แก่ การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ สภาพแวดล้อมที่เป็นมิตร และความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน ผ่านตัวแปรกลางคือความผูกพันต่อองค์การ โดยพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างๆ จากการทบทวนวรรณกรรม แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การทดสอบความสัมพันธ์ครั้งนี้สามารถนำไปใช้ประโยชน์โดยการนำรูปแบบที่สร้างขึ้นนี้ไปทำการวิจัยเพื่อยืนยันความสัมพันธ์ในอนาคตต่อไป

คำสำคัญ : ผลการปฏิบัติงาน, การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ, สภาพแวดล้อมที่เป็นมิตร, ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน

Abstract

The purposes of this study were to determine relationship model between antecedents and consequences of organizational commitment that affected employee performance. Causal factors, for example, perceived organizational support, friendly environment and work-life balance, can affect workers' performances. There is an organizational commitment as a moderator variable. Hence, the relationship model of any variables has been developed via review of literature, concept and related research. The results of this research can be applied in other studies in the future.

Keywords: job performance, organizational commitment, perceived organizational support, friendly environment, friendly environment

บทนำ

ทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นสินทรัพย์ที่มีความสำคัญต่อทุกองค์การ เนื่องจากเป็นองค์ประกอบที่ช่วยผลักดันให้องค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในขณะที่ต้องการแข่งขันที่รุนแรง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหารที่ต้องวางแผนเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน องค์การต้องสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรอุทิศตนในการทำงาน รวมทั้งการสร้างความผูกพันต่อองค์การซึ่งถือเป็นกลยุทธ์สำคัญในการรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่า และเป็นการป้องกันการสูญเสียทรัพยากรอันจะ

นำมาซึ่งต้นทุนค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้น กล่าวโดยสรุปคือ สิ่งที่ต้องการต้องตระหนักอยู่เสมอคือการสร้างแรงจูงใจและส่งเสริมให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์การ เพื่อให้เกิดความทุ่มเทในการทำงานและมีผลการปฏิบัติงานเป้าหมายขององค์การ

สภาพความผันผวนอย่างรุนแรงในตลาดโลกทำให้ทุกองค์การต้องแข่งขันกันเพื่อความอยู่รอด ดังนั้นการเสริมสร้างแรงจูงใจและผลการปฏิบัติงานของพนักงานจึงเป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับความสำเร็จขององค์การในระยะยาว จากผลงานวิจัยที่ผ่านมาหลายเรื่องพบว่ามีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างแรงจูงใจของพนักงานกับความผูกพันต่อองค์การและประสิทธิผลขององค์การ โดยมีปัจจัยสำคัญ ได้แก่ การปฏิสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ สภาพแวดล้อมที่เป็นมิตรในการทำงาน และความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน เป็นต้น ดังนั้นหากมีการสนับสนุนและเสริมสร้างปัจจัยเหล่านี้ให้กับพนักงานแล้ว บุคคลเหล่านั้นก็จะมีแรงจูงใจเพิ่มขึ้นเช่นเดียวกับผลการปฏิบัติงานและความสำเร็จขององค์การที่เพิ่มขึ้นด้วย

จากการศึกษาและทบทวนวรรณกรรมพบว่า ตัวแปรด้านความผูกพันต่อองค์การมีหลายประเภทและหลายมิติ แต่ที่ผ่านมายังไม่มีการศึกษาเรื่องใดที่แสดงความแตกต่างอย่างชัดเจนว่าความผูกพันในแต่ละมิติมีอิทธิพลต่างกันอย่างไร ในการศึกษาครั้งนี้จึงได้นำมิติความผูกพันด้านอารมณ์ (Affective Commitment) และความผูกพันที่ถูกคาดหวังจากผลได้ผลเสีย (Calculative Commitment) มากำหนดเป็นตัวแปรกลางเพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสาเหตุ ได้แก่ การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ สภาพแวดล้อมที่เป็นมิตร และความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ซึ่งมีผลกระทบต่อผลลัพธ์ คือ ผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ต่อการนำรูปแบบที่สร้างขึ้นไปทำการวิจัยกับองค์การหรือกลุ่มตัวอย่างที่สนใจ เพื่อยืนยันความสัมพันธ์ในอนาคตต่อไป

การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ (Perceived Organizational Support : POS)

ความหมายของการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ

Eisenberger et al. (1986) อธิบายความหมายของการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การว่าเป็นการที่พนักงานมีความเชื่อว่าองค์การได้ให้คุณค่า ความห่วงใยในความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน ทั้งในด้านของค่าตอบแทน ค่าจ้าง การเลื่อนตำแหน่ง การสนับสนุนด้านทรัพยากร สวัสดิการต่างๆ และค่านิยมองค์การเพื่อให้เกิดการร่วมมือ สอดคล้องกับ George and Jones (2002) ที่กล่าวว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ คือ การที่องค์การดูแลเอาใจใส่ความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน รับฟังข้อร้องเรียนของพนักงาน พยายามช่วยเหลือพนักงานในด้านต่างๆ และปฏิบัติต่อสมาชิกด้วยความยุติธรรม

แนวคิดด้านการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การจึงเป็นลักษณะของการที่พนักงานรับรู้ว่าคุณค่าองค์การให้ความสนใจดูแลทุกข์สุขของตนเพียงใด สนใจผลการปฏิบัติงานของตนหรือไม่ รับทราบหรือไม่ว่าตนได้ทุ่มเทชีวิตจิตใจให้แก่งานมากน้อยเพียงใด มองเห็นคุณค่าของผลงาน และแสดงความชื่นชมผลงานของตนบ้างหรือไม่ การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การจะทำให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์การ และผูกพันกับงานที่ทำ สอดคล้องกับ Rhoades and Eisenberger (2002) ที่กล่าวว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ ความรู้สึกสัมพันธ์กับงาน ตอบสนองความรู้สึกด้านความพึงพอใจในงานและอารมณ์ของพนักงาน (Gilbreath and Benson, 2004) นอกจากนี้ ผลการวิจัยที่ผ่านมาพบว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์การ (Rhoades et al., 2001) กล่าวคือ การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันทางอารมณ์ (AGokul and G.Sridevi, 2012) ในทางตรงกันข้ามพบว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การมีความสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันที่ถูกคาดหวังจากผลได้ผลเสีย (Donna M. Randall, 1997)

ปัจจัยที่ทำให้เกิดการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร

Rhoades & Eisenberger (2002) พบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรมี 3 ปัจจัยหลัก ดังนี้

1. ความยุติธรรมในองค์กร หมายถึง การที่องค์กรพิจารณาการให้ผลตอบแทนการทำงานด้วยกระบวนการที่บริสุทธิ์ ยุติธรรม ซึ่งส่งผลต่อการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรเพราะสะท้อนถึงการคำนึงถึงความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน ความยุติธรรมในองค์กรมี 2 มิติ มิติแรก คือความยุติธรรมในการพิจารณาที่เกี่ยวข้องกับกฎระเบียบที่จะส่งผลกระทบต่อพนักงาน เช่น การแจ้งกฎระเบียบต่างๆ ให้ทราบล่วงหน้าก่อนที่จะเริ่มบังคับใช้ การชี้แจงให้พนักงานรับทราบข้อมูลที่ต้องการ การรับฟังความคิดเห็นและข้อมูลจากพนักงานประกอบกับกระบวนการตัดสินใจ ส่วนมิติที่สอง คือมิติทางสังคมของความยุติธรรม หรือเรียกว่า ความยุติธรรมเชิงปฏิสัมพันธ์ที่มีความเกี่ยวข้องกับคุณภาพและลักษณะการปฏิบัติต่อพนักงาน เช่น การให้เกียรติ การชี้แจงให้พนักงานทราบข้อมูลที่จำเป็น จึงกล่าวได้ว่า กระบวนการให้ผลตอบแทนที่มีความยุติธรรมจะส่งผลให้เกิดการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรที่เข้มแข็งมากกว่าความยุติธรรมของผลตอบแทนเพียงอย่างเดียว เพราะพนักงานมีความเชื่อมั่นพื้นฐานว่ากระบวนการการให้ผลตอบแทนที่ยุติธรรมจะนำมาซึ่งผลตอบแทนที่น่าพึงพอใจ สร้างความรู้สึกมั่นคง และเกิดความไว้วางใจองค์กรแก่พนักงาน

2. การสนับสนุนจากหัวหน้างาน อาจกล่าวได้ว่าในมุมมองของพนักงานมักมีความกังวลในเรื่องการเล็งเห็นคุณค่าของตนเองจากองค์กรและหัวหน้างาน เพราะหัวหน้างานเปรียบเสมือนตัวแทนขององค์กรที่มีอิทธิพลต่อพนักงานด้านการประเมินและการควบคุมผลงาน ส่งผลให้พนักงานมีความกังวลในเรื่องการเห็นคุณค่าของผลงานและการมีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดี พนักงานจะพิจารณาว่าตนเองเป็นที่ยอมรับและชื่นชมหรือไม่ในสายตาของหัวหน้างาน จึงบ่งบอกได้ถึงการรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างาน เมื่อพนักงานรับรู้หัวหน้างานสนับสนุนจึงส่งผลให้พนักงานมีทัศนคติทางบวกกับหัวหน้างาน และส่งผลถึงการรับรู้ว่าองค์กรสนับสนุนพนักงานจึงมีทัศนคติทางบวกแก่องค์กรเช่นเดียวกัน

3. รางวัล และสภาพในการทำงาน ที่มีผลต่อการรับรู้การสนับสนุนขององค์กร สามารถแบ่งเป็น 6 ด้าน ดังนี้

3.1 ด้านการเล็งเห็นคุณค่าของพนักงาน การจ่ายค่าตอบแทน และการเลื่อนตำแหน่งที่ยุติธรรมเมื่อเปรียบเทียบกับบุคคลอื่นมีส่วนให้เกิดการรับรู้การสนับสนุนขององค์กร

3.2 ด้านความมั่นคงในการทำงาน คือ ความเชื่อมั่นว่าองค์กรจะยังคงรักษาพนักงานไว้ให้เป็นสมาชิกขององค์กร แม้ว่าจะมีการลดขนาดขององค์กรก็ตาม

3.3 ด้านการมีอิสระในการดำเนินงาน คือ พนักงานรับรู้ว่าตนเองมีอำนาจในการควบคุมการทำงานของตนได้ เช่น การจัดตารางการทำงาน การวางแผนขั้นตอนการทำงาน การมอบหมายงานที่มีความหลากหลาย วัฒนธรรมตะวันตกจะให้ความสำคัญกับการมีอิสระในการทำงานอย่างมาก การมีอิสระในการควบคุมงานแสดงถึงความไว้วางใจขององค์กรที่มีต่อพนักงาน

3.4 ความเครียดต่อบทบาทหน้าที่ หมายถึง สภาพที่พนักงานรู้สึกว่าไม่สามารถจัดการได้ เช่น ได้รับมอบหมายงานที่มากเกินไป ถูกกำหนดระยะเวลาทำงาน ได้รับบทบาทที่ไม่ชัดเจน ความเครียดต่อบทบาทหน้าที่จะส่งผลทางลบต่อการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร

3.5 การฝึกอบรม คือ แรงจูงใจที่ส่งผลให้พนักงานรับรู้ถึงการลงทุนที่องค์กรมีให้แก่พนักงาน และสนับสนุนการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรของพนักงาน

3.6 ขนาดองค์กร ในองค์กรขนาดใหญ่จะมีกระบวนการทำงานและกฎระเบียบข้อบังคับที่เป็นทางการสูง ทำให้มีความยืดหยุ่นในการตอบสนองความต้องการของพนักงานต่ำลง และอาจส่งผลทางลบต่อการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร

จากแนวคิดที่กล่าวมา จึงสรุปได้ว่า กระบวนการพิจารณาผลตอบแทนที่ยุติธรรม การเห็นคุณค่าในตัวพนักงาน การให้รางวัล และอำนาจในการทำงานตามบทบาทหน้าที่ที่เหมาะสม เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรของพนักงาน

สภาพแวดล้อมที่เป็นมิตร (Friendly Environment)

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพนักงานประการหนึ่ง คือความรู้สึกเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม จากการศึกษาพบว่า สภาพแวดล้อมที่เป็นมิตรมีผลกระทบโดยตรงต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานโดยเฉพาะในองค์กรที่ให้บริการ Halbesleben & Wheeler . (2007) ระบุว่าพนักงานจำนวนมากมีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนงานเมื่อพวกเขาอยู่ภายใต้ความกดดัน ตรงข้ามกับสภาพแวดล้อมที่เป็นมิตรในที่ทำงานจะมีอิทธิพลต่อความมุ่งมั่นตั้งใจของพนักงาน ส่งผลให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในทำนองเดียวกันกับการให้ความเคารพ ให้เกียรติในหมู่เพื่อนร่วมงานและผู้บริหารจะช่วยสร้างสภาพแวดล้อมที่เป็นมิตรในการทำงานได้ ดังนั้น สภาพแวดล้อมที่เป็นมิตรในการทำงานจึงเป็นปัจจัยสำคัญทำหน้าที่เป็นแรงจูงใจให้กับพนักงานในองค์กร

Abdullah et al. (2012) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันขององค์กร พบว่าสภาพแวดล้อมการทำงานมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการทำงานในสภาพแวดล้อมที่ดีต่อสุขภาพและมีสภาพแวดล้อมที่เป็นมิตรต่อจิตใจ จะเพิ่มความผูกพันของพนักงานต่อการทำงานและองค์กร Jamal (2007) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เคร่งเครียดและระดับของความสามารถในการทำงานของพนักงานบริษัทในอเมริกาเหนือ ผลการวิจัยพบว่า ร้อยละ 90 ของบริษัทมีความสัมพันธ์เชิงลบระหว่างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เคร่งเครียดและผลการปฏิบัติงาน แสดงให้เห็นว่า ถ้าสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดูเหมือนว่าเคร่งเครียด ผู้จัดการจะต้องให้ความพยายามที่จะพัฒนาและใช้โปรแกรมที่สามารถส่งเสริมให้เกิดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เป็นมิตรในการจูงใจพนักงาน ด้วยเหตุนี้ฝ่ายบริหารจึงควรสนับสนุนการสร้างบรรยากาศความสามัคคีในองค์กร เช่น การเลี้ยงน้ำชา จัดงานเลี้ยงวันเกิด หรือวันครบรอบแต่งงาน และจัดการเดินทางท่องเที่ยว โปรแกรมเหล่านี้สามารถทำหน้าที่เป็นตัวกระตุ้นเพื่อสร้างแรงจูงใจให้พนักงาน

ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (Work Life Balance)

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า มีนักวิชาการและนักวิจัยหลายท่านได้ให้คำนิยามที่หลากหลายเกี่ยวกับแนวคิดความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน แต่ส่วนใหญ่ก็ไปในทิศทางเดียวกันคือ ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน หมายถึง การกำหนดเวลาในการดำเนินชีวิตให้มีสัดส่วนที่เหมาะสมสำหรับงาน ครอบครัว สังคม และตนเอง หากสามารถสร้างสมดุลยภาพระหว่างชีวิตกับงานได้จะช่วยให้เกิดความอยู่ดีกินดี มีสุขภาวะในชีวิต ซึ่งส่งผลและมีส่วนช่วยผลักดันให้เกิดความสำเร็จ ความมั่นคง และความก้าวหน้าขององค์กรและสังคมในที่สุด กรมแรงงานของประเทศนิวซีแลนด์ กล่าวถึงความสมดุลของชีวิตและการทำงานไว้ว่า เป็นเรื่องเกี่ยวกับการจัดการที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานระหว่างการทำงานและกิจกรรมอื่นๆ ที่มีความสำคัญซึ่งบุคคลควรแบ่งงานออกจากสิ่งอื่นๆ อย่างเหมาะสม เช่น การให้เวลากับครอบครัว การมีส่วนร่วมในชุมชน งานอาสาสมัคร การพัฒนาตนเอง เวลาว่างและการพักผ่อน นอกจากความหมายข้างต้นแล้ว ความสมดุลในชีวิตและการทำงาน คือ ความสามารถในการจัดการบทบาทและความต้องการด้านต่างๆ ของชีวิตให้มีความพอเหมาะพอดีหรือการมีดุลยภาพกัน โดยทั่วไปแล้วปัจจัยสำคัญที่มีส่วนกำหนดการรับรู้ถึงระดับความสมดุลดังกล่าวของบุคคล ก็คือ ความรู้สึกว่ามีอำนาจที่จะจัดการภาระงาน กิจกรรมการปฏิบัติงานต่างๆ และบริหารเวลาที่จะใช้ในการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับสภาพความต้องการของตนเอง ซึ่งปัจจัยดังกล่าวอาจจะนำมาใช้กำหนดนิยามของ ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานได้ Hye Kyoung Kim (2014) ทำการศึกษาพบว่า

ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพันด้านอารมณ์ และความผูกพันด้านอารมณ์ก็มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่อีกด้วย

องค์ประกอบความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน

ปัจจุบันมีผลการศึกษายืนยันว่าการที่พนักงานมีความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานจะส่งผลดีทั้งต่อพนักงานและองค์กร องค์การหลายแห่งจึงตระหนักถึงความสำคัญของการส่งเสริมให้พนักงานมีความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ดังนั้น การที่พนักงานจะเกิดความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานได้ ต้องมีองค์ประกอบ ดังนี้

1) นโยบายขององค์การด้านความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน หรือนโยบายสนับสนุนสัมพันธ์ของครอบครัว ผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการกำหนดนโยบายความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน คือ ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะโน้มน้าวผู้บริหารระดับสูงให้ตระหนักถึงความสำคัญของนโยบายความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานและสื่อสารให้ผู้บริหารเข้าใจถึงประโยชน์ที่ได้รับจากนโยบายนี้ รวมทั้งสนับสนุนด้านต่าง ๆ ให้สามารถปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมตามนโยบายที่กำหนดไว้

2) พนักงาน เมื่อองค์การมีการกำหนดนโยบายความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานแล้วพนักงานจะต้องมีบทบาทในการนำนโยบายดังกล่าวไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดความสมดุล ประกอบด้วย 3 ด้านคือ ด้านเวลาชีวิต (Time Balance) คือ การให้เวลากับงานและครอบครัว ด้านการมีส่วนร่วมชีวิต (Involvement Balance) คือ การให้ระดับของการมีส่วนร่วมกับการงานและครอบครัว และด้านความพึงพอใจกับชีวิต (Satisfaction Balance) คือ การมีระดับของความพึงพอใจในงานและครอบครัว

3) ทรัพยากรที่ใช้ในการทำงาน และในชีวิตครอบครัว เช่น ชั่วโมงการทำงาน ความอิสระในการทำงาน การสนับสนุนจากหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน ความภาคภูมิใจในงาน และการได้รับการยอมรับ เวลาในการดูแลบุคคลภายในครอบครัว การสนับสนุนจากครอบครัว ญาติพี่น้อง

แนวทางการสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน

เป้าหมายขององค์การคือการรักษาพนักงานที่มีคุณค่าต่อองค์การให้อยู่กับองค์การไปนาน ๆ ผู้บริหารจึงต้องให้ความสำคัญในการหาแนวทางเพื่อตอบสนองความต้องการ และสร้างความยั่งยืนให้เกิดขึ้นกับพนักงานเหล่านั้น กรณีที่เห็นได้ชัดคือประเทศแถบยุโรป แคนาดา และสหรัฐอเมริกา ที่เน้นการบริหารจัดการทรัพยากรที่องค์การมีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดภายใต้ต้นทุนที่ต่ำ ซึ่งวิธีหนึ่งที่นำมาใช้กันมากขึ้นนั้นคือ การสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน เพราะนอกจากจะตอบสนองความพึงพอใจของพนักงานแล้ว สุดท้ายสิ่งที่องค์การได้รับคือการบรรลุเป้าหมายที่องค์การวางไว้

Prebbie & Wagstaff (2005) ได้อธิบายแนวทางการสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ว่าเป็นเรื่องของการกำหนดนโยบายความสมดุลของชีวิตและการทำงาน โดยนโยบายดังกล่าวควรมีลักษณะสำคัญ ดังนี้

1) สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ขององค์การ และงบประมาณที่มีอยู่
2) มีความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความต้องการขององค์การและพนักงาน เช่นความยืดหยุ่นด้านเวลา ให้พนักงานมีเวลาในการทำงานที่เหมาะสม ลดเวลาและจำนวนการประชุมเท่าที่จำเป็น ไม่ควบคุมเวลาในการเข้า-ออกงาน ให้เคร่งครัดเกินไป อนุญาตให้ทำงานที่บ้านได้ สลับเวลาทำงานได้ตามเหมาะสมขึ้นอยู่กับโอกาสและสถานที่

3) เน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานไม่สามารถเกิดขึ้นได้จากการดำเนินการของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ความสำเร็จของการสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานจะต้องเกิดจากความร่วมมือของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งนายจ้าง พนักงาน สหภาพแรงงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

4) เน้นการสร้างนโยบายที่ให้บริการต่าง ๆ แก่พนักงาน ไม่ว่าจะเป็นการให้ข้อมูล การช่วยเหลือที่เป็น การอำนวยความสะดวกให้พนักงานในการใช้ชีวิตส่วนตัวและชีวิตการทำงาน รวมไปถึงสภาพแวดล้อมในสถานที่ ทำงานด้วย

5) สร้างค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กร ที่สามารถส่งเสริมนโยบายความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน เช่น ผู้บริหารต้องสร้างความสัมพันธ์กับพนักงานให้เกิดความไว้วางใจ ความผูกพันและความจงรักภักดี และพนักงานต้องให้ความสำคัญกับครอบครัว เพื่อนร่วมงาน และสังคม แต่หากวัฒนธรรมการทำงานที่เน้นให้ พนักงานต้องอยู่ในที่ทำงานนาน ๆ จึงจะถือว่าเป็นพนักงานที่ดี แต่ในทางตรงข้ามการให้เวลากับการอยู่ในที่ ทำงานนาน ๆ ก็ทำให้เกิดความขัดแย้งในชีวิตและครอบครัว จึงเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่กลับบั่นทอนความสมดุล ระหว่างชีวิตและการทำงานของพนักงาน

6) มีการออกแบบกระบวนการและขั้นตอนการอย่างมีระบบ โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อให้ เกิดความรวดเร็ว ถูกต้อง ง่ายต่อการปฏิบัติ เช่นการกำหนดกรอบระยะเวลาในการทำงาน การจัดความสำคัญ เร่งด่วนของงาน รวมไปถึงการจัดระเบียบในการใช้ชีวิต

7) มีกลไกในการควบคุม ติดตาม และประเมินผลว่าสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่

จากลักษณะสำคัญของนโยบายการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานดังกล่าว ผู้บริหารจึง ควรให้ความสำคัญเพื่อนำไปกำหนดเป็นกลยุทธ์การสร้างสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานเพื่อนำไปปฏิบัติ ให้เกิดประสิทธิผลสร้างความสุขในการทำงานและการดำรงชีวิตให้กับพนักงานต่อไป

ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment)

นักวิชาการได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) ไว้หลากหลาย ซึ่ง สามารถจัดกลุ่มของความหมายของความผูกพันต่อองค์กรได้ 2 กลุ่มใหญ่ คือ

1. ความหมายที่เน้นด้านพฤติกรรมแสดงออกของสมาชิกองค์กรมองว่าความผูกพันต่อองค์กรของ สมาชิกในองค์กรจะแสดงออกด้วยพฤติกรรมที่กระทำอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง การไม่เปลี่ยนที่ทำงานและ การทุ่มเทกำลังกายและกำลังใจในการปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จขององค์กร

2. ความหมายที่เน้นทางด้านทัศนคติของสมาชิกในองค์กรมองว่า ความผูกพันต่อองค์กรของสมาชิกใน องค์กรคือการรู้สึกที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการทำงานสอดคล้องกับ องค์กรและมีความปรารถนาที่จะอยู่กับองค์กรต่อไป

กล่าวโดยสรุปความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ทัศนคติและพฤติกรรมที่สะท้อนความรู้สึกที่เกี่ยวข้อง ระหว่างบุคลากรกับองค์กรซึ่งบุคลากรมีความเต็มใจและพร้อมที่จะมีส่วนร่วมในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร รวมถึงการยอมรับเป้าหมายและคุณค่าขององค์กร และยินดีที่จะปฏิบัติงานในองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย ตลอดจนปฏิบัติงานของตนอย่างเต็มความรู้ความสามารถโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กรเป็นสำคัญ ความ ผูกพันของบุคลากรจึงถือเป็นปัจจัยหนึ่งที่ได้มีการนำมาเชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ (In role Performance) เพราะบุคลากรที่มีความผูกพันสูงจะมีแนวโน้มที่จะมีผลการปฏิบัติงานสูงกว่า ดังนั้น ความ ผูกพันจึงเป็นปัจจัยทางจิตวิทยาที่สำคัญอย่างหนึ่งในการรักษาคนเก่งให้คงอยู่ในองค์กร (Bhatnagar, 2007)

แนวคิดในการศึกษาเรื่องของความผูกพันต่อองค์กรสามารถแบ่งได้เป็นหลายมิติ สำหรับการศึกษาครั้งนี้ จะใช้แนวคิดหลัก คือ แนวคิดความผูกพันทางด้านอารมณ์ (Affective Commitment) และแนวคิดรองคือ ความผูกพันที่มาจากการคาดคะเนผลได้ผลเสีย (Calculative Commitment) รายละเอียดมีดังนี้

1) ความผูกพันด้านอารมณ์ หมายถึง ความรู้สึกผูกพันที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึก อารมณ์ ทำให้เกิด ความสามัคคีภายในกลุ่ม พยายามรักษาสมาชิกภาพไว้ด้วยกัน มีความรู้สึกเป็นเจ้าของ เป็นอารมณ์ที่บุคคลยึด ติดกับองค์กร เห็นพ้องต้องกันกับองค์กร และรู้สึกมีส่วนร่วมในองค์กร (Meyer, Allen & Smith, 1993)

2) ความผูกพันที่มาจาก การคาดคะเนผลได้ผลเสีย หมายถึง ความผูกพันที่เกิดจากการมีผลประโยชน์เชิงเศรษฐกิจในการรักษาความสัมพันธ์ไว้ เช่น ค่าตอบแทน ค่าจ้าง หรืออาจเป็นสัญญาที่มีเงื่อนไขเชิงลบ จากผลการทำงานวิจัยพบว่า ความผูกพันที่มาจาก การคาดคะเนผลได้ผลเสีย มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่

Buchanan B. (1974) กล่าวว่า ความผูกพันเป็นทัศนคติที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับองค์การไม่ว่าจะเป็นองค์การแบบใด เพราะความผูกพันเป็นตัวเชื่อมระหว่างความรู้สึกรักใคร่ของมนุษย์กับจุดมุ่งหมายขององค์การ การเชื่อมโยงนี้สามารถแสดงออกได้ทางพฤติกรรมและความรู้สึก โดยพนักงานจะมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การและมีส่วนร่วมในการเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้แก่องค์การ โดยสรุปความผูกพันต่อองค์การเป็นเงื่อนไขสำหรับองค์การที่ต้องการประสบความสำเร็จ และมีส่วนสำคัญต่อความอยู่รอดและความสำเร็จขององค์การอีกด้วย

ผลการปฏิบัติงาน (Job Performance)

ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ศักยภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละบุคคลตามที่ได้รับมอบหมายให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ตั้งไว้ ซึ่งผลการปฏิบัติงานเป็นตัวแปรที่สำคัญในการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของบุคคล ผู้นำ และองค์การโดยรวม ความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานขององค์การเอง และกระบวนการหรือวิธีการที่จะทำให้ได้มาซึ่งผลการปฏิบัติงานที่ดีก็คือการประเมินผลการปฏิบัติงาน จากงานวิจัยที่ผ่านมา Bernd Carrette (2012) พบว่า ผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับอายุการทำงานและความท้าทายของงาน กล่าวคือ พนักงานที่เพิ่งเข้ามาทำงานในบริษัทได้ไม่นาน เมื่อได้รับมอบหมายงานที่ท้าทายมากเท่าไรก็จะมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นมากเท่านั้น นอกจากนี้ Emin Kahya (2007) ได้ทำการศึกษาลักษณะงานและสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน พบว่า ผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับงาน และสิ่งแวดล้อมในการทำงาน สำหรับปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจและความสำเร็จของผลการปฏิบัติงานได้แก่

- 1) บทบาทของผู้นำและความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา
- 2) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย
- 3) แรงจูงใจในการทำงานตามเป้าหมายขององค์การ
- 4) สภาพแวดล้อมทางกายภาพในที่ทำงานที่ถูกสุขลักษณะ
- 5) สุขภาพของพนักงาน ทั้งด้านร่างกายและจิตใจ
- 6) สิ่งตอบแทนทั้งด้านวัตถุและจิตใจ

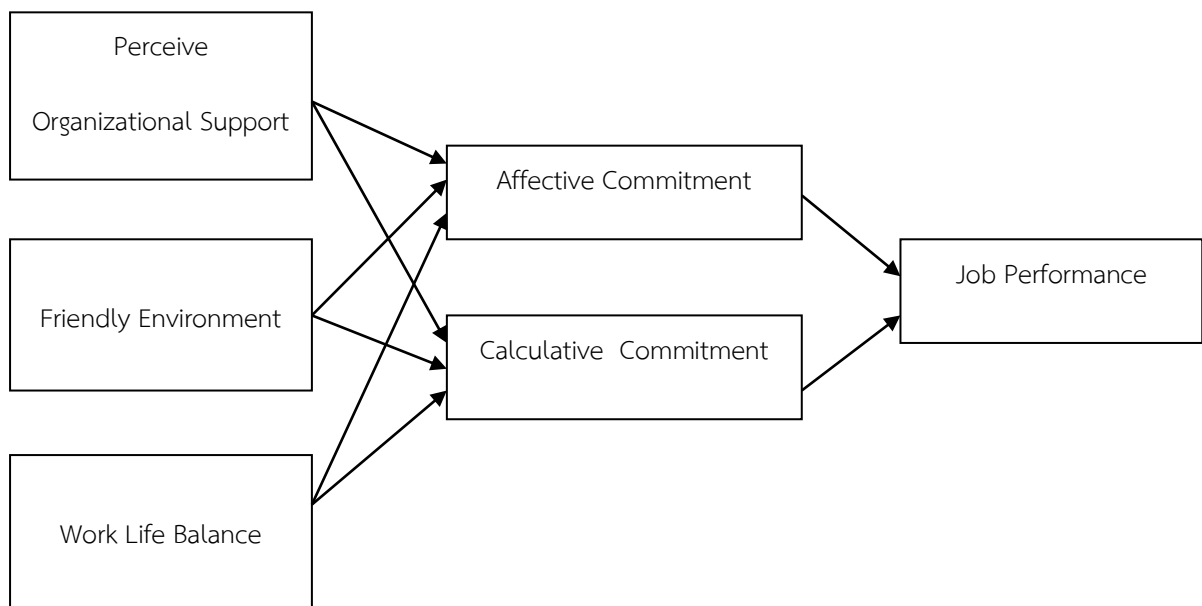
นอกจากนี้ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานยังประกอบด้วย

- 1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา หากมีความเข้าใจอันดีต่อกัน ไว้วางใจกัน จะทำให้บรรยากาศของการทำงานราบรื่น มีความสุข
- 2) การมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความถนัดและความสามารถ จะทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจ
- 3) การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่สะอาด สวยงาม มีระเบียบ มีส่วนในการสร้างขวัญกำลังใจ และความตั้งใจในการทำงานของพนักงาน ในทางตรงข้ามหากสภาพแวดล้อมไม่ถูกสุขลักษณะจะมีผลต่อสภาพร่างกาย จิตใจและอารมณ์ของพนักงาน อาจส่งผลให้การปฏิบัติงานไม่บรรลุเป้าหมาย
- 4) ระบบการวัด และประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ยุติธรรม จะทำให้พนักงานเกิดความมั่นใจในกระบวนการให้ค่าตอบแทน
- 5) โอกาสในการแสดงความคิดเห็นและการยอมรับฟังความคิดเห็นของพนักงานทุกระดับ เพื่อรับฟังข้อมูล ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการทำงานอันเป็นประโยชน์ต่อผลการปฏิบัติงาน
- 6) การให้รางวัลและการลงโทษอย่างเป็นธรรม

จึงสรุปได้ว่าผลการปฏิบัติงานมีความเกี่ยวข้องกับปัจจัยหลายประการทั้งเนื้องานที่ทำและสภาพแวดล้อมต่างๆ อย่างไรก็ตามหากผู้บริหารมีความเข้าใจในปัจจัยที่เป็นตัวแปรทางจิตวิทยาต่างๆ เช่น การรับรู้ แรงจูงใจ ความพึงพอใจ ก็จะสามารถนำข้อมูลไปกำหนดแผนกลยุทธ์เพื่อใช้ในการบริหารบุคคลและเพิ่มประสิทธิภาพผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้

ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความผูกพันต่อองค์การที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน

จากการทบทวนวรรณกรรม แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความผูกพันต่อองค์การที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบด้วย การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ (Perceive Organizational Support) สภาพแวดล้อมที่เป็นมิตร (Friendly Environment) และความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (Work Life Balance) ที่ส่งผลต่อผลลัพธ์ คือ ผลการปฏิบัติงาน (Job Performance) ผ่านตัวแปรกลาง คือ ความผูกพันต่อองค์การใน 2 มิติ ได้แก่ ความผูกพันด้านอารมณ์ (Affective Commitment) และความผูกพันที่มาจากการคาดคะเนผลได้ผลเสีย (Calculative Commitment) โดยสามารถนำไปใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยในอนาคตได้ ดังนี้



ภาพที่ 1 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความผูกพันต่อองค์การที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน ที่มา : Meenoi, P. (2018)

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

จากรูปแบบและแนวคิดดังกล่าวองค์การสามารถนำไปวางแผนกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรบุคคลได้ดังนี้

1. องค์การควรส่งเสริมให้พนักงานเกิดการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การในด้านต่างๆ เช่น การแจ้งกฎระเบียบให้ทราบล่วงหน้าก่อนเริ่มบังคับใช้ การชี้แจงกระบวนการให้ผลตอบแทน (เงินเดือน โบนัส เลื่อนขั้น) การฝึกอบรม และการให้อำนาจในการทำงานตามบทบาทหน้าที่ที่เหมาะสม เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อแสดงถึงการเห็นคุณค่าในตัวพนักงาน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานและความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์การ

2. องค์การควรสนับสนุนให้เกิดสภาพแวดล้อมที่เป็นมิตรด้วยการสร้างบรรยากาศที่ไม่เคร่งเครียดจนเกินไป เช่น ส่งเสริมการสื่อสารในองค์การแบบแนวราบ ส่งเสริมให้จัดตั้งกลุ่มและทีมแบบไม่เป็นทางการ จัดทริปพักผ่อนประจำปีสำหรับพนักงาน จัดมุมกาแฟหรือห้องเล่นกีฬาเพื่อพักผ่อนในช่วงกลางวัน เป็นต้น เนื่องจากสภาพแวดล้อมที่เป็นมิตรมีอิทธิพลต่อความมุ่งมั่นตั้งใจของพนักงาน ส่งผลให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเพิ่มความผูกพันของพนักงานต่อการทำงานและองค์การ

3. องค์การควรมีนโยบายด้านการสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานให้แก่พนักงาน โดยการให้อิสระในการทำงาน ให้การสนับสนุนจากหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน ให้การยอมรับในผลงานที่นำไปสู่ความภาคภูมิใจในงาน และที่สำคัญคือการจัดสรรเวลาให้พนักงานได้ดูแลบุคคลภายในครอบครัว ทั้งนี้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในผลการปฏิบัติงาน สร้างความสุขความผูกพันในองค์การและการดำรงชีวิตของพนักงาน

ข้อเสนอแนะ

1. ในการศึกษาครั้งนี้กล่าวถึงความผูกพันของพนักงานเพียง 2 มิติ ได้แก่ ความผูกพันด้านอารมณ์ และความผูกพันที่มาจากการคาดคะเนผลได้ผลเสีย ซึ่งแนวคิดความผูกพันยังมีอีกหลายมิติ เช่น ความผูกพันต่อองค์การจากบรรทัดฐานทางสังคม (Normative Commitment) ความผูกพันต่อองค์การจากการทำงานอย่างต่อเนื่อง (Continuance Commitment) เป็นต้น โดยในแต่ละมิติจะมีปัจจัยและอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ในการศึกษาครั้งต่อไปจึงควรมีวัดความผูกพันด้านอื่นๆ มาศึกษาเพิ่มเติม

2. จากการศึกษาเรื่องปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ความผูกพันที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานพบว่ายังมีปัจจัยอื่นๆ ที่ควรนำมาศึกษาเพิ่มเติม ได้แก่ ภาวะผู้นำ ความพึงพอใจต่องาน แรงจูงใจ การรับรู้ ความเครียดและความเหนื่อยล้าจากการทำงาน เป็นต้น เพื่อใช้สร้างกรอบแนวคิดการวิจัยในอนาคตต่อไป

Reference

- Abdullah et al. (2012). Antecedents of organizational commitment of banking sector employees in Pakistan .Serbian. *Journal of Management*, 7(1), 89–102.
- Abdullah et al. (2012) .The Relationship between Organizational Culture and Product Innovativeness. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 129, 140-147
- A.Gokul and G.Sridevi. (2012). The Relationship between Perceived Organization Support, Work Engagement and Affective Commitment. *AMET International Journal of Management*. July–Dec 2012.
- Bernd Carrette et al. (2013). Does career timing of challenging job assignment influence the relationship with in role job performance. *Journal of Vocational Behavior*. 83(1), 61–67.
- Bhatnagar, J. (2007). Talent management strategy of employee engagement in Indian. ITES employees: Key to Retention. *Employee Relations*, 29(6), 640-663.
- Buchanan, B. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19, 535-546.

- Carter, T. and Cater, B. (2010). Product and relationship quality influence on customer commitment and loyalty in B2B manufacturing relationships. *Industrial Marketing Management*, 39, 1321-1333.
- Donna I. Pickering. (2006). The relationship between work-life conflict/work-life balance and operational effectiveness in the Canadian Forces. *Defence R&D Canada – Toronto Technical Report DRDC Toronto*. December 2006. 2006-243
- Donna M. Randall. (1997). Affective Versus Calculative Commitment: Human Resource Implications. *Journal of Social Psychology - J SOC PSYCHOL*, 137(5), 606-617.
- Eisenberger et al. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Emin Kahya. (2007). The effects of job characteristics and working conditions on job performance. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 37(6), 515–523.
- George, J. M. and Jones, G. R. (2002). *Understanding and managing organizational behavior*. N.J.: Prentice Hall.
- Gilbreath, B., and Benson, P. G. (2004). The contribution of supervisor behaviour to employee psychological well-being. *Work & Stress*, 18 (3), 255-266.
- Halbesleben and Wheeler. (2007). The Costs and Benefits of Working with those you Love: A Demand/Resource Perspective on Working with Family. *Occupational Stress and Well-being*, 6, 115–163.
- Hye Kyoung Kim. (2014). Work-Life Balance and Employees' Performance: The Mediating Role of Affective Commitment. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 6 (1).
- Jamal, (2007). Burnout and self-employment: a cross-cultural empirical study. *Stress and Health*. 23, 249-256
- Meyer, Allen and Smith. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Vocational Behavior*, 78 (4).
- Prebbie and Wagstaff. (2005). *Work Life Balance : a resource for the state services*. New Zealand: State service Commission
- Rhoades et al. (2001). Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825-836
- Rhoades, L. and Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Robbins, S. P. and Judge, T. (2010). *Essentials of Organizational Behavior*. (10th ed.). New Jersey: Pearson/Prentice Hall.

ผู้เขียน

ดร.ประภัสสร มีน้อย

คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง
46 หมู่ที่ 3 ตำบลจอมบึง อำเภोजอมบึง จังหวัดราชบุรี 70150
Email: giggle9940@gmail.com

อาจารย์วัฒนพงศ์ อ่อนนุ่ม

คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง
46 หมู่ที่ 3 ตำบลจอมบึง อำเภोजอมบึง จังหวัดราชบุรี 70150
Email: aongdy11@gmail.com