

การสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในช่วงสถานการณ์โควิด-19 กับการทำงานแบบปกติใหม่*

BUILDING EMPLOYEE ENGAGEMENT IN ORGANIZATION DURING THE COVID-19 SITUATION OF THE NEW NORMAL ERA



กรรณิกา ธรรมสอน

Kannika Thammasorn

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

Mahachulalongkornrajavidyalaya University

Corresponding Author E-mail: fsct.MD@gmail.com

บทคัดย่อ

บทความนี้เป็นบทความวิชาการที่มุ่งประเด็นให้เห็นว่า ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรเป็นคุณลักษณะสำคัญที่ทุกองค์กรต้องการให้มีโดยเฉพาะอย่างยิ่งในสภาวะการณ์ปัจจุบัน การดูแลทุกข์สุขของพนักงานจะเป็นอีกหนึ่งเกราะป้องกันธุรกิจให้เติบโตได้อย่างยั่งยืน เพราะเมื่อพนักงานสามารถปฏิบัติงานอยู่ภายในองค์กรอย่างมีความสุข ก็พร้อมให้ความร่วมแรงร่วมใจที่จะเป็นกำลังสำคัญในการนำพาให้ธุรกิจสามารถฝ่าฟันอุปสรรคต่าง ๆ ที่เข้ามาได้ นับตั้งแต่เกิดการระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ในประเทศไทย หลายองค์กรหลายหน่วยงานได้ประกาศนโยบายการทำงานจากที่บ้าน หรือที่เรียกกันว่า Work from Home เพื่อลดความเสี่ยง เป็นการขานรับนโยบายของภาครัฐ โดยหวังว่าจะช่วยให้จำนวนตัวเลขผู้ติดเชื้อลดลง ดังนั้นองค์กรต่าง ๆ ควรให้ความสำคัญกับการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในช่วงสถานการณ์โควิด-19 เพื่อรักษาบุคลากรหรือพนักงานที่มีความรู้ ความสามารถ เพื่อลดความเสี่ยงความเสียหายเปรียบทางธุรกิจ และค่าใช้จ่ายในการสรรหา คัดเลือกพนักงานใหม่ โดยสามารถทำได้ด้วยการรักษาและสร้างความผูกพันในด้านที่ไม่ใช่ตัวเงิน (Engagement With Non-Financial) และการสร้างแรงจูงใจจากการตอบแทนที่เป็นตัวเงินและผลประโยชน์เกื้อกูล (Motivation With Financial – Compensation & Benefit) ในการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรนี้ ยังส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของทั้งตัวบุคคลและองค์กรให้เพิ่มสูงขึ้นอีกด้วย

คำสำคัญ: ความผูกพันต่อองค์กร; โควิด-19; การทำงานแบบปกติใหม่

*Received October 9, 2021; Revised October 23, 2021; Accepted October 25,

Abstract

This article focused on the problem of employee connections within an organization which seems to be acute in the Covid-19 epidemic. Taking care of employees' well-being will be another barrier to long-term corporate success. If workers can work happily within the organization, they are willing to collaborate and will be a powerful force in guiding companies through the numerous challenges that have arisen since the advent of the COVID-19 virus in Thailand. To avoid hazards, several businesses have adopted rules allowing employees to work from home. It's a reaction to the government's policies. Hopefully, this will assist to minimize the number of afflicted persons and restricting the spread of the virus. As a result, during the COVID-19 scenario, companies should prioritize the development of employee relationships. Retaining individuals or workers with expertise and talents helps decrease business risks and disadvantages. This may be accomplished through non-financial engagement and financial motivation - compensation and benefit. Increased employee involvement with this major organization has positive impact on both individual and organizational performance.

Keywords: Employee Engagement; COVID-19; New Normal Work

บทนำ

สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 เป็นอีกหนึ่งการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นบนโลกใบนี้เป็นครั้งแรก จึงสร้างความปั่นป่วนโกลาหลในทุกมิติจนผู้คนอาจรับมือได้ทันช่วงที่แต่เมื่อเวลาผ่านไปผู้คนได้มีการปรับตัวอย่างฉับพลันและค่อย ๆ เรียนรู้ เพื่อสร้างความคุ้นชินกับการเปลี่ยนแปลงนี้สร้างโอกาสใหม่เพิ่มขึ้นอีกมากมายเช่นกัน โอกาสที่ดึงความเป็นมนุษย์ให้กลับเข้ามาอยู่ในความคิดและความรู้สึกของการช่วยเหลือกัน การมีวิถีชีวิตที่เกื้อกูลกัน และการเติบโตไปพร้อมกันมากยิ่งขึ้นกว่าในอดีตที่ผ่านมา ปัญหาการขาดแคลนแรงงาน นับเป็นหนึ่งในอุปสรรคสำคัญในการขับเคลื่อนธุรกิจ การขาดแคลนแรงงานที่มีความสามารถเป็นปัญหาใหญ่ในหลายประเทศ ซึ่งจะส่งผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อการเติบโตทางเศรษฐกิจ โดยเฉพาะช่วงสถานการณ์โควิด-19 ที่มียอดผู้ติดเชื้อสะสมพุ่งสูงกว่า 241 ล้านรายทั่วโลก หลังการแพร่ระบาดผ่านมานานเกือบ 1 ปี 10 เดือน ยอดผู้เสียชีวิตสูงกว่า 4.9 ล้านราย อัตราเสียชีวิตอยู่ที่ราว 2.1% รักษาหายแล้วราว 90% ของผู้ติดเชื้อทั้งหมด ขณะนี้มีประเทศที่พบผู้ติดเชื้อแล้ว 188 จาก 193 ประเทศทั่วโลก (ณรงค์กร มโนจันทรเพ็ญ, 2564) ยิ่งส่งผลกระทบต่อกิจกรรมทางเศรษฐกิจเป็นวงกว้าง เศรษฐกิจไม่สามารถเดินต่อไปได้ หลายองค์กรต้องลดวันทำงานและลดต้นทุน

โดยเฉพาะการลดเงินเดือนและค่าตอบแทนลงเท่ากับจำนวนวันที่ทำงานในสำนักงานทำให้บุคลากรในองค์กรที่ขาดความผูกพันต้องครุ่นคิดต่างพร้อมใจกันลาออก ส่งผลกระทบต่อองค์กรที่ต้องประสบปัญหาการขาดแคลนบุคลากรโดยเฉพาะที่มีทักษะตรงตามความต้องการของภาคอุตสาหกรรมหรือมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน นับเป็นกลุ่มแรงงานสำคัญที่จะขับเคลื่อน

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพจึงเป็นการตอบโจทยในการลดปัญหาการลาออก การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นการดำเนินการที่เกี่ยวกับบุคคลที่ถือว่า เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าที่สุดขององค์กร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร พร้อมทั้งดำเนินการธำรงรักษา และพัฒนาให้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรมีคุณภาพ ชีวิตในการทำงานที่ดี โดยมีภารกิจหลัก ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การกำหนดงาน หรือออกแบบงาน การวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือก การประเมินผลพนักงาน การอบรมและพัฒนา ค่าตอบแทน สุขภาพและความปลอดภัย การพ้นจากงานขอบบุคลากร ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารทุกระดับที่จะต้องรับผิดชอบต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Novabizz, 2015) รวมทั้งการสร้าง ความผูกพันระหว่างพนักงานกับองค์กร เนื่องจากความผูกพันเป็นตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรอื่น ๆ เช่น การลาออก (Turnover) การขาดงาน (Absenteeism) และความเฉื่อยชา (Tardiness) ความผูกพันต่อองค์กรมีความสำคัญที่แสดงถึงความเต็มใจในการพยายามกระทำความดี ๆ ให้กับองค์กร เพื่อผลประโยชน์ขององค์กรและของบุคคลในองค์กรให้ได้รับในสิ่งที่ต้องการ อีกทั้งเชื่อว่าบุคคลจะคงอยู่เป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป เมื่อความต้องการหรือเป้าหมายส่วนบุคคลได้รับการตอบสนองแล้ว ซึ่งหากบุคคลมีความผูกพันต่อองค์กรต่ำ ก็มีแนวโน้มที่จะลาออกจากองค์กร (ฝ่ายแผนงานและพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล, 2562)

ความผูกพันต่อองค์กรเป็นคุณลักษณะสำคัญที่ทุกองค์กรต้องการให้มีโดยเฉพาะอย่างยิ่งในสภาวะการณ์ปัจจุบันที่เกิดจากแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ส่งผลต่อกิจกรรมของมนุษย์ทุกภาคส่วน โดยเฉพาะกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคมที่ได้รับผลกระทบอย่างหนักหน่วงทำให้ต้องระดมสรรพกำลังทั้งมวล ทั้งองค์ความรู้ ความเชี่ยวชาญ นวัตกรรม เทคโนโลยีต่าง ๆ และการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานจากเดิมเป็นแบบใหม่ ทำให้องค์กรต่าง ๆ ถูกตัดสินด้วยคุณภาพของบุคลากร (สุขมิตร ก่อมณี, 2564) ดังนั้นทุก ๆ องค์กรจึงควรเล็งเห็นถึงความสำคัญและทุ่มเททรัพยากรด้านต่าง ๆ สำหรับการพัฒนาศักยภาพบุคลากรที่เลือกสรรแล้วอย่างเต็มที่ และคาดหวังว่าบุคลากรเหล่านั้น จะใช้ความรู้ ความสามารถในการพัฒนาศักยภาพในทุก ๆ ด้านให้กับองค์กร และปฏิบัติงานให้กับองค์กรในระยะเวลายาวนานเท่าที่องค์กรต้องการ ดังนั้นบุคลากรจึงถือได้ว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญในหลาย ๆ ปัจจัยที่ประกอบเข้าเป็นองค์กร เพื่อดำเนินการและปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ จึงกล่าวได้ว่าความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร ขึ้นอยู่กับบุคลากรในองค์กรว่ามีความผูกพันต่อองค์กรมากน้อยเพียงใด หรืออาจกล่าวได้ว่าการมีความผูกพันต่อองค์กรนั้น สิ่งแรกที่

ผู้บริหารต้องสร้างให้เกิดขึ้นในบุคลากร เนื่องจากเป็นคุณลักษณะของบุคลากรที่จำเป็นในการพัฒนา และปรับปรุงรักษาคุณภาพขององค์กร ซึ่งหากบุคลากรในองค์กรมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง ก็จะมีความเต็มใจในการปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร และไม่คิดจะย้ายหรือลาออกจากองค์กร แต่หากบุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับต่ำ มีโอกาสจะเกิดผลเสียต่อองค์กรในหลาย ๆ ด้าน

แนวคิดเกี่ยวกับความตั้งใจอยู่ในองค์กรของบุคลากร

ความตั้งใจคงอยู่ หมายถึง การที่องค์กรธำรงรักษาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ มีประสบการณ์ในการทำงาน ให้ปฏิบัติงานในองค์กรได้อย่างเต็มกำลังความสามารถ และตัวบุคคลมีความรู้สึกผูกพัน และเต็มใจที่จะปฏิบัติงานในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพและยาวนานที่สุด (นงนุช วงษ์สุวรรณ, 2550)

ความตั้งใจคงอยู่ในงานเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับความผูกพัน และความจงรักภักดีต่อองค์กร โดยผู้ที่มีความผูกพันจะปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรด้วยความพอใจและเต็มใจจะปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรนั้นนานที่สุดและไม่คิดจะลาออก และความตั้งใจอยู่ในงานเป็นเครื่องบ่งชี้ให้เห็นถึงความสามารถขององค์กรต่อไปอย่างยาวนานที่สุด (ปริยาภรณ์ วงศ์อนุตรโรจน์, 2553)

ความสำคัญของความตั้งใจคงอยู่ในงานหรือการที่บุคลากรมีความตั้งใจคงอยู่ในงานจะทำให้องค์กร ไม่สูญเสียบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ เพราะบุคลากรมีขวัญกำลังใจในการทำงาน ตั้งใจทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ และไม่คิดที่จะออกจากงาน ส่งผลให้องค์กรประหยัดเวลา และค่าใช้จ่ายในการรับบุคลากรใหม่ และค่าใช้จ่ายในระหว่างการรอรับบุคลากรใหม่หรือเรียกบรรจุบุคลากรใหม่ นอกจากนี้จะส่งผลให้องค์กรมีความมั่นคงและมีโอกาสก้าวหน้าได้อย่างรวดเร็ว อีกทั้งเป็นการเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร เพราะไม่มีการโยกย้ายหรือการลาออกของบุคลากรใหม่บ่อยครั้ง เนื่องจากองค์กรได้มีการดูแลเอาใจใส่บุคลากรเป็นอย่างดี

แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจที่ทำให้บุคลากรมีความตั้งใจคงอยู่ในองค์กรโดยใช้ 2 ปัจจัยในการสร้างแรงจูงใจในการตั้งใจคงอยู่ในองค์กร คือ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ เป็นส่วนที่ทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจใน การปฏิบัติงาน สามารถพิจารณาได้จากการได้รับการตอบกลับข้อมูลจากการทำงาน คุณลักษณะงาน การยอมรับนับถือ และความก้าวหน้าในการทำงาน จะเห็นได้ว่าปัจจัยด้านแรงจูงใจเป็นปัจจัยในด้านการปฏิบัติงาน ที่ทำให้บุคลากรเกิด ความพึงพอใจรักงานที่ปฏิบัติอยู่ และปฏิบัติงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ และอีกปัจจัย คือ ปัจจัยค้ำจุน เป็นปัจจัยที่ทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในงานเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมขององค์กรและการปฏิบัติงาน รวมไปถึงการบริหารงานและ นโยบายต่าง ๆ ขององค์กร ค่าตอบแทน ความมั่นคงของงาน และคุณภาพชีวิต (Herzberg, 1959)

ความตั้งใจคงอยู่ในองค์การของบุคลากรเป็นสิ่งที่ผู้บริหารองค์การ สามารถบริหารจัดการได้ และสามารถกำหนดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อสามารถทำให้บุคลากรเกิดความตั้งใจคงอยู่ในองค์การ โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจคงอยู่ 5 ปัจจัย (Mathis and Jackson, 2011) คือ

(1) ปัจจัยด้านคุณลักษณะขององค์การ วัฒนธรรมและค่านิยม องค์การ กลยุทธ์และบริหารจัดการองค์การ ความมั่นคงในงาน

(2) ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในอาชีพ การพัฒนาทางอาชีพ การวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ

(3) การให้รางวัล การแข่งขันเรื่องการให้ผลประโยชน์ผลประโยชน์พิเศษและสิทธิ พิเศษ ผลงานและค่าตอบแทน การได้รับการยอมรับ

(4) ลักษณะงานและการทำงาน ความยืดหยุ่นของงาน ความสมดุล ของชีวิตการทำงาน และชีวิตส่วนตัว การมีอิสระในงาน

(5) สัมพันธภาพของบุคลากรภายในองค์การ

ทั้งนี้ ทฤษฎีการมนุษย์เป็นกลไกตัวสำคัญ ที่จะทำให้งานองค์กรต่าง ๆ สามารถดำเนินการต่อไปได้ เพราะจะช่วยให้องค์กรนั้น ๆ เกิดผลผลิตได้ทั้งทางด้านปริมาณและคุณภาพ หากองค์กรใดได้คนดี มีความรู้ ความสามารถมาปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับปริมาณงาน จะทำให้องค์กรนั้นประสบความสำเร็จ และสามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น องค์กรต่าง ๆ ควรให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยจัดให้มีการบริหารจัดการทุก ๆ ด้าน ที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์เพื่อจูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานได้อย่างเต็มกำลังและความสามารถ และจัดให้มีการฝึกอบรม เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถให้กับบุคลากรอย่างต่อเนื่องเป็นการดลบันดาลขวัญและกำลังใจในการทำงาน และสร้างแรงจูงใจให้คนทุ่มเททำงานเพื่อองค์กรอย่างเต็มความรู้ ความสามารถ (กฤษฎา แสงดี, 2551)

ดังนั้น จะเห็นได้ว่า ทฤษฎีการมนุษย์เป็นเรื่องที่สำคัญที่สุดของระบบบริหารงาน เมื่อบุคคลได้รับคัดเลือกเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร บุคคลล้วนแล้วแต่ต้องการขวัญและกำลังใจในการทำงาน ต้องการพัฒนาให้ก้าวหน้า ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน หากองค์กรสามารถตอบสนองสิ่งเหล่านั้นได้ บุคลากรจะเกิดความรักและความผูกพันกับงานและองค์กร ซึ่งย่อมจะเกิดผลดีทั้งกับองค์กรและบุคลากรด้วย

แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง พฤติกรรม การแสดงออก ความรู้สึกหรือทัศนคติที่มีต่อองค์กร เกิดความเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มุ่งมั่น ทุ่มเท เต็มใจปฏิบัติงานและภักดีต่อองค์กร พร้อมอุทิศตนให้แก่องค์กร ยอมรับการปฏิบัติงาน เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย มีผลลัพธ์ทางธุรกิจที่สูงขึ้น มีการจูงใจให้บุคลากรยังคงอยู่กับองค์กรต่อไปด้วยความเต็มใจ (Hewitt Associates, 2004) อีกทั้ง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานทำให้พนักงานมีส่วนร่วมในการปฏิบัติหน้าที่

ขององค์กร และทำให้องค์กรได้เปรียบในการแข่งขันกับคู่แข่ง มีประสิทธิภาพการทำงานที่สูงขึ้น และรักษานักงานในอยู่กับองค์กร (Vance, 2006) นอกจากนี้ ความผูกพันเป็นการแสดงออกของแต่ละบุคคลอย่างแรงกล้า ซึ่งจะประกอบไปด้วย 3 ลักษณะ (Porter and other, 1974) คือ

(1) มีความเชื่อมั่นและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร เมื่อบุคคลพิจารณาแล้วเห็นว่า บรรทัดฐานและค่านิยมขององค์กรเป็นสิ่งที่ยอมรับได้ บุคคลก็จะแสดงตนเองว่า เห็นด้วยกับจุดหมายปลายทางขององค์กร และตั้งใจที่จะยอมรับจุดหมายนั้น บุคคลจะประเมินองค์กรและรู้สึกต่อองค์กรในทางที่ดี รู้สึกยินดีและภาคภูมิใจกับการเป็นสมาชิก หรือเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร เชื่อว่าองค์กรจะนำไปสู่ความสำเร็จได้และมองเห็นแนวทางที่จะทำให้องค์กรบรรลุถึงเป้าหมาย บุคคลจะรู้สึกอยู่ในสถานะที่มีโอกาสและสามารถจะประสบความสำเร็จในการทำงานได้

(2) มีความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามทำงานเต็มที่ให้องค์กร หมายถึง การแสดงออกถึงความพยายามอย่างเต็มที่ เต็มใจ และตั้งใจจะอุทิศ แรงกาย แรงใจ สติปัญญาในการทำงานที่ดี มีการแสดงออกในรูปของพฤติกรรม ความสม่ำเสมอ คงเส้นคงวาในการทำงาน ใช้ความพยายามอย่างมากในการตอบสนอง หรือมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กรได้สะดวกขึ้น มีความคิดเสมอว่างาน คือ หนทางซึ่งตนสามารถทำประโยชน์ให้กับองค์กรให้บรรลุถึงเป้าหมายให้สำเร็จ ซึ่งทำให้เขามีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับที่ดีเหนือคนอื่น เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นก็จะพยายามช่วยกันแก้ไขปัญหา

(3) มีความปรารถนาที่จะดำรงความเป็นสมาชิกขององค์กร หมายถึง การแสดงออกถึงความรู้สึกจงรักภักดี ซื่อสัตย์ต่อองค์กร เป็นความต่อเนื่องในการปฏิบัติงานโดยไม่โยกย้ายเปลี่ยนแปลงที่ทำงาน พยายามที่จะรักษาสมาชิกภาพไว้โดยไม่โยกย้ายไปไหน จะแสดงให้เห็นถึงความไม่เต็มใจหรือปฏิเสธที่จะลาออกจากองค์กรหรือเปลี่ยนงาน ไม่ว่าจะเป็นการเพิ่มเงินเดือน รายได้ สถานภาพ ตำแหน่ง ความมีอิสระทางวิชาชีพ ตลอดจนความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานที่ดีขึ้นเป็นความตั้งใจและความปรารถนาอย่างแน่วแน่ที่จะคงความเป็นสมาชิกต่อไป เพื่อทำงานให้บรรลุเป็นหมายขององค์กร ไม่คิดจะลาออก ไม่ว่าจะการจะอยู่ในสถานะปกติหรืออยู่ในฐานะวิกฤต อันเนื่องมาจากสาเหตุต่าง ๆ

ประโยชน์และข้อดีของการเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรมีอยู่มากมายซึ่งสามารถยกตัวอย่างอธิบายได้ ดังนี้ คือ 1) เมื่อพนักงานมีความสุขในการทำงาน ชื่นชอบงานที่ทำ และทุ่มเทอย่างเต็มที่ เต็มใจ ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ดีขึ้น 2) พนักงานกระตือรือร้นในการทำงาน เนื่องจากได้ทำงานที่ชอบ ได้ทำงานที่รัก และเมื่อผลงานออกมาก็ย่อมได้รับผลตอบแทนไปจนถึงการตอบรับที่ดีต่อองค์กรในภาพรวม 3) พนักงานอยากพัฒนาตนเอง เพราะเมื่อมีความผูกพันต่อองค์กร แล้วองค์กรให้ความสำคัญ พนักงานก็ยินดีที่จะพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพมากขึ้นเรื่อย ๆ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร 4) ลดอัตราการลาออกหรือเปลี่ยนงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการมีความผูกพันหรือ

ความรู้สึกที่ดีกับองค์กรนั้นเกิดจากการชื่นชอบและประทับใจในองค์กรเป็นหลัก เมื่อมีความสุขกับองค์กรก็ย่อมไม่ยากไปทำงานที่อื่น และจงรักภักดีต่อองค์กรในระยะยาวได้ในที่สุด 5) องค์กรมีเสถียรภาพทางธุรกิจที่มั่นคง เมื่อพนักงานตั้งใจทำงาน และเต็มใจกับงานอย่างทุ่มเท ทั้งยังไม่อยากย้ายหรือลาออกไปไหน ก็จะทำให้องค์กรเกิดเสถียรภาพในหลาย ๆ ด้าน ทั้งด้านแรงงานที่มีความมั่นคง ไม่เปลี่ยนแปลงบ่อย พนักงานพัฒนาศักยภาพเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ส่งผลให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น องค์กรมีศักยภาพเพิ่มขึ้น และธุรกิจมีเสถียรภาพในระยะยาว 6) ระบบการดำเนินงานไม่ติดขัด เพราะไม่มีการปรับเปลี่ยนพนักงานบ่อย ไม่ต้องสอนงาน หรือเรียนรู้พนักงานหลายรอบ ทำให้การทำงานลื่นไหล ส่งผลให้งานมีประสิทธิภาพ 7) ไม่ต้องแข่งขันในเรื่องอัตราเงินเดือนตลอดจนสวัสดิการ เพราะพนักงานอยากร่วมงานกับองค์กรด้วยปัจจัยอื่น ๆ แต่ถึงอย่างไร ค่าตอบแทนและสวัสดิการต้องเหมาะสมและคุ้มค่าด้วยเช่นกัน 8) พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร รู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกัน รู้สึกได้รับการให้ความสำคัญ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะทำให้พนักงานเต็มใจกับการทำงานให้กับองค์กร 9) พนักงานทุ่มเททำงานอย่างเต็มที่ และเต็มใจ เพราะมีความรักและภักดีในองค์กร ร่วมยินดีในความสำเร็จ ตลอดจนร่วมทุกข์ในยามเกิดวิกฤติและร่วมกันช่วยแก้ปัญหาให้หมดไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ 10) ท้ายที่สุดแล้วการมีส่วนร่วมของพนักงานตลอดจนเกิดความผูกพันกับองค์กรนั้นย่อมสร้างให้องค์กรมีศักยภาพ มีโอกาสประสบความสำเร็จในธุรกิจสูง และมีผลประกอบการที่ดีเยี่ยมด้วยเช่นกัน

ดังนั้น องค์กรต่าง ๆ ควรให้ความสำคัญเกี่ยวกับการหาแรงจูงใจทำให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กร เนื่องจากเป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญต่อการกระทำหรือพฤติกรรมของมนุษย์ ทำให้หากปฏิบัติงานใด ๆ จะยอมรับและมีความกระตือรือร้นสูง ทำให้การบริการทรัพยากรมนุษย์หรือพนักงานภายในองค์กรควรมุ่งเน้นในด้านกลยุทธ์แรงจูงใจ เพื่อให้พนักงานมีความผูกพันในการทำงานให้แก่องค์กร และนำพาองค์กรให้บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ (กนกพร กระจางแสง และวิโรจน์ เจษฎาลักษณ์, 2560) ซึ่งกลยุทธ์และนโยบายในการสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงานนั้น สามารถทำได้หลากหลายรูปแบบ เช่น ค่าตอบแทน ความก้าวหน้าในการทำงาน สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ทั้งที่ไม่ใช่ตัวเงิน และผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน

การรักษาและสร้างความผูกพันในด้านที่ไม่ใช่ตัวเงิน

เมื่อองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ สามารถสรรหาพนักงานใหม่ได้แล้ว การรักษาให้พนักงานสามารถทำงานในองค์กรได้อย่างต่อเนื่องถือเป็นสิ่งสำคัญในลำดับต่อไป เพราะหากมีการลาออกของพนักงานในช่วงระยะเวลาอันสั้นและบ่อยครั้ง นอกจากภาระงานด้านการสรรหาและคัดเลือกจะเพิ่มขึ้นแล้ว ยังส่งผลกระทบต่อการทำงานและการพัฒนางานอย่างต่อเนื่องขององค์กรอีกด้วย แนวคิดเรื่องความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Employee Engagement) เป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลายในงานด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยมุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์อันดี

ระหว่างพนักงาน 1 กับองค์กรที่มีมากกว่าความรู้สึกพึงพอใจต่อองค์กร ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การได้รับการดูแลอย่างดีและอยู่ดีมีสุขของพนักงาน 2) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งและภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และ 3) การทุ่มเทกายใจในการทำงานอย่างเต็มที่ (จิรประภา อัครบวร, 2558)

จากการศึกษาโดย McKinsey & Company (2020) พบว่าในช่วงสถานการณ์การระบาดโควิด-19 สภาพการทำงานที่เปลี่ยนจากทำงานในสำนักงานมาเป็นการทำงานจากที่บ้าน (Work From Home: WFH) เป็นทางออกที่ดีสำหรับการลดความเสี่ยงของการระบาด อีกทั้งยังพบว่าพนักงานร้อยละ 20-30 ที่ขอทำงานแบบ WFH เต็มเวลา ซึ่งประสบการณ์การทำงานที่บ้าน มีทั้งด้านบวกและลบต่อการบริหารงานขององค์กร ในด้านบวก เช่น ช่วยเพิ่มความยืดหยุ่นและความรวดเร็วมากขึ้นเพราะไม่ต้องเดินทาง ช่วยให้ค้นพบพนักงานดาวเด่นจากหลากหลายพื้นที่มากขึ้น ช่วยปรับลดภาระโครงสร้างและพื้นที่ในสำนักงาน เป็นต้น ส่วนด้านลบ เช่น ความยากในการแยกการทำงานออกจากความเป็นส่วนตัว ขาดความรู้สึกถึงการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ความไวใจและความร่วมมือข้ามสายงานลดลง ปัญหาเรื่องความโดดเดี่ยวและปัญหาด้านสุขภาพจิตของพนักงานมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นในระยะยาว

นอกจากนี้การทำงานที่บ้านยังส่งผลให้พนักงานรู้สึกไม่พร้อมและรับทราบข้อมูลจากองค์กรน้อยลงท่ามกลางการหยุดชะงักเป็นเวลานาน ในขณะที่ผู้นำองค์กรต้องให้ความสำคัญและใส่ความพยายามเพิ่มมากขึ้นในการสร้าง การมีส่วนร่วมและสนับสนุนความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน อีกทั้งผู้จัดการก็ต้องการการสนับสนุนและการสื่อสารแบบรายบุคคลต่อพนักงานเพิ่มมากขึ้นด้วย กลยุทธ์ที่ช่วยให้ผู้นำสามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานในช่วงวิกฤตทางสังคม การเงิน และสุขภาพอย่างที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อนนี้ มี 3 ประการ ได้แก่ 1) เริ่มต้นที่การให้ความเข้าใจและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้จัดการเพิ่มมากขึ้น เพื่อเป็นรักษาและส่งเสริมความไว้วางใจ 2) เพิ่มการสื่อสารให้มากขึ้นอย่างที่ไม่เคยมีมาก่อนด้วยความรวดเร็วและบ่อยครั้งผ่านทางผู้จัดการเพื่อคงไว้ซึ่งการสื่อสารแบบสองทางกับพนักงาน และ 3) ผู้นำและผู้จัดการมอบการรับฟังที่มีความเฉพาะรายบุคคลต่อพนักงาน (Gandhi, 2020)

จะเห็นได้ว่าการดูแลพนักงานในช่วงสถานการณ์โควิด-19 เพื่อให้พนักงานรู้สึกผูกพันและเป็นส่วนหนึ่งกับองค์กรนั้นมีความท้าทายเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งความสัมพันธ์ระหว่างผู้จัดการหรือหัวหน้างานกับพนักงาน การสร้างความไว้วางใจระหว่างกันเป็นประเด็นสำคัญในลำดับต้น โดยผู้จัดการควรมีมุมมองและแนวคิดของการมอบความไว้วางใจให้พนักงานก่อนพนักงานที่แบบ Work Form Home มักมีความต้องการที่อยากจะรับรู้ถึงความไว้วางใจจากหัวหน้าที่มากกว่าปกติ จากการไม่ได้เห็นกันในเวลางาน และการที่หัวหน้ามีความไม่มั่นใจว่าในขณะที่ทำงานที่บ้านนั้น พนักงานจะทำงานเต็มที่หรือไม่ นั่นเป็นจุดเริ่มต้นของความไม่ไว้วางใจที่ส่งผ่านพฤติกรรมของหัวหน้าไปยังพนักงานได้โดยไม่รู้ตัว ซึ่งจะยิ่งส่งผลกระทบต่อกระบวนการปฏิบัติงานและความผูกพันที่พนักงานมีต่อองค์กร นอกจากนี้ผู้จัดการและหัวหน้างานก็มีความ

จำเป็นที่จะต้องได้รับการดูแลในลักษณะเดียวกันจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กรด้วยเช่นกัน ซึ่งระบบการสื่อสารภายในองค์กรนับว่าเป็นหัวใจสำคัญที่จะช่วยเพิ่มและรักษาระดับความไว้วางใจและความผูกพันนี้ อาจทำได้หลายรูปแบบ เช่น

(1) การเพิ่มความถี่ของการส่งสาร จากผู้บริหารระดับสูงขององค์กรอย่างน้อยไม่นานเกิน 1 สัปดาห์ต่อครั้ง เพื่อเป็นทั้งการให้ข้อมูลที่เป็นทางการและการแสดงออกถึงความห่วงใยและใส่ใจในความอยู่ดีมีสุขของพนักงาน

(2) การเพิ่มช่องทางการสื่อสาร ระหว่างผู้จัดการกับพนักงานให้มีความหลากหลาย

(3) มีการแจ้งตารางเวลานัดหมาย ที่เป็นกิจวัตรไว้ล่วงหน้าจะช่วยให้พนักงานสามารถจัดสรรเวลาที่เป็นส่วนตัวแยกออกจากเวลางานได้สะดวกมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานที่มีครอบครัวและมีลูกเล็กที่ต้องดูแลไปพร้อมกันกับการทำงานที่บ้าน

ดังนั้น การสร้างความผูกพันระหว่างพนักงานกับองค์กรในยุคโควิด-19 ควรเป็นรูปแบบของการสร้างระบบนิเวศน์ของความสัมพันธ์ (Relationship Ecosystem) จะไม่ใช่เพียงแค่การปรับเปลี่ยนกฎระเบียบและแนวทางปฏิบัติเท่านั้น แต่พนักงานในทุกระดับจะต้องมีการเชื่อมโยงเครือข่ายความสัมพันธ์ระหว่างกันภายใต้ระยะห่างทางความสัมพันธ์ที่พอดีสำหรับพนักงานในแต่ละระดับ

การสร้างแรงจูงใจจากการตอบแทนที่เป็นตัวเงินและผลประโยชน์เกื้อกูล

เมื่อพนักงานได้ลงมือปฏิบัติงานและสร้างผลงานให้กับองค์กรแล้ว ย่อมสมควรที่จะได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมเพื่อสร้างแรงจูงใจให้พนักงานคงไว้ซึ่งคุณภาพในการปฏิบัติงานในปัจจุบัน และพัฒนางานให้ดีขึ้นต่อไปในอนาคต แม้ว่าในสถานการณ์โควิด-19 อาจส่งผลกระทบต่อระบบค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล เช่น การลดเงินเดือนบางส่วน การไม่จ่ายเงินโบนัส การไม่ขึ้นเงินเดือน การรณรงค์ให้พนักงานใช้วันลาพักผ่อนประจำปี เป็นต้น แต่การบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล ก็ยังถือได้ว่าเป็นระบบหนึ่งที่มีความสำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

ในการออกแบบระบบค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูลนี้มักจะมีการอ้างอิงทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ หนึ่งในทฤษฎีที่น่าสนใจและนำมาประยุกต์ใช้ได้ง่าย ได้แก่ ทฤษฎี ERG (Existence, Relatedness, Growth) ของ Alderfer เมื่อปี ค.ศ. 1969 ซึ่งเป็นการพัฒนาต่อยอดมาจากทฤษฎีแรงจูงใจของ Maslow เมื่อปี ค.ศ. 1943 โดย Alderfer แบ่งความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 3 กลุ่ม ประกอบด้วย 1) ความต้องการด้านการดำรงอยู่ (Existence) 2) ความต้องการด้านความสัมพันธ์ (Relatedness) และ 3) ความต้องการด้านการเติบโต (Growth) สำหรับแนวคิดในการออกแบบโครงสร้างเงินเดือนโดยทั่วไปมีองค์ประกอบอยู่ 2 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ระดับขั้นเงินเดือน จะพิจารณาจากอัตราค่าตอบแทนในตลาดแรงงาน และ 2) โครงสร้างงาน จะพิจารณาจากการประเมินค่างานที่มีความยากหรือซับซ้อนที่แตกต่าง

กันไปในแต่ละตำแหน่งงาน สำหรับแนวคิดในการออกแบบสวัสดิการหรือผลประโยชน์เกื้อกูลสามารถแบ่งตามความยืดหยุ่นออกเป็น 3 รูปแบบ ได้แก่ 1) พนักงานเลือกได้ตามความต้องการของแต่ละคน (Flexible Spending Account) 2) พนักงานเลือกแผนใดแผนหนึ่งตามที่องค์กรกำหนดไว้ (Modular Plan) และ 3) พนักงานทุกคนจะได้รับผลประโยชน์เกื้อกูลหลักเดียวกัน (Core Plus) (ดาวิชา ศรีธีรรัตน์, 2562)

สถานการณ์โควิด-19 ในครั้งนี้ส่งผลให้มีการพลิกมุมมองใหม่ในการออกแบบค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูลเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของพนักงานที่เปลี่ยนไปตามสถานการณ์ เช่น พนักงานมีความต้องการที่จะเลือกชั่วโมงการทำงานแบบยืดหยุ่นมากขึ้น (Work Flexibility) ประสบการณ์ทำงานที่บ้านได้ส่งผลให้พนักงานมีวิถีชีวิตที่เปลี่ยนไปและมีภาระค่าใช้จ่ายในการทำงานเพิ่มขึ้น รวมถึงพนักงานได้ให้ความสำคัญกับการมีสุขภาพกายและจิตใจที่ดีเพิ่มขึ้นด้วย ซึ่งมีแนวโน้มว่าปัจจัยเหล่านี้ จะส่งผลต่อการตัดสินใจย้ายงานของพนักงานเพิ่มขึ้น ดังนั้น ในบางองค์กรจึงได้มีการปรับเปลี่ยนให้พนักงานสามารถเลือกช่วงเวลาการทำงานได้ ให้เบิกค่าเบี้ยเลี้ยง และสนับสนุนค่าใช้จ่ายสำหรับการทำงานที่บ้าน รวมถึงสามารถเบิกค่าสมาชิกสถานที่ออกกำลังกายได้อีกด้วย แต่การออกแบบค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูลเพียงอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอ สิ่งที่ต้องพิจารณาเพิ่มเติม คือ การออกแบบงานใหม่ที่มีการบูรณาการความเป็นอยู่ที่ดีในงาน (Well-Being-Into-Work Integration) ของพนักงานเข้าไว้ด้วยกันอย่างแนบเนียน (Deloitte, 2021)

ดังนั้น จะเห็นได้ว่า รูปแบบการบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูลในอดีตอาจจะไม่สามารถจูงใจพนักงานอยู่กับองค์กรได้นานขึ้น แต่ในทางตรงกันข้าม หากองค์กรไม่มีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับพฤติกรรมที่เปลี่ยนไปของพนักงานและสังคมแวดล้อม อาจส่งผลให้เกิดการย้ายงานของพนักงานได้ง่ายขึ้น เพราะในช่วงสถานการณ์โควิด-19 ที่มีการหยุดชะงักการทำงานประจำในบางช่วงเวลากลับกลายเป็นแรงผลักดันให้พนักงานค้นหาวางานอิสระ และบางคนได้มีประสบการณ์ทำงานจริงที่บ้านไปบางส่วนแล้ว จึงทำให้พนักงานได้มองเห็นโอกาสของการมีงานทำที่มากกว่า 1 อาชีพในเวลาเดียวกัน เพื่อเป็นการเพิ่มช่องทางการหารายได้ และสร้างความมั่นคงให้ตนเองโดยไม่ฝากความหวังไว้ที่การมีรายได้จากองค์กรใดองค์กรหนึ่งเพียงอย่างเดียวอีกต่อไป

การสร้างความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement) ที่มีประสิทธิภาพให้กับบุคลากรในองค์กรทั้งในด้านของการรักษาและสร้างความผูกพันในด้านที่ไม่ใช่ตัวเงิน (Engagement With Non-Financial) และการสร้างแรงจูงใจจากการตอบแทนที่เป็นตัวเงินและผลประโยชน์เกื้อกูล (Motivation With Financial – Compensation & Benefit) นั้นต่างจะทำให้บุคลากรรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร องค์กรใส่ใจดูแลเป็นอย่างดี สิ่งเหล่านี้ทำให้บุคลากรอยากร่วมงานในระยะยาวและเกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรได้ในที่สุด ทั้งนี้ผู้บริหารต่างต้องตั้งเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กรให้ชัดเจนและสอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน เพื่อ

เป็นแกนสำคัญที่จะช่วยสร้าง Employee Engagement ที่มีประสิทธิภาพให้เกิดขึ้นกับบุคลากรในองค์กร

สรุป

ในยามเผชิญวิกฤติช่วงสถานการณ์โควิด-19 เช่นนี้ แม้การรักษาธุรกิจให้อยู่รอดเป็นเรื่องสำคัญ แต่การดูแลพนักงานในองค์กรให้อยู่ดีมีสุขและรอดไปด้วยกัน ก็ถือเป็นเรื่องที่มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากัน การสร้างความผูกพันต่อองค์กร หรือ Employee Engagement ถือเป็นบันไดขั้นแรกๆ ที่ทุกธุรกิจต้องทำในยามที่ต้องเผชิญกับวิกฤติโรคระบาดต่างๆ และยังเป็นหนึ่งในโลกที่จะช่วยสร้างความยั่งยืนให้ธุรกิจ เนื่องจากการบริหารขวัญและกำลังใจของพนักงาน เป็นหัวใจสำคัญที่สุด โดยเฉพาะในช่วงที่ต้องเผชิญหน้ากับวิกฤติเช่นนี้ การพิชิตใจพนักงานได้ในช่วงเวลานี้ จะทำให้เกิด Deep Engagement หรือการกระชับความผูกพันระหว่างพนักงานและองค์กรแน่นแฟ้นมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะเมื่อพนักงานมั่นใจว่า แม้ในสถานการณ์ย่ำแย่เพียงใด องค์กรยังพร้อมให้การดูแลพนักงานอย่างถึงที่สุด ก็จะมีทั้งความเชื่อมั่นและความพึงพอใจ จนเกิดความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันกับองค์กร พร้อมที่จะร่วมทุกข์ร่วมสุขไม่ว่าในอนาคตจะต้องเผชิญกับสถานการณ์ใดก็ตาม

เอกสารอ้างอิง

- กนกพร กระจางแสง และวิโรจน์ เจษฎาลักษณ์. (2560). อิทธิพลของแรงจูงใจในการทำงานและการสนับสนุนจากองค์กรที่ส่งผลต่อคุณภาพในการปฏิบัติงานผ่านความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรโรงพยาบาลนครธน. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยธนบุรี*, 11(26), 116-129.
- กฤษฎา แสงวงศ์. (2551). *การศึกษาอุปทานกำลังคนพยาบาลวิชาชีพในประเทศไทย*. กรุงเทพฯ: สำนักการพยาบาลกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข.
- จิรประภา อัครบวร. (2558). *เครื่องมือการวินิจฉัยความอยู่ดีมีสุขและความผูกพันของบุคลากร*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมสุขภาพและสมาคมการจัดการงานบุคคล
- ณรงค์กร มโนจันทร์เพ็ญ. (2564). *สถานการณ์โควิดระบาดทั่วโลก*. สืบค้น 20 ตุลาคม 2564, จาก <https://thestandard.co/coronavirus-201064/>.
- ดาวิชา ศรีธัญรัตน์. (2562). *ระบบงานทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาองค์กร*. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- นงนุช วงษ์สุวรรณ. (2550). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. จันทบุรี: โรงพิมพ์อนันตศิลป์.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2542). *จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริม.

- ฝ่ายแผนงานและพัฒนาระบบกองบริหารทรัพยากรบุคคล. (2562). รายงานการสำรวจความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงสำนักงานรัฐมนตรี. กรุงเทพฯ: กระทรวงคมนาคม.
- สุขุมิตร ก่อมนี่. (2564). การพัฒนาศักยภาพกำลังคนด้านซอฟต์แวร์. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, 33(1), 117-145.
- Gandhi, V. (2020). *As COVID- 19 Continues Employee Are Feeling Less Prepared*. Retrieved September 30, 2021, from <https://shorturl.asia/kKUSL>.
- Herzberg, F. et. Al. (1959). *The Motivation of Work*. New York: John Wiley & Sons.
- Hewitt Associates. (2004). *Research Brief: Employee Engagement Higher at Double Digit Growth Companies*. Retrieved October 30, 2021, from <http://www.hewitt.com>
- Mathis, R.L. & J. H. Jackson. (2011). *Human Resource Management* (13th ed.). USA: South-Western Cengage Learning.
- Novabizz. (2015). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ The Human Resources Management*. สืบค้น 1 ตุลาคม 2564, จาก <https://www.novabizz.com/NovaAce/Manage/การบริหารทรัพยากรมนุษย์.html>
- Porter and others. (1974). Organizational Commitment Job Satisfaction and Turnover Among Psychotic Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- Vance, R. J. (2006). *Employee Engagement and Commitment*. VA: The SHRM Foundation.

