

**คุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรสู่ความผูกพันต่อองค์กร :
ความสัมพันธ์ที่มีอยู่จริงในบริบทของการทำงาน
Quality of Working Life of Employees leading to Organizational
Commitment : Existing Relationship in Workers' Contexts**

เอื้อมเดือน แก้วสว่าง*, เพ็ญศรี ฉิรินง **, สมบูรณ์ ศิริสรธริธัญ*
และอุดมวิทย์ ไชยสกุลเกียรติ******

วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์
96 หมู่ 3 ถนนพุทธมณฑลสาย 5 ตำบลศาลายา อำเภอพุทธมณฑล จังหวัดนครปฐม 73170

**Auemduen Kaewsawang, Pensri Chirinung, Somboon Sirisunhirun
and Udomvit Chaisakunked**

Rattanakosin College of Innovation Management
Rajamangala University of Technology Rattanakosin
96 Moo 3 Phutthamonthon Sai 5 Road, Salaya,
Phutthamonthon District, Nakhon Pathom 73170

Email: auemduen.kae@mahidol.ac.th, pensri.chi@rmutr.ac.th,
somboon.sir@mahidol.ac.th, udomvit.k@rmutr.ac.th

Received: January 18, 2021

Revised: March 8, 2021

Accepted: March 10, 2021

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทบทวนแนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตการทำงาน แนวคิดของความผูกพันองค์กร รวมทั้งชี้ให้เห็นถึงหนทางของคุณภาพชีวิตการทำงานเพื่อเกื้อหนุนสู่การผูกพันองค์กรที่เป็นจริง โดยความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับบุคลากรที่เรียกว่าความผูกพันองค์กรนั้น เป็นประเด็นหนึ่งที่มีความสนใจทั้งจากผู้บริหารและนักวิชาการทั่วไป เพราะตระหนักดีว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์การ โดยเสนอแนวคิดและทฤษฎีของคุณภาพชีวิตในการทำงาน อาทิเช่น ทฤษฎีลำดับความต้องการของมาสโลว์ และ

* นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

** รองศาสตราจารย์, วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

*** รองศาสตราจารย์, คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

**** รองศาสตราจารย์, รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

ทฤษฎี ERG เป็นต้น รวมถึงมุมมองของความรู้สึกที่บุคลากรมีความผูกพันให้กับองค์กร และข้อเสนอแนะกรณีศึกษาและการวิจัยจากหลาย ๆ องค์กรทั้งในประเทศและต่างประเทศ ที่เห็นเป็นรูปธรรมของคุณภาพชีวิตที่นำไปสู่ความผูกพันองค์กร ซึ่งคุณภาพชีวิตที่ดีนั้นต้องสอดคล้องและตอบสนองความต้องการของบุคลากรที่อยู่ในองค์กร ดังนั้น ผู้บริหารในองค์กรจึงควรสร้างระบบการบริหารคุณภาพชีวิตในการทำงานให้เกิดขึ้นจริง มีการสำรวจ ประเมิน และติดตามผลเป็นระยะ ๆ เพื่อจะได้ข้อมูลมาปรับปรุงและพัฒนาในการกำหนดนโยบายในการวางแผนการบริหารคุณภาพชีวิตในการทำงานที่แท้จริง จะส่งผลต่อขวัญกำลังใจและเป็นแรงผลักดันให้บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กรต่อไป

คำสำคัญ: คุณภาพชีวิตในการทำงาน, ความผูกพันต่อองค์กร

Abstract

The objectives of this academic article are to review the quality of working life and organizational commitment concept and indicates the way quality of working life leads to a substantive organizational commitment. To emphasize, the organizational commitment or a relationship between organizations and employees becomes one of the aspects that has been receiving attention from executives and scholars because they realize it is an important factor that brings about organizational success. This paper also proposes the quality of working life concept and theory, for example, Maslow's hierarchy of needs and ERG Theory. It also includes the viewpoint in feelings that employees have toward their organization and suggestion in several case studies and researches from many domestic and international organizations, which show that the idea of the quality of working life leading to organizational engagement is concrete. Besides, to have a good quality of working life, the quality of working life should conform and respond to employee needs. Therefore, the administrator should create the quality of working life management system and keep observing, evaluating, and constantly following up the system to acquire relevant information that can develop and improve policies for realistic quality of working life management planning, which can affect morale and motivation in employees to be bounded with their organization.

Keywords: Quality of working life, Organization commitment

1. บทนำ

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) ได้กำหนดทิศทางการพัฒนาประเทศไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน สังคมอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข โดยหนึ่งในข้อสำคัญของแผนฯ นั้นคือ ยึดคนเป็นศูนย์กลางการพัฒนาประเทศ¹ ด้วยเหตุนี้เอง คนจึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญมากในการพัฒนาให้ประเทศได้ก้าวหน้าและเดินหน้าต่อไป จะเห็นได้ว่ารัฐบาลมีนโยบายรัฐต่าง ๆ ที่ต้องการปฏิรูปและพัฒนาเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ที่ดีของประชาชนคนไทย

หากเปรียบประเทศเป็นดั่งองค์กร คนในองค์กรถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญยิ่งกับองค์กรที่จะผลักดันเป้าหมายขององค์กรให้เติบโตก้าวหน้า และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้เช่นเดียวกัน ซึ่งองค์กรในปัจจุบันให้ความสำคัญกับชีวิตและความเป็นอยู่ของคนที่ทำงานที่อยู่ในองค์กรเพิ่มมากขึ้น ซึ่งคนทำงาน คือ บุคคลหนึ่งในสังคมทั่วไป ที่มีความปรารถนาให้สามารถดำเนินชีวิตการทำงานไปอย่างคุณภาพตามเงื่อนไขหรือเกณฑ์บางอย่าง ทั้งในเรื่องความเท่าเทียมและความเป็นธรรมในเรื่องค่าตอบแทนที่ได้รับ มีความมั่นคงของงาน สภาพความปลอดภัยและความสุขในการทำงานที่ดี มีความเจริญก้าวหน้าในอาชีพการงาน ความชอบธรรมของพนักงาน และการมีเวลาให้ครอบครัว² จะเห็นได้ว่า คนทำงานไม่ได้ต้องการรายได้เพียงอย่างเดียว สำคัญที่สุดต้องมีคุณภาพชีวิตในการทำงานด้วย

องค์กรที่ประสบความสำเร็จได้นั้น ผู้บริหารต้องมีส่วนในการสร้างคุณภาพชีวิตให้แก่การทำงานให้กับบุคลากรในองค์กร ซึ่งคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีควรประกอบด้วยหลายปัจจัย จำแนกได้ดังนี้ คือ การได้รับค่าตอบแทนในการทำงานที่เพียงพอและยุติธรรม การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยุติธรรม ต้องการความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน มีโอกาสพัฒนาความสามารถ และได้รับความยอมรับนับถือจากบุคคลรอบข้าง และยังมีปัจจัยแวดล้อมอื่น ๆ เช่น สภาพแวดล้อมการทำงานที่คำนึงถึงความปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กรทั้งจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน นอกจากนั้นแล้ว เรื่องของนโยบายการบริหารงาน การบริหารจัดการภายในองค์กร วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร เป็นต้น ปัจจัยเหล่านี้ล้วนมีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงาน ซึ่งจะมีผลต่อความผูกพันของบุคลากรในทุกระดับขององค์กร

ความผูกพันต่อองค์กรที่ทำอยู่นั้น เป็นลักษณะที่บุคลากรมีความตั้งใจและทุ่มเทให้กับงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่เพื่อความสำเร็จขององค์กร การยอมรับในเป้าหมายและแนวทางการดำเนินงานขององค์กร และมีความต้องการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มี

¹ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, “แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่สิบสอง พ.ศ. ๒๕๖๐-๒๕๖๔,” https://www.nesdc.go.th/ewt_dl_link.php?nid=6422, สืบค้นเมื่อ 22 สิงหาคม 2563.

² นิติพล ภูตะโชติ, พฤติกรรมองค์กร (Organizational behavior), พิมพ์ครั้งที่ 4 แก้ไขเพิ่มเติม, (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2560), 170.

ความรู้สึกเป็นส่วนร่วมกับองค์กรเสมือนหนึ่งเป็นบ้านของตนเอง ซึ่งความผูกพันต่อองค์กรจะทำให้บุคลากรไม่คิดที่จะลาออกหรือโอนย้ายไปที่อื่น และมีพลังผลักดันให้บุคลากรมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ความผูกพันต่อองค์กรจึงเปรียบเหมือนตัวชี้ให้เห็นถึงประสิทธิภาพขององค์กรได้อีกหนึ่งด้วย

องค์กรนั้นควรจะสร้างคุณภาพชีวิตให้กับบุคลากรหรือคนทำงาน เพื่อเป็นแรงจูงใจให้กับบุคลากรในการทำงานอย่างมีความสุขและจงรักภักดีกับองค์กรต่อไป ซึ่งผลการศึกษาของ Sahni ได้กล่าวว่า คุณค่าของคุณภาพชีวิตในการทำงานสามารถนำไปสู่ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร³ โดยคุณภาพชีวิตในการทำงานเป็นปัจจัยหนึ่งที่บอกถึงการรับรู้สภาพความเป็นอยู่หรือความสุขในการดำเนินชีวิตที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน หรือความพึงพอใจในการที่องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการบุคลากร และคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ด้นนั้น ย่อมทำให้บุคลากรรู้สึกดีกับงานที่รับผิดชอบและองค์กรที่สังกัดอยู่ และทำให้บุคคลมีความต้องการพัฒนาศักยภาพของตนเองเพื่อคุณภาพขององค์กรต่อไป นอกจากนั้นยังช่วยลดปัญหาการขาดงาน การลาออกได้อีกด้วย ในทางกลับกันหากบุคลากรที่อยู่ในองค์กรขาดซึ่งความผูกพันต่อองค์กร จะมีผลกระทบโดยตรงกับองค์กรด้านต่าง ๆ อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ทั้งเรื่องประสิทธิภาพของผลผลิตที่ลดลง อันมาจากบุคลากรขาดแรงจูงใจ ไม่เชื่อมั่นว่าองค์กรเห็นคุณค่าหรือให้ความสำคัญกับตนเพียงใด⁴ การที่บุคคลมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีเท่ากับเป็นการสร้างประสิทธิภาพและคุณภาพของงาน ทำให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีความสุขและผูกพันกับองค์กรต่อไป

ดังนั้น องค์กรจะอย่างไรในการสร้างความสุข สร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากร และให้สอดคล้องและตอบสนองความต้องการพื้นฐานของบุคลากรให้มีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี และเกิดรู้สึกผูกพันทางใจและความรู้สึกที่พนักงานมีให้กับองค์กร เพื่อนำไปสู่การสร้างและบริหารความผูกพันของพนักงานในองค์กรและตอบโจทยที่ว่า “จะอย่างไรให้พนักงานอยู่กับองค์กรได้ดีและมีความสุข หรืออย่างน้อยที่สุดพนักงานจะต้องพูดถึงองค์กรในทางที่ดี”⁵ ซึ่งบทความนี้ได้ศึกษาแนวคิดทั่วไปและทฤษฎีเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน และความผูกพันองค์กร รวมทั้งกรณีตัวอย่างของการศึกษาองค์กรที่มีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่เกื้อหนุนไปสู่ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร โดยมีเนื้อหาตามลำดับ ดังนี้

³ Jolly Sahni, “Exploring What Constitutes ‘Quality’ in Quality of Work Life for Female Employees,” *International Journal for Quality Research*, Volume 11 Number 4 (2017): 785.

⁴ John P. Meyer, Natalie J. Allen and Catherine A. Smith, “Commitment to Organization: Extension and Test of A Three Component Conceptualization,” *Journal of Applied Psychology*. Volume 718 (August 1993): 538.

⁵ รุ่งโรจน์ อรรถานิติ, *EMPLOYEE ENGAGEMENT การสร้างความผูกพันของพนักงานในองค์กร*, (กรุงเทพฯ: บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด, 2554), 11.

2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน

ในเรื่องคุณภาพชีวิตนั้น มีหลากหลายมิติ เช่น มิติด้านเศรษฐกิจ มิติด้านครอบครัว มิติด้านสุขภาพ และมิติด้านการทำงาน เป็นต้น โดยมีมิติด้านการทำงานนั้น ยังมีมุมมองที่สำคัญของชีวิตคนทำงาน นั่นคือ “คุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of working life : QWL)” ซึ่งแนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตการทำงานนั้น มีนักวิชาการได้ให้มุมมองที่หลากหลายกันออกไป และเมื่อนำความหมายคุณภาพชีวิตการทำงานมาจัดกลุ่มตามความคิดเห็นของนักวิชาการสามารถจำแนกเป็น 2 ความหมาย คือ โดยความหมายแรกจะมุ่งเน้นไปที่กระบวนการดำเนินงานขององค์การ สิ่งที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน โดย Walton เป็นนักวิชาการยุคแรก ๆ ที่ให้แนวทางความเป็นมนุษย์ในสถานที่ทำงาน ซึ่งปรากฏในหนังสือ *Criteria for Quality of Working Life* ได้แบ่งองค์ประกอบเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในการทำงานที่สำคัญไว้ 8 มิติ ได้แก่ 1) ค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและเพียงพอ 2) สิ่งแวดล้อมที่ถูกสุขลักษณะและปลอดภัย 3) การเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้พัฒนาความรู้ความสามารถ 4) ความเจริญเติบโตและมั่นคงในงาน 5) งานที่ส่งเสริมการบูรณาการทางสังคมกับผู้ปฏิบัติงาน 6) งานที่ตั้งอยู่บนฐานของกฎหมายหรือกระบวนการยุติธรรม 7) ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน และ 8) งานที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับสังคม⁶ จนกระทั่งองค์ประกอบสำคัญเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในการทำงานดังกล่าวได้รับความนิยมไปโดยทั่วไป ในส่วนความหมายที่สองนั้น กล่าวถึงการรับรู้ของบุคคลที่ได้รับความเป็นอยู่ที่ดี (well-being) ในการทำงานและเกิดความผาสุก ซึ่ง Hudson Highland Group กล่าวว่า เป็นระดับความพึงพอใจของการมีส่วนร่วมในการดำเนินชีวิตที่หลากหลายและมีสัดส่วนที่เหมาะสมทั้งงาน ครอบครัว สังคม และตนเอง⁷ คล้ายกับที่ Jocelyn Auer & Jude Elton กล่าวถึง การบริหารจัดการระหว่างการทำงานและกิจกรรอื่น ๆ อย่างเหมาะสม⁸ เช่น การใช้เวลากับครอบครัว งานอาสาสมัคร งานพัฒนาตนเอง การใช้เวลาว่าง และการพักผ่อน

จากแนวคิดของคุณภาพชีวิตในการทำงาน จะเห็นได้ว่าคุณภาพชีวิตในการทำงานเป็นเรื่องความต้องการของมนุษย์ ซึ่งทุกคนมีความต้องการและคาดหวังแตกต่างกันไปในแต่ละช่วงเวลาและบริบทของแต่ละคน เรื่องดังกล่าวได้มีนักทฤษฎีที่ศึกษาเกี่ยวกับลำดับความต้องการของมนุษย์ไว้อย่างน่าสนใจ และนักทรัพยากรมนุษย์หรือผู้บริหารองค์การสามารถนำไปศึกษาความต้องการของบุคลากรในองค์การ เพื่อเป็นการจูงใจให้บุคลากรทำงานได้อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพสูงสุด ตรงตามเป้าหมายขององค์การได้ โดยผู้เขียนได้เลือกศึกษาทฤษฎีที่เป็นที่ยอมรับและโด่งดังไปทั่วโลก คือ ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchical Theory of Motivation) และทฤษฎี ERG โดยมีเนื้อหาตามลำดับ ดังนี้

⁶ Richard E. Walton, “Quality of working life: What is it?,” *Sloan Management Review* 15, (1973): 12.

⁷ Hudson Highland Group, *The Case for Work/Life Balance: Closing the Gap. Between Policy and Practice* (Australia: Hudson Highland Group, 2005), 2.

⁸ Jocelyn Auer and Jude Elton, *Work, Life & Health Study* (Australia: University of South Australia, 2010), 2.

2.1 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchical Theory of Motivation)

ผู้เขียนจะขอเริ่มกล่าวถึงทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchical Theory of Motivation) ซึ่งเกี่ยวข้องกับความต้องการพื้นฐานในการดำรงชีวิตของมนุษย์ บนความคิดที่ว่า การตอบสนองต่อแรงจูงใจจะเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของมนุษย์ โดยความต้องการจะถูกเรียงตามลำดับและมีแนวโน้มความต้องการอันใหม่ที่สูงขึ้น นั่นคือ เมื่อความต้องการพื้นฐานได้รับการตอบสนองแล้ว และต้องได้รับความพึงพอใจจากความต้องการพื้นฐานหรือต่ำสุดเสียก่อน จึงจะผ่านขึ้นไปยังความต้องการขั้นสูงตามลำดับต่อไป ซึ่งแบ่งเป็นลำดับขั้น 5 ระดับ⁹ ดังนี้

1) ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) เป็นลำดับขั้นที่ต่ำที่สุด และเป็นความต้องการพื้นฐานที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิต เช่น ความต้องการอาหาร น้ำดื่ม ที่พักอาศัย เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค การพักผ่อนนอนหลับ เป็นต้น หากบุคลากรมีรายได้จากการปฏิบัติงานที่เหมาะสม จะสามารถดำรงชีวิตได้โดยมีอาหาร เสื้อผ้า ที่อยู่ และสิ่งอำนวยความสะดวกด้านร่างกาย ซึ่งเป็นการสนองความต้องการในลำดับนี้ได้ ซึ่งหากปราศจากสิ่งเหล่านี้ ก็จะไม่มีความต้องการในลำดับขั้นต่อไป

2) ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) เป็นความต้องการที่จะเกิดขึ้นหลังจากที่ความต้องการทางร่างกายได้รับการตอบสนองแล้ว นั้นหมายถึง ความต้องการสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยจากอันตรายทั้งทางกายและจิตใจ สร้างความมั่นคงให้กับชีวิต การสนองความต้องการนี้ต่อพนักงานทำได้หลายอย่าง เช่น สวัสดิการต่าง ๆ การทำประกันชีวิต และสุขภาพ ผู้บังคับบัญชาที่ดีและมีความยุติธรรม และความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน

3) ความต้องการทางสังคม (Social Needs) ขั้นตอนต่อมา เมื่อมีความปลอดภัยในชีวิตและมั่นคงในการงานแล้ว คนเราก็คือต้องการความรัก ความเอื้ออาทร มิตรภาพ ความเป็นเจ้าของ ต้องการแสดงความคิดเห็นในกลุ่ม และการยอมรับจากคนรอบข้าง เพื่อให้รู้สึกมีคุณค่าในกลุ่มของตนเอง ดังนั้น ผู้บริหารองค์การควรให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น รับฟังข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา หรือการทำงานเป็นกลุ่ม ร่วมแรงร่วมใจในการทำงาน เป็นต้น

4) ความต้องการเกียรติยศ (Esteem Needs) หลังจากความต้องการทางสังคมได้รับการตอบสนองแล้ว คนเราก็คือต้องการขยายการยอมรับให้ใหญ่ขึ้น ต้องการได้รับการยอมรับในวงกว้างขึ้นอีก ด้วยการสร้างสถานภาพของตัวเองให้สูง มีความภูมิใจ ความรู้สึกมีอำนาจในตัวเองและเกียรติยศ เพื่อให้คนอื่นมองเห็นว่าเรามีคุณค่า ความต้องการเหล่านี้ ได้แก่ ยศ

⁹ Abraham H. Maslow, *Motivation and Personality*, 2nd ed., (New York: Harpers and Row, 1970), 170.

ตำแหน่ง ระดับเงินเดือนที่สูง งานที่ท้าทาย ได้รับการยกย่องจากผู้อื่น และโอกาสแห่งความก้าวหน้าในงานอาชีพ

5) ความต้องการเติมเต็มความสมบูรณ์ให้ชีวิต (Self-Actualization Needs) เป็นลำดับความต้องการสุดท้ายที่ความต้องการจะเติมเต็มศักยภาพของตนเอง ต้องการความสำเร็จในสิ่งที่ปรารถนาสูงสุดของตัวเอง ต้องการเป็นตัวของตัวเอง ประสบความสำเร็จด้วยตัวเอง เช่น การพัฒนาทักษะความสามารถให้ถึงขีดสุดยอด มีความเป็นอิสระในการตัดสินใจและการคิดสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ การก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นในอาชีพการงาน เป็นต้น

นอกจากนี้ ยังมีทฤษฎีที่พัฒนามาจากความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ โดยตรง แต่มีการสร้างจุดเด่นที่แตกต่างจากมาสโลว์ นั่นคือ ทฤษฎี ERG (ERG Theory: Existence Relatedness Growth Theory) ของ Clayton Alderfer ที่ไม่จำเป็นต้องเป็นไปตามลำดับขั้นและตรงกับความเป็นจริง ซึ่งจะได้กล่าวถึงในลำดับถัดไป

2.2 ทฤษฎี ERG (ERG Theory: Existence Relatedness Growth Theory) ของ Clayton Alderfer

ทฤษฎี ERG (ERG Theory: Existence Relatedness Growth Theory) ของ Clayton Alderfer เป็นทฤษฎีความต้องการที่พัฒนาต่อยอดมาจากลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ โดยเชื่อว่าความต้องการจะเกิดขึ้นตามลำดับ เมื่อความต้องการระดับต่ำกว่าได้รับการตอบสนองแล้ว ความสำคัญของความต้องการส่วนนั้นจะลดลง และบุคคลจะหันไปให้ความสนใจกับความต้องการระดับที่สูงกว่าแทน และในบางกรณีความต้องการอาจเกิดขึ้นแบบไม่ต่อเนื่องมีลำดับขั้นก็ได้ โดยไม่คำนึงถึงว่าความต้องการใดเกิดขึ้นก่อนหรือหลัง เช่น กรณีที่ความต้องการระดับสูงกว่าไม่ได้รับการตอบสนองมากพอ จนทำให้บุคคลกลับไปให้ความสำคัญกับความต้องการระดับต่ำกว่าแทนก็ได้ โดยเห็นว่าความต้องการของมนุษย์นั้นควรแยกเป็น 3 ชั้น ประกอบด้วย¹⁰

1) ความต้องการดำรงชีวิต (E: Existence needs) เกี่ยวข้องกับความต้องการที่จะตอบสนองเพื่อให้มีชีวิตอยู่ต่อไป ได้แก่ ความต้องการอาหาร น้ำ ยา ที่พักอาศัย ความปลอดภัยในการใช้ชีวิต โดยสามารถเปรียบเทียบกับการทำงานในองค์กรว่าสิ่งที่บุคลากรต้องการเบื้องต้นนั้นประกอบด้วย เงินเดือน ค่าจ้าง ผลประโยชน์ตอบแทน ประกันสุขภาพ และความปลอดภัยในการทำงาน เหล่านี้ล้วนเป็นเครื่องมือในการตอบสนองความต้องการดำรงชีวิตและความปลอดภัย ที่กล่าวมาแล้วในส่วนของมาสโลว์นั่นเอง

2) ความต้องการมีความสัมพันธ์ทางสังคม (R: Relatedness Needs) การปฏิสัมพันธ์กันในสังคมที่เกี่ยวกับอารมณ์ ความรัก เพื่อนร่วมงาน การเคารพนับถือ การยอมรับ

¹⁰ กฤษดา เขียววัฒนสุข, *หลักการจัดการและองค์กร* (กรุงเทพฯ: ทริบเพิ้ล กรุ๊ป, 2561), 199-201.

จากคนรอบตัว จะสามารถเทียบกับขั้น Social Needs และ Esteem Needs ของทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์

3) ความต้องการก้าวหน้าเติบโต (G: Growth Needs) เป็นความต้องการสูงสุด ซึ่งเกี่ยวกับการพัฒนาเปลี่ยนแปลงสถานภาพ เช่น ได้รับการยกย่อง ประสบความสำเร็จ ในชีวิต ความเจริญก้าวหน้า เติบโตเพื่อบรรลุศักยภาพของตนเอง จัดอยู่ในขั้น Esteem Needs และ Self-Actualization Needs ของมาสโลว์ ดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้นนี้

จะเห็นได้ว่า ทฤษฎีลำดับความต้องการของมาสโลว์ และทฤษฎี ERG มีสอดคล้องกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน โดยมีแนวคิดมุ่งเน้นเพื่อตอบสนองความต้องการของบุคลากรทางด้านกายภาพ ด้านจิตใจ และด้านสังคม รวมไปถึงการสร้างโอกาสแห่งความก้าวหน้าในงานอาชีพ เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเองให้ถึงขั้นสูงสุดอีกด้วย ซึ่งเป้าหมายหลักที่สำคัญร่วมกันของทั้งสองทฤษฎีอยู่ที่การเพิ่มความพึงพอใจของบุคลากรในการทำงาน ย่อมเกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ ส่งผลให้เกิดผลิตภาพของบุคลากรและองค์กรเพิ่มขึ้น การเล็งเห็นถึงความสำคัญในคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรนี้เป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่งที่องค์กรควรตระหนัก หากบุคลากรมีความเป็นอยู่ที่ดี มีความสุขกายสบายใจแล้ว สิ่งที่มาคือความรัก และผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กรที่ทำงานอยู่ด้วยนั่นเอง

3. ทำอย่างไรให้บุคลากรมีความผูกพันกับองค์กร

หากจะกล่าวถึงเรื่องของความผูกพันขององค์กรนั้น เป็นเรื่องที่สำคัญที่ผู้บริหารหรือนักทรัพยากรบุคคลจะนำมาใช้ในองค์กร เพื่อสร้างความสุขและความผูกพันของบุคลากร จากการทบทวนเอกสารต่าง ๆ มีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้หลากหลาย สามารถจัดกลุ่มของความหมายของความผูกพันต่อองค์กรได้ 2 กลุ่มใหญ่ คือ ความหมายแรก จะเป็นลักษณะมุ่งเน้นที่เรื่องพฤติกรรมที่แสดงออกของบุคลากรในองค์กรที่กระทำอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง การไม่ปรับเปลี่ยนสถานที่ทำงานและการทุ่มเทกำลังกายและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เพื่อความสำเร็จขององค์กร นักวิชาการที่ได้ความหมายลักษณะดังกล่าว อาทิเช่น Becker¹¹ Salancik¹² และ Kahn¹³ ความหมายที่สอง จะเป็นลักษณะเน้นไปที่ทัศนคติของบุคลากรในองค์กร ว่าตนรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการทำงาน

¹¹ Howard S. Becker, "Notes on Concept of Commitment," *The American Journal of Sociology*, 66, 1 (1960): 35.

¹² Gerald R. Salancik, *Psychology Foundation of Organizational Behavior* (Scott: Foreman and Company, 1983), 202.

¹³ William A. Kahn, "Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work," *Academy of Management Journal* 33 (1990): 719.

สอดคล้องกับองค์การ และมีความปรารถนาที่จะอยู่กับองค์การต่อไป นักวิชาการที่ให้ความหมายในลักษณะนี้ คือ Robinson et al.¹⁴ May et al.¹⁵ และ Saks¹⁶

จากนิยามหรือความหมายที่หลากหลายของความผูกพันต่อองค์การที่นักวิชาการได้กล่าวมา แสดงให้เห็นว่าความผูกพันต่อองค์การจะเป็นสองกลุ่มใหญ่ ๆ คือ รูปแบบของทัศนคติและพฤติกรรมของบุคคล ซึ่งองค์การจำเป็นต้องตอบสนองความต้องการในสิ่งต่าง ๆ ที่บุคลากรต้องการได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม โดยตระหนักว่าบุคลากรแต่ละคนมีความต้องการที่แตกต่างกัน ซึ่งองค์การก็ต้องประยุกต์ใช้เครื่องมือให้เหมาะสมกับบริบทของบุคลากร เพื่อเป้าหมายจะทำเช่นไรที่จะให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์การในที่สุด โดยส่วนใหญ่จะเป็นทฤษฎีเชิงจิตวิทยาและพฤติกรรมศาสตร์ ที่อธิบายถึงการก่อให้เกิดทัศนคติและพฤติกรรมของมนุษย์ โดยผู้เขียนได้เลือกศึกษาทฤษฎีที่เป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลาย คือ ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory) และทฤษฎีกล้าได้กล้าเสีย (Side-bet Theory) ซึ่งมีหลายองค์การได้นำทฤษฎีดังกล่าวไปประยุกต์ใช้

3.1 ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory)

ผู้พัฒนาทฤษฎีความเสมอภาคนี้ คือ J. Stacy Adams มีแนวความคิดว่าบุคคลย่อมแสวงหาความเสมอภาคทางสังคม โดยถือเกณฑ์ความคิดที่ว่า บุคคลต้องการความยุติธรรมเมื่อเปรียบเทียบกับบุคคลอื่น ทฤษฎีความเสมอภาคนี้ยังได้กล่าวถึงการทุ่มเทในการปฏิบัติงานและความพึงพอใจนั้นเป็นเรื่องของความเสมอภาค (หรือความไม่เสมอภาค) โดยพิจารณาเปรียบเทียบปัจจัยนำเข้า (Input) กับผลลัพธ์ (Output) ของเขากับบุคลากรคนอื่น นั่นคือบุคคลจะเปรียบเทียบอัตราส่วนระหว่างปัจจัยนำเข้า (Input) ทั้งเรื่องการศึกษา ประสบการณ์ ความเป็นอาวุโส สติปัญญา และความสามารถ กับผลลัพธ์ที่ได้รับ (Output) เช่น ค่าตอบแทน รางวัลที่ได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การยกย่องชมเชย และการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาว่ามีความเสมอภาคหรือเท่าเทียมกันหรือไม่กับบุคคลอื่นที่ทำงานประเภทเดียวกัน ซึ่งอาจเป็นเพื่อนร่วมงานคนใดคนหนึ่ง หรือกลุ่มบุคลากรที่ทำงานในแผนกเดียวกันหรือต่างแผนก ถ้าอัตราส่วนเท่ากันแสดงถึงสถานะความเท่าเทียมกัน เขาได้รับความเป็นธรรม เขาจะพึงพอใจในการทำงานและมีแรงจูงใจในการทำงานสูงตรงเท่าที่เขายังรับรู้ว่ามีเสมอภาคเมื่อเปรียบเทียบกับคนอื่น แต่ถ้าบุคลากรพบว่าผู้ที่ทำงานในระดับเดียวกับเขาได้รับผลตอบแทนสูงกว่าเขา หรือได้รับผลตอบแทนเท่ากันแต่ทำงานน้อยกว่า ความพอใจและแรงจูงใจในการ

¹⁴ Dilys Robinson, Sarah Perryman and Sue Hayday, *The Drivers of Employee Engagement* (UK: Institute for Employment Studies, 2004), 1.

¹⁵ Douglas R. May, Richard L. Gilson and Lynn M. Harter, "The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety, and Availability and the Engagement of the Human Spirit at Work," *Journal of Occupational Psychology* 77 (2004): 33.

¹⁶ Alan M. Saks, "Antecedents and Consequences of Employee Engagement," *Journal of Managerial Psychology* 21 (2006): 615.

ทำงานจะน้อยลง เมื่อใดที่บุคลากรเกิดการรับรู้ ความไม่เสมอภาค เขาจะพยายามทำให้เกิดความเสมอภาคโดยการลดระดับตัวบ่อนหรือปัจจัยนำเข้า หรือไม่ก็เรียกร้องผลตอบแทนเพิ่มขึ้น¹⁷ ดังนั้น การรับรู้ของบุคลากรเกี่ยวกับความเป็นธรรมหรือเท่าเทียมกัน ย่อมมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ทำให้ผู้บริหารต้องแสวงหาวิธีการที่ทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกของความเท่าเทียมกันให้ได้

3.2 ทฤษฎีกล้าได้กล้าเสีย Side-bet Theory ของ Becker

ทฤษฎี Side-bet Theory ของ Becker เป็นทฤษฎีที่มีชื่อเสียงและอาจกล่าวได้ว่าเป็นพื้นฐานแนวความคิดเรื่องความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งสาระสำคัญของที่เสนอไว้ คือ การพิจารณาความผูกพันต่อองค์กรว่าเป็นผลมาจากการที่คนเราเปรียบเทียบกับน้ำหนักว่า ถ้าหากเขาลาออกจากองค์กรไปเขาจะสูญเสียอะไรบ้าง¹⁸ สิ่งที่เกิดขึ้นจากการลงทุนของบุคคลในองค์กร ได้แก่ เงินเดือน สวัสดิการ ตำแหน่งหน้าที่การงาน ระดับความอาวุโสในงาน การลงทุนดังกล่าวที่เรียกว่า “Side-bet” และระดับความสำคัญของการลงทุนจะผันแปรตามมิติระยะเวลา ดังนั้น บุคคลที่ทำงานอยู่กับองค์กรนานย่อมตัดสินใจลาออกจากองค์กรยากลำบากกว่าคนที่ทำงานกับองค์กรมาไม่นาน เนื่องจากจะต้องชั่งใจและเปรียบเทียบว่าหากลาออกจากองค์กรก็เท่ากับว่าการลงทุนของเขาที่ได้สะสมไว้อย่อมสูญเสียไปด้วย ซึ่งอาจจะไม่คุ้มค่ากับผลประโยชน์ที่จะได้รับจากองค์กรใหม่ก็เป็นได้

จากทฤษฎีที่เกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรที่กล่าวมาแล้วข้างต้นทั้งสองทฤษฎี สามารถสรุปได้ว่า บุคลากรมีความต้องการมากน้อยแตกต่างกันไปในด้านต่าง ๆ ซึ่งองค์กรจะต้องศึกษาและหารูปแบบหรือวิธีการอย่างเหมาะสม เพื่อสนองความต้องการและความพึงพอใจของบุคลากร โดยการศึกษาความผูกพันต่อองค์กรที่แสดงออกทางมิติด้านทัศนคติ และพฤติกรรมนั้น จะมีทฤษฎีความเสมอภาคที่บุคลากรใช้ความรู้สึกของการประเมินศักยภาพในการทำงานของเขากับค่าตอบแทนที่ได้รับจากองค์กร เป็นความเสมอภาคที่บุคลากรควรจะได้รับเป็นอย่างไร ในอัตราระหว่างสิ่งที่เขาได้รับจากงาน (Output) กับสิ่งที่เขาอุทิศให้ในการทำงานนั้น (Input) ว่ามีความเหมาะสมและเสมอภาคกันหรือไม่ เมื่อเปรียบเทียบกับบุคลากรคนอื่น ซึ่งองค์กรเองต้องอาศัยทฤษฎีต่าง ๆ เข้าช่วยเหลือ โดยการสร้างแรงจูงใจในรูปแบบต่าง ๆ ให้บุคลากรรู้สึกว่ายากทำงานอยู่ตลอดเวลา ชอบและรักการทำงานกับองค์กรนี้ จนทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรในที่สุดไม่คิดลาออกไปง่าย ๆ เพราะจะรู้สึกว่าเขาได้ทุ่มเทกำลังกาย กำลังสติปัญญา ตลอดจนการสูญเสียโอกาส และเมื่อลาออกไปเขาจะต้องสูญเสียอะไรไปบ้าง ดังนั้นถ้าบุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง ก็จะมีขวัญกำลังใจที่ดี

¹⁷ J. Stacy Adams, “Toward an Understanding of Inequity,” *Journal of Abnormal Psychology* 67, 5 (1963): 423-424.

¹⁸ Howard S. Becker, “Notes on Concept of Commitment,” *The American Journal of Sociology*, 66, 1 (1960): 38.

และสร้างผลงานอันมีประสิทธิภาพก่อให้เกิดประสิทธิผลต่อองค์กร ทำให้องค์กรพัฒนาและเติบโต ประสบความสำเร็จต่อไปในอนาคต

4. คุณภาพชีวิตการทำงานสู่การผูกพันขององค์กรที่เป็นจริง

ผู้อ่านหลาย ๆ ท่านคงเคยได้ยินคำกล่าวที่ว่า นักวิชาการมักจะเล่าเรื่องทฤษฎีทางการปฏิบัติไว้ในกระดาดอย่างสวยงาม แต่ในการปฏิบัติที่แท้จริง ไม่สามารถดำเนินการได้ ซึ่งผู้เขียนจะทำการศึกษาว่า คุณภาพชีวิตการทำงานจะนำไปสู่ความผูกพันขององค์กรของบุคลากร มีความเป็นจริงได้หรือไม่ ผู้เขียนขอยกตัวอย่างของกรณีศึกษาที่เป็นรูปธรรมจากองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ได้แก่ การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับองค์การทางด้านการศึกษาในเรื่อง “คุณภาพชีวิตในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรวิทยาลัยราชพฤกษ์” ของเศรษฐศาสตร์ ไชยแสง (2553) ได้ทำการศึกษามูลค่าของวิทยาลัยราชพฤกษ์ พบว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวมมีความสัมพันธ์โดยรวมของบุคลากร เมื่อพิจารณาคูณภาพชีวิตของบุคลากรเป็นรายด้าน พบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร¹⁹ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปิยนิฏฐ์ โชติวนิช (2560) เรื่อง “คุณภาพชีวิตในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรและความสุขในการทำงานของอาจารย์มหาวิทยาลัย” ได้ข้อสรุปว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร²⁰ เช่นกัน

นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยของบุคลากรในองค์การทางด้านสาธารณสุข ของรัชนิกร ธิรัตน์ยาภรณ์ และอมรศักดิ์ โพธิ์อำ (2560) ได้ศึกษาคุณภาพชีวิตการทำงานที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสาธารณสุขที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลกลาง จังหวัดภูเก็ต ผลการศึกษา พบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร อธิบายเหตุผลได้ว่า การพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานให้แก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การจะเป็นการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การนั้นได้ทำงานอย่างมีความสุขและส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ รวมทั้งทำให้เกิดการเพิ่มผลผลิตในการทำงานที่มีคุณภาพ และยังส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรโดยตรง²¹ ในส่วนของการศึกษาขององค์การภาคเอกชนของเฉลิมขวัญ เมฆสุข และประสพชัย พสุนนท์ (2560) เรื่อง “ปัจจัยคุณภาพชีวิตการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อ

¹⁹ เศรษฐศาสตร์ ไชยแสง, *คุณภาพชีวิตในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรวิทยาลัยราชพฤกษ์*, (รายงานการวิจัย), นนทบุรี: วิทยาลัยราชพฤกษ์, 2553, 57.

²⁰ ปิยนิฏฐ์ โชติวนิช, “คุณภาพชีวิตการทำงานและความมุ่งมั่นขององค์กรที่มีผลต่อความสุขในการทำงานของอาจารย์มหาวิทยาลัย,” *วารสารนักบริหาร* 37, ๑.1 (2560): 83.

²¹ รัชนิกร ธิรัตน์ยาภรณ์ และอมรศักดิ์ โพธิ์อำ, “คุณภาพชีวิตการทำงานที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสาธารณสุขที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลกลาง จังหวัดภูเก็ต,” *วารสารวิชาการแพทย์ เขต* 11 31, ๑.4 (2560): 594.

องค์การของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทสยามฟิตติ้งส์ จำกัด” พบว่า ปัจจัยคุณภาพชีวิตการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรมี 3 ปัจจัย คือ การทำงานร่วมกันและความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว และความเกี่ยวข้องและเป็นประโยชน์ต่อสังคม²²

อีกทั้งยังพบการศึกษาในต่างประเทศขององค์กรต่าง ๆ เช่น การศึกษาของ Diraviam (2016) ทำการวิจัยในหัวข้อเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรทางการแพทย์ (A Study on Relationship between Qualities of Work Life on Organizational Commitment among Health Care Professionals) ผลการศึกษาพบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นอกจากนี้คุณภาพชีวิตการทำงานยังสามารถทำนายความผูกพันต่อองค์กรได้อีกด้วย²³ สอดคล้องกับการศึกษาของ Rao, et al., (2018) วิจัยเรื่องบทบาทของรูปแบบความเป็นผู้นำในคุณภาพชีวิตการทำงาน : กรณีศึกษาในภาคการศึกษา (Role of Leadership Styles in Quality of Work-Life : A Study on Education Sector) มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาลักษณะของความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตในการทำงานและความพึงพอใจในการทำงาน จากการศึกษา พบว่า ความเครียดและภาวะซึมเศร้าในพนักงานที่เพิ่มขึ้น ระดับความพึงพอใจในงานก็จะลดลง จนนำไปสู่การลดลงของประสิทธิภาพขององค์กรเช่นกัน องค์กรต้องทำให้พนักงานมีชีวิตการทำงานที่มีคุณภาพ อาจกล่าวได้ว่าคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีขึ้นจะนำไปสู่ระดับความพึงพอใจในงานที่สูงขึ้น จะช่วยลดอัตราการลาออกของพนักงานที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงานได้อีกด้วย²⁴ ส่วนการศึกษาของ Laila Meiliyadi Indah Wardani (2019) ทำการวิจัยเรื่อง บทบาทของคุณภาพชีวิตในการทำงานในฐานะแพทย์ : ทูทางจิตวิทยาและความผูกพันต่อองค์กร (The Role of Quality of Work Life As Mediator : Psychological Capital and Work Engagement) เป็นการรวบรวมข้อมูลจากบุคลากร 356 คน ของบริษัทข้ามชาติในอินโดนีเซีย ผลการศึกษานี้บ่งชี้ถึงคุณภาพชีวิตการทำงานที่มีความสัมพันธ์ระหว่างทุนทางจิตใจกับความผูกพันในการ

²² เฉลิมขวัญ เมฆสุข และประสพชัย พสุนนท์, “ปัจจัยคุณภาพชีวิตการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทสยามฟิตติ้งส์ จำกัด,” *วารสารธุรกิจปริทัศน์* 9, ฉ.1 (2560): 33.

²³ A. Diraviam, “A Study on Relationship between Qualities of Work Life on Organizational Commitment among Health Care Professionals,” *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)* 18, 9 (2016): 76.

²⁴ K.S. Sekhara Rao, Ch. Sahyaja, S. Lahari, and S. Vasavi Pravallika, “Role of Leadership Styles in Quality of Work-Life: A Study on Education Sector,” *International Journal of Mechanical Engineering and Technology (IJMET)* 9, 3 (2018): 122.

ทำงาน ทุนทางจิตใจมีผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อความผูกพันในการทำงานและคุณภาพชีวิตการทำงาน และเป็นความสัมพันธ์เชิงบวกเช่นเดียวกัน²⁵

จากกรณีตัวอย่างขององค์การที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานมีความเกี่ยวพันอย่างมากต่อความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร ดังนั้น องค์การต้องตอบสนองความต้องการของคนทำงาน เพื่อให้ดำรงชีวิตการทำงานอยู่ได้ด้วยความสุขทั้งร่างกายและจิตใจ ถ้าบุคลากรมีความสุขจากการทำงาน มีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี ก็ส่งผลต่อความผูกพันกับองค์การที่ตามมา โดยการมุ่งสร้างและพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานที่เหมาะสมนั้น ควรประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับรูปแบบการดำเนินของแต่ละองค์การ เนื่องจากแต่ละองค์การจะมีบริบทที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ เพื่อเป็นการยกระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพจนนำไปสู่การเพิ่มศักยภาพขององค์การและเติบโตอย่างยั่งยืน

5. บทสรุปและข้อเสนอแนะ

จากการทบทวนความรู้ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในการทำงานและความผูกพันต่อองค์การ พบว่า องค์การควรให้ความสำคัญกับจิตใจของคนทำงาน โดยยึดมั่นว่าบุคลากรเป็นสินทรัพย์อันมีค่าและให้ความใส่ใจที่จะตอบสนองความต้องการของบุคลากร เพื่อสร้างคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีให้กับบุคลากร โดยคุณภาพชีวิตการทำงานนั้นไม่ใช่เรื่องแปลกใหม่สำหรับองค์การ แต่เป็นเรื่องใกล้ตัวและเป็นกำลังใจสำคัญของคนทำงาน ไม่ว่าจะเป็นเงินเดือนหรือสวัสดิการต่าง ๆ ที่เหมาะสม ความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน การสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานที่ดี ความสัมพันธ์ที่ดีในองค์การทั้งจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา นอกจากนั้นยังต้องคำนึงถึงการสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับงานของบุคลากรก็เป็นสิ่งสำคัญเช่นเดียวกัน ทั้งนี้ เพื่อส่งผลให้การปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างมีความสุขทั้งกายและใจในคุณภาพชีวิตที่ดีขององค์การที่มอบให้กับคนทำงาน ซึ่งทฤษฎีต่าง ๆ ของคุณภาพชีวิตไม่ว่าเป็นทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ หรือทฤษฎี ERG แต่ละทฤษฎีต่างมีมุมมองในการจูงใจคนเหมือนกันและแตกต่างกันในบางประเด็น ซึ่งผู้บริหารสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับบุคลากรของตนเองได้ และถึงแม้ว่าองค์การหรือผู้บริหารจะพยายามคิดค้นคุณภาพชีวิตในการทำงานให้ตอบสนองกับความต้องการของบุคลากรแล้ว หากบุคลากรไม่มีใจให้กับองค์การ หรือมีความผูกพันน้อยลง ส่งผลให้พฤติกรรมการทำงานและประสิทธิภาพขององค์การด้วยเช่นกัน เป้าหมายที่องค์การวางไว้ก็จะเกิดขึ้นลำบาก ซึ่งการแสดงออกในเรื่องความร่วมมือร่วมใจที่มีให้กับองค์การในรูปแบบความผูกพันนั้น จะเป็นในลักษณะพฤติกรรมต่าง ๆ ของบุคลากร ไม่ว่าจะเป็นความมุ่งมั่นทำงานอย่างเต็มความสามารถ

²⁵ Laila Meiliyandrie Indah Wardani and Muhamad Syafiq Anwar, "The Role of Quality of Work Life as Mediator: Psychological Capital and Work Engagement," *Humanities & Sciences Reviews* 7, 6 (2019): 447.

และการสะท้อนถึงทัศนคติของบุคลากรว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ความยึดมั่นและให้
ใจจนเกิดความผูกพันต่อองค์กร โดยทฤษฎีต่าง ๆ เหล่านี้ไม่ว่าจะเป็นทฤษฎีความเสมอภาค
หรือทฤษฎี Side-bet เป็นเสมือนกลไกในการบริหารคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรที่
องค์กรจะเลือกใช้ให้เหมาะสม เป็นการสร้างแรงจูงใจ ทำให้บุคลากรรู้สึกรักและผูกพันต่อ
องค์กรสืบไป

การสร้างและพัฒนาด้านคุณภาพชีวิตในการทำงานจะทำให้บุคลากรมีความตั้งใจ
ทุ่มเทกำลังกายและใจ รู้สึกผูกพันต่อองค์กร นอกจากนี้ทำให้องค์กรสามารถหาแนวทาง
ป้องกันและแก้ไขปัญหาภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อที่จะธำรงรักษาบุคลากรให้
คงอยู่กับองค์กรได้ยาวนานที่สุดและปฏิบัติงานให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและ
ประสิทธิผลสูงสุด ดังนั้น ผู้บริหารขององค์กรต้องให้ความสำคัญและเอาใจใส่ต่อบุคลากร
ภายในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องคุณภาพชีวิตในการทำงาน เมื่อทราบถึงความต้องการ
ด้านคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรแล้วนำมาปรับให้สอดคล้องกับนโยบายการบริหาร
ทรัพยากรบุคคลขององค์กร นอกจากนี้ ต้องอาศัยความร่วมมือกันและมีส่วนร่วมของบุคลากร
ทุกระดับเพื่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานให้เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบ มีการ
ทบทวนปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีจะโยงไปสู่
ความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น และสร้างความผูกพันในองค์กรให้เกิดขึ้นได้อย่างแท้จริง

ในท้ายที่สุดแล้ว การสร้างความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรนั้นไม่สามารถพัฒนาได้
ในระยะเวลาอันสั้น ต้องมีการปลูกฝังเป็นค่านิยมให้บุคลากรในองค์กรด้วย ซึ่งทุกอย่างจะต้อง
ค่อย ๆ หล่อหลอมจากบนลงสู่ล่างให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยต้องเริ่มจากผู้บริหารระดับสูง
ในการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง และกระทำเป็นตัวอย่างให้บุคลากรได้เห็นและซึม
ซับจนเกิดเป็นความผูกพันต่อองค์กร ดังนั้น ถ้ากลุ่มบุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ก็จะมีผล
ให้การปฏิบัติงานที่บรรลุตามนโยบายที่ตั้งเป้าหมายไว้ได้สำเร็จ พร้อมทั้งจะทุ่มเทพลังความรู้
ความสามารถในการปฏิบัติงานให้ได้ผลงานที่ดี มีคุณภาพจากการปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลัง
เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้เป็นอย่างดี

บรรณานุกรม

- กฤษฎา เขียววัฒนสุข. *หลักการจัดการและองค์การ*. กรุงเทพฯ: ทริบเพิล กรุ๊ป, 2561.
- เฉลิมขวัญ เมฆสุข และประสพชัย พสุนนท์. “ปัจจัยคุณภาพชีวิตการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทสยามฟิตติ้งส์ จำกัด.” *วารสารธุรกิจปริทัศน์* 9, ฉ.1 (2560): 33-50.
- นิติพล ภูตะโชติ. *พฤติกรรมองค์การ (Organizational Behavior)*. พิมพ์ครั้งที่ 4 แก้ไขเพิ่มเติม. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2560.
- ปยกนิษฐ โชติวนิช. คุณภาพชีวิตการทำงานและความมุ่งมั่นขององค์กรที่มีผลต่อความสุขในการทำงานของอาจารย์มหาวิทยาลัย. *วารสารนักบริหาร* 37, ฉ.1 (2560): 83-96.
- รุ่งโรจน์ อรรถานิธิ. *EMPLOYEE ENGAGEMENT การสร้างความผูกพันของพนักงานในองค์กร*. กรุงเทพฯ: บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด, 2554.
- รัชนิกร ถิรตันตยาภรณ์ และอมรศักดิ์ โพธิ์อำ. “คุณภาพชีวิตการทำงานที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสาธารณสุขที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลกลางจังหวัดภูเก็ต.” *วารสารวิชาการแพทย์ เขต 11* 31, ฉ.4 (2560): 589–598.
- เศรษฐศาสตร์ ไชยแสง. *คุณภาพชีวิตในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรวิทยาลัยราชพฤกษ์*. (รายงานการวิจัย). นนทบุรี: วิทยาลัยราชพฤกษ์. 2553.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. “แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่สิบสอง พ.ศ. ๒๕๖๐– ๒๕๖๔.”
https://www.nesdc.go.th/ewt_dl_link.php?nid=6422. สืบค้นเมื่อ 22 สิงหาคม 2563.
- Adams, J. S. “Toward an Understanding of Inequity.” *Journal of Abnormal Psychology* 67 (1963): 422- 436.
- Auer, J., and Elton J. *Work, Life & Health Study*. Australia: University of South Australia, 2010.
- Becker, H. S. “Notes on Concept of Commitment.” *The American Journal of Sociology* 66, 1 (1960): 32-40.
- Diraviam, A. “A Study on Relationship between Qualities of Work Life on Organizational Commitment among Health Care Professionals.” *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)* 18, 9 (2016): 76-85.
- Hudson Highland Group. *The Case for Work/Life Balance: Closing the Gap. Between Policy and Practice*. Australia: Hudson Highland Group, 2005.

- Kahn, W. A. "Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work." *Academy of Management Journal* 33 (1990): 692-724.
- K.S. Sekhara Rao, Ch. Sahyaja, S. Lahari, and S. Vasavi Pravallika. "Role of Leadership Styles in Quality of Work-Life: A Study on Education Sector." *International Journal of Mechanical Engineering and Technology (IJMET)* 9, 3 (2018), 122-133.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. "The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety, and Availability and the Engagement of the Human Spirit at Work." *Journal of Occupational Psychology* 77 (2004): 11-37.
- Maslow, A. *Motivation and Personality*. 2nd ed., New York: Harpers and Row, 1970.
- Meyer, J. P., N. J. Allen and S. A. Catherine. "Commitment to Organization: Extension and Test of A Three Component Conceptualization." *Journal of Applied Psychology* 718 (August 1993): 538-551.
- Robinson, D., Perryman, S., and Hayday, S. *The Drivers of Employee Engagement*. UK: Institute for Employment Studies, 2004.
- Salancik, G. R. *Psychology Foundation of Organizational Behavior*. Scott: Foreman and Company, 1983.
- Sahni, J. "Exploring What Constitutes 'Quality' in Quality of Work Life for Female Employees." *International Journal for Quality Research* 11, 4 (2017): 785-798.
- Saks, A. M. "Antecedents and consequences of employee engagement." *Journal of Managerial Psychology* 21 (2006): 600-619.
- Walton, R. E. *Quality of working life: What is it?*. Slone Management Review, 15 (1973): 12-18.
- Wardani, Lalila M. I., and Anwar, Muhamad S. "The Role of Quality of Work Life as Mediator: Psychological Capital and Work Engagement." *Humanities & Sciences Reviews* 7, 6 (2019): 447-463.

