

ความยึดมั่นผูกพันในงานกับการทำงานในยุคปัจจุบัน

Work Engagement in the Modern Era

โชควสันต์ อยู่สิงห์^{*}, สุจิตรา เกษสุวรรณ^{**}, เพ็ญศรี บัณฑิตยน์พรัตน์^{***} และ เพ็ญภา กุลกานต์สวัสดิ์^{****}

Chokwasan Yousing, Sujitra Ketsuwan, Pensri Banditnopparat, and Pennapar Kulakanswat

วันรับบทความ 6 มิถุนายน 2568 / วันแก้ไขบทความ 7 ตุลาคม 2568 / วันตอบรับบทความ 14 ตุลาคม 2568

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับความยึดมั่นผูกพันในงาน ทั้งในด้านความหมาย ความสำคัญ องค์ประกอบ บทบาทของความยึดมั่นผูกพันในงานกับการทำงานในยุคปัจจุบันซึ่งเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว แนวทางที่จะรักษาความยึดมั่นผูกพันในงานให้กับองค์กรอย่างยั่งยืน ปัจจัยที่มีอิทธิพลและส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงานในบริบทของการทำงานยุคใหม่ และประโยชน์ของความยึดมั่นผูกพันในงานกับการทำงาน ซึ่งจากการศึกษาพบว่าพนักงานที่มีความยึดมั่นผูกพันในงานมีลักษณะที่สำคัญ 3 ประการ คือ 1) ความมีพลังและกระตือรือร้น 2) ความทุ่มเทและรู้สึกมีคุณค่าต่องาน และ 3) ความจดจ่ออย่างเต็มที่กับภาระหน้าที่ นอกจากนี้ความยึดมั่นผูกพันในงานยังมีความสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถรักษานักงานที่มีคุณภาพ เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยมีหลายแนวทางที่ช่วยส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานมีความยึดมั่นผูกพันในงาน บทความนี้จะมุ่งเสนอแนวทางการส่งเสริมระดับความยึดมั่นผูกพันในงาน รวมทั้งข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

คำสำคัญ: ความยึดมั่นผูกพันในงาน การทำงานในยุคปัจจุบัน องค์กร

Abstract

This article aims to present concepts related to work engagement including its meaning, significance, and components, and its role in the contemporary, rapidly changing workplace. It also addresses sustainable approaches to maintaining work engagement, factors influencing engagement in modern work contexts, and the benefits of engagement to organizational performance. The results revealed that the employees with high levels of work engagement typically demonstrated three key characteristics: (1) vigor and enthusiasm,

^{*}อาจารย์ประจำวิทยาลัยศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยรังสิต, email: chokwasan.y@rsu.ac.th

^{**}ผู้ก่อตั้ง BLENDi BRAND, email: aeyesujitra@gmail.com

^{***}ผู้จัดการทั่วไป ศูนย์ทรัพยากรบุคคล บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน), email: pensri.bandit@hotmail.com

^{****}รองผู้อำนวยการสำนักงานบุคคล มหาวิทยาลัยรังสิต, email: pennapa.k@rsu.ac.th

(2) dedication and a strong sense of purpose, and (3) full absorption in their tasks. Work engagement is also recognized as a crucial factor contributing to organizational success. It plays an essential role in retaining high-quality employees and improving work efficiency. Multiple strategies have been identified to promote and support work engagement. Therefore, this article proposes guidelines for enhancing work engagement and offers suggestions for future studies.

Keywords: Work engagement, Modern workplace, Organization

บทนำ

ในโลกยุคปัจจุบันที่มีความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคมและเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกการทำงานในยุค VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity) คือ สถานการณ์ที่มีความผันผวน ซับซ้อน ไม่แน่นอน และมีความคลุมเครือ (Bennett & Lemoine, 2014) ที่มีทั้งการทำงานแบบผสม (Hybrid Work) การทำงานผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล และความผันผวนของแรงงานยุคใหม่ การทำงานในยุคปัจจุบันจึงมีความแตกต่างไปจากในอดีตที่ผ่านมา หากองค์กรใดมีพนักงานที่สามารถปรับตัวให้เข้ากับความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้ย่อมทำให้องค์การนั้นมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การที่องค์กรสามารถรักษานักงานที่มีประสิทธิภาพไว้ย่อมก่อให้เกิดความได้เปรียบและเป็นกลยุทธ์หนึ่งที่จะช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ สิ่งหนึ่งที่จะช่วยให้องค์การสามารถรักษานักงานไว้ได้ คือความยึดมั่นผูกพันในงาน (work engagement) ที่ถือว่ามีความสำคัญในการพัฒนาองค์กร เนื่องจากพนักงานที่มีความยึดมั่นผูกพันในงานสามารถก่อให้เกิดประโยชน์และประสิทธิภาพต่อองค์กร หากองค์กรใดมีพนักงานที่มีความยึดมั่นผูกพันในงานแล้ว องค์กรนั้นจะมีพนักงานที่มีความทุ่มเทในการทำงาน ไม่ย่อท้อต่อความยากลำบากเมื่อเจอปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ (Schaufeli & Bakker, 2010) นอกจากนี้ องค์กรที่พนักงานมีความยึดมั่นผูกพันในงานสูง ส่งผลให้ความตั้งใจที่จะลาออกจากงานลดลงด้วย (Punsritum & Sakulku, 2017) มีหลายปัจจัยที่จะรักษาและสร้างความยึดมั่นผูกพันในงานให้เกิดขึ้นได้ ทั้งยังมีการศึกษาที่ค้นพบความสำคัญและประโยชน์ของการมีพนักงานที่มีความยึดมั่นผูกพันในงาน ว่าความยึดมั่นผูกพันในงานมีบทบาทสำคัญต่อผลการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาว (Bakker & Demerouti, 2008) บทความนี้จึงมีวัตถุประสงค์ที่จะนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับความยึดมั่นผูกพันในงาน ทั้งในด้านความหมาย ความสำคัญ องค์ประกอบ บทบาทของความยึดมั่นผูกพันในงานกับการทำงานในยุคปัจจุบัน ซึ่งเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว แนวทางที่จะรักษาความยึดมั่นผูกพันในงานให้แก่องค์การอย่างยั่งยืน ปัจจัยที่มีอิทธิพลและส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงานในบริบทของการทำงานยุคใหม่ และประโยชน์ของความยึดมั่นผูกพันในงานกับการทำงาน ความยึดมั่นผูกพันในงานไม่ใช่ความรู้สึกเชิงบวกของพนักงานเท่านั้น แต่ยังสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับประสิทธิภาพการทำงาน นวัตกรรม และการคงอยู่ในองค์กร งานวิจัยหลายชิ้นแสดงให้เห็นว่า พนักงานที่มีระดับความผูกพันสูงมักมีผลงานที่ดีกว่า มีสุขภาวะทางจิตใจที่แข็งแรง และสามารถรับมือกับความเครียดจากงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Schaufeli et al., 2002; Knight et al., 2017) ความยึดมั่นผูกพันในงานยังมี

อิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการทำงาน (Sukaboon et al., 2022) ด้วยเหตุนี้ องค์การจึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเกิดความยืดหยุ่นผูกพันในงาน เพื่อส่งเสริมให้พนักงานสามารถดึงศักยภาพที่ดีที่สุดออกมาในการทำงานท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงอันรวดเร็วของสังคมและเศรษฐกิจในปัจจุบัน ข้อมูลที่ได้จะเป็นประโยชน์ในการศึกษาเรื่องความยืดหยุ่นผูกพันในงานกับการทำงานต่อไป

ความหมายและองค์ประกอบของความยืดหยุ่นผูกพันในงาน

ความยืดหยุ่นผูกพันในงาน พัฒนามาจากกรอบแนวคิดเรื่องความรู้สึกเหนื่อยล้า (Burnout) ที่มีสาเหตุมาจากการปฏิบัติงานที่ทำให้เกิดความเครียด ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม จากเดิมที่เคยขยัน มีความรับผิดชอบและกระตือรือร้น มีความพยายามคิดสิ่งใหม่ ๆ ในการทำงาน แต่พฤติกรรมดังกล่าวกลับลดลง และกลายเป็นทำงานอย่างไม่มีความสุข (Schaufeli & Bakker 2004) ถือว่า Kahn (1990, as cited in Choochom, 2014) เป็นนักวิชาการคนแรก ๆ ที่ให้ความหมายของความยืดหยุ่นผูกพันในงาน โดยอธิบายว่า พนักงานที่มีความยืดหยุ่นผูกพันในงานจะแสดงออกตามบทบาทที่ได้รับอย่างเต็มที่ทั้งด้านร่างกาย การรู้คิด และอารมณ์ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ความยืดหยุ่นผูกพันในงานจึงหมายถึงการใช้พลังในการทำงานเพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายขององค์กร ในปี 2001 Rothbard (cited in Chongvisal, 2018) ที่ได้รับแรงบันดาลใจจากการศึกษาของ Kahn ได้ให้นิยามของความยืดหยุ่นผูกพันในเชิงโครงสร้างแรงจูงใจ (Motivational Construct) ใน 2 มิติ ได้แก่ 1) ความใส่ใจในงานที่ทำ (Attention) หมายถึงการรู้คิด (Cognitive) และเวลาที่ได้ใช้ไปในการคิดเกี่ยวกับการทำงาน 2) ความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับงาน (Absorption) หมายถึงการที่บุคคลให้ความสนใจในการทำงานอย่างสูง ส่วนแนวคิดเรื่องความยืดหยุ่นผูกพันในงานที่พบว่า นิยมใช้ในการศึกษาวิจัยเป็นแนวคิดของ Schaufeli & Bakker (2010) ที่ให้ความหมายของความยืดหยุ่นผูกพันในงานไว้ว่า เป็นสภาวะทางจิตใจในด้านอารมณ์และความคิดเชิงบวกกับงาน มีความมั่นคงไม่เปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา การได้รับความรู้สึกเติมเต็มจากงาน มีพลังในการทำงานสูง มีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับงาน โดยที่ Schaufeli & Bakker (2010) ได้แบ่งองค์ประกอบของความยืดหยุ่นผูกพันในงานไว้ 3 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านพลังในการทำงาน (Vigor) คือการที่บุคคลมีความขยันขันแข็ง มีพลังในการทำงานสูง และมีความยืดหยุ่นทางจิตใจ เต็มใจที่จะใช้ความพยายามที่มีในการทำงาน และไม่ย่อท้อถึงแม้จะต้องเผชิญหน้ากับความยากลำบากหรือปัญหาอุปสรรค 2) ด้านการอุทิศตัวให้กับการทำงาน (Dedication) คือการที่บุคคลมีความผูกพันกับงานที่ทำ รู้สึกศรัทธาในงาน มีความภาคภูมิใจ มีแรงบันดาลใจ และมีความรู้สึกท้าทายกับงานที่ทำ 3) ด้านการรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับงาน (Absorption) คือการที่บุคคลมีสมาธิในการทำงาน มีความมุ่งมั่นจดจ่อในการทำงาน รู้สึกว่าเวลาในการทำงานผ่านไปอย่างรวดเร็ว และรู้สึกว่างานเป็นส่วนสำคัญของชีวิตเป็นการยากหากจะให้ออกตัวจากงานที่ทำอยู่

ความยืดหยุ่นผูกพันในงานกับการทำงานในยุคปัจจุบัน

ในโลกการทำงานยุคปัจจุบันที่ต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว กลยุทธ์หนึ่งที่สำคัญในการที่จะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนและบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ คือการมีพนักงานที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับองค์กร (Chongvisal, 2011) การมีพนักงานที่ดี มีประสิทธิภาพในการทำงาน ย่อม

ทำให้องค์กรได้เปรียบในการแข่งขันกับภายนอก หลายองค์การจึงพยายามที่จะรักษาพนักงานของตนเองไว้ ปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการคงอยู่ของพนักงาน ก็คือความยืดหยุ่นผูกพันในงาน เพราะหากองค์กรใดมีพนักงานที่มีความยืดหยุ่นผูกพันในงาน จะทำให้พนักงานทำงานอย่างมีความสุข ส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (Bakker & Bal, 2010) พนักงานที่มีความยืดหยุ่นผูกพันในงานจะสามารถนำพลังที่มีอยู่มาใช้ในการทำงานอย่างเต็มที่ (Chongvisal, 2018) นอกจากนี้ พนักงานที่มีความยืดหยุ่นผูกพันในงานสูงจะลดอัตราความตั้งใจในการลาออกจากงาน สอดคล้องกับผลการวิจัยของกาญจนา พันธุ์ศรีทุม และจารุวรรณ สกุลคู (Punsritum & Sakulku, 2017) ที่ศึกษาอิทธิพลของปัจจัยด้านความยืดหยุ่นผูกพันในงาน ความผูกพันต่อองค์กรและความพึงพอใจในงานที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง ที่ค้นพบว่าเมื่อระดับความยืดหยุ่นผูกพันในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และความพึงพอใจในงานสูงขึ้น จะทำให้ระดับความตั้งใจลาออกต่ำลง รวมทั้งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Saks (2006) ที่พบว่า พนักงานที่มีความยืดหยุ่นผูกพันในงานสูงจะมีความตั้งใจในการทำงาน มีความจงรักภักดีกับองค์กร และมีแนวโน้มในการลาออกที่ลดลง ซึ่งถือว่าเป็นสิ่งสำคัญในการรักษาความมั่นคงขององค์กรในยุคที่มีการหมุนเวียนแรงงานในระดับสูง

นอกจากนี้ การทำงานในยุคปัจจุบันที่มีความยืดหยุ่นสูง (Flexible Work) ความยืดหยุ่นผูกพันในงาน จึงกลายเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้พนักงานรักษาประสิทธิภาพในการทำงานได้อย่างเต็มที่ ไม่ว่าจะเป็นการทำงานจากที่บ้าน หรือในสภาพแวดล้อมที่ไม่มีการควบคุม โดยพบว่าพนักงานที่มีความยืดหยุ่นในการทำงานจะมีระดับความยืดหยุ่นผูกพันในงานสูงขึ้น ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีขึ้น (Gallup, 2023) รวมไปถึงการทำงานในปัจจุบันที่มีการแข่งขันกันในระดับสูง อาจทำให้พนักงานเหนื่อยล้าจนส่งผลต่อภาวะหมดไฟในการทำงาน ความยืดหยุ่นผูกพันในงานเป็นพลังงานในด้านบวกที่จะช่วยป้องกันภาวะหมดไฟในการทำงานที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Schaufeli & Bakker, 2010) เนื่องจากความยืดหยุ่นผูกพันในงานมีองค์ประกอบที่ตรงข้ามกับภาวะหมดไฟในการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นด้านพลังในการทำงาน ซึ่งจะช่วยต้านทานความเหนื่อยล้าทั้งทางร่างกายและจิตใจ ด้านการอุทิศตัวให้กับการทำงาน จะช่วยให้พนักงานรู้สึกว่าการงานที่ตนเองได้ทำนั้นมีคุณค่า มีความภาคภูมิใจ จึงช่วยให้มีแนวโน้มที่จะเผชิญกับความยากลำบากในการทำงานได้เป็นอย่างดี รวมไปถึงด้านความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับงาน ทำให้พนักงานมีความมุ่งมั่น จดจ่ออยู่กับงานที่ตนทำ ส่งผลให้ไม่หมกมุ่นอยู่กับความเครียดหรือแรงกดดันต่าง ๆ

จากการศึกษารวบรวมข้อมูล ทำให้เห็นว่าความยืดหยุ่นผูกพันในงานมีความสำคัญต่อการทำงานในยุคปัจจุบัน เป็นปัจจัยหนึ่งที่ช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนาศักยภาพของพนักงานในองค์กรได้อย่างยั่งยืน เพราะความยืดหยุ่นผูกพันในงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจในการทำงาน ผลการปฏิบัติงาน และความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรในระยะยาว (Saks, 2006) ดังนั้น หากองค์กรใดมีพนักงานที่มีความยืดหยุ่นผูกพันในงาน จะส่งผลให้พนักงานมีความมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เพื่อให้งานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรได้ตั้งไว้

แนวโน้มและแนวทางการรักษาความยืดหยุ่นผูกพันในงานในยุคปัจจุบัน

ในยุคที่โลกการทำงานเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและไม่แน่นอน เพราะเกิดสภาวะแวดล้อมเต็มไปด้วยความผันผวน (Volatility) ความไม่แน่นอน (Uncertainty) ความซับซ้อน (Complexity) และความ

คลุมเครือ (Ambiguity) เรียกโดยย่อเป็นภาษาอังกฤษว่า VUCA World (Bennett & Lemoine, 2014) การรักษาระดับความยืดหยุ่นผูกพันในงานของพนักงานถือเป็นหนึ่งในความท้าทายสำคัญที่หลายองค์การล้วนต้องเผชิญ เช่น การระบาดของไวรัส COVID-19 ทำให้รูปแบบการทำงานได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะการเกิดรูปแบบการทำงานแบบทางไกล (Remote Work) และการทำงานแบบผสม (Hybrid Work) ซึ่งแม้ว่าการทำงานดังกล่าวจะช่วยเพิ่มความยืดหยุ่นในการทำงาน แต่ก็ส่งผลให้เกิดความรู้สึกโดดเดี่ยว ขาดการมีส่วนร่วม ทั้งยังลดระดับการเชื่อมโยงกับองค์กรในบางกลุ่มพนักงาน (Kniffin et al., 2021) เป็นปรากฏการณ์ “Quiet Quitting” หรือการทำงานแบบอยู่ไปวัน ๆ ที่สะท้อนให้เห็นการทำงานตามหน้าที่โดยไม่ทุ่มเทเกินความจำเป็น กลายเป็นสัญญาณที่แสดงออกถึงระดับความยืดหยุ่นผูกพันในงานที่ลดลงในพนักงานบางกลุ่ม โดยเฉพาะกลุ่มคนรุ่นใหม่ เช่น Gen Y และ Gen Z ที่ให้ความสำคัญกับความหมายของงาน (Meaningful Work) และคุณภาพชีวิต มากกว่าค่าตอบแทนเพียงอย่างเดียว (Bestraten et al., 2023; Deloitte, 2022)

นอกจากนี้ การใช้เทคโนโลยีและการสื่อสารแบบดิจิทัลที่เพิ่มมากขึ้น อาจก่อให้เกิด “ความเหนื่อยล้าทางดิจิทัล (Digital Fatigue)” ทำให้เกิดภาวะเหนื่อยล้าทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ เช่น การประชุมออนไลน์ที่มากเกินไป ซึ่งถือเป็นอีกหนึ่งปัจจัยสำคัญที่สัมพันธ์กับความยืดหยุ่นผูกพันในงาน (Nurmi & Pakarinen, 2023) อีกหนึ่งความท้าทายสำคัญคือ ช่องว่างระหว่างคนหลากหลายรุ่นในองค์กร (Generational Diversity) ซึ่งทำให้ต้องปรับเปลี่ยนวิธีการสร้างแรงจูงใจและความยืดหยุ่นผูกพันอย่างเหมาะสม เช่น พนักงานรุ่นใหม่อาจต้องการความเป็นอิสระ ความยืดหยุ่น และโอกาสในการที่จะพัฒนาตนเอง (Lub et al., 2016)

แนวทางและปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษาความยืดหยุ่นผูกพันในงานให้ได้อย่างยั่งยืน

ความสามารถขององค์การในการรักษาความยืดหยุ่นผูกพันในงานของพนักงานไว้ ถือว่าเป็นหัวใจสำคัญของความสำเร็จ เพราะความยืดหยุ่นผูกพันในงานเป็นพลังขับเคลื่อนในระยะยาว ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์การ การที่พนักงานมีความยืดหยุ่นผูกพันในงานจะนำไปสู่ผลลัพธ์ทางบวกกับองค์กร เช่น เพิ่มผลการทำงาน ลดอัตราการลาออก ในทางกลับกัน หากพนักงานขาดความยืดหยุ่นผูกพันในงาน องค์การอาจต้องเผชิญกับพฤติกรรมการทำงานแบบอยู่ไปวัน ๆ ซึ่งส่งผลกระทบโดยตรงต่อประสิทธิภาพขององค์การ ดังนั้น องค์การจึงควรจะรักษาความยืดหยุ่นผูกพันในงานให้ได้อย่างยั่งยืน ซึ่งมีหลายแนวทางดังนี้

1. การเพิ่มทรัพยากรในการทำงาน (Job Resources) การมีโอกาที่จะได้เรียนรู้และพัฒนา ความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ ตลอดจนการได้รับความสนับสนุนจากหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน ล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยส่งเสริมความยืดหยุ่นผูกพันในงาน (Bakker et al., 2007) เช่น การจัดโครงการพี่เลี้ยง หรือการฝึกอบรมที่สอดคล้องกับความต้องการของพนักงาน รวมทั้งการเสริมสร้างพลังอำนาจทางจิตใจ (Psychological Empowerment) ซึ่งการที่พนักงานรู้สึกว่าตนมีความหมายในงาน มีอิสระในการตัดสินใจ และมีอิทธิพลต่อผลลัพธ์ จะช่วยส่งเสริมความยืดหยุ่นผูกพันได้อย่างมีนัยสำคัญ (Spreitzer, 1995) องค์การควรส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และให้พื้นที่ในการแสดงความคิดเห็นสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน
2. การแต่งเติมงาน (Job Crafting) ก็ถือว่าสำคัญ เพราะการที่พนักงานสามารถปรับเปลี่ยนเนื้อหางานเพื่อให้เหมาะสมกับความสามารถและความสนใจของตน จะช่วยให้พนักงานเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของงานมาก

ขึ้น และยังช่วยเพิ่มระดับความยืดหยุ่นผูกพัน (Wrzesniewski & Dutton, 2001) การสนับสนุนด้านสมดุลชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว (Work-Life Balance) ก็เป็นอีกแนวทางที่จะช่วยรักษาความยืดหยุ่นผูกพันในงานให้กับองค์กร โดยการจัดสภาพแวดล้อมการทำงานให้เอื้ออำนวยต่อความยืดหยุ่น เช่น การทำงานแบบ hybrid ที่เป็นรูปแบบการทำงานที่ผสมผสานระหว่างการทำงานในสถานที่ทำงานจริง กับการทำงานทางไกล ซึ่งพนักงานสามารถเลือกทำงานได้ตามความเหมาะสมของงาน หรือตามนโยบายขององค์กร การใช้ flexible hours ที่เป็นเวลาทำงานแบบยืดหยุ่น โดยเปิดโอกาสให้พนักงานเลือกเวลาการทำงานของตนได้ภายในขอบเขตที่องค์กรกำหนด ซึ่งจะช่วยลดความเครียดและเพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน (Ten & Bakker, 2012) การที่องค์กรให้พนักงานเลือกรูปแบบการทำงานได้ตามความเหมาะสม จะช่วยให้พนักงานรู้สึกว่าการเคารพในความเป็นปัจเจก ทำให้พนักงานสามารถจัดการชีวิตส่วนตัวควบคู่ไปกับการทำงานได้อย่างสมดุล ส่งผลให้พนักงานมีพฤติกรรมการทำงานในเชิงบวกที่เพิ่มมากขึ้น

3. การออกแบบงานให้สอดคล้องกับคุณค่าของพนักงานแต่ละรุ่น ซึ่งพนักงานมีแนวโน้มที่จะรู้สึก “ผูกพัน” กับงานมากขึ้น เมื่อพวกเขารับรู้ว่า งานที่ทำมีคุณค่า หรือความหมาย ตรงกับความเชื่อส่วนบุคคล (Kahn, 1990; Rosso et al., 2010) หากงานที่องค์กรออกแบบมามีลักษณะตรงกับ “คุณค่าที่สำคัญ” ของพนักงานแต่ละรุ่น พนักงานจะรู้สึกว่าการงานนั้นมีความหมายกับตนเอง (meaningful work) ซึ่งถือว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของความยืดหยุ่นผูกพัน หรือการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีความเข้าอกเข้าใจ (Empathetic Leadership) แนวทางนี้จะช่วยส่งเสริมแรงจูงใจจากภายใน (Intrinsic Motivation) โดยมีผู้นำที่เข้าใจความต้องการและเป้าหมายของแต่ละคน สามารถมอบหมายงานที่ตรงกับแรงจูงใจภายในของพนักงานได้ จะช่วยส่งผลต่อการเพิ่มความยืดหยุ่นผูกพันได้อย่างยั่งยืน (Deci & Ryan, 2000) การใช้เทคโนโลยีในที่ทำงานให้มีความสมดุลและออกแบบมาเพื่อสนับสนุนการทำงาน ไม่ใช่ออกแบบมาเพื่อควบคุมงาน ส่งผลให้พนักงานรู้สึกว่า ยัง “เป็นมนุษย์” ในโลกของดิจิทัล มีความแตกต่างจากเครื่องจักร เพราะมนุษย์ยังมีร่างกาย สมอ จิตใจ อารมณ์ ความรู้สึก และจิตวิญญาณ (Chongvisal, 2011) มีการศึกษาพบว่า การทำงานทางไกลที่ได้รับการสนับสนุนด้วยเทคโนโลยี มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความรู้สึกอิสระในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยส่งเสริมความยืดหยุ่นผูกพันในงาน (Gajendran & Harrison, 2007) องค์กรจึงควรออกแบบงานให้มีความหมาย เพื่อให้พนักงานเข้าใจได้ว่า หน้าที่ของตนส่งผลต่อเป้าหมายขององค์กร จึงทำให้พนักงานรู้สึกมีคุณค่าและเกิดแรงจูงใจ (Bakker & Demerouti, 2008)

4. ยังมีการศึกษาที่พบว่า หลายปัจจัยส่งผลต่อความยืดหยุ่นผูกพันในงาน เช่น การศึกษาของรัตติกรณ์ จงวิศาล (Chongvisal, 2017) ที่พบว่าภาวะผู้นำ 6 องค์ประกอบ มีอิทธิพลทางตรงกับความยืดหยุ่นผูกพันในงานอย่างมีนัยสำคัญ การศึกษาของ Boccia et al. (2024) พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีบทบาทสำคัญต่อการส่งเสริมความยืดหยุ่นผูกพันในงานในบริบทของการทำงานทางไกล โดยเฉพาะเมื่อหัวหน้ามีทักษะความสามารถในการสื่อสารผ่านเทคโนโลยีดิจิทัลที่ดี จะช่วยลดผลกระทบจากระยะทางด้านกายภาพ และสร้างความรู้สึกถึงการสนับสนุนและความใกล้ชิดทางจิตใจ Kausar et al. (2024) ศึกษาพบว่า การใช้เทคโนโลยีเพื่อการสื่อสารและการทำงานร่วมกัน มีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างความผูกพันในงาน และช่วยลดความรู้สึกโดดเดี่ยวของพนักงานที่ทำงานทางไกล โดยเฉพาะในบริบทของการทำงานหลังการระบาดของไวรัสโควิด-19 การศึกษาของโซควสันต์ อยู่สิงห์ และรัตติกรณ์ จงวิศาล (Using & Chongvisal, 2019) พบว่าภาวะผู้นำ

6 องค์ประกอบ ความสามารถในการฟื้นคืนกลับ และจิตวิญญาณในสถานที่ทำงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยืดหยุ่นผูกพันในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนการศึกษาของ Wang et al. (2017) ค้นพบว่าความสามารถในการฟื้นคืนกลับและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความยืดหยุ่นผูกพันในงาน โดยมีอารมณ์บวกทำหน้าที่เป็นตัวกลางในการเชื่อมโยงความสัมพันธ์

จากการศึกษาค้นคว้าและรวบรวมข้อมูลในเบื้องต้น เห็นได้ว่าการรักษาความยืดหยุ่นผูกพันในงานให้แก่พนักงานในองค์กรมีหลายแนวทาง องค์กรสามารถนำไปปรับหรือประยุกต์ใช้ให้เข้ากับบริบทขององค์กร อีกทั้งผลการศึกษายังพบว่า มีหลายปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมและสนับสนุนความยืดหยุ่นผูกพันในงาน ซึ่งองค์กรควรส่งเสริมและสนับสนุน ไม่ว่าจะเป็นภาวะผู้นำ จิตวิญญาณในสถานที่ทำงาน ความสามารถในการฟื้นคืนกลับ การสนับสนุนทางสังคม การใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารและทำงานร่วมกัน ตลอดจนปัจจัยอื่น ๆ หากองค์กรมุ่งที่จะส่งเสริมให้พนักงานมีความยืดหยุ่นผูกพันในงาน ก็สามารถนำไปเป็นแนวทางที่จะช่วยส่งเสริมและพัฒนา เพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นผูกพันในงานอย่างยั่งยืน

ความสำคัญและประโยชน์ของความยืดหยุ่นผูกพันในงานกับการทำงาน

จากการศึกษาค้นคว้าหาข้อมูล พบว่าความยืดหยุ่นผูกพันในงานมีความสำคัญต่อการทำงานในยุคปัจจุบัน เพราะช่วยส่งผลประโยชน์ต่อองค์กรในหลาย ๆ ด้าน ดังนี้

1. เพิ่มผลการปฏิบัติงาน (Enhanced Job Performance) พนักงานที่มีความยืดหยุ่นผูกพันสูง จะมีแรงจูงใจภายในที่ทำให้สามารถรักษาผลการปฏิบัติงานได้ในระดับสูงอย่างสม่ำเสมอ การศึกษาของ Bakker & Bal (2010) พบว่าครูที่มีความยืดหยุ่นผูกพันสูง จะสามารถถ่ายทอดพลังบวกไปสู่นักเรียน ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน นอกจากนี้ ยังมีงานวิจัยในภาคธุรกิจที่พบว่าความยืดหยุ่นผูกพันมีความสัมพันธ์กับผลงานของทีม และระดับแผนกอย่างมีนัยสำคัญ (Harter et al., 2002) การวิจัยของ Bakker & Demerouti (2008) ยังพบว่าพนักงานที่มีความยืดหยุ่นผูกพันสูง จะมีประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีกว่า โดยมีแนวโน้มที่จะมีความคิดริเริ่ม (proactivity) และมีพฤติกรรมการทำงานนอกเหนือไปจากหน้าที่ซึ่งได้รับมอบหมาย (organizational citizenship behavior: OCB) จึงส่งผลกระทบต่อผลการโดยรวมขององค์กร

2. กระตุ้นนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ (Stimulates Innovation and Creativity) พนักงานที่มีความยืดหยุ่นผูกพันในงานจะมีพลังใจในการริเริ่มทำสิ่งใหม่ ๆ กล้าที่จะลองผิดลองถูก และใช้ความคิดสร้างสรรค์มาปรับปรุงกระบวนการทำงาน (Bakker & Xanthopoulou, 2013) สอดคล้องกับงานวิจัยของ Bakker et al., (2011) ที่พบว่าความยืดหยุ่นผูกพันช่วยส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ในงาน เพราะพนักงานจะรู้สึกว่ามี “ความเป็นเจ้าของ” ในงาน จึงกล้าที่จะลองผิดลองถูก และเสนอแนวทางใหม่ ๆ โดยไม่กลัวว่าจะล้มเหลว ซึ่งถือเป็นพื้นฐานสำคัญของวัฒนธรรมที่เอื้อต่อนวัตกรรม

3. ลดความตั้งใจลาออก (Reduced Turnover Intentions) ภาวะความยืดหยุ่นผูกพันมีความสัมพันธ์เชิงลบกับความตั้งใจลาออกอย่างชัดเจน (Schaufeli & Bakker, 2004) กล่าวคือ พนักงานที่รู้สึกว่ามีคุณค่ากับงานที่ทำ จะรู้สึกผูกพันกับองค์กร พนักงานที่มีความยืดหยุ่นผูกพันในงานสูงจะมีความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้น และมีแนวโน้มที่จะอยู่กับองค์กรในระยะยาว ลาออกน้อยลง ซึ่งจะช่วยลดต้นทุนด้านบุคลากรให้แก่องค์กร ลดค่าใช้จ่ายด้านการสรรหาและฝึกอบรมบุคลากรใหม่

4. ส่งเสริมความผูกพันต่อองค์การ (Fosters Organizational Commitment) พนักงานที่มีความรู้สึกผูกพันกับงานของตน มีแนวโน้มที่จะจงรักภักดีต่อองค์การและพร้อมจะสนับสนุนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมขององค์การ (Rich et al., 2010) นอกจากนี้ ยังช่วยส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็ง เพราะเมื่อพนักงานมีความยืดหยุ่นผูกพันสูง จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การที่มากขึ้น แสดงออกถึงความภาคภูมิใจในงานที่ได้ทำ และพร้อมที่จะให้ความร่วมมือกับผู้อื่น จึงเป็นรากฐานวัฒนธรรมองค์การที่เน้นความร่วมมือและนวัตกรรม (Kahn, 1990)

5. พัฒนาสุขภาพทางจิตของพนักงาน (Improves Employee Well-being) งานวิจัยของ Xanthopoulou et al. (2009) ค้นพบว่าพนักงานที่มีความยืดหยุ่นผูกพันในงานสูง จะมีสุขภาพจิตที่ดีกว่า มีระดับความเครียดต่ำกว่า และรู้สึกได้ถึงสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานกับชีวิตส่วนตัว ส่งผลให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความสุข โดยเฉพาะในสภาพแวดล้อมที่มีแรงกดดันสูง ความยืดหยุ่นผูกพันในงานจะทำหน้าที่เป็นกลไกสำคัญในการลดผลกระทบทางลบจากความเครียดอันเกิดจากลักษณะงาน ส่วนงานวิจัยของ Schaufeli & Bakker (2004) ระบุว่าความยืดหยุ่นผูกพันสามารถทำหน้าที่เป็น “ทรัพยากรทางจิตใจ” ที่ช่วยให้พนักงานสามารถเผชิญความยากลำบากได้ดีขึ้น ส่งผลให้อัตราการลาป่วยของพนักงานลดลง และสุขภาพจิตโดยรวมดีขึ้น ซึ่งเป็นผลดีต่อประสิทธิภาพและการลดต้นทุนในด้านสุขภาพขององค์การ

6. ก่อให้เกิดอิทธิพลต่อการถ่ายทอดพฤติกรรมและอารมณ์เชิงบวก (Positive Contagion Effect) ความยืดหยุ่นผูกพันเป็นภาวะที่สามารถส่งต่อได้ในระดับทีมและแผนกผ่านพฤติกรรม เช่น ความกระตือรือร้น การให้กำลังใจ และการมีปฏิสัมพันธ์ในเชิงบวก ทำให้เกิด “การติดเชื้อทางอารมณ์เชิงบวก” (positive emotional contagion) ซึ่งมีส่วนช่วยในการยกระดับบรรยากาศในองค์การโดยรวม (Bakker, 2011) ส่งผลต่อบรรยากาศและประสิทธิภาพการทำงานโดยรวมของทีม

7. ก่อให้เกิดความพึงพอใจของลูกค้า Harter et al., (2002) พบว่าระดับความยืดหยุ่นผูกพันของพนักงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของลูกค้าอย่างมีนัยสำคัญ เพราะพนักงานที่มีความยืดหยุ่นผูกพันสูงจะให้บริการที่ดีกว่า ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและด้วยความเต็มใจ

8. พัฒนาแรงจูงใจภายในและความหมายในงาน ความยืดหยุ่นผูกพันยังช่วยกระตุ้นแรงจูงใจภายใน (intrinsic motivation) ซึ่งเป็นแรงผลักดันที่มาจากความรู้สึกภาคภูมิใจและความหมายที่ได้จากการทำงาน (Deci & Ryan, 2000) สิ่งนี้ช่วยให้องค์การไม่จำเป็นต้องใช้แรงจูงใจภายนอก เช่น โบนัส หรือการบังคับควบคุมมากเกินไป ส่งผลให้องค์การสามารถประหยัดต้นทุนในระยะยาว

9. ส่งผลต่อความเป็นผู้นำและการสร้างทีมงานที่แข็งแกร่ง พนักงานที่มีความยืดหยุ่นผูกพันสูงจะมีอิทธิพลต่อเพื่อนร่วมงานและสามารถกลายเป็น “ผู้นำเชิงบวก” ได้โดยธรรมชาติ ซึ่งจะส่งผลต่อบรรยากาศการทำงานในทีมและการทำงานร่วมกัน (Xanthopoulou et al., 2009)

บทสรุป

ในบริบทของการทำงานยุคปัจจุบัน ที่สภาพแวดล้อมการทำงานและการแข่งขันเต็มไปด้วยความผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อน และคลุมเครือ (VUCA World) อาจส่งผลต่อการบริหารจัดการองค์การ การตัดสินใจของผู้นำและความสามารถในการปรับตัวของพนักงาน (Bennett & Lemoine, 2014) การรักษาและ

เสริมสร้างศักยภาพของพนักงานที่องค์กรมีอยู่ ให้สามารถปรับตัวและเป็นแรงขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้าได้นั้น กลายเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ “ความยึดมั่นผูกพันในงาน” (Work Engagement) จึงเป็นแนวคิดที่น่าสนใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในยุคที่ความคาดหวังของตลาดแรงงานสูงขึ้นและการทำงานมีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น พนักงานที่มีความยึดมั่นผูกพันในงานสูง จะแสดงลักษณะที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ 1) ความมีพลังและกระตือรือร้น (vigor) 2) ความทุ่มเทและรู้สึกมีคุณค่าต่องาน (dedication) และ 3) ความจดจ่อกับภาระหน้าที่อย่างเต็มที่ (absorption) ลักษณะเหล่านี้ส่งผลต่อการทำงานในหลากหลายมิติ เช่น เพิ่มผลการปฏิบัติงาน สนับสนุนการสร้างนวัตกรรม ลดความตั้งใจลาออก ส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กร ในสภาพแวดล้อมการทำงานร่วมสมัยที่ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม การมีพนักงานที่มีความยึดมั่นผูกพันในงานสูงยังนำไปสู่ “อิทธิพลของการถ่ายทอดพฤติกรรมและอารมณ์เชิงบวก” (Positive Contagion Effect) ซึ่งช่วยยกระดับบรรยากาศในการทำงาน ความร่วมมือ และความไว้วางใจ นอกจากนี้ ยังมีผลการวิจัยที่ชี้ให้เห็นว่า ทรัพยากรจากงานและทรัพยากรส่วนบุคคล เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยส่งเสริมความยึดมั่นผูกพัน และช่วยให้พนักงานสามารถรับมือกับความต้องการสูงของงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรที่สามารถพัฒนาและหล่อเลี้ยงความยึดมั่นผูกพันในงานได้อย่างต่อเนื่อง จะสามารถรักษาพนักงานที่มีคุณภาพ ลดอัตราการลาออก และสร้างผลลัพธ์ทางธุรกิจที่ยั่งยืน ดังนั้น การสร้างความยึดมั่นผูกพันในงานจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการทำงานในยุคปัจจุบัน เพราะมิได้เป็นเพียงกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เท่านั้น หากแต่ยังเป็นยุทธศาสตร์ในการพัฒนาองค์กรในระยะยาวอีกด้วย

ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งถัดไป

ยังมีประเด็นที่ควรได้รับการศึกษาเพิ่มเติมในอนาคตเพื่อขยายความเข้าใจให้ลึกซึ้งยิ่งขึ้น อาทิ

1. การศึกษาในบริบทที่แตกต่างกัน เช่น การเปรียบเทียบความยึดมั่นผูกพันในงานในองค์กรภาครัฐ ภาคเอกชน และกิจการเพื่อสังคม ซึ่งอาจมีลักษณะงานและวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อระดับความยึดมั่นผูกพันในงานของพนักงานที่ไม่เหมือนกัน
2. การวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างรุ่น (Generational Differences) ควรศึกษาในเชิงเปรียบเทียบระหว่างพนักงานรุ่นต่าง ๆ เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในแต่ละรุ่น และแนวทางการบริหารองค์กรให้เหมาะสมกับพนักงานแต่ละรุ่น
3. การศึกษาปัจจัยเสริมสร้างความยึดมั่นผูกพันในงานในยุคดิจิทัล เช่น บทบาทของเทคโนโลยี สภาพแวดล้อมการทำงานแบบ Hybrid หรือ Remote Working ที่มีผลต่อการสร้างความยึดมั่นผูกพัน อันเป็นบริบทใหม่ที่ยังมีการศึกษาวิจัยไม่มากนัก
4. การส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดความยึดมั่นผูกพันในงานสามารถทำได้หลายวิธีและมีหลายปัจจัยที่ช่วยสนับสนุน เช่น การเพิ่มทรัพยากรในการทำงาน การออกแบบงาน ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ซึ่งองค์กรต้องเลือกและประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กร

การศึกษาต่อเนื่องในประเด็นเหล่านี้จะช่วยเพิ่มพูนองค์ความรู้เกี่ยวกับความยึดมั่นผูกพันในงานกับการทำงานขององค์กร และส่งผลให้ผู้บริหารขององค์กรสามารถออกแบบกลยุทธ์มาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้นในยุคแห่งความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

การอ้างอิง

- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265–269.
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 4–28.
- Bakker, A. B., & Bal, P. M. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(1), 189–206.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223.
- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99(2), 274–284.
- Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2013). Creativity and charisma among female leaders: The role of resources and work engagement. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2760–2779.
- Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What VUCA really means for you. *Harvard Business Review*, 92(1/2), 27–28.
- Bestratén, M., Fernández, V., & Ochis, K. (2023). Generation Z and “Quiet Quitting”: Rethinking onboarding in an era of employee disengagement. *Management & Business Review*, 17(1), 83–96.
- Boccoli, G., Gastaldi, L., & Corso, M. (2024). Transformational leadership and work engagement in remote work settings: The moderating role of the supervisor’s digital communication skills. *Leadership & Organization Development Journal*, 45(7), 1240–1257.
- Chongvisal, R. (2011). *Human relations: Human Behavior in Organizations* (3rd ed.). Bangkok: Kasetsart University Press. (In Thai)
- Chongvisal, R. (2017). The influence of workplace spirituality, spiritual health and leadership on organizational outcomes. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 38, 644–654. (In Thai)
- Chongvisal, R. (2018). *Organizational psychology*. Bangkok: Chulalongkorn University Press. (In Thai)
- Choochom, O. (2014). An analysis of work engagement. *Academic Journal of Eastern University of Management and Technology*, 11(2), 75–85. (In Thai)
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.

- Deloitte. (2022). *2022 Gen Z and Millennial Survey: Striving for balance, advocating for change*. Deloitte Global.
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology, 92*(6), 1524–1541.
- Gallup. (2023). *The remote work paradox: Engaged and yet distressed*. Gallup, Inc. <https://www.gallup.com/workplace/660236/remote-work-paradox-engaged-distressed.aspx>, May 15, 2025.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 87*(2), 268–279.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal, 33*(4), 692–724.
- Kausar, S., Arshad, R., & Munir, I. (2024). Remote Work and Employee Engagement in the Post COVID-19 Era: A Qualitative Study. *Bulletin of Business and Economics, 13*(2), 1059–1064.
- Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., & Vugt, M. V. (2021). COVID-19 and the Workplace: Implications, Issues, and Insights for Future Research and Action. *American Psychologist, 76*(1), 63–77.
- Knight, C., Patterson, M., & Dawson, J. (2017). Building work engagement: A systematic review and meta-analysis investigating the effectiveness of work engagement interventions. *Journal of Organizational Behavior, 38*(6), 792–812.
- Lub, X., Bal, P. M., Blomme, R. J., & Schalk, R. (2016). One job, one deal... or not: Do generations respond differently to psychological contract fulfillment?. *The International Journal of Human Resource Management, 27*(6), 653–680.
- Nurmi, N., & Pakarinen, S. (2023). Virtual meeting Fatigue: Exploring the Impact of Virtual Meetings on Cognitive Performance and Active Versus Passive Fatigue. *Journal of Occupational Health Psychology, 28*(6), 343–362.
- Punsritum, K., & Sakulku, J. (2017). Effects of job engagement, organizational commitment, job satisfaction on turnover intention in employees of a state enterprise. *Sripatum Review of Humanities and Social Sciences, 17*(1), 16–22. (In Thai)
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal, 53*(3), 617–635.
- Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior, 30*, 91–127.

- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 10–24). Psychology Press.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465.
- Sukaboon, T., Ramanust, S., & Thongrod, C. (2022). Intrinsic Motivation Employee creativity Employee engagement as an intermediate factor that connects transformational leaders to employee productivity automobile parts manufacturers in industrial estates Eastern Seaboard (Rayong). *Western University Research Journal: Humanities and Social Science*, 8(3), 29–43. (In Thai)
- Ten Brummelhuis, L. L., & Bakker, A. B. (2012). A resource perspective on the work-home interface: The work-home resources model. *American Psychologist*, 67(7), 545–556.
- Using, C., & Chongvisal, R. (2019). Resilience Quotient, Workplace spirituality, Six Factors of leadership and Work Engagement of Managers in a Commercial Bank in the Northeast. *Journal of Behavioral Science*, 25(2), 60–78. (In Thai)
- Wang, Z., Li, C., & Li, X. (2017). Resilience, leadership and work engagement: The mediating role of positive affect. *Social Indicators Research*, 132(2), 699–708.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179–201.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(1), 183–200.