

ความสัมพันธ์ระหว่างความทุ่มเทให้กับงานส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กรในกลุ่มธุรกิจ
อุตสาหกรรมการผลิต นิคมอุตสาหกรรมหนองแค จังหวัดสระบุรี¹

RELATIONSHIP OF EMPLOYEE ENGAGEMENT AND ORGANIZATIONAL
EFFECTIVENESS OF MANUFACTURING BUSINESS, NONGKHAE INDUSTRIAL
ESTATE, SARABURI PROVINCE

ปิยณัฐ รัตนิน²

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความทุ่มเทให้กับงาน ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กรในกลุ่มธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิต นิคมอุตสาหกรรมหนองแค จังหวัดสระบุรี การศึกษาในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสำรวจด้วยการสัมภาษณ์รายบุคคล กลุ่มตัวอย่างที่ใช้คือพนักงานระดับหัวหน้างานจำนวน 7 คนและระดับปฏิบัติการจำนวน 13 คน รวมทั้งสิ้น 20 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง ผลการศึกษาพบว่า ผลคะแนนความทุ่มเทให้กับงานอยู่ที่ร้อยละ 86.88 โดยจำแนกเป็น 3 ประเด็นสำคัญคือ 1) ความกระฉับกระเฉงร้อยละ 87.50 2) การอุทิศตนร้อยละ 87.70 และ 3) ความหมกมุ่นร้อยละ 85.58 ซึ่งหมายความว่าพนักงานที่มีความทุ่มเทให้กับงานสูงโดยส่วนใหญ่จะรู้สึกถึงผลงานที่ตนเองทำต่อองค์กร มีความภูมิใจในองค์กรของตน คำนึงถึงองค์กรก่อนผลประโยชน์ของตนเอง มีความรู้สึกมั่นคงกับองค์กรและได้รับข้อมูลข่าวสารองค์กรชัดเจน ส่งผลดีต่อบวกต่อประสิทธิผลองค์กร

Abstract

This research has the objective to study the relationship between employee engagement and its impact on organizational effectiveness of manufacturing business in Nongkhae Industrial Estate, Saraburi Province. This qualitative research collected data through personal interviews using a survey questionnaire. The sample group consisted of 20 individuals, including 7 people of leader level and 13 people of operational staff level, selected through purposive sampling. The study found that the overall employee engagement score is 86.88% which consist of 3 key factors: 1) Vigor at 87.50%, 2) Dedication at 87.70%, and 3) Absorption at 85.58%. This means that employees who have high engagement generally feel a sense

¹ บทความนี้เป็นส่วนหนึ่งของการค้นคว้าอิสระเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างความทุ่มเทให้กับงานส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กรในกลุ่มธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิต นิคมอุตสาหกรรมหนองแค จังหวัดสระบุรี

² นักศึกษาปริญญาโท โครงการทวิปริญญาโทหลักสูตรทวิปริญญาโททางรัฐประศาสนศาสตร์และบริหารธุรกิจ สาขาวิทยบริการเฉลิมพระเกียรติจังหวัดจันทบุรี มหาวิทยาลัยรามคำแหง

of accomplishment for the contributions they make to the organization. They take pride in their organization, prioritize the organization over personal benefits, feel a sense of secure job with the organization, and receive clear information and updates about the organization. This has a positive impact on the overall effectiveness of the organization.

ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบัน บริษัทต่าง ๆ ในประเทศไทยได้ให้ความสำคัญกับกำไรและประสิทธิผลองค์กรซึ่งเป็นผลลัพธ์ของกิจการ โดยเฉพาะการแข่งขันกันระหว่างองค์กรที่มีความเข้มข้นมากขึ้นเรื่อย ๆ Fallon and Brinkerhoff, 1996 ให้ความหมายของประสิทธิผลขององค์กรคือ “ความสามารถระยะยาวของบริษัทในการบรรลุผลสำเร็จอย่างต่อเนื่องด้วยเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และการปฏิบัติงาน” ประสิทธิภาพองค์กรสามารถวัดผลได้ 3 มิติที่แตกต่างกันคือ สมรรถนะของพนักงาน, สมรรถนะการปฏิบัติงาน และสมรรถนะทางการเงิน (Ketkar & Sett, 2010) ประสิทธิภาพองค์กรคือความสามารถขององค์กรที่จะขับเคลื่อนศูนย์กลางของอำนาจเพื่อการผลิตและการปรับตัว Mott (1972) ได้พัฒนารูปแบบสำหรับการวัดประสิทธิภาพขององค์กรซึ่งรวมถึง (ก) ผลผลิต, (ข) ความสามารถในการปรับตัว และ (ค) ประสิทธิภาพ

ดังนั้นแล้ว ความทุ่มเทให้กับงานของพนักงานมีผลกระทบต่อสมรรถนะของพนักงานรายบุคคลและสมรรถนะของพนักงานรายบุคคลจะส่งผลกระทบต่อสมรรถนะของกลุ่ม ซึ่งท้ายที่สุดแล้วจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์กรนั่นเอง สำหรับความหมายของความทุ่มเทให้กับงาน (Employee Engagement) โดย William A Kahn ในบทความวิจัย ปี ค.ศ. 1990 เรื่อง “Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work” ให้คำจำกัดความว่า “เป็นการควบคุมบุคลากรในองค์กรให้เข้ากับบทบาทการทำงานของตนเอง บุคลากรจะแสดงออกทางกายภาพ สติปัญญา และอารมณ์ในระหว่างการปฏิบัติหน้าที่” Schaufeli, Salaova, Gonzalez-Roma, & Bakker ปี ค.ศ. 2002 ได้กำหนดองค์ประกอบของความทุ่มเทให้กับงาน (work engagement) ว่าประกอบไปด้วย 3 องค์ประกอบ คือ ความกระฉับกระเฉง (vigor) การอุทิศตน (dedication) และการหมกมุ่น (absorption) และสามารถวัดความทุ่มเทให้กับงานที่มีลักษณะเป็นสภาวะจิตใจที่มั่นคง ไม่มุงเน้นเฉพาะเจาะจงไปที่สิ่งใดสิ่งหนึ่ง บุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง

ดังนั้น William A Kahn ที่กล่าวว่าบุคลากรจะแสดงออกทางกายภาพ สติปัญญา และอารมณ์ในระหว่างการปฏิบัติหน้าที่ ด้วยเหตุนี้ ทางผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษากรณีศึกษาโรงงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์แหลมฉบัง ชลบุรี พบว่าพนักงานในองค์กรให้ความสำคัญต่อความทุ่มเทให้กับงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความสามารถอย่างเต็มที่เพื่อองค์กร ส่วนประสิทธิผลขององค์กรอันดับสูงสุดคือประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในองค์กรโดยภาพรวม

ด้วยเหตุฉะนั้น ผู้วิจัยสนใจเรื่องนี้เพราะองค์กรต่าง ๆ ของประเทศไทยในปัจจุบันอยู่ในช่วงขาดแคลนทรัพยากรมนุษย์วัยทำงาน ดังนั้นการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน หรือความทุ่มเทให้กับงาน (Employee Engagement) จะช่วยลดปัญหาการขาดแคลนดังกล่าว ซึ่งส่งผลให้องค์กรกลายเป็นองค์กรที่สมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO) หรือองค์กรที่มีประสิทธิผล (Effective Organization) สามารถแข่งขันกับต่างประเทศได้

คำถามในการวิจัย

ความสัมพันธ์ระหว่างความทุ่มเทให้กับงาน (Employee Engagement) ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กรในกลุ่มธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิต นิคมอุตสาหกรรมหนองแค จังหวัดสระบุรีอย่างไร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความทุ่มเทให้กับงาน (Employee Engagement) ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กรในกลุ่มธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิต นิคมอุตสาหกรรมหนองแค จังหวัดสระบุรี

ทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างความทุ่มเทให้กับงาน (Employee Engagement) ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กรในกลุ่มธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิต นิคมอุตสาหกรรมหนองแค จังหวัดสระบุรี” ผู้วิจัยได้รวบรวมแนว ความคิด ทฤษฎี เอกสาร และผลงานการศึกษาที่เกี่ยวข้องมาเป็นแนวทางการศึกษาดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์กร
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความทุ่มเทให้กับงาน (Employee Engagement)
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างความทุ่มเทให้กับงาน (Employee Engagement) ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กรในกลุ่มธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิต นิคมอุตสาหกรรมหนองแค จังหวัดสระบุรี โดยผู้วิจัยได้ศึกษาประสิทธิผลองค์กรและความทุ่มเทให้กับงานจากการทบทวนวรรณกรรมและค้นคว้าข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง โดยมีการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ที่มีประสบการณ์ ทั้งนี้ กระบวนการวิจัย ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามลำดับขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. รูปแบบการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ซึ่งลักษณะจะเป็นการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) รายบุคคลและเป็นส่วนตัวแบบ 1 ต่อ 1 โดยมีแนวทางในการสัมภาษณ์เป็นลักษณะปลายเปิด ไม่จำกัดความคิดของผู้ให้สัมภาษณ์เพียงแต่เน้นประเด็นหรือหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยเท่านั้น โดยเป็นการสัมภาษณ์ในช่วงเวลาที่เป็นอิสระ ไม่เป็นช่วงเวลาที่ต้องปฏิบัติงาน

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยนี้ใช้วิธีการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลในประเด็นที่ศึกษา กำหนดวิธีการคัดเลือกแบบเจาะจง (Judgement selection) โดยกำหนดเกณฑ์คือ 1) เป็นพนักงานระดับหัวหน้างาน 7 คน ไม่จำกัดเพศ 2) เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ 13 คน ไม่จำกัดเพศ 3) มีประสบการณ์ต่อประเด็นตามแนวทางของการวิจัยทั้ง 20 คน 4) ยินดีที่จะให้สัมภาษณ์ต่อหน้าทั้ง 20 คน

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยเชิงคุณภาพได้ใช้แนวคำถามที่มีผลงานวิจัยสนับสนุนกับการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผลของงาน เพื่อใช้สัมภาษณ์ ประกอบด้วยประเด็นสำคัญดังนี้

1) ความกระฉับกระเฉง (Vigor) คือ ความกระตือรือร้น ซึ่งไม่เพียงแต่มีความเต็มใจเท่านั้น แต่ยังมีพลังกายที่จะก้าวไปอีกขั้น หรือที่เรียกว่า “จิตวิญญาณ” ซึ่งสิ่งนี้จะตรงกันข้ามกับความเหนื่อยล้า

2) การอุทิศตน (Dedication) คือความมุ่งมั่นในการมีส่วนร่วมของพนักงานที่ต้องการทำอะไรมากกว่าเดิมเพื่อองค์กรและเป็นการทุ่มเทให้กับกลุ่มเพื่อเป้าหมายที่ใหญ่ขึ้นกว่าเดิม ซึ่งสิ่งนี้จะตรงกันข้ามกับการหมดไฟ (Burnout)

3) การหมกมุ่น (Absorption) เป็นอีกระดับของสมาธิในการทำงานซึ่งขับเคลื่อนโดยแรงจูงใจจากภายในและความสนใจอย่างเป็นธรรมชาติในการทำงาน เป้าหมายไม่ใช่การทำงานให้เสร็จโดยเร็วที่สุด แต่ต้องทำให้ดีที่สุด

4) ระดับเกณฑ์การประเมินความทุ่มเทให้กับงานมีดังต่อไปนี้

- ระดับสูงมาก	81-100%
- ระดับสูง	61-80%
- ระดับปานกลาง	41-60%
- ระดับน้อย	21-40%
- ระดับน้อยมาก	0-20%

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

วิธีเก็บข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพนี้ใช้วิธีการสัมภาษณ์ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) ดำเนินการสัมภาษณ์โดยผู้วิจัย กลุ่มเป้าหมายจะได้รับการสัมภาษณ์จำนวน 1 ครั้ง ครั้งละ 20-30 นาที ซึ่งจะมีการนัดหมายสัมภาษณ์ในช่วงนอกเวลาปฏิบัติงาน หรือช่วงเวลาซึ่งได้รับอนุญาตจากหัวหน้า

งาน เพื่อไม่ให้มีผลกระทบต่องานที่รับมอบหมาย ผู้วิจัยได้ให้กลุ่มเป้าหมายนัดเวลาที่กลุ่มเป้าหมายยินดีให้ การสัมภาษณ์ข้อมูล

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพนั้นใช้การวิเคราะห์ใน 2 ลักษณะ คือ 1) การวิเคราะห์ ข้อมูลแบบสร้างข้อสรุป คือ การจำแนกชนิดข้อมูลและการเปรียบเทียบข้อมูล และ 2) การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

ผลการศึกษา

ในการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างความทุ่มเทให้กับงาน (Employee Engagement) ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพขององค์กรในกลุ่มธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิต นิคมอุตสาหกรรมหนองแค จังหวัดสระบุรี สรุปผลวิจัยได้ดังนี้

1) แบบสำรวจความทุ่มเทให้กับงานได้คะแนนความทุ่มเทให้กับงาน (Employee Engagement) เฉลี่ยอยู่ที่ 86.88% โดยจำแนกเป็น 3 ประเด็นสำคัญคือ

1.1) ความกระฉับกระเฉง (Vigor) 87.50%

1.2) การอุทิศตน (Dedication) 87.70%

1.3) ความหมกมุ่น (Absorption) 85.58%

2) แบบสำรวจความทุ่มเทให้กับงานจากการสัมภาษณ์พบว่าตำแหน่งงานระดับหัวหน้างาน ได้ให้ คะแนนความทุ่มเทให้กับงาน (Employee Engagement) โดยรวมเฉลี่ยอยู่ที่ 86.13% แบ่งเป็นลำดับสูงสุดคือ ความกระฉับกระเฉง (Vigor) 89.52%, การอุทิศตน (Dedication) 86% และลำดับสุดท้ายคือ ความหมกมุ่น (Absorption) 82.86%

3) แบบสำรวจความทุ่มเทให้กับงานจากการสัมภาษณ์พบว่าตำแหน่งงานระดับปฏิบัติการ ได้ให้ คะแนนความทุ่มเทให้กับงาน (Employee Engagement) โดยรวมเฉลี่ยอยู่ที่ 87.29% แบ่งเป็นลำดับสูงสุดคือ การอุทิศตน (Dedication) 88.62%, ความหมกมุ่น (Absorption) 87.05% และลำดับสุดท้ายคือ ความ กระฉับกระเฉง (Vigor) 86.41%

4) จากการสัมภาษณ์พบว่าอาจจะมีตัวแปรอื่น เช่น ในด้านประชากรศาสตร์ (demography) ที่ส่งผล ต่อความทุ่มเทให้กับงานและประสิทธิภาพองค์กร เช่น อายุตัวบุคคล, อายุงาน, จำนวนเครือข่ายและ ครอบครัวที่ทำงานในองค์กรเดียวกัน รวมถึงตัวแปรด้านอื่น ๆ อีก เช่น ระยะทางสถานที่ระหว่างที่อยู่อาศัย กับสถานที่ปฏิบัติงาน, ความสะดวกในการเดินทางไปและกลับของการทำงาน เป็นต้น เบื้องต้นพบว่า อายุตัวบุคคลระหว่าง 20-30 ปีมีแนวโน้มคะแนนความทุ่มเทให้กับงาน (Employee Engagement) โดยรวม เฉลี่ยสูงที่สุดอยู่ที่ 91.18%, อายุระหว่าง 31-40 ปีเฉลี่ยอยู่ที่ 90.00%, อายุระหว่าง 41-50 ปีเฉลี่ยอยู่ที่ 84.96%,

อายุมากกว่า 50 ปีเฉลี่ยอยู่ที่ 84.35% ซึ่งแม้จะมีคะแนนประเมินจากการสัมภาษณ์ที่แตกต่างกันไม่มาก แต่ก็เห็นได้ว่ามีแนวโน้มไปในทิศทางเดียวกัน

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1 สามารถนำผลที่ได้ในหัวข้อหลักหรือหัวข้อย่อยไปเรียงลำดับความสำคัญ เพื่อนำไปจัดลำดับการปรับปรุงนโยบายเกี่ยวกับความทุ่มเทให้กับงาน (Employee Engagement policy)

1.2 สามารถนำผลของการวิจัยไปจัดทำนโยบายการปรับปรุงสวัสดิการแต่ละประเภทให้เหมาะสมกับองค์กรได้

1.3 สามารถนำผลที่ได้ในแต่ละหัวข้อไปใช้จัดสรรทรัพยากรขององค์กรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

2. ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ

2.1 นำไปใช้ศึกษางานการวิจัยในหัวข้อที่เกี่ยวข้อง เช่น การศึกษาปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์กร, การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลมากที่สุดต่อประสิทธิผลองค์กร เป็นต้น

2.2 นำไปใช้ศึกษาหาแนวโน้มของปัจจัยที่ส่งผลซึ่งกันและกันในแต่ละหัวข้อย่อย โดยสามารถปรับปรุงหรือประยุกต์หัวข้อแนวทางในการสัมภาษณ์ให้กระชับมากยิ่งขึ้น

3. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

3.1 สร้างแบบสำรวจในหัวข้ออื่น ๆ เช่น การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา, ผู้ร่วมงาน, ผู้ใต้บังคับบัญชาต่อประสิทธิผลองค์กร

3.2 ควรนำแบบสำรวจไปศึกษารายละเอียดให้เข้าใจก่อนจะนำไปประยุกต์ใช้จริง ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

บรรณานุกรม

กรณีธัญญ์ กิมสุข. (2563). เรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานที่มีระบบการทำงานทางไกลแบบทำที่บ้าน. สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยมหิดล).

กฤตยา ชัชสูงการสกุล. (2562). เรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต. สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยมหิดล).

ฉวีวรรณ ปุรานธิ, ณัฐวิมล ปุณิธิ. (2561). เรื่องความผูกพันต่อองค์กรที่มีผลต่อประสิทธิผลของการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท สุนทรเมทัลอินดัสทรีส์ จำกัด.

- ชาซิณี มณีดวงมณฑา. (2562). เรื่องปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานฝ่ายสนับสนุนชาวไทยในองค์กรญี่ปุ่นข้ามชาติผลิต. สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยมหิดล).
- ณัฐวัชร จันทโรจธรรม, พงษ์ศักดิ์ พัวพรพงษ์. (2563). เรื่องประสิทธิผลขององค์กร. สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ).
- นราธิป วัฒนภาพ, ประวีณา คาไซ. (2564). เรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโรงแรมระดับ 4-5 ดาว เขตเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี. สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, วิทยาลัยอุตสาหกรรมธานี).
- พิชญ์มนต์ เกตุแก้ว. (2561). เรื่องการศึกษาความผูกพันต่อองค์กร. สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยมหิดล).
- ภักดี มะนะเวศ. (2562). เรื่องปัจจัยส่วนบุคคล ความผูกพันต่อองค์กร และประสิทธิภาพ การทำงานขององค์กร. สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยนานาชาติแสตมฟอร์ด).
- กฤษณา เฟื่องเอียด, วัชร เวชประสิทธิ์, และ กฤตชน วงศ์รัตน์. (2561). เรื่องระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรและประสิทธิผล การปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรในเขตภูมิภาคตะวันตก. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยรังสิต).
- สร้อยัญญ์ เถระวงศ์, ประทุม อุทัยกลาง. (2562). เรื่องนวัตกรรมการจัดการสื่อสารภายในองค์กรเพื่อเสริมสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรและประสิทธิผลของการปฏิบัติงานในองค์กรชั้นนำของประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์).
- Aakanksha Kataria, Renu Rastogi and Pooja Garg. (2013). Organizational Effectiveness as a Function of Employee Engagement.
- Alfredita Veraque Gundran Sabado. (2012). Employee Engagement: Its Effectiveness to the Employees in the Health Sector.
- Bhavani SA, Sharavan and Arpitha. (2019). A Study Effectiveness of Employee Engagement in Automobile Industry.
- Bijaya Kumar Sundaray. (2011). Employee Engagement: A Driver of Organizational Effectiveness.
- Campbell, R.F. et al. (1977). "On the nature of organizational effectiveness" in new perspectives on organizational effectiveness. Edited by Paul S. Goodman and Johannes M. Pennings and Associates. San Francisco: Jassay Bass.

- Fallon, T. & Brinkerhoff, R.O. (1996). Framework for organizational effectiveness. Proceedings. Paper presented at the American Society for Training and Development International Conference.
- Gross, E. & Etzioni, A. (1985). Organizations in society. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- 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.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work.
- Ketkar, S., & Sett, P. K. (2010). Environmental dynamism, human resource flexibility, and firm performance: Analysis of a multi-level causal model.
- M. Brad Shuck, Tonette S. Rocco, Carlos A. Albornoz (2011). Exploring employee engagement from the employee perspective: implications for HRD.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement.
- Mott, P.E. (1972). The Characteristic of Effective Organization. New York : Harper and Row.
- Rich, B.L. (2006). Job engagement: Construct validation and relationships with job satisfaction, job involvement, and intrinsic motivation.
- Robertson, I. T., & Cooper, C. L. (2010). Full engagement: The integration of employee engagement and psychological well-being.
- Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). The Drivers of Employee Engagement. Brighton: Institute for Employment Studies.
- Rothbard, N. P. (2001). Enriching or Depleting? The Dynamics of Engagement in Work and Family Roles.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement.
- Saks, A. M. (2008). The meaning and bleeding of employee engagement: how muddy is the water.
- Schaufeli, W., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. and Bakker, A. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach.
- Shuck, B. and Wollard, K. (2010). Employee Engagement and HRD: A Seminal Review of the Foundations.
- Sonne et al., (2012). The Rapid Office Strain Assessment (ROSA).
- Swinton-Douglas, V. (2010). A Phenomenological Study of Employee Engagement in the Workplace: The Employee Perspective. University of Phoenix, Proquest, UMI Dissertations Publishing.
- Zainal Arifin, Nazief Nirwanto, Abdul Manan. (2019). Improving the Effect of Work Satisfaction on Job Performance through Employee Engagement.