



อิทธิพลของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิก การสื่อสาร ความผูกพันกับองค์กร
และความพึงพอใจในงาน ต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และเจตจำนงในการลาออก:
กรณีศึกษาบริษัท ทู คอรัปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

Impact of Leader-Member Exchange, Communication, Organization
Commitment and Job Satisfaction on Employee Performance and
Turnover Intention: A Case-Study of True Corporation
Public Company Limited

เอกสิทธิ์ กันสุวิโร* และบุญอนันต์ พินัยทรัพย์

คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

118 หมู่ที่ 3 ถนนเสรีไทย แขวงคลองจั่น เขตบางกะปิ กรุงเทพฯ 10240

Ekasit Kansuwiro and Boon-Anan Phinaitrup

118 Moo 3, Serithai Road, Klong-Chan, Bangkok, Bangkok 10240

Email : kansuwiro@hotmail.com

บทคัดย่อ

งานวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสาร การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิก ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันกับองค์กร ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และเจตจำนงในการลาออก โดยเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นพนักงานของบริษัท ทู คอรัปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) จำนวน 737 คน และได้รับแบบสอบถามกลับมาทั้งสิ้น 679 ชุด คิดเป็นร้อยละ 95 ของประชากรทั้งหมด โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล และใช้เทคนิคโมเดลสมการโครงสร้างในการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งพบว่าการสื่อสาร การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิก ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันกับองค์กรมีอิทธิพลโดยรวมต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และเจตจำนงในการลาออก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ดังนั้น องค์การจึงควรกำหนดแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการสื่อสารกับพนักงานให้มีความชัดเจน และเหมาะสมกับเนื้อหาและเป้าหมายที่ต้องการสื่อสาร หัวหน้างานและผู้บริหารควรสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงาน ด้วยการพบปะพูดคุยและเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ กับพนักงาน ทั้งนี้ เพื่อให้องค์กรสามารถดึงดูดและรักษาพนักงานที่มีความสามารถสูงไว้กับองค์กรได้ในระยะยาว

คำสำคัญ : การสื่อสาร การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิก ความผูกพันกับองค์กร ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เจตจำนงในการลาออก



Abstract

The objective of this research is to study the relationships among communication, leader-member exchanges, job satisfaction, organizational commitment, employee performance, and turnover intention. Data was collected from the sample population, who are working with True Corporation Public Company Limited, by using the paper-based questionnaires. Total of 737 questionnaires were sent out and 679 questionnaires were completed and sent back to the researcher, which equals to 95% response rate. The Structural Equation Modelling technique was used in analyzing the collected data. The result indicated that communication, leader-member exchange, job satisfaction, and organizational commitment have total effect on employee performance and turnover intention, with the statistical significance level equals to 0.01. Therefore, the organization should consider setting the communication guidelines and practices which are clear and appropriate with the communication content and objectives. In addition, supervisors and management should continuously build good relationship with employees by meeting with employees or joining activities with them. So that the organization can attract and retain high-performance employees with organization in the long run.

Keywords : Communication, Leader- Member Exchange, Organizational Commitment, Employee Performance, Turnover Intention

บทนำ

ในยุคปัจจุบัน ซึ่งเทคโนโลยีสารสนเทศ และบริบทแวดล้อมขององค์กรมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง ทำให้องค์กรต้องมีการปรับตัวเพื่อให้สามารถรับมือกับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวด้วยเช่นกัน โดยหนึ่งในผลกระทบต่องานที่สำคัญคือ งานบางงานจะยังคงมีอยู่ในองค์กรต่อไปในอนาคต ในขณะที่จะมีงานหลายงานที่เกิดขึ้นใหม่ และงานหลายงานจะหายไปจากองค์กร โดย PWC (2018) คาดการณ์ว่า หนึ่งในงานที่จะยังคงมีอยู่ในองค์กรและเป็นที่ยอมรับมากขึ้นคือ งานที่ต้องการทักษะความเป็นมนุษย์ (human skill) อาทิเช่น งานขาย งานการตลาด งานด้านอบรมและพัฒนา และงานด้านวัฒนธรรมองค์กร เป็นต้น ส่งผลให้มีการแย่งตัวคนเก่งในสายงานซึ่งเป็นที่ต้องการขององค์กรดังกล่าวข้างต้นมากขึ้น ด้วยเหตุนี้ องค์กรจึงต้องเผชิญกับความท้าทายในการดึงดูดและรักษาคนเก่งซึ่งมีทักษะความรู้ในสายงานที่กำลังเป็นที่ต้องการของตลาดแรงงานไว้กับองค์กรมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยหนึ่งในกลยุทธ์ซึ่งหลายองค์กรเริ่มนำมาปรับใช้เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว คือการจ้างงานด้วยสัญญาจ้างแบบระยะสั้น โดย World Economic Forum (2018) พบว่า ในปี ค.ศ. 2022 กว่าครึ่งหนึ่งขององค์กรที่มีอยู่ทั้งหมดจะลดจำนวนการจ้างงานแบบพนักงานประจำลง และจะหันมาให้ความสำคัญกับพนักงานสัญญาจ้างมากขึ้น ยิ่งไป



กว่านั้น PERSOLKELLY (2018) ยังพบว่า ปัจจุบันตลาดแรงงานมีแนวโน้มการจ้างงานในรูปแบบสัญญาจ้างแบบชั่วคราว มากกว่าสัญญาจ้างแบบประจำเหมือนที่เคยเป็นมาในอดีต โดยพบว่าแรงงานที่มีอายุอยู่ในช่วงวัย Generation Z เป็นกลุ่มที่นิยมหางานที่มีลักษณะสัญญาจ้างชั่วคราวมากกว่าแรงงานที่มีอายุอยู่ในช่วงวัยอื่น ในขณะที่ PWC (2018) พบว่าคนที่อายุมากขึ้นมักมีแนวโน้มที่จะมีความต้องการทำงานแบบอิสระแบบไม่ใช่งานประจำมากขึ้นไปด้วย

ซึ่งปัจจัยที่องค์กรสามารถนำมาพิจารณาปรับใช้เพื่อให้สามารถรักษานักงานสัญญาจ้างชั่วคราวไว้กับองค์กร และผลักดันให้นักงานกลุ่มดังกล่าวสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายนั้น มีอยู่หลายปัจจัย อาทิ เช่น ค่าจ้างค่าตอบแทน สวัสดิการ โครงการเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อมซึ่งองค์กรจัดให้มีขึ้น การฝังตรึงในงาน ความไว้วางใจในตัวเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน ความผูกพันกับองค์กร ความพึงพอใจในงาน การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิก การสื่อสาร เป็นต้น แต่ปัจจัยซึ่งผู้วิจัยเห็นว่ามีความชัดเจนในการนำไปปรับใช้ในทางปฏิบัติได้อย่างรวดเร็วได้แก่ การสื่อสาร และความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับหัวหน้างาน หรือที่เรียกว่าการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิก (leader-member exchange) ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงนำทั้งสองปัจจัยดังกล่าวมาเป็นสองปัจจัยหลักในการศึกษาวิจัยครั้งนี้

วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสาร การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิก ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันกับองค์กร ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และเจตจำนงในการลาออก

ทบทวนวรรณกรรม

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิก

การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิกมีแกนหลักอยู่ที่การมองว่า “ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการ (leadership as process)” โดยจะให้ความสำคัญกับการมีปฏิสัมพันธ์หรือการสื่อสารระหว่างกันของผู้นำและผู้ตาม (Northouse, 2016) จุดแข็งของทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิก คือความง่ายในการนำไปประยุกต์ใช้ในทางปฏิบัติ เนื่องจาก (1) เป็นทฤษฎีเชิงบรรยาย (2) เป็นทฤษฎีที่เน้นความสัมพันธ์ที่มีลักษณะเฉพาะระหว่างผู้นำและผู้ตามแต่ละคน (3) มีจุดเน้นอยู่ที่การสื่อสารของผู้นำ และ (4) เป็นเครื่องมือที่ช่วยเตือนผู้นำไม่ให้มีอคติโดยการแบ่งแยกพวกเรา (in-group) และพวกเขา (out-group) โดยมีงานวิจัยหลายชิ้นที่พบว่า การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิกเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันกับองค์กร (Kang, Stewart, & Kim, 2011; Smith, 2013) และเจตจำนงในการลาออก (Ali, 2014) นอกจากนี้ยังพบว่า การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิกเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Law, Wong, Wang, Wang, & Wang, 2000) อีกด้วย ในด้านอิทธิพลทางอ้อม พบว่าการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิกเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานผ่านความถี่ของการสื่อสาร (Kacmar, Witt,



Zivnуска, & Gully, 2003) และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อเจตจำนงในการลาออกผ่านความผูกพันกับองค์กร (Kang et al., 2011) อีกด้วย

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสาร

ทฤษฎีระบบ เป็นหนึ่งในทฤษฎีที่มักได้รับการอ้างอิงถึงในการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสาร ซึ่งตามหลักของทฤษฎีระบบแล้ว ระบบคือชุดขององค์ประกอบซึ่งเป็นอิสระต่อกัน และมีการเชื่อมต่อกันอย่างพึ่งพาอาศัยกัน ระบบมีเป้าหมายที่ชัดเจน อาทิเช่น การอยู่รอด การเติบโต และการปรับตัว ฯลฯ ซึ่งการไหลของข้อมูลทั่วทั้งระบบจะทำให้องค์ประกอบต่าง ๆ สามารถทำงานสอดประสานซึ่งกันและกันเพื่อบรรลุเป้าหมายของระบบได้ ด้วยเหตุนี้ในฐานะที่องค์การก็เป็นระบบหนึ่งเช่นกัน องค์การจึงต้องให้ความสำคัญกับการสื่อสารอย่างมาก เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การได้ (Putnam & Mumby, 2014)

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันกับองค์กร

ความผูกพันกับองค์กรประกอบไปด้วยความเชื่อที่มีผลต่อพฤติกรรม 3 ประการได้แก่ ประการที่หนึ่งคือ ความผูกพันด้านความรู้สึก (affective commitment) ซึ่งหมายถึงการผูกพันทางด้านอารมณ์ ความเกี่ยวข้อง และการแสดงตัวว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ประการที่สองคือ ความผูกพันที่เกิดจากมาตรฐานทางสังคม (normative commitment) คือความรู้สึกจรรยาบรรณที่ได้รับแรงขับเคลื่อนมาจากความรู้สึกที่มีภาระหน้าที่ต่อองค์การ และประการที่สามคือ ความผูกพันต่อเนื่อง (continuance commitment) ซึ่งคือความผูกพันที่เกิดขึ้นจากการรับรู้ถึงต้นทุนที่จะเกิดขึ้นหากต้องจากองค์การไป หรือการรับรู้ว่ามีทางเลือกในการจ้างงานอื่นแล้ว (Allen & Meyer, 1990) โดยพบว่าความผูกพันกับองค์กรนั้นสามารถส่งผลต่อผลลัพธ์เกี่ยวกับงานได้ อาทิเช่น การลาออก การขาดงาน ผลการปฏิบัติงาน ความกดดัน และสุขภาพ (Klein, Becker, & Meyer, 2009) นอกจากนี้ ยังมีงานวิจัยซึ่งเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างประชากรในกองทัพไทย และพบว่าเงินเดือนและสวัสดิการ เป็นปัจจัยที่สามารถเพิ่มระดับความผูกพันกับองค์กรให้สูงขึ้นได้ (Nuchrawee, 2016)

เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หลายองค์การต่างพยายามนำมาตรฐานและกรอบแนวคิดที่ได้รับการยอมรับในระดับนานาชาติมาปรับใช้ในการดำเนินกิจการขององค์การ โดย Dial (2013) พบว่า พนักงานซึ่งปฏิบัติงานอยู่ในองค์การซึ่งมีการนำมาตรฐานคุณภาพ Malcolm Baldrige National Quality มาปรับใช้ในการปฏิบัติงานและมีการขอรับการรับรองมาตรฐานคุณภาพดังกล่าว จะมีระดับความผูกพันทางด้านจิตใจ และความผูกพันที่เกิดจากมาตรฐานทางสังคมสูงขึ้นได้

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน

แนวคิดทฤษฎีสำคัญที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงานได้แก่ ทฤษฎีที่หนึ่งคือ ทฤษฎีการตอบสนอง (Fulfillment theory) ซึ่งเป็นแนวคิดทฤษฎีที่ให้ความสนใจกับ “ปริมาณ” ของผลลัพธ์ซึ่งบุคคลได้รับ และมองว่าการที่บุคคลจะพอใจหรือไม่พอใจนั้น ขึ้นอยู่กับปริมาณของผลลัพธ์ที่พวกเขาได้รับ (Schaffer, 1953) ทฤษฎีที่สองคือ ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity theory) ซึ่งเป็นทฤษฎีที่ให้ความสำคัญกับการพิจารณาปัจจัยที่เป็นสาเหตุให้เกิดความพึงพอใจ และความไม่พอใจ (Adams, 1963) และทฤษฎีที่สามคือ ทฤษฎีสองปัจจัย (Two-factor theory) ซึ่งมีแนวคิดที่ว่า ปัจจัยด้านงานสามารถจะถูกจำแนกออกได้เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความ



พึงพอใจ และปัจจัยที่ก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจ (Herzberg, 1959) โดยมีงานวิจัยซึ่งเก็บข้อมูลกับพนักงานในบริษัทด้านเทคโนโลยีและการสื่อสารพบว่า ลักษณะงานที่พนักงานแต่ละคนทำอยู่นั้นสามารถจะส่งอิทธิพลต่อระดับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานได้ ซึ่งพนักงานจะมีระดับความพึงพอใจในการทำงานลดลงได้ด้วยเหตุผลสำคัญ 3 ประการคือ (1) เมื่อพวกเขาารู้สึกว่าพวกเขาไม่ได้ใช้ศักยภาพของพวกเขาอย่างเต็มที่ (underutilized) (2) เมื่อพวกเขาารู้สึกว่า งานของพวกเขาทำให้พวกเขาล้าหลัง และ (3) เมื่อพวกเขาต้องทำงานหนักเป็นเวลาต่อเนื่อง (Mavuso Mda, 2010) นอกจากนี้ ลักษณะและรูปแบบของการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและเพื่อนร่วมงานในองค์กรเดียวกันก็เป็นปัจจัยซึ่งมีอิทธิพลต่อระดับความพอใจในงานอีกด้วย โดยมีงานวิจัยซึ่งเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างประชากรในบริษัทไมโครซอฟท์ คอร์ปอเรชั่น พบว่า หากพนักงานมีความไว้วางใจในตัวเพื่อนร่วมงานหรือหัวหน้างานของพวกเขาในระดับสูง พวกเขาจะมีระดับความพึงพอใจในงานอยู่ในระดับสูงด้วยเช่นกัน (Young, 2009)

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

สมรรถภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภทได้แก่ ประเภทที่หนึ่งคือสมรรถภาพเกี่ยวกับงาน (task performance หรือ job performance) ซึ่งคือพฤติกรรมและกิจกรรมที่มีความสำคัญต่อองค์การ เช่น การผลิตสินค้าและบริการ การวางแผนการทำงาน การประสานงาน เป็นต้น และประเภทที่สองคือ สมรรถภาพเชิงบริบทอื่น ๆ (contextual performance) ซึ่งไม่ได้เกี่ยวข้องโดยตรงกับงานหลักขององค์การ แต่มีความสำคัญในด้านความเป็นองค์การ สังคม และจิตใจ (Jalalkamali, Ali, Hyun, & Nikbin, 2016) โดยมีงานวิจัยซึ่งเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างประชากรในกองทัพไทยพบว่า เงินเดือนเป็นปัจจัยที่ช่วยเพิ่มระดับความผูกพันกับองค์การของพนักงานได้ ซึ่งในท้ายที่สุดก็จะส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานดีขึ้น (Nuchrawee, 2016) นอกจากนี้ งานวิจัยของ Ahearne (2000) ซึ่งเก็บข้อมูลกับพนักงานขายในบริษัทที่ประกอบธุรกิจด้านเภสัชกรรมพบว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (organizational citizenship behavior) ก็เป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้ด้วยเช่นกัน

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับเจตจำนงในการลาออก

ปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อเจตจำนงในการลาออกคือ การฝังตรึงในงาน (job embeddedness) (Ramesh, 2007) และเงินเดือน (Holston-Okoe, 2017; Mavuso Mda, 2010) นอกจากนี้ยังพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อเจตจำนงในการลาออก ยังมีความแตกต่างกันไปตามอุตสาหกรรมและเชื้อชาติที่ต่างกันอีกด้วย กล่าวคือ ในด้านความแตกต่างกันของประเภทอุตสาหกรรมนั้นพบว่า สำหรับอุตสาหกรรมเทคโนโลยีและการสื่อสาร ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อเจตจำนงในการลาออกของพนักงานคือ โอกาสในการเข้าถึงและรับรู้ข้อมูลเกี่ยวกับแนวโน้มทิศทางของเทคโนโลยี (Mavuso Mda, 2010) แต่หากพิจารณาด้านความแตกต่างกันของเชื้อชาติแล้วจะพบว่า ปัจจัยซึ่งมีอิทธิพลต่อเจตจำนงในการลาออกของคนอินเดียคือ ความผูกพันกับสังคมและสิ่งแวดล้อม การได้ทำงานในองค์การที่เหมาะสม และการฝังตรึงกับครอบครัว (family embeddedness) ในขณะที่ปัจจัยซึ่งมีอิทธิพลต่อเจตจำนงในการลาออกของคนอเมริกันคือ การได้ทำงานที่เหมาะสม (Ramesh, 2007)



นอกจากนั้น องค์การและสังคมแวดล้อมรอบตัวพนักงานก็เป็นอีกหนึ่งปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานเป็นอย่างมาก แนวคิดสำคัญเกี่ยวกับเรื่องนี้คือ “การฝังตรึง (embeddedness)” ซึ่งหมายถึงการเชื่อมโยงกันระหว่างพนักงาน องค์การ และสังคมแวดล้อมของพวกเขา โดยมีงานวิจัยที่เก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานบริษัทในประเทศอินเดียและสหรัฐอเมริกาพบว่า ระดับของการฝังตรึงในงาน (level of job embeddedness) เป็นปัจจัยที่สามารถมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานได้ด้วยเช่นกัน (Ramesh, 2007)

วิธีการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (stratified random sampling) โดยแบ่งกลุ่มประชากรออกเป็นกลุ่มย่อยก่อน ซึ่งได้แก่สถานที่ตั้งของสำนักงานที่กลุ่มตัวอย่างปฏิบัติงานอยู่ และส่งแบบสอบถามถึงประชากรทั้งสิ้น 737 คน และได้รับแบบสอบถามกลับมาทั้งสิ้น 679 ชุด คิดเป็นร้อยละ 95 ของประชากรทั้งหมด

เครื่องมือวิจัย

งานวิจัยนี้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย โดยผู้วิจัยพัฒนาแบบสอบถามดังกล่าวขึ้นจากการศึกษาและทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ตามวัตถุประสงค์และกรอบแนวคิดการวิจัย โดยประกอบไปด้วยแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยของนักวิจัยหรือนักวิชาการดังนี้ Afshari (2016) Aldhuwaihi (2013) Barhite (2017) Dimitriou (2012) Gowda (1996) Holston-Okae (2017) Kim, Song, and Lee (2016) Lee (2005) Kuzmycz (2011) Li (2012) Ma (2018) Mensah (2018) Miles, Patrick, and King (1996) Morris-Sweeney (2018) Nuchrawee (2016) Schrimphshire (2017) Seunghee, Yang Woon, and Ji Yeon (2016) Smith (2013) Voigt (2011) Walford (2016) Watt (2007) Wichai (2016) Wong (2015) และ Young (2009) จากนั้น ผู้วิจัยได้นำแบบทดสอบไปขอความเห็นเพื่อยืนยันความเที่ยง (validity) จากผู้เชี่ยวชาญจำนวนทั้งสิ้น 3 ท่านซึ่งทำงานเกี่ยวข้องกับหัวข้อที่ผู้วิจัยทำการศึกษา รวมทั้งได้ส่งแบบสอบถามไปให้ตัวแทนกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 15 คน เพื่อทดสอบตอบแบบสอบถามก่อนส่งแบบสอบถามถึงกลุ่มตัวอย่างประชากรทั้งหมด ในส่วนของการทดสอบความเชื่อมั่นของชุดคำถามที่ใช้ในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยทดสอบด้วยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบัค (Cronbach's Alpha Coefficient) และได้ค่าระหว่าง 0.71 – 0.96

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยเก็บข้อมูลเพื่อนำมาใช้ในการวิเคราะห์ด้วยวิธีวิจัยเชิงปริมาณด้วยการแจกแบบสอบถามในรูปแบบกระดาษให้กับกลุ่มตัวอย่างประชากรทั้งสองกลุ่ม ซึ่งเป็นการเก็บข้อมูลด้วยการส่งแบบสอบถามไปให้กลุ่มตัวอย่างประชากรเขียนคำตอบเอง โดยผู้วิจัยได้จัดส่งแบบสอบถามดังกล่าวให้กับผู้ประสานงาน เพื่อให้ผู้



ประสานงานนำไปแจกจ่ายให้กับกลุ่มตัวอย่างประชากร และเก็บรวบรวมแบบสอบถามที่ได้รับการตอบเรียบร้อยแล้วเพื่อนำส่งกลับให้ผู้วิจัยต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างถูกนำมาวิเคราะห์ด้วยเทคนิคโมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling หรือ SEM) โดยมีการทดสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis หรือ CFA) ก่อนวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเทคนิคโมเดลสมการโครงสร้าง ซึ่งพบว่าตัวแปรแฝงทุกตัว ได้แก่ ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ความผูกพันกับองค์กร และการสื่อสาร ผ่านเกณฑ์การประเมินความสอดคล้องกลมกลืน และผ่านเกณฑ์การประเมินความตรงเชิงโครงสร้างของโมเดลการวัด โดยมีรายละเอียดดังนี้

- โมเดลการวัดของตัวแปรผลการปฏิบัติงานของพนักงาน มีผลการตรวจสอบความตรง ตามรายละเอียดดังต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 จากการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลการวัดของตัวแปรผลการปฏิบัติงานของพนักงานพบว่า ค่า P-value เท่ากับ 1.00 (> 0.05) และค่า RMSEA เท่ากับ 0.00 (< 0.05) ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าค่าดัชนีในโมเดลการวัดของผลการปฏิบัติงานของพนักงานผ่านเกณฑ์การประเมินความสอดคล้องกลมกลืน หมายความว่า โมเดลการวัดของตัวแปรผลการปฏิบัติงานของพนักงานมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ขั้นที่ 2 ผลการพิจารณาความตรงเชิงโครงสร้างของโมเดลการวัดของตัวแปรผลการปฏิบัติงานของพนักงาน พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) มีค่าอยู่ระหว่าง 0.75 – 0.91 (> 0.4) ซึ่งผ่านเกณฑ์การประเมิน และค่าน้ำหนักองค์ประกอบของทุกตัวแปรสังเกตได้ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (พิจารณาจากค่า t-value ≥ 2.58) ส่วนความเที่ยงเชิงโครงสร้าง (Construct Reliability : ρ_c) มีค่าเท่ากับ 0.87 (> 0.60) ซึ่งผ่านเกณฑ์การประเมิน และความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (Average Variance extracted : ρ_v) มีค่าเท่ากับ 0.68 (> 0.50) ซึ่งผ่านเกณฑ์การประเมิน

สรุปได้ว่าผลการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของโมเดลการวัดของตัวแปรผลการปฏิบัติงานของพนักงานผ่านการประเมินทั้ง 2 ขั้นตอน ซึ่งบ่งบอกถึงคุณภาพด้านความตรงของโมเดลการวัดของตัวแปรผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

- โมเดลการวัดของตัวแปรความผูกพันกับองค์กร มีผลการตรวจสอบความตรง ตามรายละเอียดดังต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 จากการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลการวัดของตัวแปรความผูกพันกับองค์กรพบว่า ค่า P-value เท่ากับ 1.00 (> 0.05) ซึ่งผ่านเกณฑ์การประเมิน และค่า RMSEA เท่ากับ 0.00 (< 0.05) ซึ่งผ่านเกณฑ์การประเมิน ดังนั้น ค่าดัชนีในโมเดลจึงผ่านเกณฑ์การประเมินความสอดคล้องกลมกลืน หมายความว่า โมเดลการวัดของตัวแปรความผูกพันกับองค์กรมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์



ขั้นที่ 2 ผลการพิจารณาความตรงเชิงโครงสร้างของโมเดลการวัดตัวแปรความผูกพันกับองค์การพบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) มีค่าอยู่ระหว่าง 0.65 – 0.93 (> 0.4) ซึ่งผ่านเกณฑ์การประเมิน และค่าน้ำหนักองค์ประกอบของทุกตัวแปรสังเกตได้มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (พิจารณาจากค่า t -value ≥ 2.58) ส่วนความเที่ยงเชิงโครงสร้าง (Construct Reliability : ρ_c) มีค่าเท่ากับ 0.84 (> 0.60) ซึ่งผ่านเกณฑ์การประเมิน และความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (Average Variance extracted : ρ_v) มีค่าเท่ากับ 0.64 (> 0.50) ซึ่งผ่านเกณฑ์การประเมินเช่นกัน

สรุปได้ว่า จากการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของโมเดลการวัดของตัวแปรความผูกพันกับองค์การพบว่า ผ่านการประเมินทั้ง 2 ขั้นตอน ซึ่งบ่งบอกถึงคุณภาพด้านความตรงของโมเดลการวัดของตัวแปรความผูกพันกับองค์การ

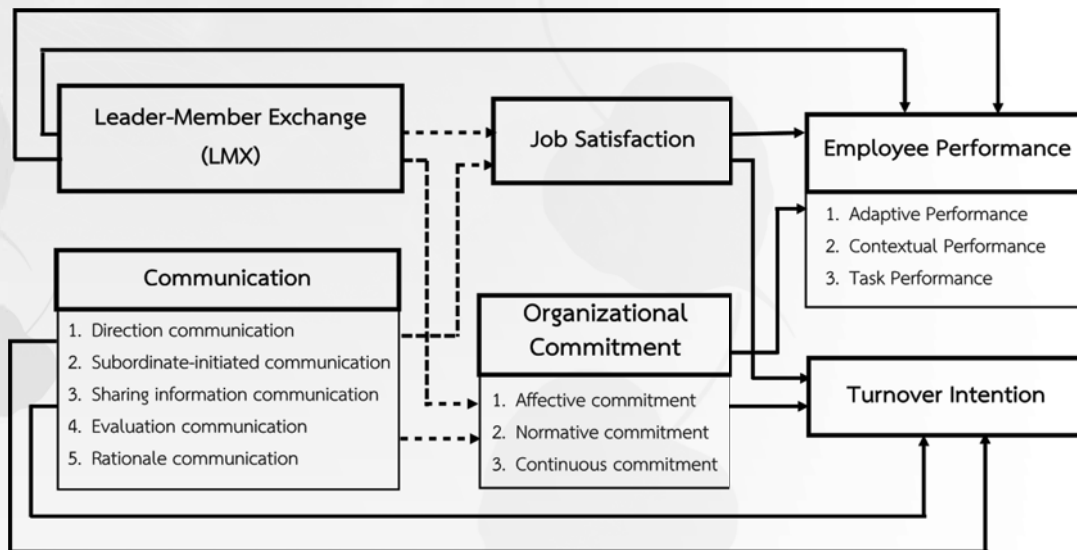
- โมเดลการวัดของตัวแปรการสื่อสาร มีผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดตามรายละเอียดดังต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 จากการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลการวัดของตัวแปรการสื่อสารพบว่า ค่า P-value เท่ากับ 0.22 (> 0.05) ซึ่งผ่านเกณฑ์การประเมิน ค่า RMSEA เท่ากับ 0.02 (< 0.05) ซึ่งผ่านเกณฑ์การประเมิน ค่า CFI เท่ากับ 1.00 (> 0.95) ซึ่งผ่านเกณฑ์การประเมิน และค่า AGFI เท่ากับ 0.99 (> 0.90) ซึ่งผ่านเกณฑ์การประเมิน สรุปได้ว่าค่าดัชนีในโมเดลผ่านเกณฑ์การประเมินความสอดคล้องกลมกลืนหมายความว่า โมเดลการวัดของตัวแปรการสื่อสารมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ขั้นที่ 2 ผลการพิจารณาความตรงเชิงโครงสร้างของโมเดลการวัดของตัวแปรการสื่อสารพบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) มีค่าอยู่ระหว่าง 0.75 – 0.90 (> 0.4) ซึ่งผ่านเกณฑ์การประเมิน และค่าน้ำหนักองค์ประกอบของทุกตัวแปรสังเกตได้มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (พิจารณาจากค่า t -value ≥ 2.58) ส่วนความเที่ยงเชิงโครงสร้าง (Construct Reliability : ρ_c) มีค่าเท่ากับ 0.91 (> 0.60) ซึ่งผ่านเกณฑ์การประเมิน และความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (Average Variance extracted : ρ_v) มีค่าเท่ากับ 0.67 (> 0.50) ซึ่งผ่านเกณฑ์การประเมินเช่นกัน

สรุปได้ว่า โมเดลการวัดของตัวแปรการสื่อสารผ่านการประเมินความตรงเชิงโครงสร้างทั้ง 2 ขั้นตอน ซึ่งบ่งบอกถึงคุณภาพด้านความตรงของโมเดลการวัดของตัวแปรการสื่อสาร

กรอบแนวคิด



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

ผลการวิจัยและการทดสอบสมมติฐาน

ผลการวิจัย

ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการทางสถิติพบว่า การสื่อสาร การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิก ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันกับองค์การมีอิทธิพลโดยรวมต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และเจตจำนงในการลาออก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีรายละเอียดสรุปได้ตามตารางที่ 1

ตารางที่ 1 สรุปผลการวิเคราะห์ทางสถิติของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และเจตจำนงในการลาออก

ปัจจัย	ตัวแปรแฝงภายใน											
	JS			OC			EP			TI		
	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE
JS	-	-	-	-	-	-	0.25** (0.04)	-	0.25** (0.04)	-0.28** (0.05)	-	-0.28** (0.05)
OC	-	-	-	-	-	-	0.34** (0.03)	-	0.34** (0.03)	-0.32** (0.05)	-	-0.32** (0.05)
LMX	0.26** (0.04)	-	0.26** (0.04)	0.13** (0.05)	-	0.13** (0.05)	-	0.11** (0.02)	0.11** (0.02)	-	-0.12** (0.03)	-0.12** (0.03)
Com	0.24** (0.06)	-	0.24** (0.06)	-	-	-	0.31** (0.06)	0.06** (0.02)	0.37** (0.05)	-	-0.07** (0.03)	-0.07** (0.03)

หมายเหตุ ** หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01, ค่าที่ปรากฏใน และ () คือ Standard error



การทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1: การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิกมีอิทธิพลเชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ทางอ้อมผ่านความพึงพอใจในงาน - ยอมรับ

สมมติฐานที่ 2: การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิกมีอิทธิพลเชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ทางอ้อมผ่านความผูกพันขององค์กร - ยอมรับ

สมมติฐานที่ 3: การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิกมีอิทธิพลเชิงลบกับเจตจำนงในการลาออก ทางอ้อมผ่านความพึงพอใจในงาน - ยอมรับ

สมมติฐานที่ 4: การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิกมีอิทธิพลเชิงลบกับเจตจำนงในการลาออก ทางอ้อมผ่านความผูกพันกับองค์กร - ยอมรับ

สมมติฐานที่ 5: การสื่อสารมีอิทธิพลเชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ทางอ้อมผ่านความพึงพอใจในงาน - ยอมรับ

สมมติฐานที่ 6: การสื่อสารมีอิทธิพลเชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ทางอ้อมผ่านความผูกพันกับองค์กร - ปฏิเสธ

สมมติฐานที่ 7: การสื่อสารมีอิทธิพลเชิงลบกับเจตจำนงในการลาออก ทางอ้อมผ่านความพึงพอใจในงาน - ยอมรับ

สมมติฐานที่ 8: การสื่อสารมีอิทธิพลเชิงลบกับเจตจำนงในการลาออก ทางอ้อมผ่านความผูกพันกับองค์กร - ปฏิเสธ

สมมติฐานที่ 9: การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิกมีอิทธิพลเชิงบวกโดยตรงกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน - ปฏิเสธ

สมมติฐานที่ 10: การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิกมีอิทธิพลเชิงลบโดยตรงกับเจตจำนงในการลาออก - ปฏิเสธ

สมมติฐานที่ 11: การสื่อสารมีอิทธิพลเชิงบวกโดยตรงกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน - ยอมรับ

สมมติฐานที่ 12: การสื่อสารมีอิทธิพลเชิงลบโดยตรงกับเจตจำนงในการลาออก - ปฏิเสธ

สรุปผลการวิจัย

ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

กรณีตัวแปรตามผลการปฏิบัติงานของพนักงาน พบว่าปัจจัยทั้งหมดตามกรอบแนวคิดการวิจัยมีอิทธิพลโดยรวม ต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และมีค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยตัวแปรที่มีอิทธิพลรวมสูงสุด ได้แก่ การสื่อสาร รองลงมาคือ ความผูกพันกับองค์กร และความพึงพอใจในงาน โดยมีขนาดอิทธิพลในทิศทางบวกเท่ากับ 0.37 0.34 และ 0.25 ตามลำดับ ส่วนตัวแปรที่มีอิทธิพลต่ำที่สุดคือ การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิก โดยมีขนาดอิทธิพลในทิศทางบวกเท่ากับ 0.11 หากพิจารณาอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน พบว่าตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงสูงสุด ได้แก่ ความผูกพันกับ



องค์การ รองลงมาคือ การสื่อสาร และความพึงพอใจในงาน โดยมีขนาดอิทธิพลในทิศทางบวกเท่ากับ 0.34 0.31 และ 0.25 ตามลำดับ กรณีของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิกนั้นพบว่า ไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งขัดแย้งกับผลการวิจัยของ Ali (2014) และ Law et al. (2000) ที่พบว่าการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิกเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน นอกจากนี้ หากพิจารณาอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน พบว่าตัวแปรที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานสูงสุด ได้แก่ การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิก โดยมีขนาดอิทธิพลในทิศทางบวกเท่ากับ 0.11 ซึ่งอิทธิพลทางอ้อมดังกล่าวเป็นการส่งอิทธิพลผ่านตัวแปร ความผูกพันกับองค์กร และตัวแปรความพึงพอใจในงาน ไปยังตัวแปรผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานในลำดับรองลงมาคือการสื่อสาร โดยมีขนาดอิทธิพลในทิศทางบวกเท่ากับ 0.06 และเป็นการส่งอิทธิพลผ่านความพึงพอใจในงาน

เจตจำนงในการลาออก

ในส่วนของตัวแปรตามเจตจำนงในการลาออก พบว่าปัจจัยทั้งหมดที่นำมาศึกษามีอิทธิพลโดยรวม ต่อเจตจำนงในการลาออก โดยมีค่านัยสำคัญทางสถิติอยู่ระดับ 0.01 ซึ่งตัวแปรที่มีอิทธิพลรวมสูงสุดได้แก่ ความผูกพันกับองค์กร ความพึงพอใจในงาน และการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิก โดยมีขนาดอิทธิพลในทิศทางลบเท่ากับ 0.32 0.28 และ 0.12 ตามลำดับ ส่วนตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อเจตจำนงในการลาออกในลำดับต่ำที่สุดคือ การสื่อสาร ซึ่งมีขนาดอิทธิพลในทิศทางลบเท่ากับ 0.07 และเมื่อพิจารณาอิทธิพลทางตรง พบว่าตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงต่อเจตจำนงในการลาออกในลำดับสูงสุดได้แก่ ความผูกพันกับองค์กร รองลงมาคือ ความพึงพอใจในงาน โดยมีขนาดอิทธิพลในทิศทางลบเท่ากับ 0.32 และ 0.28 ตามลำดับ ส่วนการสื่อสารและการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิกนั้นพบว่าไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อเจตจำนงในการลาออก ซึ่งขัดแย้งกับงานวิจัยของ Kang et al. (2011) ที่พบว่า การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิกเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงในทิศทางลบต่อเจตจำนงในการลาออก นอกจากนี้ยังขัดแย้งกับงานวิจัยของ Apker, Propp, and Zabava Ford (2009) ที่พบว่าการสื่อสารเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงในทิศทางลบต่อเจตจำนงในการลาออก นอกจากนี้ หากพิจารณาอิทธิพลทางอ้อมต่อเจตจำนงในการลาออก พบว่า ตัวแปรที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อเจตจำนงในการลาออกสูงสุดได้แก่ การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิก ซึ่งมีขนาดอิทธิพลในทิศทางลบเท่ากับ 0.12 โดยส่งอิทธิพลผ่านตัวแปรความผูกพันกับองค์กร และตัวแปรความพึงพอใจในงานไปยังตัวแปรเจตจำนงในการลาออก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Kang et al. (2011) ที่พบว่าการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิกเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อเจตจำนงในการลาออกผ่านความผูกพันกับองค์กรด้วยเช่นกัน นอกจากนี้ ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อเจตจำนงในการลาออกในลำดับรองลงมาคือ การสื่อสาร ซึ่งมีขนาดอิทธิพลในทิศทางลบเท่ากับ 0.07 โดยส่งอิทธิพลผ่านตัวแปรความพึงพอใจในงานไปยังตัวแปรเจตจำนงในการลาออก

สรุปความสัมพันธ์ทางสถิติของตัวแปรตามกรอบแนวคิดการวิจัย

ความสัมพันธ์ทางสถิติของตัวแปรต่าง ๆ ตามกรอบแนวคิดการวิจัย ซึ่งได้แก่ การแลกเปลี่ยนระหว่าง



ผู้นำและสมาชิก การสื่อสาร ความผูกพันกับองค์กร ความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และ
เจตจำนงในการลาออก สามารถสรุปได้ตามตารางที่ 2

ตารางที่ 2 สรุปความสัมพันธ์ทางสถิติของตัวแปร

ตัวแปรต้น	ตัวแปรชั้นกลาง	ตัวแปรตาม	ความสัมพันธ์ทางสถิติ
การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิก	ความพึงพอใจในงาน	ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน	สัมพันธ์กันในทิศทางบวก
การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิก	ความผูกพันกับองค์กร	ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน	สัมพันธ์กันในทิศทางบวก
การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิก	ความพึงพอใจในงาน	เจตจำนงในการลาออก	สัมพันธ์กันในทิศทางลบ
การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิก	ความผูกพันกับองค์กร	เจตจำนงในการลาออก	สัมพันธ์กันในทิศทางลบ
การสื่อสาร	ความพึงพอใจในงาน	ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน	สัมพันธ์กันในทิศทางบวก
การสื่อสาร	ความผูกพันกับองค์กร	ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน	ไม่มีความสัมพันธ์กัน
การสื่อสาร	ความพึงพอใจในงาน	เจตจำนงในการลาออก	สัมพันธ์กันในทิศทางลบ
การสื่อสาร	ความผูกพันกับองค์กร	เจตจำนงในการลาออก	ไม่มีความสัมพันธ์กัน
การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิก	-	ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน	ไม่มีความสัมพันธ์กัน
การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิก	-	เจตจำนงในการลาออก	ไม่มีความสัมพันธ์กัน
การสื่อสาร	-	ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน	สัมพันธ์กันในทิศทางบวก



ตารางที่ 2 สรุปความสัมพันธ์ทางสถิติของตัวแปร (ต่อ)

ตัวแปรต้น	ตัวแปรชั้นกลาง	ตัวแปรตาม	ความสัมพันธ์กันทางสถิติ
การสื่อสาร	-	เจตจำนงในการลาออก	ไม่มีความสัมพันธ์กัน

อภิปรายผล

การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิก

ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและหัวหน้างานโดยตรงของพวกเขา หรือที่เรียกว่าการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิก เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลกับพนักงานอย่างมาก ทั้งในแง่ของการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรในระยะยาว และการผลักดันให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่ดี โดยพบว่าหากหัวหน้างานเปิดโอกาสให้พนักงานในหน่วยงานภายใต้การกำกับดูแลของเขาได้มีโอกาสพูดคุยกับเขาได้อย่างสะดวก จะทำให้หัวหน้างานสามารถรับรู้ถึงอุปสรรคปัญหาซึ่งพนักงานต้องพบเจอในการปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งจะส่งผลให้หัวหน้างานสามารถเข้าไปช่วยเหลือพนักงานในการแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้อย่างรวดเร็วตามไปด้วย นอกจากนี้ หากพื้นที่ของสำนักงานถูกจัดให้เป็นแบบเปิด ไม่แบ่งเป็นสัดส่วนหรือกันเป็นห้องส่วนตัว จะทำให้หัวหน้างานสามารถสังเกตความผิดปกติในการปฏิบัติงานของพนักงานได้ง่ายและชัดเจน และเข้าไปช่วยเหลือพนักงานได้อย่างรวดเร็วด้วยเช่นกัน

โดยผู้วิจัยมีความเห็นว่าการสร้างบรรยากาศ และสิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงานให้เอื้อต่อการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหัวหน้างานหรือผู้นำ กับพนักงาน เป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยลดความกดดันของพนักงาน และทำให้พนักงานอยากทำงานกับองค์กรในระยะยาว รวมทั้งผลักดันให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่ดีอีกด้วย หัวหน้างานและผู้บริหารควรหาโอกาสในการพูดคุยและทำกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกับพนักงานเป็นประจำ เพื่อเป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน รวมทั้งเพื่อสร้างความไว้วางใจระหว่างกันอีกด้วย

การสื่อสาร

อีกหนึ่งองค์ประกอบสำคัญของการปฏิบัติงานหรือการบริหารงานในองค์กรก็คือ การสื่อสาร โดยการสื่อสารนี้สามารถแบ่งออกเป็นหลายรูปแบบ ตามวัตถุประสงค์ของการสื่อสารนั้น ๆ ได้แก่ รูปแบบที่หนึ่งคือการสื่อสารทิศทางการดำเนินธุรกิจให้พนักงานรับรู้และเข้าใจ เพื่อที่พวกเขาจะได้ปฏิบัติงาน หรือปรับเปลี่ยนแนวทางการปฏิบัติงานของพวกเขาให้สอดคล้องกับทิศทางการดังกล่าว รูปแบบที่สองคือ การสื่อสารเนื้อหา หรือข้อมูลสำคัญ ซึ่งพนักงานต้องรับรู้รับทราบ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยหมายรวมถึงการสื่อสารสถานะการณ์หรือผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นหรือพนักงานคนอื่นให้พนักงานรับทราบด้วย รูปแบบที่สามคือ การอธิบายให้พนักงานรับทราบถึงผลการปฏิบัติงานของพวกเขา เพื่อที่พวกเขาจะได้ปรับปรุงการปฏิบัติงาน หากพบว่าผลการปฏิบัติงานของพวกเขายังไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ รูปแบบที่สี่คือ การชี้แจงถึงสาเหตุ และผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับพนักงาน เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงที่



สำคัญ ๆ เกิดขึ้นในองค์กร และรูปแบบที่ห้าคือ การสื่อสารจากพนักงานถึงหัวหน้างาน เพื่อให้ข้อมูลสะท้อนกลับ (feedback) หัวหน้างานเกี่ยวกับอุปสรรคและปัญหาที่พวกเขาพบเจอในการปฏิบัติงาน รวมถึงความช่วยเหลือที่พวกเขาต้องการได้รับจากหัวหน้างานของพวกเขาด้วย ซึ่งเครื่องมือที่หัวหน้างานใช้ในการสื่อสารกับพนักงาน และความถี่ในการสื่อสารนั้น ก็ควรแปรผันไปตามวัตถุประสงค์ของการสื่อสารและความซับซ้อนของเนื้อหาที่องค์กร หัวหน้างาน หรือผู้บริหารต้องการสื่อสารด้วย โดยองค์กรควรเข้ามามีบทบาทในการสนับสนุนให้พนักงานได้มีโอกาสสื่อสาร พูดคุยกับหัวหน้างานของพวกเขาได้อย่างสะดวก อาทิเช่น การจัดสถานที่ทำงานให้เป็นแบบเปิดและง่ายต่อการเข้าถึง การนำเครื่องมือในการสื่อสารมาใช้เพื่ออำนวยความสะดวกให้พนักงานได้สื่อสารกับหัวหน้างานได้สะดวกและรวดเร็ว เป็นต้น นอกจากนี้ ผู้วิจัยเห็นว่าองค์กรควรจัดทำแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการสื่อสารภายในองค์กร ให้มีรูปแบบและความถี่ในการสื่อสารแปรผันไปตามเนื้อหาและวัตถุประสงค์ในการสื่อสาร อาทิเช่น เนื้อหาที่มีความซับซ้อนและมีความเปราะบางต่อความรู้สึก ก็ควรเลือกใช้วิธีการสื่อสารแบบเผชิญหน้า (หรือ face-to-face) หากเป็นเนื้อหาที่ไม่ซับซ้อนและเป็นข้อมูลประชาสัมพันธ์ทั่วไป ก็อาจเลือกสื่อสารผ่าน email เป็นต้น

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเพื่อการปฏิบัติ

1. การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิก

จากผลการวิจัยที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นว่า ผู้นำองค์กรเป็นผู้มีบทบาทสำคัญอย่างมากในการทำให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์กรและพึงพอใจในงาน รวมถึงมีอิทธิพลอย่างมากต่อการรักษาคนเก่งไว้กับองค์กรในระยะยาวอีกด้วย ด้วยเหตุนี้ องค์กรจึงควรให้ความสำคัญกับการกำหนดนโยบายและแนวทางปฏิบัติ รวมถึงการสร้างสิ่งแวดล้อมในการทำงานให้เอื้อต่อการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้นำและทีมงานของพวกเขา โดยผู้วิจัยเห็นว่าหากหัวหน้างานเปิดโอกาสให้พนักงานในหน่วยงานภายใต้การกำกับดูแลของเขา ได้มีโอกาสพูดคุยกับเขาโดยไม่มีเงื่อนไข หรืออุปสรรคมากนัก ยกตัวอย่างเช่น การจัดโต๊ะทำงาน และพื้นที่โดยรอบให้เป็นแบบเปิด โดยไม่มีที่กั้น (partition) หรือไม่มีการกั้นห้อง การจัดวางโต๊ะทำงานของหัวหน้างานหรือผู้บริหารให้อยู่ในบริเวณเดียวกับพนักงาน เป็นต้น จะทำให้หัวหน้างานสามารถสังเกตความผิดปกติในการปฏิบัติงานของพนักงานได้ง่ายและชัดเจน รวมทั้งยังทำให้หัวหน้างานสามารถรับรู้ถึงอุปสรรคและปัญหาที่พนักงานต้องพบเจอในการปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งจะส่งผลให้หัวหน้างานสามารถเข้าไปช่วยเหลือพนักงานในการแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้อย่างรวดเร็วตามไปด้วย ในส่วนของพนักงานนั้น การที่โต๊ะของหัวหน้างานตั้งอยู่ในบริเวณที่พวกเขาปฏิบัติงานอยู่ และไม่มีที่กั้นแบ่งระหว่างพนักงานและหัวหน้างานนั้น ก็จะทำให้พวกเขาล้าเข้าไปพูดคุยกับหัวหน้างานของพวกเขามากขึ้นด้วยเช่นกัน

2. การสื่อสาร

นอกจากนี้ องค์กรควรกำหนดแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการสื่อสาร รวมถึงการพัฒนาและนำระบบเทคโนโลยีการสื่อสารมาใช้ในองค์กรเพื่อให้หัวหน้างานได้มีการสื่อสารกับทีมงานของพวกเขาอย่างเหมาะสม



อีกด้วย อาทิเช่น การจัดพื้นที่ในการทำงานให้เป็นแบบเปิด เพื่อเอื้อให้พนักงานและผู้บริหารหรือผู้นำสามารถมีปฏิสัมพันธ์กับพนักงานได้อย่างสะดวก เป็นต้น นอกจากนี้ หลายองค์กรได้นำแนวปฏิบัติในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เรียกว่า Objective Key Result หรือ OKR มาใช้ โดยมีการกำหนดกิจกรรมที่เรียกว่า “check-in” ซึ่งคือการกำหนดให้หัวหน้างานได้มีการพูดคุยและให้ความเห็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน รวมถึงการรับฟังอุปสรรค ปัญหาที่พนักงานต้องพบเจอในการปฏิบัติงาน อย่างน้อยทุกไตรมาสอีกด้วย ซึ่งการพูดคุยและสื่อสารกันระหว่างหัวหน้างานและพนักงานอย่างมีประสิทธิภาพนั่นเอง จะทำให้หัวหน้างานมีความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงาน และในที่สุดก็จะส่งผลให้พนักงานได้ปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงานของพวกเขาอย่างต่อเนื่องจนในท้ายที่สุดก็จะมีผลการปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยม และอยากทำงานกับองค์กรในระยะยาวอีกด้วย ซึ่งเครื่องมือที่หัวหน้างานใช้ในการสื่อสารกับพนักงาน และความถี่ในการสื่อสารนั้น ก็ควรแปรผันไปตามวัตถุประสงค์ของการสื่อสารและความซับซ้อนของเนื้อหาที่องค์กรหรือหัวหน้างานต้องการสื่อสารด้วย อาทิเช่น หากเนื้อหาของสื่อสารไม่ซับซ้อนมากนัก และมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้รับสารรับทราบข้อมูลเฉย ๆ รวมทั้งต้องการให้ข้อมูลถูกส่งถึงผู้รับข้อมูลอย่างรวดเร็ว หัวหน้างานก็อาจจะเลือกใช้ social media อย่างเช่น Line application เป็นต้น เนื่องจากการสื่อสารที่มีลักษณะแบบ one-to-many กล่าวคือสามารถส่งถึงผู้รับข้อมูลได้หลายคนในเวลาเดียวกัน ทำให้สามารถสื่อสารถึงผู้รับจำนวนมากได้ในระยะเวลาสั้น และเป็นเครื่องมือการสื่อสารซึ่งเป็นที่นิยมอีกด้วย แต่หากเป็นการสื่อสารข้อมูลที่มีความซับซ้อน ต้องอธิบายรายละเอียดเชิงลึกและมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้รับสารดำเนินการบางอย่างหลังจากได้รับข้อมูลแล้ว หัวหน้างานก็ควรเลือกสื่อสารกับพนักงานด้วยวิธีการแบบเผชิญหน้า (face-to-face) โดยอาจจะอยู่ในรูปแบบของการพูดคุยแบบตัวต่อตัว (one-on-one) หรือการจัดประชุม (town hall) เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้หัวหน้างานจะสามารถตรวจสอบความเข้าใจของพนักงานผู้รับข้อมูลข่าวสาร และเปิดโอกาสให้พนักงานได้สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมหากมีข้อสงสัย เพื่อให้พนักงานเกิดความเข้าใจมากขึ้นและสามารถดำเนินการตามที่หัวหน้างานหรือองค์กร คาดหวังอีกด้วย

อย่างไรก็ตาม ยังมีปัจจัยอื่นนอกจากการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิก และการสื่อสาร ซึ่งสามารถส่งอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และเจตจำนงในการลาออกได้ อาทิเช่น เงินเดือน สวัสดิการ ลักษณะและรูปแบบของตัวงาน การฝังตรึงในงาน เป็นต้น แต่สำหรับผลจากการวิจัยฉบับนี้ เป็นการนำปัจจัยการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิก และการสื่อสารมาเป็นปัจจัยหลักในการศึกษา เนื่องจากเป็นปัจจัยที่มีความชัดเจนและง่ายต่อการนำไปปรับใช้ในทางปฏิบัติ นอกจากนี้ยังนำปัจจัยความผูกพันกับองค์กร และความพึงพอใจในงาน มาเป็นปัจจัยคั่นกลางในการศึกษาอีกด้วย

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

1. ควรเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างที่มีความหลากหลายมากขึ้น กล่าวคือ ควรเป็นกลุ่มตัวอย่างที่ครอบคลุมพนักงานในสายงานอื่นที่หลากหลายมากขึ้น โดยควรเป็นสายงานที่มีแนวโน้มเป็นที่ต้องการของตลาดแรงงานมากขึ้น อาทิเช่น นักวิทยาศาสตร์ข้อมูล (หรือ data scientist) ผู้เชี่ยวชาญด้านสื่อสังคมออนไลน์ (หรือ social media specialist) เป็นต้น



2. ควรเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรซึ่งมีโครงสร้างองค์การเป็นแบบแมทริกซ์ หรือ Matrix organizational structure รวมถึงองค์การซึ่งมีรูปแบบการทำงานแบบ Agile อีกด้วย ทั้งนี้ เนื่องจากเป็นโครงสร้างองค์การและรูปแบบการทำงานที่กำลังเป็นที่นิยมมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง

บรรณานุกรม

- Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422-436.
- Afshari, L. (2016). *Leadership and organizational commitment*. Ph. D. Thesis, RMIT University, Australia.
- Ahearne, M. (2000). *An examination of the effects of leadership empowerment behaviors and organizational citizenship behaviors on sales team performance*. Ph.D. Thesis, Indiana University, USA.
- Aldhuwaihi, A. (2013). *The influence of organisational culture on job satisfaction, organisational commitment and turnover intention: a study on the banking sector in the Kingdom of Saudi Arabia*. Ph.D. Thesis, Victoria University, Australia
- Ali, K. (2014). *The effects of leader-member exchange and employee wellbeing towards employee turnover intention*. Ph. D. Thesis, Deakin University, Australia.
- Allen, N., & Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Apker, J., Propp, K., & Zabava Ford, W. (2009). Investigating the effect of nurse- team communication on nurse turnover: Relationships among communication processes, identification, and intent to leave. *Health Communication*, 24(2), 106-114.
- Barhite, B. (2017). *The effects of virtual leadership communication on employee engagement*. Ph.D. Thesis, Bowling Green State University, USA.
- Dial, B. (2013). *Employee commitment in the community college: A case study resulting from a Baldrige-based quality journey*. Ph. D. Thesis, Capella University, USA.
- Dimitriou, C. (2012). *The impact of hotel business ethics on employee job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention*. Ph. D. Thesis, Texas Tech University, USA.
- Gowda, N. M. (1996). *Factors associated with burnout and turnover intention among case managers who work with older adults*. Ph.D. Thesis, The Ohio State University, USA.



- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). New York: Wiley.
- Holston-Okae, B. (2017). *Employee turnover intentions in the hospitality industry*. Ph.D. Thesis, Walden University, USA.
- Jalalkamali, M., Ali, A. J., Hyun, S. S., & Nikbin, D. (2016). Relationships between work values, communication satisfaction, and employee job performance. *Management Decision*, 54(4), 796-814.
- Kacmar, K. M., Witt, L. A., Zivnuska, S., & Gully, S. M. (2003). The interactive effect of leader-member exchange and communication frequency on performance 18 ratings. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 764-772.
- Kang, D.-S., Stewart, J., & Kim, H. (2011). The effects of perceived external prestige, ethical organizational climate, and leader-member exchange (LMX) quality on employees' commitments and their subsequent attitudes. *Personnel Review*, 40(6), 761-784.
- Kim, J., Song, H. J., & Lee, C.-K. (2016). Effects of corporate social responsibility and internal marketing on organizational commitment and turnover intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 55, 25-32.
- Klein, H. J., Becker, T. E., & Meyer, J. P. (2009). *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions*. New York: Routledge.
- Kuzmycz, D. (2011). *Coaching behaviors of managers as a predictor of higher quality leader-member exchanges and employee engagement*. Ph.D. Thesis, Alliant International University, USA.
- Law, K. S., Wong, C.-S., Wang, D., & Wang, L. (2000). Effect of supervisor-subordinate guanxi on supervisory decisions in China: An empirical investigation. *The International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 751-765.
- Lee, K. -A. (2005). *The effects of locus of control and organizational structure on job satisfaction and turnover intention of hotel managerial employees*. Ph.D. Thesis, Oklahoma State University, USA.
- Li, K. S. (2012). *The impact of career development on employee commitment of part-time faculty (PTF) in Hong Kong's continuing professional development (CPD) sector*. Ph.D. Thesis, University of Newcastle, Australia.
- Ma, R. W. Y. (2018). *Psychological contracts, work behaviour and turnover intention in the Hong Kong telecommunications industry*. Ph.D. Thesis, Southern Cross University, Australia.



- Mavuso Mda, A. (2010). *Staff turnover in the information and communication technology (ICT) sector in South Africa*. Ph.D. Thesis, Ohio University, USA.
- Mensah, J. K. (2018). *Unlocking the "black box" in the talent management employee performance relationship: Evidence from the Ghanaian banking sector*. Ph.D. Thesis, National Institute of Development Administration, Thailand.
- Miles, E. W., Patrick, S. L., & King, W. C. (1996). Job level as a systemic variable in predicting the relationship between supervisory communication and job satisfaction. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69(3), 277-292.
- Morris-Sweeney, K. (2018). *An examination of the impact of organizational culture and employee engagement on job satisfaction and turnover intention in a nonprofit organization*. Ph. D. Thesis, Nova Southeastern University, USA.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and Practice* (7th ed.). Thousand Oaks: SAGE.
- Nuchrawee, J. (2016). *The influence of total compensation management effects on employee motivation, employee commitment and employee performance: A case study of Royal Thai Army*. Ph.D. Thesis, National Institute of Development Administration, Thailand.
- PERSOLKELLY. (2018). *2018 APAC workforce insights. Gig economy: How free agents are redefining work*. Retrieved April 13, 2019, website: <https://www.persolkelly.com/media/persolkelly/client/2018%20APAC%20Workforce%20Insights/PERSOLKELLY%202018%20APAC%20Workforce%20Insights%20-%20Gig%20Economy%20How%20Free%20Agents%20Are%20Redefining%20Work.pdf>
- Putnam, L., & Mumby, D. K. (2014). *The Sage handbook of organizational communication: advances in theory, research, and methods* (3rd ed.). Los Angeles: SAGE.
- PWC. (2018). *The talent challenge: Rebalancing skills for the digital age*. Retrieved May 3, 2019, website: <https://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2018/deep-dives/pwc-ceosurveytalent.pdf>
- Ramesh, A. (2007). *Replicating and extending job embeddedness across cultures: Employee turnover in India and the United States*. Ph.D. Thesis, Mississippi State University, USA.
- Schaffer, R. H. (1953). Job satisfaction as related to need satisfaction in work. *Psychological Monographs: General and Applied*, 67(14), 1-29.



- Scrimshire, A. (2017). *I get by with a little help from my (imaginary) friends: Perspective-taking, self-efficacy, and employee engagement*. Ph.D. Thesis, Oklahoma State University, USA.
- Seunghye, I., Yang Woon, C., & Ji Yeon, Y. (2016). Employees' participation in corporate social responsibility and organizational outcomes: The moderating role of Person-CSR fit. *Sustainability*, 9(1), 28.
- Smith, J. (2013). *Study of leader follower relationship quality and employee commitment in a public housing agency with communication as the mediating variable*. Ph.D. Thesis, Our Lady of the Lake University, USA.
- Voigt, E.A. (2011). *Intention to leave and employee turnover: Expanding understanding of key antecedents in the modern workforce*. Ph.D. Thesis, Monash University, Australia.
- Walford, M. (2016). *Leaders' and followers' information-processing styles, constructive thinking and their relationship to implicit followership and leadership theories and leader-member exchange*. Ph.D. Thesis, Murdoch University, Australia.
- Watt, A. (2007). *The impact of managerial virtuality on employee performance*. Ph.D. Thesis, Rensselaer Polytechnic Institute, USA.
- Wichai, L. (2016). *The effects of collectivism-high performance work system and leader-member-exchange on organizational performance in the Thai hospitality industry*. Ph.D. Thesis, National Institute of Development Administration, Thailand.
- Wong, H. C. Y. (2015). *The influence of employer branding on employee performance*. Ph.D. Thesis, The University of Manchester, United Kingdom.
- World Economic Forum. (2018). *The future of job report 2018: Centre for the new economy and society*. Retrieved May 8, 2019, website: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf
- Young, J. (2009). *The newcomer's path to trust: Trust-building strategies, experienced trust, and employee engagement among newly-hired employees*. Ph.D. Thesis, University of Washington, USA.