

อิทธิพลของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ของหัวหน้ากับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อประสิทธิภาพ
ในการทำงานของพนักงานในเจนเนอเรชั่น X และ Y: กรณีศึกษาบริษัทขนส่งระหว่างประเทศ
แห่งหนึ่งในประเทศไทย

The Influence of Leader-Member Exchange (LMX) on Employee Performance
among Generation X and Y: A Case Study of an International Logistic
Company in Thailand

ณัฐชนก แก้วสุริยาภรณ์ และกฤตกร นวกิจไพฑูรย์*

คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

118 หมู่ 3 ถนนเสรีไทย แขวงคลองจั่น เขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร 10240

Natchanok Kaewsuriyaporn and Kritkorn Nawakitphaitoon

School of Human Resource Development, National Institute of Development Administration

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

E-mail : kengha_di@hotmail.com

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ของหัวหน้ากับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานในองค์กร โดยศึกษาเปรียบเทียบระหว่างเจนเนอเรชั่นของพนักงาน การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ใช้วิธีการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากพนักงานในธุรกิจขนส่งระหว่างประเทศแห่งหนึ่งในประเทศไทย จำนวน 295 คน ผลการศึกษาพบว่า 1) พนักงานมีความเห็นต่อการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ของหัวหน้ากับผู้ใต้บังคับบัญชาและประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานอยู่ในระดับสูง นอกจากนี้ การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ของหัวหน้ากับผู้ใต้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ ($r = 0.24$) 2) การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ของหัวหน้ากับผู้ใต้บังคับบัญชามีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน และ 3) ประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานในเจนเนอเรชั่น Y โดยเฉลี่ยสูงกว่าเจนเนอเรชั่น X อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่อิทธิพลเชิงบวกของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ของหัวหน้ากับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานนั้นไม่มีความแตกต่างกันระหว่างพนักงานทั้งสองเจนเนอเรชั่น

คำสำคัญ : การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ของหัวหน้ากับผู้ใต้บังคับบัญชา ประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน เจเนอเรชั่นของพนักงาน บริษัทขนส่งระหว่างประเทศ

Received Revised Accepted
5 เมษายน 2566 / 17 เมษายน 2566 / 19 พฤษภาคม 2566
5 April 2023 / 17 April 2023 / 19 May 2023

Abstract

This research aims to study whether the influence of LMX on employee performance depending on generations. This quantitative research collected data from 295 employees at one international logistic company in Thailand. The results from this study showed that 1) the employees had an opinion towards LMX and employee performance at the high level. In addition, LMX were moderately low but positively correlated with employee performance at the statistical significance level of .01 ($r = 0.24$). 2) LMX was significantly and positively influence employee performance and 3) although the average performance of employees in generation Y was significantly higher than that of employees in generation X, the positive influence of LMX on employee performance was not statistically difference between these two generations.

Keywords : Leader–Member Exchange (LMX), Employee Performance, Generation of Employee, International Logistic Company

บทนำ

ธุรกิจขนส่งระหว่างประเทศถือเป็นอีกหนึ่งธุรกิจที่สำคัญและเป็นที่น่าจับตามองในสถานการณ์ปัจจุบัน ทั้งนี้เพราะมีการเติบโตตามกระแสการซื้อของออนไลน์และพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป ผู้คนหันมาสั่งซื้อของผ่านช่องทางออนไลน์บนแพลตฟอร์มต่าง ๆ กันมากขึ้น นอกจากนี้ จากการวิเคราะห์ของศูนย์วิจัยเศรษฐกิจและธุรกิจ ธนาคารไทยพาณิชย์ แสดงให้เห็นว่า มูลค่าตลาดด้านการขนส่งพัสดุของไทยเติบโตมากถึง 35% ตั้งแต่ปีพ.ศ. 2560 – 2562 และมีจำนวนพัสดุที่จัดส่งมากถึง 4 ล้านชิ้นต่อวัน (กมลมาลย์ แจ่มล้อม และ ปุณณภพ ตันติปิฎก, 2563) พฤติกรรมการใช้ชีวิตของผู้คนเริ่มเกิดการเปลี่ยนแปลงตั้งแต่ยุคเทคโนโลยีปั่นป่วน (Disruptive Technology) รวมถึงภาคธุรกิจเองก็เริ่มทยอยปรับตัวเพื่อให้เข้ากับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น (โสธรตรีย์ คชาชีวะ, 2562) หลังจากนั้นเมื่อต้นปีพ.ศ. 2563 ได้เกิดการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 (Covid-19) ซึ่งถือเป็นเหตุการณ์ที่เป็นจุดเปลี่ยนอย่างฉับพลันให้ผู้คนและธุรกิจต่าง ๆ เข้าไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างเต็มรูปแบบ กชพรรณ สัลเลขนันท์ (2562) กล่าวว่า เมื่อสังคมเข้าสู่วิถีชีวิตใหม่หรือ “New Normal” หลังการเกิดวิกฤตโรคโควิด-19 ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมากต่อพฤติกรรมการบริโภคและการสั่งซื้อของผู้คนเริ่มหันมาใช้บริการซื้อของผ่านช่องทางออนไลน์ (Online) มากยิ่งขึ้น ในขณะที่หลาย ๆ ธุรกิจก็เปลี่ยนจากระบบออฟไลน์ (Offline) มาเป็นออนไลน์เพื่อขยายตลาดไปยังต่างประเทศ ส่งผลทำให้ธุรกิจการขนส่งระหว่างประเทศมีความสำคัญและเติบโตขึ้นแบบก้าวกระโดด ธุรกิจดังกล่าวได้ปรับแผนกลยุทธ์เพื่อเพิ่มโอกาสในการแข่งขันและสร้างความยั่งยืน กลยุทธ์หนึ่งที่ใช้คือการมุ่งเน้นไปที่การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (“ถึงเวลา HR ต้องทรานส์ฟอร์มสู่ Digital HR,” 2563)

ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญหนึ่งในกลยุทธ์การพัฒนาและบริหารองค์การให้สามารถขับเคลื่อนไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การทำงานเป็นทีม (Teamwork) หัวหน้างานทำหน้าที่กระตุ้นให้พนักงานทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น การที่องค์การหาช่องว่างในการพัฒนาพนักงานจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยขับเคลื่อนองค์การให้ประสบความสำเร็จ โดยมุ่งเน้นไปที่การบริหารจัดการทีมงาน อันประกอบไปด้วยหัวหน้างานและผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อสร้างความร่วมมือและช่วยกันดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดและนำไปสู่เป้าหมายที่องค์การตั้งไว้

การมีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างหัวหน้ากับผู้ใต้บังคับบัญชาจะสร้างผลลัพธ์ในการทำงานที่ดี และเป็นแรงผลักดันให้การดำเนินงานในองค์การเป็นไปอย่างราบรื่น งานวิจัยหลายชิ้นทั้งในประเทศและต่างประเทศได้ทำการศึกษาอิทธิพลของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ของหัวหน้ากับผู้ใต้บังคับบัญชา (Leader-Member Exchange; LMX) ซึ่งหมายถึง รูปแบบความสัมพันธ์ของหัวหน้ากับผู้ใต้บังคับบัญชาที่เป็นลักษณะต่างตอบแทน โดยที่คุณภาพของความสัมพันธ์ขึ้นอยู่กับการพึงพาวาศัยและการแลกเปลี่ยนผลตอบแทนซึ่งกันและกัน (Wayne & Green, 1993) เช่น งานวิจัยของ Cheung and Wu (2014) แสดงให้เห็นว่าพนักงานที่มีการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ของหัวหน้ากับผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับสูงจะส่งผลเชิงบวกต่อบรรยากาศแรงงานสัมพันธ์ในองค์การ (Industrial Relations Climate) ในขณะที่ งานวิจัยของอัมพร เกียรติวิกรัย (2559) พบว่าการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ของหัวหน้ากับผู้ใต้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์เชิงลบกับความตั้งใจลาออกของพนักงาน กล่าวคือ กลุ่มพนักงานที่มีการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์กับหัวหน้างานในระดับสูงมีแนวโน้มในการตั้งใจลาออกต่ำกว่ากลุ่มพนักงานที่มีการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์กับหัวหน้างานในระดับต่ำ จากตัวอย่างงานวิจัยข้างต้น แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของคุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชากับพนักงานที่อยู่ใต้บังคับบัญชา ที่มีต่อทั้งพนักงานและองค์การ

นอกจากนี้ การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ของหัวหน้ากับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นความสัมพันธ์ระหว่างปัจเจกบุคคลที่มีต่อปัจเจกบุคคล (Omilion-Hodges & Baker, 2013) ซึ่งต่างจากนโยบายทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HR Policy) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในธุรกิจการขนส่งระหว่างประเทศที่จัดอยู่ในกลุ่มธุรกิจภาคบริการ หัวหน้างานแทบจะเป็นทุกสิ่งของพนักงาน เนื่องจากรูปแบบของการทำงานมักต้องปฏิบัติงานร่วมกัน พนักงานจึงมักจะขอความช่วยเหลือหรือคำแนะนำจากหัวหน้างานโดยตรงและให้ความสำคัญอย่างมากกับหัวหน้างานของพวกเขา (Garg & Dhar, 2017)

จากผลสำรวจด้านประชากรศาสตร์ของ SHRM Workplace Forecast Surveys ตั้งแต่ปีค.ศ. 2002 – 2008 พบว่า ช่วงอายุของพนักงานที่เพิ่มขึ้นจะส่งผลกระทบต่อองค์การทั่วโลก โดยสามารถแบ่งความรุนแรงได้เป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับรุนแรง ระดับปานกลาง และระดับที่ไม่ส่งผลกระทบ สำหรับประเด็นเรื่องเจเนอเรชัน (Generation) ของพนักงานในองค์การ มีการจำแนกแบ่งเป็นกลุ่มตามความหลากหลายของช่วงอายุ เช่น เจเนอเรชัน X (กลุ่มคนที่เกิดในปี ค.ศ.1965-1980) และเจเนอเรชัน Y (กลุ่มคนที่เกิดในปี ค.ศ.1981-1999) ความหลากหลายของช่วงอายุนี้ส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การในระดับรุนแรงมากถึง 54% (Society for Human Resource Management, 2008) ดังนั้น การบริหารจัดการ

พนักงานที่มีความหลากหลาย (Diversity) ในด้านเจเนอเรชันจึงเป็นเรื่องท้าทายสำหรับองค์กรเป็นอย่างมาก เนื่องจากพนักงานต่างเจเนอเรชันจะมีความแตกต่างกันทั้งทางด้านมุมมอง พฤติกรรม และทัศนคติ พนักงานในแต่ละเจเนอเรชันจึงมีพฤติกรรมการทำงานในรูปแบบเฉพาะของตนเอง (Çelik, Kılıç, Altındağ, Öngel, & Günşel, 2021) ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานที่แตกต่างกันในแต่ละเจเนอเรชัน

งานวิจัยที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ของหัวหน้ากับผู้ใต้บังคับบัญชา และประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน ด้วยวิธีการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างเจเนอเรชันยังมีค่อนข้างน้อย โดยเฉพาะการศึกษาในบริบทขององค์กรในประเทศไทย ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาอิทธิพลของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ของหัวหน้ากับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน โดยการเปรียบเทียบในกลุ่มพนักงานในช่วงอายุที่แตกต่างกันระหว่าง 2 เจเนอเรชัน ได้แก่ เจเนอเรชัน X และเจเนอเรชัน Y ทั้งนี้ จะศึกษาเฉพาะบริบทของธุรกิจการขนส่งระหว่างประเทศ ผลการศึกษานี้ น่าจะเป็นประโยชน์แก่องค์กรในธุรกิจดังกล่าวในการริเริ่มและพัฒนากลยุทธ์สำหรับสร้างความสัมพันธ์ที่ระหว่างหัวหน้ากับผู้ใต้บังคับบัญชา อันจะนำมาซึ่งผลการปฏิบัติงานของพนักงานในแต่ละเจเนอเรชันที่ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับและความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ของหัวหน้ากับผู้ใต้บังคับบัญชาและประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน
2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ของหัวหน้ากับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน
3. เพื่อศึกษาอิทธิพลของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ของหัวหน้ากับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน โดยเปรียบเทียบระหว่างพนักงานเจเนอเรชัน X และเจเนอเรชัน Y

ทบทวนวรรณกรรม

การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ของหัวหน้ากับผู้ใต้บังคับบัญชาและประสิทธิภาพในการทำงาน

ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ของหัวหน้ากับผู้ใต้บังคับบัญชา (Leader Member Exchange Theory) ได้กล่าวว่า หัวหน้าอาจจะปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแตกต่างกันตามคุณภาพและระดับของความสัมพันธ์ที่มีต่อกัน สามารถแบ่งคุณภาพของความสัมพันธ์ที่มีกับผู้ใต้บังคับบัญชาออกได้เป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มภายใน (In Group) และกลุ่มภายนอก (Out Group) (Graen & Uhl-Bien, 1995) กลุ่มภายใน คือ กลุ่มของพนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีคุณภาพของความสัมพันธ์กับหัวหน้าอยู่ในระดับสูง (High-quality LMX) และมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน พนักงานในกลุ่มนี้จะได้รับหน้าที่ ความรับผิดชอบ และความใส่ใจเป็นพิเศษจากหัวหน้างาน ส่งผลให้พนักงานทุ่มเททำงานให้แก่องค์กรมากกว่าที่ถูกร้องขอ ในขณะที่กลุ่มภายนอก คือ กลุ่มของพนักงานที่มีคุณภาพของความสัมพันธ์กับหัวหน้าในระดับต่ำ (Low-quality LMX) กว่ากลุ่มภายใน

พนักงานในกลุ่มนี้จะได้รับหน้าที่ ความรับผิดชอบ และความใส่ใจอย่างปกติทั่วไปจากหัวหน้างาน อยู่บนพื้นฐานของการจ้างงานเท่านั้น ส่งผลให้พนักงานไม่ใส่ใจในงานที่นอกเหนือจากความรับผิดชอบโดยตรง มีแรงจูงใจในการทำงานอยู่ในระดับต่ำ และอาจส่งผลทำให้มีแนวโน้มในการลาออกจากงานในระดับสูง (Harris, Wheeler, & Kacmar, 2009)

จากงานวิจัยในอดีตแสดงให้เห็นว่า การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ของหัวหน้ากับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีคุณภาพสูงส่งผลเชิงบวกต่อองค์การและพนักงาน ได้แก่ ความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction; Golden & Veiga, 2008; Loi, Chan, & Lam, 2014; Stewart & Wiener, 2021) ความผูกพันต่อองค์การ (Organizational Commitment; Al-bataineh, Ta'amneh, & Alrousan, 2022; Gara Bach Ouerdian, Mansour, Gaha, & Gattoussi, 2021; Yousaf, Sanders, Torka, & Ardts, 2011) และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (Organizational Citizenship Behavior; Huang, Wang, & Xie, 2014; Wayne & Green, 1993; Zhang, Jiang, & Jin, 2020) รวมถึงประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน (Employee Performance; Afshan, Serrano-Archimi, Landry, & Javed, 2022; Berdicchia, 2015; Sepdiningtyas & Santoso, 2017; Ionescu & Iliescu, 2021)

ประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน หมายถึง ผลการปฏิบัติงานที่เกิดจากการทำงานที่ถูกต้อง รวดเร็ว เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มีการใช้ทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม คำนึงถึงประโยชน์สูงสุด รวมทั้งมีการใช้เทคนิคต่าง ๆ เข้ามาช่วยในการปฏิบัติงานให้เกิดผลที่ดียิ่งขึ้น โดยมีตัวชี้วัดที่ชัดเจน (Peterson & Plowman, 1989) ตัวอย่างงานวิจัยในต่างประเทศที่ศึกษาอิทธิพลของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ของหัวหน้ากับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ได้แก่ งานวิจัยของ Ionescu and Iliescu (2021) พบว่า การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ของหัวหน้างานกับผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับสูงจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน โดยมีความยุติธรรมระหว่างบุคคล (Interpersonal Justice) เป็นตัวแปรกำกับ และงานวิจัยของ Berdicchia (2015) ซึ่งศึกษาพนักงานในสถานีนามัยท้องถิ่นของประเทศอิตาลี พบว่า การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ของหัวหน้ากับผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับสูงจะส่งผลเชิงบวกต่อผลประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน โดยส่งผ่านการเพิ่มขึ้นของระดับความท้าทายในการทำงาน (Challenging Job Demands) และการรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self-efficacy) นอกจากนี้ ยังปรากฏงานวิจัยในประเทศที่ศึกษาประเด็นดังกล่าว เช่น งานวิจัยของวัลลี พุทโสสม และจิระภา จันทรบัว (2563) พบว่า การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ของผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชามีอิทธิพลเชิงบวกต่อทั้งผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ (In-role Job Performance) ผลการปฏิบัติงานตามความคิดสร้างสรรค์ (Innovative Job Performance) และความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานในมหาวิทยาลัย จากตัวอย่างงานวิจัยข้างต้นแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ของหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาที่อยู่กับพนักงานที่อยู่ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน

**เจเนอเรชั่นของพนักงานกับความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ของหัวหน้ากับ
ผู้ใต้บังคับบัญชาและประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน**

เจนเนอเรชั่น หมายถึง ผู้มีประสบการณ์จากเหตุการณ์หรือสภาพแวดล้อมที่คล้ายกันในช่วงเวลาหนึ่ง ก่อให้เกิดเอกลักษณ์ในทัศนคติและพฤติกรรมที่คล้ายกันในกลุ่มคนรุ่นเดียวกัน (Glass, 2007) การศึกษานี้ ผู้วิจัยสนใจศึกษา 2 กลุ่มเจนเนอเรชั่น ได้แก่

1) เจนเนอเรชั่น X (Generation X) หมายถึง กลุ่มคนที่เกิดในช่วงปี ค.ศ.1965-1980 (Lynne, Lancaster, & Stillman, 2010) กลุ่มคนเจนเนอเรชั่น X เป็นกลุ่มที่เติบโตมาด้วยการดูแลตัวเอง มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง เป็นกลุ่มที่อยู่ในช่วงคาบเกี่ยวระหว่างยุคเทคโนโลยีและก้าวเข้าสู่ความเฟื่องฟูทางเศรษฐกิจ ส่งผลให้มีทางเลือกในการอุปโภคและบริโภคมากขึ้นกว่าเจนเนอเรชั่นก่อนหน้านี้ (Zemke, Claire, & Filipczak, 2000) คนในเจนเนอเรชั่นนี้มีการเปลี่ยนแปลงทางด้านพฤติกรรมตามกระแสโลกาภิวัตน์และสังคมที่เริ่มเปิดรับวัฒนธรรมภายนอกมากขึ้น มีอิสระทางความคิดและแสวงหาความสุข คนกลุ่มนี้มีแบบแผนความคิดที่ใกล้เคียงกันเนื่องจากได้ผ่านประสบการณ์ที่คล้ายคลึงกัน ส่งผลต่อความเชื่อและทัศนคติ นอกจากนี้ คนกลุ่มนี้ยังให้ความสำคัญต่อความสมดุลของชีวิตและการทำงาน (Work-life Balance) ความเป็นอิสระสูง ไม่สนใจในเรื่องการจรรโลงศักดิ์ศรีต่อองค์กรมากนัก แต่คาดหวังโอกาสในการพัฒนาความรู้และความสามารถของตนเอง (Zemke et al., 2000)

2) เจนเนอเรชั่น Y (Generation Y) หมายถึง กลุ่มคนที่เกิดในปี ค.ศ.1981-1999 (Lynne et al., 2010) กลุ่มคนเจนเนอเรชั่น Y เป็นกลุ่มที่เติบโตในยุคเศรษฐกิจเฟื่องฟูและเทคโนโลยีมีความเจริญก้าวหน้า มีความคาดหวังสูง เชื่อมั่นในตนเองสูง มั่นใจในความสามารถที่จะประสบความสำเร็จ ชอบที่จะค้นคว้าหาทางตามอุดมคติ คิดว่าการเปลี่ยนแปลงบ่อยเป็นเรื่องปกติ และมองหาสิ่งสำคัญในงานอยู่เสมอ นอกจากนี้ คนกลุ่มนี้ยังชอบการเปลี่ยนแปลง ยอมรับการใช้เทคโนโลยี ชอบการทำงานเป็นทีม ชอบชีวิตที่สะดวกสบาย ชอบความเป็นอิสระ ชอบทำงานที่มีความท้าทาย มีความตรงไปตรงมา ช่างสังเกต และช่างสงสัย (Zemke et al., 2000)

จากคุณลักษณะของประชากรในเจนเนอเรชั่น X และเจนเนอเรชั่น Y แสดงให้เห็นถึงความแตกต่างด้านความคิดและคุณลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละช่วงอายุ เช่น เจนเนอเรชั่น X จะชอบการทำงานที่มีการผสมผสาน โดยเน้นความสมดุลของชีวิตและการทำงาน ในขณะที่เจนเนอเรชั่น Y มักมองหารูปแบบการทำงานของตนเอง มีความเป็นตัวของตัวเองสูง มีอิสระในความคิด ชอบการติดต่อสื่อสาร มีความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ เพื่อช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (ปาริชาติ เภพพิทักษ์ ธีระวัฒน์ จันทิก และพิทักษ์ ศิริวงศ์, 2561) จากคุณลักษณะดังกล่าวรวมทั้งทัศนคติในการทำงานของพนักงานแต่ละเจนเนอเรชั่น อาจส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานที่แตกต่างกัน ดังนั้น การบริหารจัดการความหลากหลายของเจนเนอเรชั่นในองค์กรจึงเป็นเรื่องที่ท้าทายอย่างมากต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร (Çelik et al., 2021)

การศึกษาวิจัยในต่างประเทศมีงานวิจัยที่ศึกษาผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้องกับงาน (Work-related Outcome) เปรียบเทียบระหว่างเจนเนอเรชั่นที่แตกต่างกัน ได้แก่ งานวิจัยของ Agrawal (2017) แสดงให้เห็นว่า พนักงานเจนเนอเรชั่น X และ Y ในประเทศอินเดีย มีความแตกต่างกันของระดับบุคลิกภาพและความผูกพันต่อองค์การ พนักงานเจนเนอเรชั่น X โดยเฉลี่ยมีความผูกพันต่อองค์การสูงกว่าพนักงานเจนเนอเรชั่น Y นอกจากนี้ บุคลิกภาพ

ของพนักงาน เช่น ความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional Stability) และความเป็นผู้นำ/ผู้มุ่งมั่น (Dominance) ส่งผลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเจนเอเรชั่น X ในขณะที่บุคลิกภาพของพนักงานไม่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเจนเอเรชั่น Y ผลการศึกษานี้สะท้อนให้เห็นว่า ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเจนเอเรชั่น Y ไม่ขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพส่วนบุคคล แต่อาจขึ้นอยู่กับปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงานมากกว่า เช่น การเติบโตในงาน (Career Growth) รางวัลและการยอมรับ (Rewards and Recognitions) และความสมดุลระหว่างงานและชีวิต (Work-life Balance) งานวิจัยของ Çelik et al. (2021) ศึกษาอิทธิพลของความผูกพันที่พนักงานมีต่อเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน และองค์กร ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน โดยพิจารณาเปรียบเทียบระหว่างพนักงานเจนเอเรชั่น X และ Y ในประเทศตุรกี ผลการศึกษพบว่า อิทธิพลของความผูกพันที่พนักงานมีต่อหัวหน้างานส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพในการทำงานของกลุ่มพนักงานเจนเอเรชั่น Y ต่ำกว่ากลุ่มพนักงานเจนเอเรชั่น X นอกจากนี้ ยังพบว่าเจนเอเรชั่นไม่มีผลกับอิทธิพลของความผูกพันที่พนักงานมีต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กรที่มีต่อประสิทธิภาพในการทำงาน จากตัวอย่างงานวิจัยข้างต้น แสดงให้เห็นว่าการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ของหัวหน้ากับผู้ใต้บังคับบัญชาอาจส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานที่แตกต่างกันระหว่างพนักงานสองเจนเอเรชั่น

สมมติฐาน

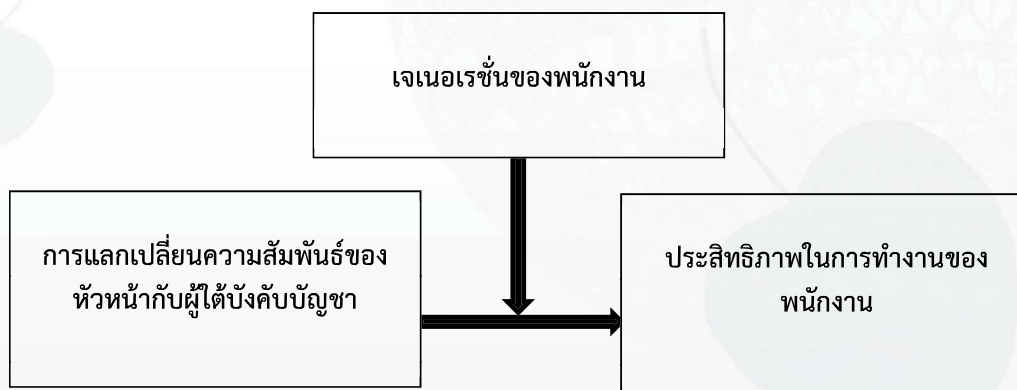
จากทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องข้างต้น ผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานได้ว่า

สมมติฐานที่ 1: การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ของหัวหน้ากับผู้ใต้บังคับบัญชามีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน

สมมติฐานที่ 2: การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ของหัวหน้ากับผู้ใต้บังคับบัญชาส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานที่แตกต่างกันระหว่างพนักงานเจนเอเรชั่น X และเจนเอเรชั่น Y

กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น สามารถวาดกรอบแนวคิดการวิจัย ดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานในบริษัทขนส่งระหว่างประเทศแห่งหนึ่งในประเทศไทย จำนวน 1,121 คน แบ่งเป็นพนักงานเจเนอเรชั่น X จำนวน 368 คน และเจเนอเรชั่น Y จำนวน 753 คน โดยกำหนดให้กลุ่มตัวอย่างมีจำนวนทั้งสิ้น 295 คน ซึ่งคำนวณจากสูตรของ Yamane (1973) ดำเนินการสุ่มตัวอย่างแบบโควตา (Quota Sampling) โดยจำแนกตามแผนกการทำงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรแห่งนี้ จำนวน 4 แผนก ได้แก่ แผนกปฏิบัติการ (Operation) แผนกพิธีการขาเข้า (Customs Clearance) แผนกเครือข่ายการบิน (Network Control Group Center) และแผนกอื่น ๆ และแบ่งสัดส่วนกลุ่มตัวอย่างให้สอดคล้องกับสัดส่วนประชากรในแต่ละแผนก

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ตัวแปรต้นในการศึกษา ได้แก่ การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ของหัวหน้ากับผู้ใต้บังคับบัญชา ใช้คำถามจำนวน 16 ข้อ โดยปรับจากงานวิจัยของวีรพงษ์ พวงเล็ก (2560) เพื่อให้เข้ากับบริบทของการศึกษา และพัฒนาตามแนวคิดของ Liden and Maslyn (1998) แบบสอบถามนี้มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วน (Rating Scale) 5 ระดับ (จาก 1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ถึง 5 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง) สำหรับตัวแปรตามในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ได้แก่ ประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน ใช้ข้อความคำถามจำนวน 15 ข้อ โดยปรับจากงานวิจัยของ นลพรรณ บุญฤทธิ์ (2558) ซึ่งศึกษาตามแนวคิดของ Peterson and Plowman (1953) แนวคิดดังกล่าวสอบถามเรื่องเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่เกิดจากการทำงานที่ถูกต้องรวดเร็ว เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มีการใช้ทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม คำนึงและเกิดประโยชน์สูงสุด ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ คุณภาพของงาน ปริมาณของงาน เวลาที่ใช้ปฏิบัติงาน และค่าใช้จ่าย แบบสอบถามนี้มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วน (Rating Scale) 5 ระดับ (จาก 1 = น้อยที่สุด ถึง 5 = มากที่สุด) นอกจากนี้ ยังมีตัวแปรปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง และแผนกงาน สำหรับการประเมินระดับความคิดเห็นของพนักงาน ใช้วิธีการอิงเกณฑ์โดยเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่แบ่งมาตราส่วนประมาณค่าระดับออกเป็น 5 ช่วงเท่า ๆ กัน ได้แก่ ระดับต่ำมาก ระดับต่ำ ระดับปานกลาง ระดับมาก และระดับมากที่สุด

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบวัดตัวแปรการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ของหัวหน้ากับผู้ใต้บังคับบัญชาและประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานได้ผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรง (Validity) อย่างครบถ้วนจากผู้สร้างแบบสอบถาม นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยนำไปทดลองใช้ (Try Out) กับพนักงานในองค์กรที่ทำการศึกษาก่อนจำนวน 37 คน แล้วนำมาวิเคราะห์หาความเชื่อมั่นด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) ได้ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ของหัวหน้ากับผู้ใต้บังคับบัญชาเท่ากับ 0.88 และค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น

ของประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานเท่ากับ 0.96 ซึ่งมากกว่า 0.70 จึงถือได้ว่าเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยมีความเชื่อมั่นสูง (Hair et al., 2010) สามารถนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลได้อย่างเหมาะสม

วิธีวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ (SPSS) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation Coefficient) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบเชิงชั้น (Hierarchical Multiple Regression) ตามแนวคิดของ Baron and Kenny (1986) เพื่อทดสอบการเป็นตัวแปรกำกับของเจเนอเรชั่นของพนักงานในความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ของหัวหน้ากับผู้ใต้บังคับบัญชา และประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน โดยจำแนกตัวแปรอิสระที่เป็นตัวแปรกำกับออกเป็นกลุ่ม แล้วนำมาศึกษาต่อว่าแต่ละกลุ่มมีผลต่อระดับความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นและตัวแปรตามหรือไม่ (Aiken & West, 1991)

ผลการวิจัย

สถิติพรรณนาปัจจัยส่วนบุคคล

ตารางที่ 1 ค่าความถี่และค่าร้อยละของปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ปัจจัยส่วนบุคคล	ความถี่	ร้อยละ
ชาย	123	41.7
หญิง	153	51.9
เพศทางเลือก	19	6.4
ต่ำกว่าปริญญาตรี	32	10.8
ปริญญาตรีหรือสูงกว่า	263	89.2
21 ปี – 39 ปี (เจเนอเรชั่น Y)	149	50.5
40 ปีขึ้นไป – 55 ปี (เจเนอเรชั่น X)	146	49.5

ตารางที่ 1 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 295 คน พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 153 คน คิดเป็นร้อยละ 51.9 ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือสูงกว่า จำนวน 263 คน คิดเป็นร้อยละ 89.2 จำแนกเป็นพนักงานที่อยู่ในช่วงอายุ 21-39 ปี (เจเนอเรชั่น Y) จำนวน 149 คน คิดเป็นร้อยละ 50.5 และพนักงานที่อยู่ในช่วงอายุ 40-55 ปี (เจเนอเรชั่น X) จำนวน 146 คน คิดเป็นร้อยละ 49.5 จะเห็นได้ว่ากลุ่มตัวอย่างของพนักงานทั้งสองเจเนอเรชั่นในการศึกษาวิจัยนี้มีจำนวนใกล้เคียงกัน

ระดับความคิดเห็นของพนักงาน

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

ตัวแปร	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	
			ความสัมพันธ์ของ หัวหน้ากับ ผู้ใต้บังคับบัญชา	ประสิทธิภาพในการ ทำงาน
ความสัมพันธ์ของหัวหน้ากับ ผู้ใต้บังคับบัญชา	3.79	0.54	1.00	
ประสิทธิภาพในการทำงาน	5.57	1.06	0.24**	1.00

หมายเหตุ: ** $p < 0.01$

ตารางที่ 2 แสดงว่าระดับความคิดเห็นโดยรวมของพนักงานต่อการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ของหัวหน้ากับผู้ใต้บังคับบัญชา มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.79$) เมื่อพิจารณาระดับการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ของหัวหน้ากับผู้ใต้บังคับบัญชาของพนักงานเจนเอเรชั่น X มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.86$) และของพนักงานเจนเอเรชั่น Y มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 4.08$) เช่นเดียวกัน เมื่อนำค่าสถิติข้างต้นมาเปรียบเทียบโดยการทดสอบ t-test พบว่า ระดับการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ของหัวหน้ากับผู้ใต้บังคับบัญชาของพนักงานในเจนเอเรชั่น X และเจนเอเรชั่น Y ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ระดับความคิดเห็นโดยรวมของพนักงานต่อประสิทธิภาพในการทำงาน มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 5.57$) เมื่อพิจารณาระดับประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานเจนเอเรชั่น X มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 4.01$) ส่วนประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานเจนเอเรชั่น Y มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 4.16$) เช่นเดียวกัน เมื่อนำค่าสถิติข้างต้นมาเปรียบเทียบโดยการทดสอบ t-test พบว่า พนักงานเจนเอเรชั่น Y มีระดับของประสิทธิภาพในการทำงานโดยเฉลี่ยสูงกว่าของพนักงานเจนเอเรชั่น X อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ดังแสดงในตารางที่ 2 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ของหัวหน้ากับผู้ใต้บังคับบัญชาและประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานมีค่าบวกอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ ($r = 0.24, p < 0.01$)

ผลการทดสอบสมมติฐาน

จากผลการวิเคราะห์อิทธิพลของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ของหัวหน้ากับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน ดังแสดงในตารางที่ 3 พบว่า การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ของหัวหน้า

กับผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเท่ากับ 0.16 ($B = 0.16, p < 0.01$) สามารถร่วมกันทำนายความแปรปรวนของประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานได้ 6.0% (Adjusted $R^2 = 0.06$) จึงสนับสนุนสมมติฐานที่ 1 ที่ว่า “การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ของหัวหน้ากับผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน” ในขณะที่เจเนอเรชั่นของพนักงานไม่ได้ส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($B = -0.12, p > 0.05$)

ผลการทดสอบการเป็นตัวแปรกำกับของเจเนอเรชั่นที่มีต่ออิทธิพลของความสัมพันธ์ของหัวหน้ากับผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบเชิงชั้น ผู้วิจัยได้นำตัวแปรปฏิสัมพันธ์ (ผลคูณของตัวแปรเจเนอเรชั่นกับการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ของหัวหน้ากับผู้ได้บังคับบัญชา) ใส่ในการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบเชิงชั้น ผลการวิจัยพบว่า ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรปฏิสัมพันธ์ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($B = -0.05, p > 0.05$) และค่า Adjusted R^2 เมื่อเพิ่มตัวแปรปฏิสัมพันธ์เข้าไปในการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแล้วนั้น พบว่ามีค่าไม่แตกต่างกันจากชั้นแรก โดยมีค่าเท่ากับ 5.0% ดังนั้น เจเนอเรชั่นของพนักงานไม่มีอิทธิพลในการกำกับความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ของหัวหน้ากับผู้ได้บังคับบัญชาและประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน จึงไม่สนับสนุนสมมติฐานที่ 2 ที่ว่า “การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ของหัวหน้ากับผู้ได้บังคับบัญชาส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานที่แตกต่างกันระหว่างพนักงานเจเนอเรชั่น X และเจเนอเรชั่น Y”

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 1 และ 2

ตัวแปร	สมมติฐานที่ 1	สมมติฐานที่ 2
	ประสิทธิภาพ	ประสิทธิภาพ
	ในการทำงาน	ในการทำงาน
	Unstandardized Beta	Unstandardized Beta
(ค่าคงที่)	3.67**	3.56**
LMX	0.16**	0.19**
Gen X	-0.12	0.08
LMX*Gen Y	-	-0.05
Adjusted R^2	0.06	0.05
F	3.86**	3.34**

หมายเหตุ: ** $p < 0.01$; ในสมการถดถอยพหุคูณนี้มีตัวแปรควบคุมได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง และแผนงาน

สรุปผลการวิจัยและอภิปรายผล

การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ของหัวหน้ากับผู้ใต้บังคับบัญชาส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน

จากผลการวิจัยพบว่า การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ของหัวหน้ากับผู้ใต้บังคับบัญชามีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน สอดคล้องกับงานวิจัยในประเทศในอดีตที่แสดงให้เห็นว่า การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ของหัวหน้ากับผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับสูงช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานในองค์กร (Afshan et al., 2022; Berdicchia, 2015; Sepdiningtyas & Santoso, 2017; Ionescu & Iliescu, 2021) นอกจากนี้ ผลการศึกษายังสอดคล้องกับทฤษฎีการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ของหัวหน้ากับผู้ใต้บังคับบัญชา (LMX) ที่กล่าวว่าพนักงานที่มีคุณภาพของความสัมพันธ์กับหัวหน้าในระดับสูงจะได้รับหน้าที่ความรับผิดชอบ และความใส่ใจเป็นพิเศษจากหัวหน้า ทำให้พนักงานมีความรู้สึกที่ตนเองมีคุณค่ากับองค์การ มีความพึงพอใจในการทำงาน (Graen & Uhl-Bien, 1995) พนักงานจึงตอบสนองความสัมพันธ์ดังกล่าวด้วยการทุ่มเททำงานให้แก่องค์การอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น แสดงให้เห็นว่า ผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาควรมีการให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนการทำงานซึ่งกันและกัน มีความไว้วางใจกัน โดยที่ผู้นำ/หัวหน้างานต้องมีความระมัดระวังในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน เนื่องจากพนักงานบางคนอาจรู้สึกที่ตนเองถูกละเลยการดูแลเอาใจใส่ หัวหน้าจึงต้องคำนึงถึงความเสมอภาคและความยุติธรรมที่จะให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน อีกทั้งควรเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานมากยิ่งขึ้น (Cheung & Wu, 2014)

อิทธิพลของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ของหัวหน้ากับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน เปรียบเทียบระหว่างพนักงานเจนเอเรชั่น X และ Y

จากผลการวิจัยพบว่า การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ของหัวหน้ากับผู้ใต้บังคับบัญชามีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานที่ไม่แตกต่างกันระหว่างพนักงานเจนเอเรชั่น X และ Y ซึ่งไม่สนับสนุนสมมติฐานที่ 2 ของงานวิจัย แสดงให้เห็นว่าแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ของหัวหน้ากับผู้ใต้บังคับบัญชาส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานทั้งสองเจนเอเรชั่นอยู่ในระดับที่ไม่แตกต่างกัน อาจกล่าวได้ว่าพนักงานทั้งสองเจนเอเรชั่นมีความคาดหวังต่อผู้นำ/หัวหน้าของตนในระดับที่ใกล้เคียงกัน ทั้งในด้านการสนับสนุนจากหัวหน้างาน การสื่อสาร และข้อเสนอแนะ นอกจากนี้ การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับสูง (High-quality LMX) เป็นเรื่องสำคัญต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานทั้งสองเจนเอเรชั่น เนื่องจากสัมพันธภาพที่ดีระหว่างหัวหน้ากับผู้ใต้บังคับบัญชา นำไปสู่ความรู้สึกถึงการเป็นเจ้าของ การมีส่วนร่วมได้ส่วนเสีย และความรู้สึกของการเป็นส่วนหนึ่งขององค์การของพนักงาน (Wayne & Green, 1993) ทำให้พนักงานอยากสร้างคุณค่าและการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นให้แก่องค์การ ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับส่วนหนึ่งของงานวิจัยของ Çelik et al. (2021) ที่แสดงให้เห็นว่าเจนเอเรชั่นไม่มีผลในการกำกับอิทธิพลของความผูกพันที่พนักงานมีต่อองค์การและต่อเพื่อนร่วมงานที่มีต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานเจนเอเรชั่น X และ Y กล่าวคือ ความผูกพันที่พนักงานมีต่อองค์การ

และต่อเพื่อนร่วมงานส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานไม่ได้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญระหว่างพนักงานเจเนอเรชัน X และ Y นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Glazer, Mahoney, and Randall (2018) ที่พบว่า การพัฒนาพนักงาน (Employee Development) ส่งผลเชิงบวกต่อความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร (Continuance Commitment) ไม่แตกต่างกันระหว่างพนักงานเจเนอเรชัน X และ Y จึงสรุปได้ว่า แม้ว่าพนักงานในเจเนอเรชัน X และ Y จะมีความแตกต่างกันในด้านทัศนคติ ความเชื่อ และค่านิยม (Glazer et al., 2018) แต่อิทธิพลเชิงบวกของความสัมพันธ์ของหัวหน้ากับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานนั้นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญระหว่างพนักงานทั้งสองเจเนอเรชัน

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะสำหรับองค์กร

1. จากผลวิจัยพบว่า การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ของหัวหน้ากับผู้ใต้บังคับบัญชามีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน ดังนั้น องค์กรควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเฉพาะในช่วงระหว่างและหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 พนักงานบางส่วนยังต้องทำงานจากที่บ้าน ทำให้การรักษาระดับความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับพนักงานมีความยากลำบากมากยิ่งขึ้น เช่น การจัดกิจกรรมเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานกับผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งรูปแบบออนไลน์และออฟไลน์ การจัดฝึกอบรมพัฒนาผู้นำ/หัวหน้างานในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้หัวหน้ามีความรู้และความเข้าใจแนวทางการดูแลและการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา นอกจากนี้ องค์กรควรเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่กำหนดให้สมาชิกทุกคนในองค์กรปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างให้เกียรติและเคารพซึ่งกันและกัน เป็นอีกหนึ่งวิธีในการช่วยปรับปรุงคุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา

2. องค์กรสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานทั้งสองเจเนอเรชัน ผ่านการสนับสนุนโครงการต่าง ๆ เช่น โครงการจับคู่บัดดี้พนักงานต่างเจเนอเรชัน เพื่อส่งเสริมให้เกิดการดูแลกันระหว่างพนักงานต่างเจเนอเรชัน เพื่อนำความต่างต่างนั้นมารวมกันให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร รวมถึงโครงการ Coaching ของหัวหน้างานให้กับพนักงาน เพื่อช่วยพัฒนาศักยภาพในการทำงานของพนักงานออกมาจากผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์ อีกทั้งยังสามารถช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหัวหน้าและผู้ใต้บังคับบัญชาได้อีกด้วย

ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยในอนาคต

1. การวิจัยในครั้งต่อไปควรศึกษาเพิ่มเติมอิทธิพลของความสัมพันธ์ของหัวหน้ากับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อตัวแปรอื่น ๆ ที่มีความน่าสนใจและเป็นประโยชน์สำหรับการพัฒนาองค์กร เช่น การเป็นพลเมืองที่ดีขององค์กร (Organizational Citizenship Behavior) ความผูกพันในองค์กร (Organizational Commitment) และความตั้งใจลาออกจากงาน (Turnover Intention)

2. การวิจัยในครั้งต่อไปควรพิจารณาถึงตัวแปรอื่น ๆ ที่อาจมีบทบาทในการเป็นตัวแปรส่งผ่าน (Mediator) ในความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ของหัวหน้ากับผู้ใต้บังคับบัญชาและประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน เพื่อให้เข้าใจกระบวนการในการอธิบายอิทธิพลของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ของหัวหน้ากับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานให้ดียิ่งขึ้น

3. การวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างในองค์กรในธุรกิจการขนส่งระหว่างประเทศเพียงแห่งเดียว ซึ่งไม่สามารถเป็นตัวแทน (Representative) ขององค์กรในธุรกิจนี้ทั้งหมดในประเทศไทยได้ ดังนั้นในการวิจัยครั้งต่อไป ผู้วิจัยควรเก็บข้อมูลในองค์กรอื่น ๆ ในธุรกิจนี้เพิ่มเติม เพื่อให้งานวิจัยนี้มีผลการศึกษาที่น่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น

4. การวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษาในลักษณะเปรียบเทียบผลกระทบโดยแยกระดับชั้น (Multiple-Foci Approach) กล่าวคือ เปรียบเทียบนโยบายทางด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์หรือสัมพันธภาพที่พนักงานมีต่อองค์กร กับความสัมพันธ์ของหัวหน้ากับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน

5. การวัดประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานด้วยรูปแบบการประเมินตนเอง (Self-Rating Performance) อาจมีข้อกังวลในเรื่องความเที่ยงของการวัด ดังนั้นในการวิจัยครั้งต่อไป อาจจะใช้การประเมินรูปแบบอื่น เช่น การประเมินโดยหัวหน้างาน หรือข้อมูลผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่เป็นรูปธรรม

บรรณานุกรม

- กชพรรณ สัลเลขนันท์. (2562). *จับชีพจร E-Commerce ด้วยข้อมูล Google Search*. ธนาคารแห่งประเทศไทย.
- กมลมาลย์ แจ่งล้อม และ ปุณณภพ ตันติปิฎก. (2563). Transport & 2020: อีไอซีวิเคราะห์ธุรกิจขนส่งพัสดุ ในปี 2020 มีแนวโน้มเติบโตต่อเนื่องท่ามกลางการแข่งขันที่เข้มข้นจาก แรงกดดันด้านราคา. *วารสาร EIC Industry Review ธนาคารไทยพาณิชย์*, 1(1), 1-8.
- ถึงเวลา HR ต้องทรานส์ฟอร์มสู่ Digital HR “โอกาส” นำองค์กรประสบผลสำเร็จยุค Digital. (2563, 8 กุมภาพันธ์). <https://www.brandbuffet.in.th/2020/02/transform-to-digital-hr-in-digital-era/>
- นลพรรณ บุญฤทธิ์. (2558). *ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี*. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ วิทยาศาสตรบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ปาริชาติ เยพิทักษ์, ชีระวัฒน์ จันทัก และ พิทักษ์ ศิริวงศ์. (2561). ปรัชญาการมองความผูกพันขององค์กรที่มีต่อความหลากหลายในช่วงวัยทำงาน: การศึกษาทฤษฎีฐานราก พบว่ากลุ่มเจนเอเรชั่น Y. *Veridian E-Journal*, 11(1), 633-644.

- วีรพงษ์ พวงเล็ก. (2560). การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามและความผูกพันต่อองค์การของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยศิลปากร]. Silpakorn University DSpace. <http://ithesis-ir.su.ac.th/dspace/handle/123456789/1440>
- วัลลีย์ พุทธิสม และจิระภา จันทน์บัว. (2563). อิทธิพลเชิงสาเหตุของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบและผลการปฏิบัติงานตามความคิดสร้างสรรค์ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน. *วารสารวิจัยราชภัฏเชียงใหม่*, 21(3), 174-192.
- ไตรตรัย คชาชีวะ. (2562). การปรับตัวขององค์กรข่าวในยุค Digital Disruption กรณีศึกษา บริษัท บางกอก โพสต์ จำกัด (มหาชน). [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์]. National Institute of Development Administration Library. <https://repository.nida.ac.th/bitstream/handle/662723737/5993/6111811017.pdf?sequence=1>
- อัมพร เกียรติวิริย. (2559). อิทธิพลของคุณภาพการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อความพึงพอใจในงาน และความตั้งใจในการลาออก. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์]. Thammasat University Library. http://ethesisarchive.library.tu.ac.th/thesis/2016/TU_2016_5802036359_5773_4259.pdf
- Afshan, G., Serrano-Archimi, C., Landry, G., & Javed, U. (2022). Am I worthy to my leader? Role of leader-based self-esteem and social comparison in the LMX-performance relationship. *Human Systems Management*, 41(3), 341-356.
- Agrawal, S. (2017). Personality traits and organisational commitment of gen X and gen Y employees. *Journal of Organisation & Human Behaviour*, 6(1-2), 10-17.
- Aiken, L. A., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park, CA: Sage.
- Al-bataineh, O., Ta'amneh, M., & Alrousan, A. (2022). The effects of empowerment and leader-member exchange (LMX) on organizational commitment of local administration in Jordan. *International Journal of Intellectual Human Resource Management*, 3(2), 1-10.
- Baron, R., & Kenny, D. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Berdicchia, D. (2015). The relationship between LMX and performance: the mediating role of role breadth self efficacy and crafting challenging job demands. *Journal of Management*, 1(1), 1-18.

- Çelik, A. A., Kılıç, M., Altındağ, E., Öngel, V., & Günsel, A. (2021). Does the reflection of foci of commitment in job performance weaken as generations get younger? A comparison between gen X and gen Y employees. *Sustainability*, 13(16), 9271.
- Cheung, M. F., & Wu, W. P. (2014). Leader-member exchange and industrial relations climate: Mediating of participatory management in China. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 52(2), 255-275.
- Erdogan, B., Liden, R. C., & Kraimer, M. L. (2006). Justice and leader-member exchange: The moderating role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 49(2), 395-406.
- Gara Bach Ouerdian, E., Mansour, N., Gaha, K., & Gattoussi, M. (2021). Linking emotional intelligence to turnover intention: LMX and affective organizational commitment as serial mediators. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(8), 1206-1221.
- Garg, S., & Dhar, R. (2017). Employee service innovative behavior: The roles of leader-member exchange (LMX), work engagement, and job autonomy. *International Journal of Manpower*, 38(2), 242-258.
- Glass, A. (2007). Understanding generational differences for competitive success. *Industrial and Commercial Training*, 39(2), 98-103.
- Glazer, S., Mahoney, A. C., & Randall, Y. (2018). Employee development's role in organizational commitment: a preliminary investigation comparing generation X and millennial employees. *Industrial and Commercial Training*, 51(1), 1-12.
- Golden, T. D., & Veiga, J. F. (2008). The impact of superior-subordinate relationships on the commitment, job satisfaction, and performance of virtual workers. *Leadership Quarterly*, 19(1), 77-88.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Ionescu, A. F., & Iliescu, D. (2021). LMX, organizational justice and performance: Curvilinear relationships. *Journal of Managerial Psychology*, 36(2), 197-211.
- Hair, J., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2010). *Multivariate data analysis*. 6th (ed.) Prentice-Hall. Upper Saddle River NJ.

- Harris, K. J., Wheeler, A. R., & Kacmar, K. M. (2009). Leader- member exchange and empowerment: direct and interactive effects on job satisfaction, turnover intentions, and performance. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 371-382.
- Huang, J., Wang, L., & Xie, J. (2014). Leader-member exchange and organizational citizenship behavior: the roles of identification with leader and leader's reputation. *Social Behavior and Personality*, 42(10), 1699-1712.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24(1), 43-72.
- Loi, R., Chan, K. W., & Lam, L. W. (2014). Leader-member exchange, organizational identification, and job satisfaction: A social identity perspective. *Journal of Occupational and Organizational psychology*, 87(1), 42-61.
- Lynne C., Lancaster L. C., & Stillman D. (2010). *How the millennial generation is rocking the workplace*. New York: Harper Collins.
- Omilion-Hodges, L. M., & Baker, C. R. (2013). Contextualizing LMX within the workgroup: The effects of LMX and justice on relationship quality and resource sharing among peers. *The Leadership Quarterly*, 24(6), 935-951.
- Peterson, E., & Plowman, E. G. (1989). *Business organization and management*. Homewood, Illinois.
- Sepdiningtyas, R., & Santoso, C. B. (2017). The influence of leader-member exchange on individual performance: The roles of work engagement as a mediating variable and co-workers support as a moderating variable. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 6(4), 285-305.
- Society for Human Resource Management. (2008). SHRM workplace forecast: The top workplace trends according to HR Professional. *Workplace Visions, Society for Human Resource Management*, 3, 1-8.
- Stewart, J. L., & Wiener, K. K. K. (2021). Does supervisor gender moderate the mediation of job embeddedness between LMX and job satisfaction? *Gender in Management: An International Journal*, 36(4), 536-552.
- Wayne, S. J., & Green, S. A. (1993). The effect of leader-member exchange on employee citizenship and impression management behavior. *Human Relations*, 46(12), 1431-1440.

- Yousaf, A., Sanders, K., Torka, N., & Ards, J. (2011). Having two bosses: Considering the relationships between LMX, satisfaction with HR practices, and organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(15), 3109-3126.
- Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (2000). Generations at work: Managing the clash of veterans, boomers, Xers, and Nexters in your workplace. *Training & Development*, 54(1), 60.
- Zhang, L., Jiang, H., & Jin, T. (2020). Leader-member exchange and organisational citizenship behaviour: The mediating and moderating effects of role ambiguity. *Journal of Psychology in Africa*, 30(1), 17-22.