

อิทธิพลของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิก การสื่อสาร และความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานและเจตจำนง ในการลาออก

Impact of Leader-Member Exchange, Communication and Corporate Social Responsibility on Employee Performance and Turnover Intention

Article History

Received: July 4, 2020
Revised: November 28, 2020
Accepted: December 4, 2020

เอกสิทธิ์ กันสุวิโร¹
Ekasit Kansuwiro
บุญอนันต์ พนัยกรทรัพย์²
Boon-Anan Phinaitrup

บทคัดย่อ

ตั้งแต่อดีตมาจนถึงปัจจุบัน องค์การหลายแห่งพยายามค้นหาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของพนักงานและการผลักดันให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่ดี โดยปัจจัยที่องค์การส่วนมากมักให้ความสำคัญ คือ ความผูกพันกับองค์การและความพึงพอใจในงาน อย่างไรก็ตาม ทั้งสองปัจจัยมีความคลุมเครือและยากต่อการนำไปปรับใช้ในทางปฏิบัติ โดยจากการทบทวนวรรณกรรมและการสังเคราะห์เชิงคุณภาพ พบว่า ปัจจัยที่มีความชัดเจนและง่ายต่อการนำไปปรับใช้ในทางปฏิบัติเพื่อรักษาคนเก่งไว้กับองค์การ มากกว่าความผูกพันกับองค์การและความพึงพอใจในงาน คือ การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิก การสื่อสาร และความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งสามารถส่งอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และเจตจำนงในการลาออก และยังส่งอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานและเจตจำนงในการลาออกผ่านความผูกพันกับองค์การหรือความพึงพอใจในงาน

คำสำคัญ: เจตจำนงในการลาออก ผลการปฏิบัติงานพนักงาน การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิก การสื่อสาร ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

¹ คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
School of Public Administration, National Institute of Development Administration
E-mail: kansuwiro@hotmail.com

² คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
School of Public Administration, National Institute of Development Administration
E-mail: boon@nida.ac.th

Abstract

From past to present, many organizations have tried to identify the factors that can have impact on turnover intention and employee performance. The factors that most organizations tend to focus on are organizational commitment and job satisfaction. However, the author considers both factors to be ambiguous and difficult to apply in practice. After performing literature review and qualitative synthesis, factors that can be considered to be clearer and easier to apply in practice are leader-member exchange, communication and corporate social responsibility. These three factors can have a direct impact on employee performance and turnover intention, together with an indirect impact through organizational commitment and job satisfaction.

Keywords: Turnover Intention, Employee Performance, Leader-Member Exchange, Communication, Corporate Social Responsibility

บทนำ

การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง ส่งผลให้การจ้างงานเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วด้วยเช่นกัน โดย World Economic Forum (2018) คาดว่าในอนาคต จะมีงานถึง 75 ล้านงานที่แทนที่ด้วยหุ่นยนต์ หรือระบบคอมพิวเตอร์ปัญญาประดิษฐ์ (artificial intelligence) ในขณะที่จะมีงานเกิดขึ้นมาใหม่จำนวน 133 ล้านงาน เช่น นักวิเคราะห์หรือนักวิทยาศาสตร์ข้อมูล นักพัฒนาซอฟต์แวร์และแอปพลิเคชัน ผู้เชี่ยวชาญทางด้านสื่อสังคมออนไลน์ (social media) และผู้เชี่ยวชาญทางด้านพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (ecommerce) รวมถึงงานที่ต้องการทักษะความเป็นมนุษย์ (human skill) ได้แก่ งานบริการลูกค้า งานขาย งานด้านวัฒนธรรมองค์กร เป็นต้น

ด้วยเหตุนี้ องค์กรจึงต้องเผชิญกับความท้าทายในการดึงดูดและรักษานักงานซึ่งมีศักยภาพในการปฏิบัติงานในสายงาน ซึ่งเป็นที่ต้องการของตลาดแรงงานตามที่กล่าวมาข้างต้น รวมถึงการผลักดันให้พนักงานกลุ่มดังกล่าวมีผลการปฏิบัติงานสูงอีกด้วย ซึ่งที่ผ่านมา องค์กรหลายแห่งมักให้ความสำคัญกับความผูกพันกับองค์กร และความพึงพอใจในงาน ในฐานะปัจจัยที่สามารถดึงดูดและรักษานักงานไว้กับองค์กร หรือผลักดันให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานสูง อย่างไรก็ตาม จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารในองค์กรหลายแห่ง พบว่า ทั้งความผูกพันกับองค์กรและความพึงพอใจในงาน ล้วนเป็นปัจจัยที่มีความคลุมเครือและขาดความชัดเจนสำหรับการนำไปปรับใช้ในทางปฏิบัติ

ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงได้ทบทวนวรรณกรรมและสังเคราะห์เชิงคุณภาพเพื่อค้นหาปัจจัยซึ่งมีความชัดเจนและ

องค์กรสามารถนำไปใช้ในทางปฏิบัติได้ง่ายกว่าความผูกพันกับองค์กร และความพึงพอใจในงาน โดยมีขั้นตอนโดยสรุปดังนี้ ขั้นตอนที่หนึ่ง คือ การศึกษาและวิเคราะห์งานวิจัยเพื่อคัดกรองงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และมีความน่าเชื่อถือในแง่ของขนาดกลุ่มตัวอย่าง กรอบแนวคิดการวิจัย และระเบียบวิธีการวิจัย ขั้นตอนที่สอง คือ การจัดหมวดหมู่ของงานวิจัยโดยพิจารณาจากผลลัพธ์ของงานวิจัยแต่ละชิ้น ขั้นตอนที่สาม คือ การวิเคราะห์เนื้อหาในงานวิจัยแต่ละชิ้นที่ผ่านการคัดกรองและจัดหมวดหมู่เรียบร้อยแล้ว เพื่อสรุปและเรียบเรียงสาระสำคัญของเนื้อหาในงานวิจัยแต่ละชิ้น และขั้นตอนที่สี่ คือ การสรุปผลการสังเคราะห์เชิงคุณภาพ

ทั้งนี้ บทความนี้ครอบคลุมเนื้อหาเกี่ยวกับความผูกพันกับองค์กร ความพึงพอใจในงาน รวมถึงอิทธิพลของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิก การสื่อสารและความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และเจตจำนงในการลาออก

ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

พฤติกรรมของพนักงานสามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภท ประเภทที่หนึ่ง คือ สมรรถภาพเกี่ยวกับงาน (task performance หรือ job performance) หมายถึง พฤติกรรมและกิจกรรมที่มีความสำคัญต่อองค์กร เช่น การผลิตสินค้าและบริการ การวางแผนการทำงาน การประสานงาน เป็นต้น และประเภทที่สอง คือ สมรรถภาพเชิงบริบท (contextual performance) ซึ่งไม่ได้เกี่ยวข้องโดยตรงกับงานหลักขององค์กร แต่มีความสำคัญในด้านความเป็นองค์กร สังคม และจิตใจ (Jalalkamali, Ali, Hyun, & Nikbin, 2016)

โดยสามารถสรุปปัจจัยซึ่งมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้ ดังนี้

การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิก

จากการศึกษาวิจัยกับพนักงานและหัวหน้างานในโรงงานทอผ้าท้องถิ่นในประเทศจีนพบว่า การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิกเป็นปัจจัยซึ่งมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Law, Wong, Wang, & Wang, 2000)

นอกจากนั้น หนึ่งในรูปแบบของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิก คือ การสื่อสารระหว่างผู้นำและสมาชิก ซึ่งความถี่ของการสื่อสารดังกล่าวนี้เป็นปัจจัยคั่นกลางซึ่งมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิก กับการให้คะแนนประเมินผลการปฏิบัติงานอีกด้วย กล่าวคือ หากคุณภาพของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิกอยู่ในระดับสูง พนักงานที่มีความถี่ในการสื่อสารกับหัวหน้างานสูงมักจะได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับที่ดีกว่าพนักงานที่มีความถี่ในการสื่อสารกับหัวหน้างานอยู่ในระดับต่ำ แต่ในทางตรงกันข้าม กรณีที่คุณภาพของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและผู้ตามอยู่ในระดับต่ำ พนักงานที่มีความถี่ในการสื่อสารกับหัวหน้างานอยู่ในระดับสูง จะได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับต่ำกว่าพนักงานที่มีความถี่ในการสื่อสารกับหัวหน้างานอยู่ในระดับต่ำ (Kacmar, Witt, Zivnuska, & Gully, 2003)

จะเห็นได้ว่า ผู้นำมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างมาก โดยผู้นำที่สามารถผลักดันให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่ดีได้นั้น ต้องมีทั้งทักษะด้านการสื่อสารและทักษะในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ดีด้วย ดังนั้น ในการคัดเลือกบุคคลเข้ามาดำรงตำแหน่งผู้นำหรือผู้บริหารในระดับต่างๆ นั้น องค์กรจึงควรให้ความสำคัญกับการพิจารณาทักษะการสื่อสารและทักษะการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของผู้สมัครแต่ละคน รวมถึงการพัฒนาผู้นำหรือผู้บริหารในระดับต่างๆ ขององค์กร ให้มีทักษะดังกล่าวอีกด้วย

การสื่อสาร

การวัดผลลัพธ์ของการสื่อสารในด้านของความพอใจต่อการสื่อสารนั้น สามารถวัดได้ 2 มุมมอง มุมมองที่หนึ่งคือ ความพึงพอใจต่อการสื่อสารในแง่ของข้อมูล ซึ่งหมายถึงความพึงพอใจต่อข้อมูลที่ได้รับจากองค์กร และการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างตัวพนักงานกับหัวหน้างานและพนักงานคนอื่นในองค์กร และมุมมองที่สอง คือ

ความพึงพอใจต่อการสื่อสารในแง่ของความสัมพันธ์ซึ่งหมายถึง ความพึงพอใจต่อความสัมพันธ์ระหว่างตัวพนักงานกับหัวหน้างาน และพนักงานคนอื่นในองค์กรภายใต้บริบทของการทำงาน โดยจะเน้นที่ความรู้สึกซึ่งพนักงานมีต่อคนอื่นในองค์กร โดยพบว่าความพึงพอใจต่อการสื่อสารในแง่ของข้อมูลมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญ เนื่องจากหากพนักงานได้รับข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับงานของตนเอง เช่น ข่าวสารด้านบุคคล สวัสดิการ นโยบาย เป้าหมาย การเปลี่ยนแปลง ความสำเร็จ เป็นต้น พนักงานจะมีแนวโน้มปฏิบัติงานในความรับผิดชอบได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากขึ้น นอกจากนี้ยังพบว่า ความพึงพอใจต่อการสื่อสารในแง่ของความสัมพันธ์มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญอีกด้วย เช่น หากพนักงานรู้สึกว่าการประชุมในองค์กรได้รับการจัดการอย่างดี คำสั่งและรายงานต่างๆ มีความชัดเจนและกระชับได้ใจความ และความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและหัวหน้างานอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เป็นต้น พนักงานก็มีแนวโน้มที่จะมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงด้วย (Jalalkamali et al., 2016)

ผลจากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารของผู้บริหาร กับผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ และผลการปฏิบัติงานนอกเหนือหน้าที่หลัก โดยเก็บข้อมูลกับหัวหน้างานและผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรซึ่งตั้งอยู่ในเขตพื้นที่แอตแลนติกของประเทศสหรัฐอเมริกาพบว่า การรับรู้ถึงการสนับสนุนจากองค์กรสามารถมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารของผู้บริหาร กับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ทั้งในแง่ของผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ และผลการปฏิบัติงานนอกเหนือหน้าที่หลัก เนื่องจากการสื่อสารของผู้บริหารจะทำให้พนักงานรู้สึกว่าการสื่อสารเอาใจใส่และห่วงใยในสวัสดิภาพของพนักงาน (Neves & Eisenberger, 2012)

ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

งานวิจัยซึ่งศึกษาเกี่ยวกับอิทธิพลซึ่งกิจกรรมเพื่อความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมมีต่อพฤติกรรมตามบทบาทหน้าที่ และพฤติกรรมนอกเหนือจากบทบาทหน้าที่ และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน พบว่าการที่พนักงานได้รับรู้ว่าองค์กรมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม สามารถส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานมีแนวโน้มสูงขึ้น ซึ่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานดังกล่าวนี้จะเกิดขึ้นจากกิจกรรมเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อมต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กิจกรรมเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

ต่อพนักงาน กิจกรรมเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อมต่อลูกค้า และ กิจกรรมเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อมต่อรัฐบาล (Chaudhary, 2018)

เจตจำนงในการลาออก

ปัจจัยซึ่งสามารถมีอิทธิพลต่อเจตจำนงในการลาออก สามารถสรุปได้ดังนี้

การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิก

ในส่วนของปฏิสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานและพนักงานนั้นพบว่า ปฏิสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานและพนักงานซึ่งเรียกว่าการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิก นั้น เป็นหนึ่งในปัจจัยซึ่งสามารถส่งอิทธิพลต่อเจตจำนงในการลาออก และสวัสดิภาพของพนักงานได้ (Ali, 2014) นอกจากนั้น งานวิจัยที่ศึกษาอิทธิพลของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิกที่มีต่อความผูกพันกับองค์กร และเจตจำนงในการลาออก พบว่า คุณภาพการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิกมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันกับองค์กร กล่าวคือ หากคุณภาพของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิกอยู่ในระดับสูง พนักงานก็จะมี ความผูกพันกับองค์กรสูงมากขึ้นตามไปด้วย นอกจากนี้ยังพบว่า ความผูกพันกับองค์กรเป็นปัจจัยซึ่งมีความสัมพันธ์เชิงลบกับเจตจำนงในการลาออกอีกด้วย ดังนั้น หากพนักงานมีความผูกพันกับองค์กรอยู่ในระดับต่ำ พนักงานก็มีแนวโน้มที่จะมีเจตจำนงในการลาออกสูงขึ้นไปตามไปด้วย (Kang, Stewart, & Kim, 2011) จึงกล่าวได้ว่า คุณภาพของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิกสามารถจะมีอิทธิพลทางอ้อมต่อเจตจำนงในการลาออกได้ โดยเป็นการส่งอิทธิพลทางอ้อมดังกล่าวผ่านความผูกพันกับองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Joo (2010) ที่พบว่า ความผูกพันกับองค์กรเป็นปัจจัยสื่อกลางซึ่งมีอิทธิพลต่อเจตจำนงในการลาออกของพนักงาน โดยพนักงานจะมีความผูกพันกับองค์กรอยู่ในระดับสูงมาก เมื่อพนักงานรับรู้ได้ถึงวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร (organizational learning culture) ที่ดี และเมื่อพนักงานได้รับการสนับสนุนเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่ดี

จะเห็นได้ว่า ปัจจัยซึ่งมีความสำคัญอย่างมากในการรักษาพนักงานไว้กับองค์กรคือ ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นปัจจัยระดับนโยบาย ดังนั้น องค์กรจึงควรให้ความสำคัญกับการจัดทำนโยบาย และแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยนอกจากจะจัดทำโครงการเพื่อสังคม

และสิ่งแวดล้อมแล้ว องค์กรควรเปิดโอกาสให้พนักงานได้เข้าร่วมกิจกรรมดังกล่าวอีกด้วย ซึ่งผู้เขียนเห็นว่า สอดคล้องกับ Maslow's Hierarchy of Needs ซึ่งกล่าวไว้ว่า หนึ่งในความต้องการของมนุษย์ คือ ความต้องการได้รับการยกย่อง (self-esteem หรือ esteem needs) ซึ่งหมายถึง การที่มนุษย์มีความต้องการที่จะได้รับการนับถือและให้เกียรติ รวมถึงการให้การยอมรับและเห็นคุณค่าโดยผู้อื่น โดย Maslow (1943) ได้แบ่งความต้องการได้รับการยกย่องเป็น 2 ระดับ ระดับที่หนึ่ง คือ ระดับต้น ซึ่งได้แก่ ความต้องการได้รับความเคารพจากผู้อื่น โดยอาจหมายถึง ความต้องการสถานะทางสังคม การได้รับการยอมรับ ชื่อเสียง เกียรติยศ และความสนใจ ระดับที่สอง คือ ระดับสูง ได้แก่ ความต้องการเคารพตัวเอง ซึ่งแน่นอนว่า การมีส่วนร่วมในโครงการเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อม หรือการได้ทำงานในองค์กรซึ่งคนทั่วไปรับรู้ว่าเป็นองค์กรที่มีการจัดทำโครงการเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอยู่เป็นประจำและสม่ำเสมอ นั้น สามารถทำให้พนักงานมีความรู้สึกที่ตนเองได้รับการยอมรับจากบุคคลต่างๆ ในสังคมด้วยเช่นเดียวกัน ซึ่งในท้ายที่สุดก็จะส่งผลให้พนักงานต้องการปฏิบัติงานกับองค์กรในระยะยาว

การสื่อสาร

งานวิจัยซึ่งเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นอาสาสมัครเพื่อสังคมซึ่งได้รับการขึ้นทะเบียนในรัฐแคลิฟอร์เนีย ประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า การสื่อสารเกี่ยวกับงาน และการสื่อสารแนวความสัมพันธ์เชิงบวกมีส่วนช่วยลดความเหนื่อยล้าจากการทำงานของพนักงานลงได้ และที่สำคัญ คือ การสื่อสารที่เกี่ยวกับงานยังสามารถส่งผลกระทบโดยตรงต่อเจตจำนงในการลาออกได้อีกด้วย (Kim & Lee, 2009)

การสื่อสารภายในทีมงาน เป็นอีกหนึ่งรูปแบบของการสื่อสารภายในองค์กรที่มีความสำคัญ โดยสามารถแบ่งรูปแบบการสื่อสารภายในทีมงานเป็น 3 รูปแบบ รูปแบบที่หนึ่ง คือ การสื่อสารเพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกันของทีม ซึ่งประกอบด้วย การสร้างบรรยากาศในการทำงานเชิงบวก เช่น การเคารพซึ่งกันและกัน การให้กำลังใจกัน การจัดการกับความกดดันในที่ทำงาน การรับฟังสมาชิกอย่างตั้งใจ การให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชา และการให้ความช่วยเหลือสมาชิกในทีม รูปแบบที่สอง คือ การสื่อสารเพื่อให้เกิดการตัดสินใจที่มีคุณภาพ ได้แก่ การจัดเตรียมข้อมูลที่จำเป็นต่อการตัดสินใจ การให้ความร่วมมือในการตัดสินใจ การเสนอความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์อันจะเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจ และรูปแบบที่สาม คือ การสื่อสารเฉพาะบุคคล

ซึ่งมีงานวิจัยที่พบว่า การสื่อสารเพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกันของทีมนั้นเป็นปัจจัยซึ่งมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อเจตจำนงในการลาออก (Aper, Propp, & Zabava Ford, 2009)

ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

งานวิจัยที่ทำการศึกษากับพนักงานในองค์กรที่ประกอบธุรกิจน้ำมันและแก๊ส เทคโนโลยีสารสนเทศ ที่ปรึกษา อิเล็กทรอนิกส์ ยานยนต์ ประกัน และพาณิชย์ อิเล็กทรอนิกส์ ในประเทศอินเดีย พบว่า การที่พนักงานรับรู้เกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมขององค์กรนั้น จะทำให้พนักงานเกิดความผูกพันกับงานสูงขึ้น และมีเจตจำนงในการลาออกลดลง นอกจากนี้ การรับรู้เกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมขององค์กรยังมีอิทธิพลทางอ้อมต่อเจตจำนงในการลาออกผ่านความผูกพันกับงานอีกด้วย (Chaudhary, 2018) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Lin and Liu (2017) ซึ่งทำการศึกษากับกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นพนักงานในธุรกิจการธนาคารในสาธารณรัฐจีน เพื่อค้นหาผลกระทบซึ่งความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม และจริยธรรมของผู้ นำ มีต่อความผูกพันกับงานและความเหนื่อยล้าจากการทำงาน ซึ่งในท้ายที่สุดก็จะส่งผลกระทบต่อเจตจำนงในการลาออก โดยงานวิจัยดังกล่าวพบว่า ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม มีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อความผูกพันกับงาน และความเหนื่อยล้าจากการทำงาน กล่าวคือ ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม จะส่งผลให้ระดับความผูกพันกับงานสูงขึ้น และความเหนื่อยล้าจากการทำงานลดลง ยิ่งไปกว่านั้น พนักงานที่มีความผูกพันกับงานสูงมักยินดีที่จะทุ่มเทในการทำงานและไม่มีความคิดที่จะลาออกจากงาน ในขณะที่พนักงานซึ่งมีความเหนื่อยล้าในการทำงานสูง มักจะเริ่มมองหางานใหม่และลาออกในที่สุด

งานวิจัยซึ่งเก็บข้อมูลกับพนักงานขององค์กรที่ทำธุรกิจให้บริการทางการเงิน ในประเทศสหรัฐอเมริกาพบว่า การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมขององค์กร และความพยายามที่จะพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องขององค์กร สามารถส่งผลให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์กรสูงขึ้น ซึ่งมีส่วนช่วยลดอัตราการลาออกของพนักงานอีกด้วย (Hollingworth & Valentine, 2014) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Kim, Song, and Lee (2016) ซึ่งศึกษาผลกระทบของความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมที่มีต่อความผูกพันกับองค์กร และเจตจำนงในการลาออกของพนักงานในธุรกิจค้าปลีก และพบว่า ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมมีผลกระทบทางอ้อมต่อเจตจำนงในการลาออกผ่านความผูกพันกับ

องค์กร กล่าวคือ หากพนักงานรับรู้ถึงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมขององค์กร พนักงานก็必将มีความผูกพันกับองค์กรสูงขึ้น และท้ายที่สุดก็必将มีความต้องการที่จะลาออกลดลงตามไปด้วย

จากการศึกษาผลกระทบของกิจกรรมเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมที่มีต่อเจตจำนงในการลาออกของพนักงาน โดยการเก็บข้อมูลกับพนักงานในองค์กรที่ปรึกษาด้านกฎหมาย ในประเทศสหรัฐอเมริกาพบว่า กิจกรรมเพื่อความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมเป็นปัจจัยซึ่งสามารถมีอิทธิพลต่อการลาออกของพนักงานโดยอิทธิพลดังกล่าวขึ้นอยู่กับบริบทซึ่งมีความเฉพาะตัวสำหรับแต่ละองค์กร บุคคล และสิ่งแวดล้อม (Carnahan, Kryscynski, & Olson, 2017) สอดคล้องกับงานวิจัยของ Williams (2017) ซึ่งพบว่า หากองค์กรมีการจัดทำโครงการจำนวนมากเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม พนักงานก็มีแนวโน้มที่จะปฏิบัติงานอยู่กับองค์กรอย่างต่อเนื่องมากขึ้นตามไปด้วยเช่นกัน

การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิก (Leader-Member Exchange)

ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิก มีแกนหลักอยู่ที่การมองภาวะผู้นำว่าเป็นกระบวนการ (leadership as process) และให้ความสำคัญกับการมีปฏิสัมพันธ์หรือการสื่อสารระหว่างผู้นำและผู้ตาม โดยในยุคแรกของการศึกษาวิจัยตามทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิก นักวิจัยให้ความสำคัญกับลักษณะความสัมพันธ์แนวดิ่ง (vertical linkages) ระหว่างผู้นำและผู้ตาม หรือเรียกว่า ทฤษฎีความสัมพันธ์รายคู่แนวดิ่ง (Vertical Dyad Linkages: VDL) ซึ่งแบ่งความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามเป็น 3 ลักษณะ โดยลักษณะที่หนึ่ง คือ ความสัมพันธ์แนวดิ่งรายบุคคล (the vertical dyad) ซึ่งผู้นำจะสร้างความสัมพันธ์ด้านการงานที่มีลักษณะเฉพาะกับผู้ตามแต่ละคน ลักษณะที่สอง คือ ความสัมพันธ์แนวดิ่งรายกลุ่ม (vertical dyads) ซึ่งผู้นำจะสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มผู้ตาม โดยแต่ละความสัมพันธ์นี้จะมีความพิเศษเฉพาะตัว และลักษณะที่สาม คือ พวกเรา (in-groups) และพวกเขา (out-groups) ซึ่งผู้นำและผู้ตามจะสร้างความสัมพันธ์ที่มีความเฉพาะตัว โดยอาจจะเป็นความสัมพันธ์แบบพวกเดียวกันหรือคนละพวก สำหรับความสัมพันธ์แบบ “พวกเรา” จะมีลักษณะของความไวเนื้อเชื้อใจกัน เคารพกัน ชอบพอกัน และการมี

อิทธิพลต่อกันและกัน ในขณะที่ความสัมพันธ์แบบ “พวกเขา” นั้นจะมีลักษณะของการสื่อสารแบบเป็นทางการ และเป็น การสื่อสารตามหน้าที่เท่านั้น (Northouse, 2016)

ในการนี้ ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้นำและพนักงาน หรือที่เรียกว่าการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิกนั้น สามารถทำให้เกิดความผูกพันของพนักงานได้ นอกจากนั้น หากพนักงานรับรู้ถึงพฤติกรรมในการสอนงานที่ดีของผู้นำ ของตนเอง พนักงานก็จะมี ความผูกพันกับองค์กรอยู่ใน ระดับสูงด้วย (Kuzmycz, 2011; Richardson, 2018) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Smith (2013) ที่พบว่า หาก พนักงานมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้นำของตน พนักงานก็จะ มีระดับความผูกพันกับองค์กรในมิติของความผูกพันด้าน ความรู้สึก (affective commitment) และความผูกพัน ที่เกิดจากมาตรฐานทางสังคม (normative commitment) อยู่ในระดับสูงตามไปด้วย

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นว่า ผู้นำมีบทบาทสำคัญ อย่างยิ่งในการสร้างความผูกพันกับองค์กร อย่างไรก็ตาม แม้ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผู้นำจะมีอยู่หลายทฤษฎี แต่ผู้เขียน เห็นว่า ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิกเป็น ทฤษฎีเชิงบรรยายซึ่งเน้นเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ และพนักงาน ทำให้มีความชัดเจนและสามารถนำไปปรับใช้ ในทางปฏิบัติได้ง่าย นอกจากนี้ ยังพบว่ามีงานวิจัยหลายชิ้น ที่แสดงให้เห็นว่า ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและ สมาชิกนั้นมีส่วนในการสร้างความผูกพันกับองค์กรและ ผลักดันให้พนักงานงานมีผลการปฏิบัติงานที่ดีอีกด้วย ดังนั้น องค์การและผู้นำจึงควรให้ความสำคัญ และนำแนวคิดของ ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิกไปปรับใช้ ในการบริหารจัดการพนักงานในสังกัด ทั้งนี้เพื่อให้สามารถ รักษาคนเก่งไว้กับองค์กรได้

การสื่อสาร

ความหมายของคำว่า “การสื่อสาร” สามารถแบ่งได้ เป็น 3 แง่มุม แง่มุมที่หนึ่ง คือ การกระจายหรือส่งผ่านข้อมูล ซึ่งสำหรับองค์กรส่วนมากแล้ว ข้อมูลมักถูกส่งผ่านจาก ผู้บริหารระดับสูงลงไปจนถึงพนักงานระดับปฏิบัติการผ่าน ผู้จัดการ แง่มุมที่สอง คือ การให้ข้อมูลโดยผู้บริหาร ซึ่งเป็น รูปแบบการกระจายข้อมูลที่มีประสิทธิภาพขององค์การ โดยปกติแล้ว ผู้บริหารระดับสูงจะแจ้งข้อมูลล่าสุดให้พนักงาน ที่มีสายการรายงานตรงกับตนเอง จากนั้นพนักงานที่ได้รับ การสื่อสารข้อมูลดังกล่าวก็จะสื่อสารข้อมูลดังกล่าวไปสู่ พนักงานอื่นตามลำดับชั้นต่อไป จนกระทั่งพนักงานทุก

ลำดับขององค์การได้รับข้อมูลครบถ้วน และแ่งมุมที่สาม คือ การสื่อสารขึ้นบน ได้แก่การที่พนักงานระดับปฏิบัติการ สามารถเสนอความคิดเห็นให้กับผู้บริหารได้ (Leary-Joyce, 2004)

ทั้งนี้ งานวิจัยที่ผ่านมาเกี่ยวกับการสื่อสาร ได้แบ่ง การสื่อสารเป็น 4 ลักษณะ ลักษณะที่หนึ่ง คือ การสื่อสาร ในลักษณะความสัมพันธ์เชิงบวก (positive relationship communication) ซึ่งคือ การสื่อสารในลักษณะที่ หัวหน้างานสอบถามเพื่อรับคำแนะนำจากผู้ใต้บังคับบัญชา การให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชาในฐานะมนุษย์ คนหนึ่ง การให้ความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึง การเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแสดง ความเห็นในการตัดสินใจที่สำคัญ ลักษณะที่สอง คือ การสื่อสารจากล่างขึ้นบนแบบเปิดเผย (upward openness communication) ซึ่งคือ การเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้ซักถามผู้นำ และแสดงความไม่เห็นด้วยกับหัวหน้างาน ลักษณะที่สาม คือ การสื่อสารในลักษณะความสัมพันธ์ เชิงลบ (negative relationship communication) ได้แก่ การสื่อสารในลักษณะที่หัวหน้างานพูดจาเหน็บแนม และ วิพากษ์วิจารณ์ผู้ใต้บังคับบัญชาต่อหน้าผู้อื่น และลักษณะ ที่สี่ คือ การสื่อสารที่เกี่ยวข้องกับงาน (job-relevant communication) ได้แก่ การสื่อสารในลักษณะที่หัวหน้างาน ดิชมผลการปฏิบัติงาน ให้ข้อมูลเกี่ยวกับกฎเกณฑ์ คู่มือการ ปฏิบัติงาน การมอบหมายงาน ตารางการปฏิบัติงาน และ เป้าหมายในการปฏิบัติงาน (Miles, Patrick, & King, 1996)

นอกจากนี้ ยังสามารถแบ่งการสื่อสารขององค์การได้ เป็น 2 มิติ ได้แก่ มิติด้านข้อมูล (informational dimension) และมิติด้านความสัมพันธ์ (relational dimension) โดยพบว่า ปัจจัยซึ่งมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจเกี่ยวกับการ สื่อสารองค์การในมิติด้านข้อมูล ประกอบด้วยเนื้อหา ที่องค์การสื่อสารออกมา การแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่าง พนักงาน หัวหน้างาน และสมาชิกอื่นในองค์การ รวมถึง บริบทของการสื่อสารอีกด้วย ในขณะที่ปัจจัยซึ่งมีอิทธิพล ต่อความพึงพอใจเกี่ยวกับการสื่อสารองค์การในมิติด้าน ความสัมพันธ์ ได้แก่ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน หัวหน้างาน และสมาชิกอื่นในองค์การ ซึ่งความสัมพันธ์ดังกล่าวจะเป็น ความสัมพันธ์ภายใต้บริบทของการทำงาน โดยให้ความสำคัญ กับทัศนคติของพนักงาน หัวหน้างาน และพนักงานอื่นทุก ระดับ (Jalalkamali et al., 2016)

การสื่อสารเป็นปัจจัยสำคัญซึ่งมีผลกระทบต่อ ผลผลิตภาพ (productivity) และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

อย่างมาก ซึ่งการสื่อสารนี้สามารถแบ่งเป็น (1) การสื่อสารจากบนลงล่าง ได้แก่ การสื่อสารจากผู้บริหารและหัวหน้างานไปยังพนักงานระดับปฏิบัติการ ซึ่งผู้เขียนมีความเห็นว่าการสื่อสารเป็นทักษะที่มีความสำคัญสำหรับผู้บริหารและหัวหน้างานอย่างมาก ดังนั้น องค์การจึงควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะการสื่อสารให้กับผู้บริหารและหัวหน้างานที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การ รวมถึงให้ความสำคัญกับการประเมินทักษะการสื่อสาร ในการสรรหาคัดเลือกบุคคลเข้ามาเป็นหัวหน้างานหรือผู้บริหารองค์การอีกด้วย (2) การสื่อสารจากล่างขึ้นบน ได้แก่ การสื่อสารจากพนักงานระดับปฏิบัติการไปยังหัวหน้างานหรือผู้บริหาร ซึ่งผู้เขียนมีความเห็นว่าเป็นเรื่องสำคัญสำหรับประเทศไทยนั้น พนักงานส่วนมากมักจะไม่ค่อยกล้าแสดงความคิดเห็นกับผู้บริหาร ดังนั้น ผู้นำหรือผู้บริหารจึงมีบทบาทสำคัญในการสร้างบรรยากาศหรือรูปแบบการปฏิบัติงานที่จะช่วยผลักดันให้พนักงานระดับปฏิบัติการกล้าแสดงความคิดเห็นกับหัวหน้างานหรือผู้บริหารมากขึ้น และ (3) การสื่อสารแนวระนาบ ได้แก่ การสื่อสารกับเพื่อนร่วมงาน ซึ่งผู้เขียนมีความเห็นว่าการสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานในองค์การควรจัดสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานเช่น การจัดวางโต๊ะทำงาน หรือการออกแบบพื้นที่ในการปฏิบัติงานให้เอื้อต่อการสื่อสารกันอย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย

ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (Corporate Social Responsibility)

นักวิชาการหลายคนได้ศึกษาวิจัยและนำเสนอทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยสามารถแบ่งเป็นกลุ่มทฤษฎีตามแนวคิดที่แตกต่างกันได้ดังนี้

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมสามารถแบ่งได้เป็น 3 กลุ่ม ประกอบด้วย กลุ่มที่หนึ่งคือ กลุ่มพื้นฐาน (fundamentalism) ซึ่งมีแนวคิดว่าการเป็นเพียงสิ่งที่สร้างขึ้นโดยกฎหมาย (legal artifacts) เท่านั้น และความรับผิดชอบต่อสังคมเพียงอย่างเดียวที่องค์กรต้องดำเนินการ คือ การทำกำไรโดยไม่ขัดต่อกฎหมาย กลุ่มที่สองคือ กลุ่มทฤษฎีเกี่ยวกับความมีศีลธรรมขององค์กร โดยเห็นว่า แม้ความมีศีลธรรมขององค์กรจะเป็นหน้าที่ของตัวแทนขององค์กร (agency) ก็ตาม แต่ท้ายที่สุดแล้วองค์กรก็ต้องรับผิดชอบต่อผลกระทบกระทำของตัวแทนดังกล่าวด้วยเช่นกัน และกลุ่มที่สามคือ กลุ่มทฤษฎีที่ให้ความสำคัญกับมิติด้านสังคมขององค์กร โดยมีรากฐานมาจากทฤษฎีทางการเมือง และทฤษฎีทางจริยธรรม (Klonoski, 1991)

นอกจากนี้ยังสามารถแบ่งทฤษฎีด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมได้เป็น 4 กลุ่ม กลุ่มที่หนึ่งคือ ทฤษฎีการปฏิบัติกิจกรรมเพื่อสังคม (corporate social performance theory) ซึ่งมีพื้นฐานมาจากสังคมวิทยา และมีหลักคิดว่า เมื่อสังคมให้โอกาสองค์กรได้ประกอบกิจการแล้ว องค์กรควรจะต้องให้บริการสังคมเป็นการตอบแทนด้วย ซึ่งไม่ใช่เพียงการสร้างความมั่งคั่งเท่านั้น แต่จะต้องมีส่วนช่วยเหลือสังคมในเรื่องที่สังคมต้องการ รวมถึงตอบสนองความคาดหวังที่สังคมมีต่อองค์กรด้วย กลุ่มที่สองคือ ทฤษฎีมูลค่าของผู้ถือหุ้น (shareholder value theory) ซึ่งมีพื้นฐานมาจากทฤษฎีด้านเศรษฐศาสตร์ มีแนวคิดว่าการที่ความรับผิดชอบต่อสังคมเพียงอย่างเดียวที่องค์กรต้องดำเนินการ คือ การทำกำไร โดยเป้าหมายสำคัญที่สุดคือการเพิ่มมูลค่าให้กับผู้ถือหุ้น กลุ่มที่สามคือ ทฤษฎีผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholder theory) ซึ่งมีพื้นฐานมาจากมุมมองทางด้านจริยธรรม และมีแนวคิดว่าการต้องมีความรับผิดชอบต่อทุกคนทุกฝ่ายที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินกิจการขององค์กร เช่น ลูกค้า ผู้ผลิตวัตถุดิบ พนักงาน ชุมชนท้องถิ่น เป็นต้น และกลุ่มที่สี่คือ ทฤษฎีพลเมืองบริษัท (corporate citizenship theory) คือ ความเป็นพลเมืองที่ดีขององค์กร ซึ่งได้แก่การที่องค์กรทำกิจกรรมการกุศลและมีการบริจาคให้กับชุมชนในพื้นที่ ซึ่งองค์การดำเนินธุรกิจอยู่ (Garriga & Melé, 2004)

ผู้เขียนเห็นว่า การดำเนินกิจกรรมเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อมนี้ เป็นเรื่องที่หลายคนหันมาให้ความสำคัญมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง และเป็นปัจจัยที่สามารถทำให้พนักงานในองค์การมีความภาคภูมิใจในองค์การได้ หากพนักงานรับรู้ได้ว่า องค์กรของตนได้รับการยอมรับว่าเป็นองค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

ความผูกพันกับองค์กร

แนวคิดดั้งเดิมเกี่ยวกับความผูกพันกับองค์กรแบ่งเป็นสองมุมมอง มุมมองที่หนึ่งคือ จุดสนใจของความผูกพัน (foci of commitment) หมายถึง บุคคลและกลุ่มบุคคล ซึ่งพนักงานมีความผูกพันอยู่ด้วย (Reichers, 1985) เช่น เพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน ลูกน้อง ลูกค้า และกลุ่มคนอื่นในองค์การ และมุมมองที่สองคือ ฐานของความผูกพัน (base of commitment) หมายถึง แรงกระตุ้นที่ทำให้เกิดความผูกพัน ประกอบด้วย การปฏิบัติตาม (compliance) การแสดงตัว (identification) และการซึมซับอย่างฝังใจ (internalization) โดยที่การปฏิบัติตามจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคล

มีทัศนคติและแสดงพฤติกรรมบางอย่าง เพื่อให้ได้มาซึ่งรางวัล หรือเพื่อหลีกเลี่ยงการถูกลงโทษ ส่วนการแสดงตัวจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีทัศนคติและแสดงพฤติกรรมบางอย่าง เพื่อให้มีความสัมพันธ์กับผู้อื่นหรือกลุ่ม และการซึมซับอย่างฝังใจจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีทัศนคติและแสดงพฤติกรรมบางประการ ซึ่งสอดคล้องต้องกันกับค่านิยมของตน (Kelman, 1958)

ความผูกพันกับองค์การประกอบด้วยความเชื่อที่มีผลต่อพฤติกรรม 3 ประการ ประการที่หนึ่ง คือ ความผูกพันด้านความรู้สึก หมายถึง การผูกติดทางด้านอารมณ์ ความเกี่ยวข้อง และการแสดงตัวกับองค์การ ประการที่สอง คือ ความผูกพันที่เกิดจากมาตรฐานทางสังคม หมายถึง ความรู้สึกจงรักภักดีซึ่งได้รับแรงขับมาจากความรู้สึกที่มีภาระหน้าที่ต่อองค์การ และประการที่สาม คือ ความผูกพันต่อเนื่อง หมายถึง ความผูกพันที่เกิดขึ้นจากการรับรู้ถึงต้นทุนที่จะเกิดขึ้นหากต้องจากองค์การไป หรือการรับรู้ที่ไม่มีทางเลือกในการจ้างงานอื่นแล้ว (Allen & Meyer, 1990) โดยพบว่า ความผูกพันกับองค์การสามารถส่งอิทธิพลต่อผลลัพธ์เกี่ยวกับงาน เช่น การลาออก การขาดงาน หรือผลการปฏิบัติงานได้ (Klein, Becker, & Meyer, 2009)

ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม หรือที่เรียกว่า การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิก ก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อระดับความผูกพันกับองค์การเช่นกัน โดยพบว่า ความผูกพันด้านความรู้สึก และความผูกพันที่เกิดจากมาตรฐานทางสังคม มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิก กล่าวคือ หากพนักงานมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้นำของตนเอง พนักงานก็จะมีระดับความผูกพันด้านความรู้สึก และมีความผูกพันที่เกิดจากมาตรฐานทางสังคมอยู่ในระดับสูงตามไปด้วย (Smith, 2013)

นอกจากนี้ ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมยังเป็นปัจจัยหนึ่งที่สามารถกระตุ้นให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์การได้ หากพนักงานรับรู้ว่าการดำเนินงานมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม พนักงานก็มีแนวโน้มที่จะมีความผูกพันกับองค์การด้วย โดยพนักงานที่ทำงานอยู่ในองค์การที่มีการดำเนินโครงการเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ยิ่งไปกว่านั้น พนักงานที่มีความผูกพันกับองค์การก็จะมีผลผูกพันกับงานและมีความพึงพอใจกับงานของตนเองอีกด้วย และนอกจากการจัดทำโครงการ

เกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมแล้ว หากพนักงานมีโอกาสได้มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อมที่องค์การจัดทำขึ้น พนักงานก็มักจะมีผลผูกพันกับองค์การอยู่ในระดับสูงด้วย (Alfermann, 2011; Williams, 2017)

ในการนี้ ปัจจัยซึ่งสามารถสร้างความผูกพันกับองค์การได้นั้น สามารถแบ่งได้เป็น 2 ระดับ คือ (1) ปัจจัยระดับบุคคล ได้แก่ การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิก ซึ่งให้ความสำคัญกับพฤติกรรมของผู้นำ และ (2) ปัจจัยระดับองค์การ ซึ่งได้แก่ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นปัจจัยซึ่งต้องได้รับการผลักดันจากองค์การ ในการกำหนดนโยบาย รวมทั้งการผลักดันให้มีการนำนโยบายไปใช้ในทางปฏิบัติ

ความพึงพอใจในงาน

แนวคิดทฤษฎีสำคัญที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงานสามารถแบ่งได้เป็น 4 แนวคิดทฤษฎีดังนี้ (1) ทฤษฎีการตอบสนอง (fulfillment theory) ซึ่งเป็นแนวคิดทฤษฎีที่ให้ความสนใจกับปริมาณของผลลัพธ์ซึ่งบุคคลได้รับ และมองว่าการที่บุคคลจะพอใจหรือไม่พอใจนั้น ขึ้นอยู่กับปริมาณของผลลัพธ์ที่ตนเองได้รับ (2) ทฤษฎีความเสมอภาค (equity theory) ซึ่งกล่าวว่า ความพึงพอใจเป็นผลมาจากความสมดุลระหว่างปัจจัยนำเข้า และผลลัพธ์ซึ่งแต่ละบุคคลรับรู้ โดยความพึงพอใจจะเกิดขึ้นเมื่อมีการรับรู้ถึงความเท่าเทียม ส่วนความไม่พึงพอใจจะเกิดขึ้นเมื่อมีการรับรู้ถึงความไม่เท่าเทียม (3) ทฤษฎีความแตกต่าง (discrepancy theory) ซึ่งกล่าวว่าความพึงพอใจเป็นผลมาจากความแตกต่างระหว่างผลลัพธ์ที่บุคคลได้รับจริงและระดับผลลัพธ์อื่น และ (4) ทฤษฎี 2 ปัจจัย (two-factor theory) ซึ่งมีแนวคิดที่สามารถจำแนกปัจจัยด้านงานเป็น 2 ประเภท โดยประเภทที่หนึ่ง คือ ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจ และประเภทที่สอง คือ ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจ ทั้งนี้แต่ละบุคคลสามารถมีทั้งความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจได้ในเวลาเดียวกัน และแม้ว่าปัจจัยบางประการ เช่น สภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นต้น จะไม่สามารถทำให้เกิดหรือเพิ่มระดับความพึงพอใจได้ แต่ก็สามารถส่งผลกระทบต่อระดับความไม่พึงพอใจได้ (Lawler, 1973)

ปัจจัยหนึ่งที่สำคัญซึ่งสามารถส่งผลกระทบต่อระดับความพึงพอใจในงานได้ คือ ลักษณะของตัวงาน โดยงานวิจัยของ Mda (2010) ซึ่งเก็บข้อมูลจากพนักงานในองค์การที่ประกอบธุรกิจเกี่ยวกับเทคโนโลยีและการสื่อสารพบว่า

ลักษณะงานที่พนักงานแต่ละคนทำอยู่นั้นมีอิทธิพลต่อระดับความพึงพอใจในงานของพนักงาน โดยความพึงพอใจในงานของพนักงานแต่ละคนสามารถลดลงได้ด้วยเหตุผลสำคัญ 3 ประการ ประการแรก คือ เมื่อพนักงานรู้สึกว่าจะไม่ได้ใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ ประการที่สอง คือ เมื่อพนักงานรู้สึกว่าการที่ทำทำให้ตนเองล้าหลัง และไม่ทันต่อความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี และประการที่สาม คือ เมื่อพนักงานต้องทำงานหนักมากๆ เป็นเวลาต่อเนื่อง จนทำให้เหนื่อยล้า กัดดัน และรู้สึกว่าสูญเสียเวลาที่จะได้ใช้กับเพื่อนหรือครอบครัวของตนเอง

จะเห็นได้ว่า ปัจจัยสำคัญซึ่งมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงาน คือ บุคคลรอบตัวของพนักงานซึ่งหมายความว่าความรวมถึงเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน และลักษณะของตัวงาน ดังนั้น องค์การจึงควรให้ความสำคัญกับการกำหนดนโยบายและแนวทางปฏิบัติ เพื่อสนับสนุนให้พนักงานมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานของพนักงาน

ข้อเสนอแนะ

จากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นว่า ปัจจัยซึ่งมีอิทธิพลต่อเจตจำนงในการลาออกของพนักงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงานนั้นสามารถแบ่งเป็น 2 ระดับ ระดับแรกคือปัจจัยในระดับบุคคล และระดับที่สอง คือ ปัจจัยในระดับองค์การ

ปัจจัยในระดับบุคคล ได้แก่ (1) การสื่อสาร และ (2) ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและผู้นำ หรือที่เรียกว่าการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิก ซึ่งผู้นำหรือหัวหน้างานมีบทบาทสำคัญกับการส่งอิทธิพลของปัจจัยทั้งสองนี้ต่อเจตจำนงในการลาออกและผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นอย่างมาก

ในด้านของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิกนั้น ผู้เขียนเห็นว่า ผู้นำควรสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงาน รวมถึงสร้างความรู้สึกเชื่อมั่นในตัวผู้นำอีกด้วย โดยผู้นำควรหาโอกาสพูดคุยกับพนักงานเพื่อรับฟังความคิดเห็น หรืออุปสรรคปัญหาในการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อนำมาแก้ไขปรับปรุง ทั้งนี้ เพื่อเป็นการลดความกดดันจากการทำงานของพนักงาน และทำให้พนักงานรู้สึกว่าได้รับการช่วยเหลือ ซึ่งในที่สุดความรู้สึกเหล่านี้ก็จะพัฒนาเป็นความเชื่อใจและความสัมพันธ์ที่ดีได้

สำหรับการสื่อสารนั้น หัวใจสำคัญคือเนื้อหาและความรวดเร็วในการให้ข้อมูล โดยผู้เขียนเห็นว่ายิ่งหัวหน้างานมีการแจ้งผลการปฏิบัติงานให้พนักงานทราบอย่างรวดเร็วเท่าใด พนักงานก็จะยังสามารถปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเองเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายของการปฏิบัติงานได้รวดเร็วเท่านั้น เนื่องจากหัวหน้างานก็จะมีโอกาสได้พูดคุยกับพนักงานถึงสิ่งที่ต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลง และพนักงานก็จะมีโอกาสได้ปรับเปลี่ยนการปฏิบัติงานของตน

ปัจจัยในระดับองค์การ ได้แก่ ความรับผิดชอบ ต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นบทบาทระดับองค์การ ในการกำหนดนโยบาย และดำเนินการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับ ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อให้ส่งอิทธิพลต่อเจตจำนงในการลาออกและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งผู้เขียนเห็นว่า การที่พนักงานได้มีโอกาสเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อมที่องค์กรหรือหน่วยงานจัดขึ้น จะทำให้พนักงานภูมิใจในองค์กร และรู้สึกว่าได้รับการยอมรับจากบุคคลภายนอก ดังจะเห็นได้ว่า พนักงานมักจะโพสรูปภาพที่เข้าร่วมกิจกรรมเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อมที่องค์กรหรือหน่วยงานของตนเองจัดขึ้นในสื่อสังคมออนไลน์ต่างๆ เช่น อินสตาแกรม (instagram) เฟซบุ๊ก (facebook) ไลน์แอปพลิเคชัน (line application) เป็นต้น ทั้งนี้ ก็เพื่อสื่อสารให้คนรอบตัวรับรู้ ชื่นชม และยอมรับในตัวพนักงานเอง และในท้ายที่สุด กลุ่มพนักงานเหล่านี้ก็จะรักในงานที่ปฏิบัติอยู่และผูกพันกับองค์กรของตน รวมถึงพร้อมที่จะทุ่มเทปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลลัพธ์สูงสุดอย่างต่อเนื่อง

ดังนั้น องค์การจึงควรจัดทำนโยบายและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งควรเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในโครงการเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อมที่องค์กรจัดทำขึ้นด้วย ทั้งนี้ ผู้บริหารหรือหัวหน้างานควรสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงาน รวมทั้งสื่อสารข้อมูลที่สำคัญและเกี่ยวข้องกับการทำงานของพนักงานอย่างต่อเนื่อง เช่น ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน แนวโน้มทิศทางการดำเนินธุรกิจขององค์กร เป็นต้น ทั้งนี้ เพื่อให้องค์กรสามารถรักษาบุคลากรซึ่งมีความสามารถสูงไว้กับองค์กรได้ในระยะยาว

References

- Alfermann, A. (2011). *The effects of corporate social responsibility on employee engagement in a global setting* (Doctoral dissertation, Benedictine University).
- Ali, K. (2014). *The effects of leader-member exchange and employee wellbeing towards employee turnover intention* (Doctoral dissertation, Deakin University).
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (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. M., & Zabava Ford, W. S. (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.
- Carnahan, S., Kryscynski, D., & Olson, D. (2017). When does corporate social responsibility reduce employee turnover? Evidence from attorneys before and after 9/11. *Academy of Management Journal*, 60(5), 1932-1962.
- Chaudhary, R. (2018). Corporate social responsibility and employee performance: A study among Indian business executives. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-24. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1469159>
- Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, 53(1), 51-71.
- Hollingworth, D., & Valentine, S. (2014). Corporate social responsibility, continuous process improvement orientation, organizational commitment and turnover intentions. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 31(6), 626-651.
- Jalalkamali, M., Ali, A. J., Hyun, S. S., & Nikbin, D. (2016). Relationships between work values, communication satisfaction, and employee job performance: The case of international joint ventures in Iran. *Management Decision*, 54(4), 796-814.
- Joo, B. K. (2010). Organizational commitment for knowledge workers: The roles of perceived organizational learning culture, leader-member exchange quality, and turnover intention. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 69-85.
- Kacmar, K. M., Witt, L. A., Zivnuska, S., & Gully, S. M. (2003). The interactive effect of leader-member exchange and communication frequency on performance 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.
- Kelman, H. C. (1958). Compliance, identification, and internalization: Three processes of attitude change. *Journal of Conflict Resolution*, 2(1), 51-60.

- Kim, H., & Lee, S. Y. (2009). Supervisory communication, burnout, and turnover intention among social workers in health care settings. *Social Work in Health Care*, 48(4), 364-385.
- 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. (Eds.) (2009). *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions*. New York: Routledge.
- Klonoski, R. J. (1991). Foundational considerations in the corporate social responsibility debate. *Business Horizons*, 34(4), 9-18.
- Kuzmycz, D. (2011). *Coaching behaviors of managers as a predictor of higher quality leader- member exchanges and employee engagement* (Doctoral dissertation, Alliant International University).
- 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.
- Lawler, E. E. (1973). *Motivation in work organizations*. Monterey, CA: Brooks/Cole.
- Leary-Joyce, J. (2004). *Becoming an employer of choice: Make your organisation a place where people want to do great work*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Lin, C. -P., & Liu, M. -L. (2017). Examining the effects of corporate social responsibility and ethical leadership on turnover intention. *Personnel Review*, 46(3), 526-550.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- Mda, A. M. (2010). *Staff Turnover in the Information and Communication Technology (ICT) Sector in South Africa* (Doctoral dissertation, Ohio University).
- 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.
- Neves, P., & Eisenberger, R. (2012). Management communication and employee performance: The contribution of perceived organizational support. *Human Performance*, 25(5), 452-464.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and practice* (7th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *The Academy of Management Review*, 10(3), 465-476.
- Richardson, J. (2018). *The relationship between the perceived effectiveness of coaching with job engagement and organizational engagement* (Doctoral dissertation, Capella University).

Smith, J. (2013). *Study of leader follower relationship quality and employee commitment in a public housing agency with communication as the mediating variable* (Doctoral dissertation, Our Lady of the Lake University).

Williams, D. (2017). *Strategic corporate social responsibility (CSR) in the service industry: Employing employee engagement in strategy implementation toward enhancing organizational competitive advantage* (Doctoral dissertation, University of Maryland University College).

World Economic Forum. (2018). The future of job report 2018. Retrieved September 8, 2018, from http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf