

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาค้นคว้าเอกสาร ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสัญญาทางจิตวิทยา ความผูกพันต่อองค์การ, พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และความตั้งใจที่จะลาออก ผู้วิจัยขอนำเสนอรายละเอียดตามลำดับดังนี้

1. แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยเกี่ยวกับสัญญาทางจิตวิทยา
2. แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ
3. แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ
4. แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยเกี่ยวกับความตั้งใจที่จะลาออก
5. สรุปความเชื่อมโยงระหว่างแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ

สมมติฐานในการวิจัยครั้งนี้

1. แนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยเกี่ยวกับสัญญาทางจิตวิทยา

1.1 ความหมายของสัญญาทางจิตวิทยา

จากการศึกษาค้นคว้าเอกสาร ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสัญญาทางจิตวิทยา พบว่ามีผู้ศึกษาและให้ความหมายของสัญญาทางจิตวิทยาไว้มากมาย ดังนี้

อากรีส, เซน, คอตโต (Agyris, 1960; Schein, 1965; Kotto, 1973 quoted in Turnley, William H., 1999, p.367) ได้กล่าวถึง สัญญาทางจิตวิทยาว่าเป็นการแบ่งปันการรับรู้ระหว่างพนักงานและนายจ้างเกี่ยวกับสิ่งที่ต่างฝ่ายต่างติดค้างต่ออีกฝ่ายหนึ่งในความสัมพันธ์ของการจ้างงาน

เซน (Schein, 1980, quoted in Makin, Cooper and Cox, 1996, p.4) ได้ให้คำนิยามของสัญญาทางจิตวิทยาไว้ว่า เป็นกลุ่มความคาดหวังที่ไม่มีการกำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษรซึ่งมีอยู่ตลอดเวลาระหว่างสมาชิกทุกคนในองค์การและบรรดาผู้จัดการและบุคคลอื่นๆ ในองค์การนั้นๆ

รูสโซ (Rousseau, 1995, p.9) กล่าวว่า สัญญาทางจิตวิทยา หมายถึง ความเชื่อต่างๆ ของบุคคลซึ่งเป็นผลมาจากการกำหนดรูปแบบโดยองค์การในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับข้อตกลงแลกเปลี่ยนระหว่างบุคคลและองค์การ

روبินส์ (Robbins, 1994, p.93) ได้ให้ความหมายของสัญญาทางจิตวิทยาไว้ว่าเป็นข้อตกลงที่ไม่เป็นลายลักษณ์อักษรที่มีอยู่ระหว่างพนักงานและนายจ้าง สัญญาทางจิตวิทยาเป็นความคาดหวังซึ่งกันและกันว่าผู้บริหารคาดหวังอะไรจากพนักงานและในทางกลับกันพนักงานคาดหวังอะไรจากผู้บริหาร ผลก็คือสัญญาดังกล่าวจะเป็นตัวกำหนดความคาดหวังเกี่ยวกับพฤติกรรมที่มีอยู่ในทุกๆ บทบาทหน้าที่

ซิมส์ (Sims, 1994 quoted in Robinson & Sandra, 1996, p.574) กล่าวว่า สัญญาทางจิตวิทยา หมายถึง การรับรู้ของพนักงานว่าตนเองมีสิ่งใดที่ติดค้างกับองค์การและสิ่งใดที่องค์การติดค้างกับตน

แบลนเชโร, ดอนนา, แอลราม, ลิซา (Blancero, Donna, Ellram & Lisa, 1997, p.1) กล่าวว่า สัญญาทางจิตวิทยาเป็นการรับรู้เกี่ยวกับข้อตกลงที่มีต่อกันและกันระหว่างสองฝ่าย โดยปกติทั่วไปจะใช้อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและนายจ้าง สัญญาทางจิตวิทยาจะมีลักษณะที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวในแต่ละความสัมพันธ์ นอกจากนั้นบทบาทที่มีต่อกันและกันเป็นส่วนประกอบที่สำคัญเป็นอย่างมาก หรือกล่าวได้ว่าทั้งสองฝ่ายต่างมีการรับรู้ความคาดหวังเกี่ยวกับพันธะหน้าที่ของอีกฝ่ายหนึ่งบนพื้นฐานการรับรู้เกี่ยวกับพันธะหน้าที่ของตนเอง

เทิร์นเลย์ วิลเลียม เอช. (Turnley & William, 1999, p.367) ได้กล่าวถึง สัญญาทางจิตวิทยาว่า เป็นการรับรู้ซึ่งเป็นนามธรรมที่มีอยู่ตั้งแต่แรก บุคคลแต่ละคนจะมีสัญญาทางจิตวิทยาที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจเกี่ยวกับพันธะหน้าที่ที่มีต่อกันและกันในเรื่องของความสัมพันธ์ในการจ้างงานระหว่างบุคคลและองค์การ

อาร์มสตรอง (Armstrong, 2000, p.185) ให้ความหมายว่า สัญญาทางจิตวิทยาเป็นกลุ่มของความคาดหวังที่มีต่อกันและกันอย่างไม่เป็นลายลักษณ์อักษรซึ่งเกิดขึ้นระหว่างพนักงานและนายจ้าง

โรบินสัน และ มอริสัน (Robinson & Morrison, 2000 quoted in Greenberg, 2003, p.405) กล่าวว่า สัญญาทางจิตวิทยา คือ ความเชื่อต่างๆ ของบุคคลเกี่ยวกับสิ่งที่ตนมีความคาดหวังที่มีต่อบุคคลอื่นในความสัมพันธ์นั้นๆ

จากคำจำกัดความอันหลากหลายดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยขอสรุปความหมายของสัญญาทางจิตวิทยาว่า “สัญญาทางจิตวิทยา” คือ การรับรู้และความคาดหวังต่างๆ ระหว่าง

บุคคลและองค์การในเรื่องที่เกี่ยวกับบทบาทและพันธะหน้าที่ๆ มีต่อกันและกันสำหรับความสัมพันธ์ในการจ้างงาน โดยที่ไม่ได้มีการกำหนดการรับรู้และความคาดหวังเหล่านั้นไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งสัญญาทางจิตวิทยาเป็นสิ่งที่มีความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวเนื่องจากเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นบนพื้นฐานของการรับรู้, การตีความ และความเข้าใจของแต่ละบุคคล

1.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสัญญาทางจิตวิทยา

1.2.1 ทฤษฎีของเดนิส เอ็ม. รูสโซ (Denise M. Rousseau)

ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับสัญญาทางจิตวิทยา

รูสโซ (Rousseau, 1995, pp.27-54) กล่าวว่า สัญญา (Contract) คือ ตัวแบบทางจิตใจ (Mental Model) ซึ่งบุคคลใช้เป็นกรอบของเหตุการณ์ต่างๆ อาทิเช่น คำสัญญา (Promise), ความตกลง (Acceptance) และความเชื่อถือ (Reliance) คำสัญญาซึ่งก่อให้เกิดสัญญานั้นไม่มีความหมายที่เป็นรูปธรรมชัดเจน คำสัญญาเป็นการรับรู้ในการส่งสารออกไปและรับรู้ความหมายนั้นๆ แต่การรับรู้ (Perception) เป็นสิ่งที่ไม่ใช่เรื่องง่ายที่จะตีความในความเป็นจริง เพราะบุคคลสามารถสร้างสรรค์ความหมายของพวกเขาเองได้อย่างมากมายสำหรับเหตุการณ์ต่างๆ ข้อตกลงระหว่างเรากับบุคคลอื่นช่วยให้เห็นว่าคำสัญญาเป็นเรื่องจริงและสามารถเชื่อถือได้ และข้อตกลงในลักษณะนั้นเองที่ก่อให้เกิดบรรทัดฐานในการทำสัญญา (Contract) ขึ้นมา

ตัวแบบทางจิตใจส่งสัญญาณ (Cue) ให้กับบุคคลว่าเหตุการณ์ใดที่ควรคาดหวังและพวกเขาควรจะตีความเหตุการณ์ต่างๆ อย่างไร รูปแบบต่างๆ เหล่านี้แสดงบทบาทใน 3 ลักษณะของการทำสัญญา อันได้แก่ 1. สัญญาทางจิตวิทยา (Psychological) 2. สัญญาตามบรรทัดฐาน (Normative) และ 3. สัญญาโดยนัย (Implied) ความแตกต่างของตัวแบบทางจิตใจจะสะท้อนให้เห็นถึงลักษณะเฉพาะของข้อมูลที่จะถูกนำมาใช้ในการตีความ

บุคคลจะทำการประมวลผลข้อมูลใน 2 วิธี อันได้แก่ การควบคุมการประมวลผลข้อมูลอย่างเป็นระบบ และ การประมวลผลข้อมูลโดยอัตโนมัติ โดยการประมวลผลข้อมูลอย่างเป็นระบบนั้นจะถูกใช้ในสถานการณ์ใหม่ๆ ซึ่งบุคคลไม่เคยมีประสบการณ์มาก่อน ดังนั้น ข้อมูลจะได้รับการค้นคว้าและประมวลผลอย่างระมัดระวังเพื่อที่จะทำให้เกิดการตัดสินใจที่มีคุณภาพสูง ซึ่งการตัดสินใจในลักษณะดังกล่าวมักจะถูกจัดไว้ในประเภทของการตัดสินใจโดยใช้หลักเหตุผล (Rational) (Sims & Gioia, 1986) รูปแบบของการตัดสินใจโดยใช้หลักเหตุผล ตัวอย่างเช่น

ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) (Vroom, 1964) มีแนวโน้มที่จะใช้การได้ดีสำหรับพฤติกรรมในสถานการณ์ที่ไม่ได้ที่เกิดขึ้นเป็นประจำ

ตัวแบบทางจิตใจซึ่งมีการจัดระเบียบและเรียบเรียงความรู้โดยใช้วิธีการที่เป็นระบบก็คือ ผังทางจิต (Schemas) ผังทางจิตจะจัดระเบียบและเรียบเรียงประสบการณ์โดยวิธีการที่มีความหมายต่างๆ และทำให้บุคคลสามารถจัดการกับความคลุมเครือได้อย่างเหมาะสมและสามารถทำนายได้ว่าอะไรเป็นสิ่งที่ควรจะเกิดขึ้นต่อไป เมื่อใดก็ตามที่ผังทางจิตก่อตัวขึ้น จะส่งผลให้การทบทวนข้อเท็จจริงและสภาพการณ์ในปัจจุบันลดน้อยลงและความเชื่อถือในสิ่งที่ตนเองรู้อยู่แล้วเพิ่มมากยิ่งขึ้น

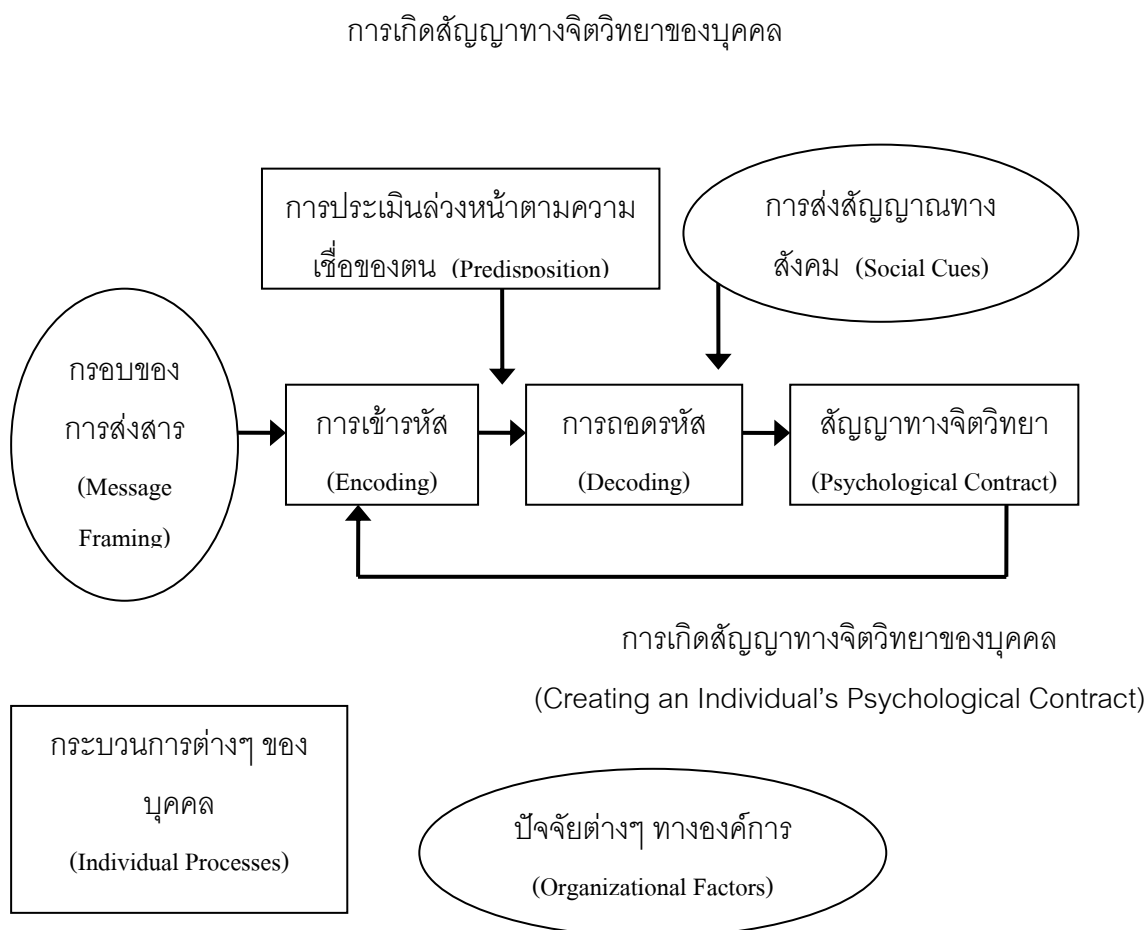
สัญญา (Contract) เป็นผังทางจิตประเภทหนึ่งที่ได้รับการพัฒนาผ่านทางประสบการณ์ต่างๆ แม้ว่าสัญญาอาจจะถูกสร้างขึ้นมาจากกระบวนการที่เป็นเหตุเป็นผลแต่เมื่อใดก็ตามที่ได้ก่อตัวขึ้นแล้วก็จะกลับกลายมาเป็นลักษณะของการประมวลผลโดยอัตโนมัติมากขึ้น

สำหรับสัญญาในการจ้างงาน เนื่องจากแนวโน้มในความต่อเนื่องของสัญญาค่อนข้างมาก ผังทางจิตที่บุคคลสร้างขึ้นมาจึงมีความมั่นคงสูงและสามารถทำนายพฤติกรรมในอนาคตได้ บุคคลจะไม่พยายามที่จะเปลี่ยนแปลงผังทางจิต แต่บุคคลมักจะใช้ความพยายามในการที่จะทำให้ประสบการณ์ต่างๆ ที่เข้ามาให้มีความลงตัวกับผังทางจิตของตน และเนื่องจากกระบวนการในการประมวลผลข้อมูลของคนเราเป็นกระบวนการที่เป็นไปอย่างต่อเนื่อง บุคคลจึงมักจะเลือกที่จะเห็นในสิ่งที่ตนเองอยากเห็นและรวบรวมข้อมูลเท่าที่พวกเขาคิดว่ามีความจำเป็นและเลือกที่จะละเลยข้อมูลต่างๆ ค่อนข้างมาก

ความกระตือรือร้นในการแสวงหาและรวบรวมข้อมูลมีแนวโน้มที่จะถูกกระตุ้นให้เกิดขึ้นตามเหตุการณ์ต่างๆ ซึ่งเหตุการณ์ที่จะแทรกแซงหรือมีบทบาทต่อสัญญาที่มีอยู่เดิมได้นั้นก็คือเหตุการณ์ที่ถูกตีความว่า สัญญาที่มีอยู่นั้นมีความสมบูรณ์, สัญญาใหม่กำลังจะถูกสร้างขึ้นมา หรือ ทั้งสองแบบที่กล่าวมา ในการทำสัญญานั้นเราคาดหวังว่าการสนใจที่จะแสวงหาข้อมูลต่างๆ ให้มากที่สุดจะเกิดขึ้นในช่วงเริ่มแรกของการสร้างความสัมพันธ์ องค์การมักจะพยายามอย่างกระตือรือร้นที่จะสร้างกระบวนการในการหล่อหลอมทางสังคม (Socialization) กับพนักงานที่เข้ามาใหม่ (และพยายามที่จะสร้างกระบวนการในการหล่อหลอมทางสังคมกับพนักงานที่มีอยู่เฉพาะในเวลาที่มีการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในองค์การ) ในเวลาที่บุคคลมีความกระตือรือร้นที่จะแสวงหาและรับข้อมูล นอกจากนั้น ยังมีประเภทของผังทางจิตในการทำสัญญาสำหรับพนักงานใหม่ คนเชื่อกันว่ามันเป็นสิ่งที่ทั้งจำเป็นและเหมาะสมที่จะให้และรับข้อมูลต่างๆ (commitment) ในช่วงเวลานี้

การก่อตัวของสัญญาทางจิตวิทยานั้นเกิดขึ้นจากปัจจัยต่างๆ 2 กลุ่ม อันได้แก่ 1. การส่งสารต่างๆ จากภายนอก (External messages) และการส่งสัญญาณทางสังคม (Social cues) จากองค์กร และ 2. การตีความ (Interpretations), การประเมินล่วงหน้าตามความเชื่อของตน (Predispositions), และการสร้างโครงสร้างความคิดความเข้าใจ (Constructions) ของบุคคล ดังที่แสดงในแผนภาพที่ 2.1

แผนภาพที่ 2.1



ที่มา : เดนิส เอ็ม. รูสโซ (Denise M. Rousseau, 1995, p.33)

ต่อไปจะเป็นการกล่าวถึงส่วนประกอบขั้นพื้นฐานต่างๆ ที่ทำให้เกิดสัญญาทางจิตวิทยา โดยมีปัจจัยต่างๆ 2 กลุ่มที่มีบทบาทในการสร้างสัญญาทางจิตวิทยา ซึ่งได้แก่ การส่งสารจากภายนอก (External messages) และการส่งสัญญาณทางสังคม (Social cues) และ

กระบวนการภายในตัวบุคคลที่มีต่อการตีความ (Interpretation), การประเมินล่วงหน้าตามความเชื่อของตน (Predisposition) และการสร้างโครงสร้างทางความคิดความเข้าใจ (Constructions)

ปัจจัยภายนอก

- สารต่างๆ จากองค์การ (Messages)

องค์การมีการแสดงออกถึงข้อผูกพันในหลากหลายรูปแบบ รูปแบบพฤติกรรม การสื่อสารที่เกี่ยวกับการสัญญาต่างๆ มีดังนี้

1. การแถลงการณ์อย่างเปิดเผย (Overt statements) เป็นการถ่ายทอด

ความหมายที่ชัดเจนเกี่ยวกับความตั้งใจและแนวทางการปฏิบัติขององค์การ

2. การสังเกตการณ์ (Observation)

เป็นการสังเกตการณ์ในสิ่งที่องค์การปฏิบัติต่อพนักงานอื่นๆ ในฐานะที่เป็นฝ่ายที่อยู่ภายในข้อตกลงเช่นเดียวกับตนเอง

3. การแสดงนโยบายขององค์การ (Expression of organizational policy)

องค์การมีการสื่อสารนโยบายผ่านคู่มือต่างๆ, ระบบค่าจ้างค่าตอบแทน และโครงสร้างต่างๆ ที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล

- การส่งสัญญาณทางสังคม (Social cues)

การส่งสัญญาณทางสังคมเป็นข้อมูลที่ได้รับจากเพื่อนร่วมงานหรือกลุ่มงาน ซึ่งมีบทบาทในกระบวนการเกิดของสัญญาใน 3 ลักษณะด้วยกัน คือ การให้ข้อมูลสำหรับการเกิดสัญญา, การถ่ายทอดความกดดันทางสังคมเพื่อที่จะสร้างความคล้อยตามไปในแนวทางเดียวกันกับความเข้าใจของกลุ่ม และการปรับแต่ง (Shaping) วิธีในการตีความของบุคคลที่จะมีต่อการดำเนินการ/การปฏิบัติขององค์การ

ปัจจัยภายใน

- กระบวนการภายใน (Internal processes)

วิธีการในการตีความข้อมูลเหล่านั้นมีอิทธิพลต่อสัญญาที่พวกเขาสร้างขึ้นมากกว่าตัวสารที่ได้ถูกส่งมายังบุคคล

- การเข้ารหัส (Encoding)

การเข้ารหัสสารเป็นสัญลักษณ์แสดงกระบวนการที่บุคคลใช้ในการตีความการปฏิบัติขององค์การว่าเป็นการให้สัญญา

ข้อควรคำนึงในเบื้องต้นต่อการเข้ารหัสสารว่าเป็นการให้สัญญาคือบุคคลได้รับสาร และมีความตระหนักในสารนั้นๆ หรือไม่ การที่บุคคลจะเกิดความตระหนักถึงสัญญาว่ามีความ น่าเชื่อถือหรือเกิดจากความตั้งใจหรือไม่ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบต่างๆ ดังนี้

1. พลังและอำนาจหน้าที่ของผู้ส่งสารในการสร้างข้อผูกพัน (The Power and Authority to Make Commitment)
2. สถานการณ์ที่เหมาะสมต่อการสร้างข้อผูกพัน (Appropriate Situation for Making Commitment)
3. ความต่อเนื่องในการส่งสาร (Message Consistency)

- การประเมินล่วงหน้าตามความเชื่อของตน (Predisposition)

ลักษณะเฉพาะต่างๆ (Characteristics) ของบุคคลมีผลต่อการเข้ารหัสข้อมูลว่าจะ ถูกใช้อย่างไร ปัจจัยส่วนบุคคลที่สำคัญ 2 ประการคือ ความรู้สึกนึกคิดที่มีอคติ (cognitive biases) และแรงจูงใจด้านอาชีพ (Career motives)

- การถอดรหัส (Decoding)

การถอดรหัสสะท้อนให้เห็นถึงการตัดสิน (Judgments) ที่บุคคลมีเกี่ยวกับมาตรฐาน ของพฤติกรรมที่ต้องทำให้ได้ตามนั้นเพื่อความสำเร็จในการทำตามข้อผูกพันที่ตนและองค์กรได้ ทำไว้ เนื่องจากคำพูดและการสังเกตการณ์เป็นแหล่งที่มาเบื้องต้นของการเกิดสัญญา การตีความ จะต้องเกิดขึ้นเพื่อแปรสัญญามาเป็นมาตรฐานทางพฤติกรรม หากไม่มีการจัดทำมาตรฐานทาง พฤติกรรมแล้วนั้นก็คงจะไม่มีทางที่บุคคลจะสามารถทำการตรวจตราการปฏิบัติตามสัญญาได้เลย การส่งสัญญาณทางสังคมและบรรทัดฐานขององค์กรอาจจะถูกนำมาใช้ในการช่วยตีความว่าผล การปฏิบัติงานหมายความว่าอย่างไรบ้าง

สัญญาแสดงให้เห็นถึงความเป็นกระบวนการในแนวทางที่คล้ายคลึงกับสิ่งที่พบใน การวิจัยในเรื่องของการตั้งเป้าหมาย (Goal setting) ล็อก (Locke, 1978) และคณะ ศึกษา พบว่าการยอมรับในเป้าหมายที่มีความเฉพาะเจาะจงเป็นตัวขับเคลื่อนสำคัญสำหรับการกระทำ หรือผลการปฏิบัติงานบุคคล เมื่อเป้าหมายมีความเฉพาะเจาะจง, มีความท้าทาย, ได้รับการ ยอมรับจากตัวผู้ปฏิบัติงาน หรือได้รับการมอบหมายจากผู้ที่มีความเชื่อถือจากตัวผู้ปฏิบัติงาน แรงจูงใจและผลการปฏิบัติงานจะสูง การทำสัญญาเกิดขึ้นในการตั้งเป้าหมายเมื่อมีความ พยายามที่จะสร้างเสริมให้เกิดการยอมรับในมาตรฐานหรือเป้าหมายที่ต้องการให้บรรลุผลสำเร็จ

การบริหารโดยวัตถุประสงค์ (Management-By-Objectives) ซึ่งใช้ในการบริหารผลการปฏิบัติงาน ก็เป็นรูปแบบหนึ่งของสัญญา

สัญญาทางจิตวิทยาตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลที่ส่งผ่านมายังบุคคลในเรื่องเกี่ยวกับองค์การของตน, เพื่อนร่วมงานของตน และแรงจูงใจส่วนบุคคล สัญญาในลักษณะดังกล่าวประกอบไปด้วยปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยด้านองค์การตามการตีความของตัวผู้ถือสัญญา ปัจจัยส่วนบุคคลทำให้สัญญาทางจิตวิทยาของแต่ละคนมีความเป็นเอกลักษณ์ อย่างไรก็ตามเมื่อสัญญาได้มีการแลกเปลี่ยนหรือมีการถ่ายทอดระหว่างบุคคลอาจมีผลทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงขึ้นกับธรรมชาติและความหมายของสัญญานั้นๆ

รูปแบบของสัญญาทางจิตวิทยา

แนวคิดโดยสรุปของ รุสโซ เกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวมีดังนี้

รูปแบบโดยทั่วไปที่บรรดานักวิจัยมุ่งประเด็นในการศึกษาเกี่ยวกับสัญญาทางจิตวิทยาก็คือ รูปแบบในเชิงธุรกิจ (Transactional) และรูปแบบในเชิงความสัมพันธ์ (Relational)

1. รูปแบบของสัญญาในเชิงธุรกิจโดยทั่วไป มีดังนี้

- มีสภาพเงื่อนไขทางเศรษฐกิจที่เฉพาะเจาะจง (ตัวอย่างเช่น อัตราค่าจ้าง) เป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญ
- จำกัดความเกี่ยวข้องส่วนบุคคลในการทำงาน (ตัวอย่างเช่น การทำงานในเวลาค่อนข้างสั้น/มีการใช้อารมณ์ความรู้สึกในการทำงานน้อย)
- มีการระบุระยะเวลาในการสิ้นสุดสัญญา (ตัวอย่างเช่น การจ้างงานตามฤดูกาล , สัญญาจ้าง 2-3 ปี)
- ข้อมูลกันต่าง ๆ มีการจำกัดไว้ในสภาพเงื่อนไขที่มีความเฉพาะเจาะจงมาก (ตัวอย่างเช่น สัญญาสภาพแรงงาน)
- มีความยืดหยุ่นน้อย (ในการเปลี่ยนแปลงการเจรจาต่อรองเพิ่มเติมเกี่ยวกับสัญญา)
- เป็นการใช้ทักษะที่มีอยู่ (ไม่มีการพัฒนา)
- ไม่มีความคลุมเครือเป็นที่เข้าใจได้ทันทีสำหรับบุคคลภายนอกทั่วไป

2. รูปแบบของสัญญาในเชิงความสัมพันธ์โดยทั่วไป มีดังนี้

- มีเรื่องของความเกี่ยวพันทางอารมณ์ความรู้สึกพอๆ กับการแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจ (ตัวอย่างเช่น การช่วยเหลือสนับสนุนในเรื่องส่วนบุคคล, ความใส่ใจในความเป็นอยู่ที่ดีของครอบครัว)
- เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับบุคคลทั้งหมด (ตัวอย่างเช่น การเติบโต, การพัฒนา)
- ไม่มีการระบุระยะเวลาในการสิ้นสุดสัญญา (อย่างไม่มีกำหนด)
- เป็นรูปแบบสัญญาที่ทั้งเป็นลายลักษณ์อักษรและไม่เป็นลายลักษณ์อักษร (ตัวอย่างเช่น บางรูปแบบเกิดขึ้นเมื่อเวลาผ่านไปสักระยะหนึ่ง)
- มีความไม่หยุดนิ่งและสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดช่วงอายุของสัญญานั้นๆ
- เป็นสภาพและเงื่อนไขกว้างๆ (ตัวอย่างเช่น ผลกระทบต่อชีวิตส่วนบุคคลและชีวิตครอบครัว)
- มีความเป็นนามธรรมและเป็นความเข้าใจโดยนัย (สภาพเงื่อนไขที่มีความยากที่บุคคลที่สามจะทำความเข้าใจได้)

ลักษณะของสัญญาร่วมสมัยมักจะสัมพันธ์กับลักษณะที่เฉพาะเจาะจงของความสัมพันธ์ในการจ้างงานรูปแบบต่างๆ ลักษณะของผู้ปฏิบัติงานอย่าง งานหลักสำคัญ, งานที่เฉพาะกิจ/เฉพาะกาล, งานโดยทั่วไป, งานสำหรับผู้รับเหมา และงานในลักษณะเครือข่าย ได้มีการนำมาใช้กันอย่างแพร่หลายเพื่อตอบสนองของลักษณะการจัดงานที่มีความแตกต่างกันไป โดยเราสามารถสรุปลักษณะของผู้ปฏิบัติงานในแต่ละประเภทได้ดังนี้

1. บุคคลภายในที่ทำงานกับองค์กรในระยะยาว (พนักงานที่เป็นแกนหลักสำคัญ)

พนักงานกลุ่มนี้เป็นบุคลากรที่องค์กรสร้างขึ้น องค์กรจะจัดให้มีการเน้นความสำคัญสำหรับกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร บนพื้นฐานของทักษะและความชำนาญการที่สำคัญต่างๆ ของพวกเขา เพื่อสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีลักษณะโดดเด่นเฉพาะตัวสำหรับองค์กรนั้นๆ

ความสัมพันธ์ที่มีต่อกันและกันของพนักงานกลุ่มดังกล่าวและองค์กรแสดงความต่อเนื่องด้วยผลการวิจัยเกี่ยวกับความผูกพัน (commitment) ที่แสดงให้เห็นถึงความผูกพันทางอารมณ์ความรู้สึกในระดับสูง (high affective commitment) จากพนักงานที่มีประสบการณ์ในการที่ได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือในระดับสูงจากองค์กร พนักงานที่เป็นแกนหลักสำคัญมักจะได้รับการทำสัญญาในรูปแบบเชิงความสัมพันธ์ในลักษณะต่างๆ (ตัวอย่างเช่น เชิงความสัมพันธ์ หรือ เชิงสมดุล)

2. บุคคลภายในที่ทำงานกับองค์กรในระยะสั้น (ผู้ที่มีความทะเยอทะยานในสายอาชีพ)

พนักงานกลุ่มนี้เป็นพวกที่หวังจะสร้างสายอาชีพภายในอุตสาหกรรมไม่ใช่ภายในองค์กรใดองค์กรหนึ่ง ความต้องการในคุณภาพของผลการปฏิบัติงานควบคู่ไปกับความจำเป็นสำหรับความยืดหยุ่นได้ก่อให้เกิดรูปแบบใหม่ของการจ้างงานซึ่งพนักงานดังกล่าวจะต้องได้รับการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานทั้งในส่วนของวิธีการปฏิบัติงานว่าพวกเขาทำงานอย่างไรและผลงานที่พวกเขาทำได้ โดยปราศจากการผสมกลมกลืนเข้าไปในวัฒนธรรมองค์กร

พนักงานในลักษณะนี้ช่วยก่อให้เกิดความยืดหยุ่นที่จำเป็นสำหรับความอยู่รอดขององค์กร ต่อเนื่องกับความมีอิสระที่มีมาแต่ดั้งเดิมในส่วนของสัญญาเชิงธุรกิจที่ทำให้นายจ้างสามารถบอกเลิกสัญญาจ้างกับพนักงานคนหนึ่งและค้นหาบุคคลอื่นๆ ได้ เมื่อเป็นประโยชน์สำหรับองค์กรในการที่จะทำเช่นนั้น

3. บุคคลภายนอกที่ทำงานกับองค์กรในระยะยาว (พนักงานที่มีการกำหนดระยะเวลาแน่นอนในการว่าจ้าง)

พนักงานทดแทน และพนักงานอื่นๆ ซึ่งทำงานเป็นช่วงระยะเวลาที่สามารถทำงานอย่างไม่แน่นอนให้กับองค์กร เป็นรูปแบบของพนักงานชั่วคราวแบบหนึ่งพนักงานในกลุ่มนี้เป็นผู้ที่มีความผูกพันเปลี่ยนแปลงไปตามปัจจัยต่างๆ เช่นโอกาสทางการศึกษาหรือความจำเป็นทางด้านครอบครัว รูปแบบของสัญญาค่อนข้างที่จะมีความหลากหลายขึ้นอยู่กับความเชื่อของพวกเขาว่าใครเป็นนายจ้างของพวกเขาหรือพวกเขาจะมองตัวเองว่าเป็นผู้ที่ทำงานอิสระ ดังนั้นพนักงานกลุ่มนี้ดูจะมีความเกี่ยวข้องกับรูปแบบสัญญาเชิงธุรกิจ แต่เมื่อใดก็ตามที่พวกเขาได้รับการว่าจ้างอย่างไม่สม่ำเสมอจากองค์กรเดิมเป็นระยะเวลานานส่วนประกอบในเชิงความสัมพันธ์ที่สามารถที่จะมีส่วนเข้าไปในสัญญาได้

4. บุคคลภายนอกที่ทำงานกับองค์กรในระยะสั้น (ผู้รับเหมา/พนักงานชั่วคราว)

การนำงานบางส่วนออกไปไว้ข้างนอกเป็นกลยุทธ์ทางทรัพยากรบุคคลรูปแบบหนึ่งที่ใช้ในการสร้างความยืดหยุ่นในการบริหารและการลดต้นทุน พนักงานชั่วคราวมีอยู่ 2 ลักษณะคือพนักงานที่ได้รับการว่าจ้างเป็นรายบุคคลกับพนักงานที่ได้รับการว่าจ้างผ่านบริษัทตัวแทน งานที่ว่าจ้างพนักงานชั่วคราวมาทำมักเป็นงานที่ไม่ต้องใช้ทักษะหรือความซับซ้อนของข้อมูลสูงนัก อย่างไรก็ตามการใช้รูปแบบของพนักงานชั่วคราวได้ถูกระบุว่าอาจก่อให้เกิดปัญหาสำหรับทั้งองค์กรเองและพนักงาน ในมุมมองของพนักงานการใช้พนักงานชั่วคราวก่อให้เกิดชนชั้นของพนักงาน 2 ระดับ คือ งานที่มั่นคงรายได้สูง และ งานชั่วคราวรายได้ต่ำ ปัญหาอาจจะเกิดขึ้นหาก

พนักงานชั่วคราวมีลักษณะทางประชากรศาสตร์แตกต่างกับพนักงานที่เป็นแกนหลักสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเกี่ยวกับเรื่องของความเป็นชนกลุ่มน้อยและสถานะทางสังคม การขยายการให้รางวัลตอบแทนที่ไม่มีความเสมอภาคสามารถส่งผลให้เกิดการลดลงของประสิทธิผลและการเพิ่มขึ้นของความขัดแย้งภายในองค์กร

การใช้ผู้รับเหมาภายนอกเป็นอีกรูปแบบหนึ่งของการใช้บุคคลภายนอกให้ทำงานกับองค์กรในระยะสั้น องค์กรไม่ต้องควบคุมการทำงานในแต่ละวันของผู้รับเหมาดังนั้นองค์กรอาจจะไม่ใช้ผู้รับเหมาสำหรับภารกิจที่สำคัญๆ ต่อธุรกิจที่เป็นแกนหลักขององค์กร อย่างไรก็ตาม การใช้ผู้รับเหมาในการดำเนินกิจกรรมหลักขององค์กรสามารถทำได้ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับว่าผู้รับเหมาประสบการณืกับองค์กรมากน้อยเพียงใดซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นกรณีของการให้คำปรึกษาซึ่งพัฒนาไปสู่ความสัมพันธ์ในระยะยาว

การละเมิดสัญญาทางจิตวิทยา

การที่องค์กรไม่ปฏิบัติตามข้อตกลงในสัญญาการจ้างงานตามการรับรู้ของพนักงาน แต่โดยลักษณะตามธรรมชาติของสัญญาทางจิตวิทยานั้น การที่คนเราจะตีความสถานการณ์ในการไม่ปฏิบัติตามสัญญาอย่างไรมันจะขึ้นอยู่กับว่าพวกเขาได้รับประสบการณ์ในการละเมิดสัญญาอย่างไร โดยการละเมิดสัญญามี 3 รูปแบบ ดังที่แสดงในตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1

แหล่งที่มาของประสบการณ์ในการละเมิดสัญญา

กระทำโดยไม่ได้ตั้งใจ (Inadvertent)	มีความสามารถที่จะทำได้และเต็มใจที่จะทำ (การตีความที่ผิดไปแต่เกิดจากความตั้งใจที่ดี)
ขาดความสามารถที่จะทำ (Disruption)	มีความเต็มใจที่จะทำแต่ไม่สามารถที่จะทำได้ (ไม่มีความสามารถที่จะทำตามสัญญาได้)
การผิดสัญญา (Breach of contract)	มีความสามารถที่จะทำได้แต่ไม่เต็มใจที่จะทำ (การตั้งใจที่จะฝ่าฝืนข้อตกลง)

ที่มา : เดนิส เอ็ม. รูสโซ (Denise M. Rousseau, 1995, p.113)

แม้ว่าสัญญาจะถูกละเมิดได้โดยวิธีการต่างๆ มากมายจนนับไม่ถ้วนแต่ก็มีรูปแบบที่เป็นพื้นฐานทั่วๆ ไปอยู่ส่วนหนึ่ง ดังที่แสดงในตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2

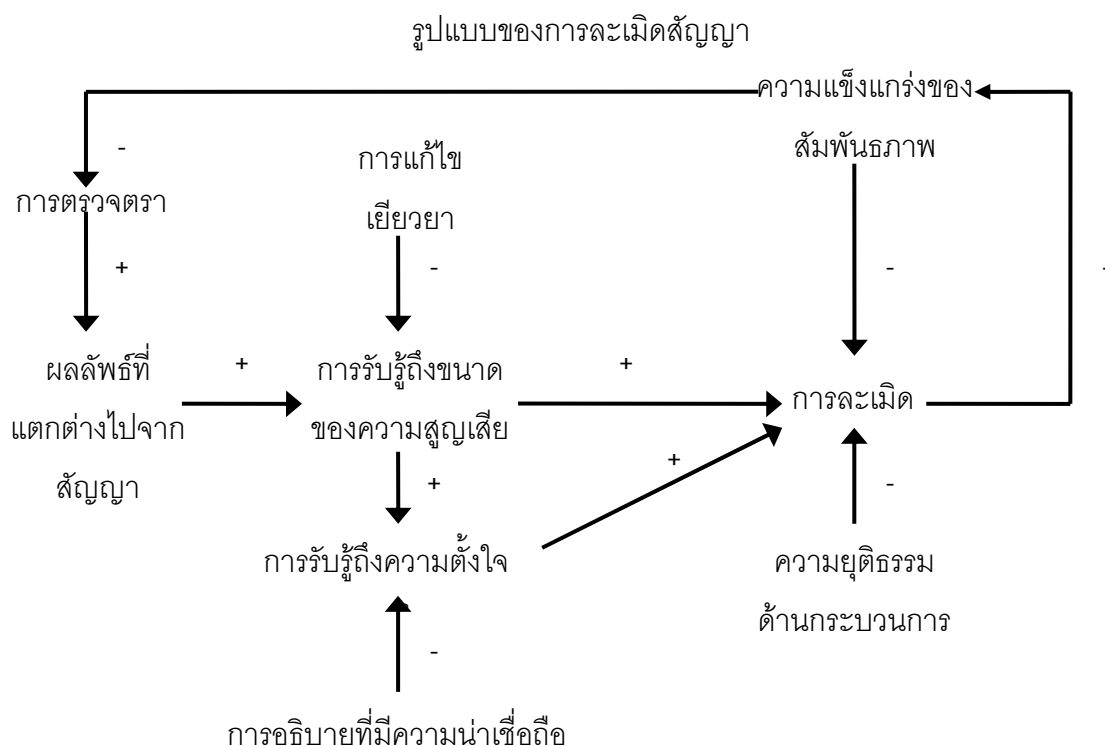
แหล่งที่มาของการละเมิดโดยผู้ทำสัญญาและระบบต่างๆ

แหล่งที่มา	การละเมิดในรูปแบบต่างๆ
ผู้ทำสัญญา : ผู้ทำหน้าที่ในการสรรหาว่าจ้าง ผู้จัดการ เพื่อนร่วมงาน ที่ปรึกษา ผู้บริหารระดับสูง	- ความไม่คุ้นเคยกับงานที่แท้จริง - การให้สัญญาเกินความเป็นจริง - การปฏิบัติไม่ตรงกับสิ่งที่ตนเองพูดไว้ - การไม่ให้ความช่วยเหลือ/สนับสนุน - ไม่ค่อยมีการติดตามดูแลโดยตลอด - มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันน้อยไป - ให้ข้อมูลต่างๆ ที่ผสมปนเปกันมากไป
ระบบ : ค่าจ้างค่าตอบแทน ผลประโยชน์ต่างๆ เส้นทางสายอาชีพ การทบทวนเรื่องผลการปฏิบัติงาน การฝึกอบรม การแจกจ่ายเอกสาร/ข่าวสาร	- การเปลี่ยนแปลงหลักเกณฑ์ - ให้รางวัลกับความมีอาวุโส, ความมั่นคงในงานต่ำ - การเปลี่ยนแปลงจำนวน/ปริมาณ - การที่จะต้องขึ้นอยู่กับผู้จัดการของพนักงานเท่านั้น - วิธีการ/การนำมาใช้ที่ไม่มีความต่อเนื่อง - ไม่ได้ทำตามตรงตามเวลา - มีข้อมูลป้อนกลับน้อย - ทักษะต่างๆ ที่ได้เรียนรู้ไม่มีความเชื่อมโยงกับงานที่ทำ - กระบวนการที่ได้แจ้งไว้ไม่ตรงกับการปฏิบัติจริง

ที่มา : เดนิส เอ็ม. รูสโซ (Denise M. Rousseau, 1995, p.115)

เพื่อให้เข้าใจพลวัตรดังกล่าวจึงมีการสรุปรูปแบบในการเกิดการละเมิดสัญญา ดังที่แสดงในแผนภาพที่ 2.2

แผนภาพที่ 2.2



ที่มา : เดนิส เอ็ม. รุสโซ (Denise M. Rousseau, 1995, p.118)

ปัจจัยพื้นฐาน 3 ประการที่จะส่งผลให้เกิดการตีความว่าสิ่งที่แตกต่างไปจากสัญญาเป็นการละเมิดสัญญาก็คือ

- การตรวจตรา (Monitoring)

เป็นการหาข้อมูลทางอ้อมโดยการเฝ้ามองและพิจารณาพฤติกรรมของผู้อื่น การตรวจตราไม่ได้มีความคงที่ในทุกๆ สถานการณ์ ความแตกต่างไปจากสัญญาในบางประเด็นดูจะเป็นที่สังเกตเห็นได้มากกว่าประเด็นอื่นๆ หากไม่มีบุคคลที่ฝึกฝนและชอบเปรียบเทียบผลลัพธ์ของตนกับผู้อื่นแล้ว สิ่งที่แตกต่างกันไปจากสัญญาในหลายๆ ประเด็นอาจจะไม่ได้เป็นที่สนใจเลยก็ได้ การขยายขอบเขตของบุคคลที่สนใจที่จะทำการตรวจตราพฤติกรรมของผู้อื่นจะส่งผลต่อ

ประสบการณ์ของการละเมิดสัญญา การตรวจตราเป็นรูปแบบหนึ่งของการควบคุมคุณภาพซึ่งอาจจะไม่เกิดขึ้นจนกว่าจะมีเรื่องที่ไม่ดีบางเรื่องเกิดขึ้นเสียก่อน

- การรับรู้ถึงขนาดของความสูญเสีย (Perceived Size of Loss)

การรับรู้ถึงขนาดของความสูญเสียเป็นปัจจัยที่สำคัญในการที่จะกำหนดว่าผู้ที่ได้รับผลลัพธ์ที่แตกต่างไปจากสัญญาจะมีการรับรู้ว่าเป็นการละเมิดสัญญาหรือไม่ ความแตกต่างในปริมาณมากๆ ไม่ได้เป็นเพียงสิ่งที่ดูเด่นมากกว่าเท่านั้นแต่ยังทำให้เกิดการตีความที่แตกต่างไปจากความแตกต่างที่มีปริมาณเพียงเล็กน้อยอีกด้วย ในการตัดสินใจเกี่ยวกับปริมาณของความเสียหายที่เกิดขึ้นคนเรามักจะพิจารณาจากเหตุการณ์ ยกตัวอย่างเช่น อุบัติเหตุที่สร้างความเสียหายหนักมากกว่าผลกระทบเพียงเล็กน้อย

- ความสัมพันธ์ที่ดีมีความแน่นแฟ้น (Relationship Strength) ; บริบทของการละเมิด

เมื่อสัญญาถูกละเมิดความสัมพันธ์ในส่วนอื่นๆ ที่เหลือก็สามารถที่จะได้รับความเสียหายด้วยเช่นกัน การละเมิดสัญญาเป็นบาดแผลของความสัมพันธ์และเป็นการบั่นทอนความเชื่อถือ และเมื่อความเชื่อถือถูกทำลายไปแล้วย่อมที่จะเป็นการยากที่จะแก้ไขให้กลับคืนมา ความสัมพันธ์ที่มีความแน่นแฟ้นจะทำให้เกิดความอดกลั้นและความทนทานต่อพฤติกรรมของผู้อื่นได้สูงแม้แต่ในเวลาทีผลลัพธ์ที่ออกมาจะมีความแตกต่างไปจากสัญญาที่มี อย่างไรก็ตามปัญหาในความสัมพันธ์มักจะส่งผลจากสิ่งที่แย่อยู่แล้วให้แย่ลงไปอีก การเปลี่ยนแปลงความหมายของความสูญเสียเป็นหน้าที่ของการแก้ไขเยียวยาและการอธิบายที่มีความน่าเชื่อถือ

- การแก้ไขเยียวยา (Remediation)

การแก้ไขเยียวยาโดยการจัดหาสิ่งอื่นมาทดแทนผลลัพธ์ที่ไม่เป็นไปตามสัญญานั้นเป็นความคิดในรูปแบบของ “การเหมารวม” ความสูญเสียที่เกิดขึ้นในความสัมพันธ์ที่ยังมีความไว้วางใจกันได้นั้นมักจะไม่ต้องจบลงด้วยการยกเลิกสัญญาหากมีการแก้ไขทดแทนด้วยการเสนอสิ่งที่มีคุณค่าที่ทดเทียมกันได้ เนื่องจากสัญญาได้ถูกออกแบบขึ้นมาก็เพื่อการสร้างความมั่นใจในการลดความสูญเสียของทั้งสองฝ่ายที่อาจจะเกิดขึ้น การดำเนินการตามสัญญาไม่จำเป็นที่จะต้องเป็นรูปแบบที่เฉพาะเจาะจงตามสัญญาเสมอไป อันที่จริงแล้วการทดแทนเป็นรูปแบบของการรักษาสัญญาที่มีอยู่ทั่วไป ดังนั้น สัญญาทางจิตวิทยาของการจ้างงานในระยะยาวกับนายจ้างก็ยังคงมีเกียรติแม้ในช่วงเวลาของการลดขนาดองค์กรถ้าหากมีการแสดงความพยายามที่จะทำให้พนักงานเกิดความมั่นใจว่าตนมีความเหมาะสมสำหรับการว่าจ้างในระยะยาวในองค์กรอื่นๆ

- ความตั้งใจกระทำ (Voluntariness)

เหตุการณ์ใดๆ ก็ตามที่มีความต่างไปจากความเข้าใจเกี่ยวกับสัญญาของผู้รับรู้ก็สามารถที่จะถูกตีความเป็นการละเมิดสัญญาได้ทั้งสิ้น การผิดสัญญาเกิดขึ้นเมื่อฝ่ายหนึ่งฝ่าฝืนข้อตกลงตามสัญญาแม้ว่าตนเองจะมีความสามารถที่จะทำตามสัญญาได้ หากสถานการณ์ในการไม่ปฏิบัติตามสัญญาถูกรับรู้ว่าเป็นสิ่งที่ยู่ในการควบคุมของผู้กระทำผิดสัญญา ผู้ที่ถูกละเมิดสัญญาจะรับถึงการทำผิดสัญญาได้มากกว่า

- การอธิบายที่มีความน่าเชื่อถือ (Credible Explanation)

การที่คนเราจะทำความเข้าใจกับความสูญเสียที่เกิดขึ้นได้มากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับการสื่อสารที่ผู้กระทำผิดสัญญามีต่อพวกเขา บริษัทที่ให้ความสำคัญในความรับผิดชอบการกระทำของบริษัทสามารถลดความรู้สึกที่ไม่ดีของพนักงานลงได้โดยการ

- การสื่อสารจากความตั้งใจที่ดี

- ให้ข้อมูลในเรื่องของความจำเป็น/ข้อจำกัดต่างๆ (เศรษฐกิจ, การแข่งขันภายนอก และอื่นๆ) หรือสถานการณ์ต่างๆ ที่ช่วยบรรเทาความผิด เนื่องจากมีส่วนก่อให้เกิดข้อจำกัดในการกระทำ

โดยสรุป การบริหารจัดการเกี่ยวกับผลลัพธ์และความหมายของมัน คือ 2 วิธีการหลักที่ใช้ในการลดขนาดของความสูญเสียที่คู่สัญญาต้องเผชิญ ซึ่งมีพาหะวิธีอันหลากหลายที่จะสามารถลดประสบการณ์ในการถูกละเมิดสัญญาได้ :

- การลดขนาดของความสูญเสียจริงๆ
- การลดการรับรู้ที่มีต่อความสูญเสีย
- การอธิบายถึงความสูญเสียในวิธีการที่ดูเหมือนว่าผู้ละเมิดสัญญามีส่วนรับผิดชอบ

ในการก่อให้เกิดการละเมื่อน้อยลง

จากประเด็นต่างๆ ที่อธิบายเกี่ยวกับพลวัตรของสัญญาในช่วงต้นนั้น เราสามารถสรุปได้ว่าการละเมื่อน่าจะเกิดขึ้นเมื่อเกิดสิ่งต่างๆ ดังนี้ :

- เมื่อมีประวัติของความขัดแย้งและความเชื่อถือในระดับต่ำต่อความสัมพันธ์ที่มีต่อกัน
- ความห่างทางสังคม (social distance) ที่มีอยู่ระหว่างทั้งสองฝ่ายซึ่งจะทำให้ฝ่ายหนึ่งไม่สามารถเข้าใจมุมมองของอีกฝ่ายหนึ่งได้
- มีรูปแบบของการละเมิดภายนอกเกิดขึ้น (ตัวอย่างเช่น ยุคของการประหยัดค่าใช้จ่ายทางธุรกิจ)

- สิ่งจูงใจในการกระทำผิดสัญญาเมื่ออยู่สูงหรือผู้กระทำผิดเกิดการรับรู้ว่าตัวเองไม่มีทางเลือกอื่น (ตัวอย่างเช่น ช่วงวิกฤตขององค์กร)
 - ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดให้คุณค่ากับความสัมพันธ์ที่มีต่อกันน้อย (ตัวอย่างเช่น มีทางเลือกอื่นๆ อยู่มาก และมีต้นทุนที่จมอยู่กับอีกฝ่ายหนึ่งเพียงเล็กน้อย)
- ปัจจัยที่สามารถช่วยลดประสพการณ์ในการละเมิดสัญญาได้ก็คือ
- ความสัมพันธ์ที่ดีมีความแน่นแฟ้น
 - การมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันบ่อยๆ
 - ความเสียสละและการลงทุนอื่นๆ ที่ผ่านมาซึ่งจะช่วยผูกโยงทั้งสองฝ่ายเข้าด้วยกัน

ปฏิริยาโต้ตอบการละเมิดสัญญามีก่ออยู่หลายรูปแบบด้วยกัน การละเมิดสัญญาจะทำให้เกิดความไม่เชื่อถือ, ความโกรธ และความกีดกันจากความกดดัน อันนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงวิถีของพฤติกรรมของผู้คนในการมีปฏิริยาต่อกันที่จะเกิดตามมาภายหลัง ดังรูปแบบที่แสดงในตารางที่ 2.3

ตารางที่ 2.3

ปฏิริยาโต้ตอบการละเมิดสัญญา

	ในเชิงสร้างสรรค์ (Construction)	ในเชิงทำลาย (Destruction)
เป็นผู้กระทำ (Active)	การแสดงความคิดเห็น (Voice)	การเพิกเฉย/การทำลาย (Neglect/Destruction)
เป็นผู้รับ (Passive)	ความจงรักภักดี/ความเงียบ (Loyalty/Silence)	การออกจากงาน (Exit)

ที่มา : เดนิส เอ็ม. รูสโซ (Denise M. Rousseau, 1995, p.135)

- การแสดงความคิดเห็น

หมายถึงการกระทำที่ผู้ถูกละเมิดสัญญานำมาใช้เพื่อแก้ไขเยียวยาการละเมิดนั้นๆ เป็นความพยายามใดๆ ก็ตามในการที่จะแสดงการคัดค้านสถานการณ์นั้นๆ ตัวอย่างเช่น การบ่น

กับผู้จัดการหรือกับฝ่ายทรัพยากรบุคคล การเขียนจดหมายร้องทุกข์ เป็นความพยายามในการที่จะแก้ไขหรือชดเชยการละเมิดนั้นๆ ในขณะที่ยังคงไว้ซึ่งความสัมพันธ์ที่มีอยู่

รูปแบบการโต้ตอบแบบนี้มักจะเกิดขึ้นเมื่อ

- มีความสัมพันธ์ที่ดีและมีความเชื่อถือกัน
- มีช่องทางในการแสดงความคิดเห็น
- บุคคลอื่นๆ กำลังใช้วิธีการแสดงความคิดเห็น
- บุคคลมีความเชื่อว่าพวกเขาสามารถมีอิทธิพลต่อคู่สัญญาอีกฝ่ายหนึ่ง

● ความเจ็บ

เป็นรูปแบบของการไม่ได้ตอบ แสดงให้เห็นชัดถึงความจงรักภักดีหรือแสดงถึงการหลีกเลี่ยง ความเจ็บสะท้อนให้เห็นถึงความเต็มใจที่จะอดทนหรือยอมรับในสถานการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ความเจ็บอาจจะมีความหมายในแง่ลบในความเชื่อว่าบุคคลนั้นไม่มีทางเลือกอื่นๆ หรืออาจสามารถสะท้อนถึงความจงรักภักดีและรอคอยโดยมองในแง่ดีว่าจะมีการปรับปรุงสถานการณ์ให้ดีขึ้น

รูปแบบการโต้ตอบแบบนี้มักจะเกิดขึ้นเมื่อ

- ไม่มีช่องทางในการแสดงความคิดเห็น หรือไม่มีการสร้างช่องทางในการบ่นหรือการสื่อสารเกี่ยวกับการละเมิดต่างๆ
- ไม่มีโอกาสที่เป็นทางเลือกอื่น

● การเพิกเฉย

ซึ่งเป็นการวางเงื่อนไขแบบการเพิกเฉยในฐานะผู้รับหรือจะเป็นผู้กระทำการทำลายเป็นรูปแบบการโต้ตอบที่มีความซับซ้อนแบบหนึ่ง มันอาจจะเกี่ยวข้องกับการเพิกเฉยในการปฏิบัติหน้าที่ของใครคนใดคนหนึ่งที่จะสร้างความเสียหายกับผลประโยชน์ของอีกฝ่ายหนึ่ง

รูปแบบการโต้ตอบแบบนี้มักจะเกิดขึ้นเมื่อ

- มีประวัติของความขัดแย้ง, ความไม่เชื่อถือ และการละเมิด
- ไม่มีช่องทางในการแสดงความคิดเห็น
- บุคคลอื่นๆ แสดงให้เห็นถึงการเพิกเฉยและการทำลาย

● การออกจากงาน

การออกจากงานเป็นความสมัครใจที่จะสิ้นสุดความสัมพันธ์ นายจ้างสามารถเลิกสัญญาจ้างกับคนงานที่มีผลการปฏิบัติงานไม่ได้ตามมาตรฐาน (ตัวอย่างเช่น มาสายบ่อยๆ,

ขาดงาน หรือขาดความระมัดระวัง) และคนงานสามารถที่จะออกจากงานของนายจ้างที่เชื่อถือ และวางใจไม่ได้ (ตัวอย่างเช่น การไม่ปฏิบัติตามสัญญาในเรื่องการฝึกอบรมหรือการเลื่อน ตำแหน่ง)

รูปแบบการโต้ตอบแบบนี้มักจะเกิดขึ้นเมื่อ

- สัญญาเป็นลักษณะในเชิงธุรกิจ
- มีงานหรือพนักงานที่น่าสนใจให้เลือกอยู่มากมาย
- สัมพันธภาพที่มีต่อกันค่อนข้างจะเป็นระยะเวลาสั้นๆ
- บุคคลอื่นๆ ก็พากันออกจากงานด้วยเช่นกัน
- ความพยายามในการแก้ไขเยียวยาสัญญาที่ถูกละเมิดนั้นประสบกับความล้มเหลว

การละเมิดสัญญาไม่จำเป็นว่าจะต้องเป็นจุดจบของสัญญา การออกจากงานเป็นเพียงผลข้อหนึ่งของผลอีกมากมายหลายประการที่เกิดจากการละเมิดสัญญา ความจริงนั้นยังมีผู้คนจำนวนมากที่ยังคงอยู่กับนายจ้างเดิมแม้ว่าจะได้รับประสบการณ์ในการละเมิดสัญญาโดยได้ให้ความคิดเห็นว่า แม้จะเกิดการละเมิดสัญญาแต่การบรรลุสิ่งที่ต้องการในประเด็นอื่นๆ จากสัญญาก็ยังคงมีความสำคัญในระดับที่มากกว่า

ความแน่นแฟ้นและคุณภาพของความสัมพันธ์ไม่เพียงแต่จะส่งผลกระทบต่อความอดทนที่มีต่อการละเมิดสัญญาหรือการนำไปสู่การลบล้างสัญญาเท่านั้นแต่ยังส่งผลต่อความสามารถในการที่จะแก้ไขซ่อมแซมความสัมพันธ์ของทั้งสองฝ่ายอีกด้วย

1.2.2 แนวคิดเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลงสัญญาทางจิตวิทยาโดย ฮิลทรอป จิน เอ็ม. (Hiltrop Jean M.)

ฮิลทรอป (Hiltrop, 1996, pp.36-60) กล่าวว่า จากมุมมองเกี่ยวกับการทำงานตาม บทบาทหน้าที่ สัญญาทางจิตวิทยาจะบรรลุผลสำเร็จใน 2 ภารกิจ ซึ่งได้แก่

1. ช่วยในการคาดการณ์ประเภทของผลิตผลที่นายจ้างจะได้รับจากพนักงาน
2. ช่วยในการคาดการณ์ว่ารางวัลตอบแทนประเภทใดที่พนักงานจะได้รับจากการ

ลงทุนด้านเวลาและความพยายามให้กับองค์การ

เนื่องจากสัญญาทางจิตวิทยาตามคำจำกัดความเป็นเรื่องเกี่ยวกับความสมัครใจ, ความเป็นนามธรรม, พลวัตและสิ่งที่ไม่เป็นทางการ ดังนั้น จึงเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ที่จะสามารถระบุทุกรายละเอียดออกมาได้ในตอนที่เริ่มทำสัญญา บุคคลจะทำการเติมคำในช่องว่างไปด้วยกัน

ภายในเส้นทางการทำงาน และบางครั้งพวกเขาก็มีการทำเช่นนั้นอย่างไม่ต่อเนื่อง (Rousseau, 1995)

จากการศึกษาทบทวนการสำรวจ, การสัมภาษณ์และการตรวจสอบต่างๆ ในช่วงหลายๆ ปีที่เพิ่งผ่านไปพบว่าสัญญาทางจิตวิทยาได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างมากในช่วงหลายปีที่ผ่านมา ซึ่งบางทีการเปลี่ยนแปลงที่มีความสำคัญมากที่สุดคือการที่องค์กรไม่มีความสามารถที่จะเสนอความมั่นคงในการทำงานให้กับพนักงานประจำได้อีกต่อไป สำหรับบางคนเรื่องความมั่นคงในการทำงานอาจจะไม่เคยเป็นส่วนหนึ่งของสัญญาการจ้างงานของพวกเขา แต่อย่างไรก็ตามตามที่ เดอ มิวส์ และ เทอร์นาว (De Meuse & Turnow, 1990) ซึ่งประเด็นในยุค ค.ศ. 1950 และ 1960 ว่าคนส่วนใหญ่ยังคงต้องการความรู้สึกมั่นคงและถาวรภายในองค์การ ไม่เพียงแต่โครงสร้างขององค์การมีความชัดเจนเท่านั้นแต่รวมถึงที่สำหรับพนักงานในปัจจุบันและอนาคตด้วย ซึ่งความชัดเจนต่างๆ เหล่านี้เป็นการสร้างข้อตกลงที่ดีสำหรับความสามารถในการคาดการณ์และความมั่นคงสำหรับพนักงาน และบางทีอาจจะส่งเสริมให้เกิดความจงรักภักดีและความผูกพันต่อองค์การ

ลักษณะของสัญญาทางจิตวิทยาแบบใหม่จากการศึกษาของ ฮิลทรอป โดยการตั้งคำถาม 2 คำถามกับผู้จัดการระดับกลาง (Middle Managers) ผู้เข้าร่วมการสัมมนาเชิงปฏิบัติการที่สถาบันระหว่างประเทศเพื่อการพัฒนาผู้บริหารในเมืองลอสแอนน์ ซึ่งได้แก่

1. อะไรคือความเข้าใจแบบใหม่ของผู้คนที่มีต่อความผูกพันที่มีขึ้นระหว่างพวกเขาและองค์การ ?
2. สัญญาทางจิตวิทยาแบบใหม่สามารถเปรียบเทียบกับที่ผ่านมาได้อย่างไร ?

คำที่มีความหมายสำคัญสำหรับความเข้าใจในเรื่องดังกล่าวที่ใช้ในการบรรยายลักษณะของสัญญาแบบเก่าคือ ความมั่นคง, ถาวร, ความสามารถในการคาดการณ์, ความยุติธรรม, ประเพณี, และความนับถือซึ่งกันและกัน ในขณะที่สัญญาแบบใหม่ถูกบรรยายว่าเป็นส่วนมากเป็น ความสัมพันธ์ในระยะสั้นซึ่งเน้นที่ความยืดหยุ่นคล่องตัว, การพึ่งพาตนเองได้ และการบรรลุผลสำเร็จได้ในทันที โดยรายละเอียดของคำตอบเหล่านี้อยู่ในตารางที่ 2.4

ตารางที่ 2.4

คำที่มีความหมายสำคัญสำหรับความเข้าใจโดยผู้จัดการระดับกลางจำนวน 140 คน
ที่ใช้บรรยายความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและพนักงาน

สมัยที่ผ่านมา	สมัยปัจจุบัน
ระยะยาว (Long-term)	ได้รับผลทันที (Immediate results)
ความปลอดภัย/มั่นใจ (Security)	ความยืดหยุ่น (Flexibility)
ความสามารถในการคาดการณ์ (Predictability)	ความไม่แน่นอน (Uncertainty)
ความเสมอภาค (Equality)	ลักษณะเฉพาะบุคคล (Individuality)
ความแน่นอน (Certainty)	ความเสี่ยงสูง (High risk)
ประเพณี (Tradition)	การเปลี่ยนแปลงสม่ำเสมอ (Constant change)
ความยุติธรรม (Fairness)	ผลประโยชน์เฉพาะบุคคล (Personal gain)
ความมั่นคง (Stability)	คุณสมบัติที่เหมาะสมต่อการว่าจ้าง (Employability)
การพึ่งพาซึ่งกันและกัน (Interdependence)	การพึ่งพาตนเองได้ (Self-reliance)
ความเชื่อใจระหว่างกัน (Mutual trust)	การฉวยโอกาส (Opportunism)
ความจงรักภักดีต่อองค์กร (Company loyalty)	ความจงรักภักดีต่อวิชาชีพ (Professional royalty)
ทำงานให้ดี (Doing well)	ทำงานให้ดีขึ้น (Doing better)
แบ่งปันความรับผิดชอบ (Shared responsibility)	ความรับผิดชอบส่วนบุคคล (Personal accountability)
ตำแหน่งและระดับ (Title and rank)	การสร้างแตกต่าง (Making difference)
การจ่ายเพื่อสถานภาพ (Pay for status)	การจ่ายเพื่อผลงาน (Pay for results)
ความอดทนอดกลั้น (Tolerance)	ความใจร้อนความไม่อดทน (Impatience)
ความนับถือซึ่งกันและกัน (Mutual respect)	ความวิตกกังวล (Fear)

ที่มา : ฮิลทรอป จิน เอ็ม. (Hiltrop Jean M., 1996, p.60)

เฮอริริออต (Herriot, 1992) กล่าวว่าพนักงานในยุค ค.ศ. 1990 กำลังจะพร้อมรับกับการผจญภัยและการสำรวจ พวกเขากำลังจะมีความจงรักภักดี, ความผูกพันต่อองค์กร และกำลังจะสื่อสารถึงความรู้ความชำนาญไปยังผู้อื่นและทำงานร่วมกับผู้อื่น การที่จะทำเช่นนั้นได้จะต้องเกิด “การเจรจาต่อรองใหม่ในสัญญาทางจิตวิทยาซึ่งพนักงานและนายจ้างกระทำในช่วงระยะเวลาการจ้างงาน” ที่เกิดขึ้นซ้ำๆ อย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลานาน สำหรับหลายๆ บริษัทสิ่งเหล่านี้ต้องการการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในรูปแบบการบริหารขององค์กร

1.3 ผลงานวิจัยเกี่ยวกับสัญญาทางจิตวิทยา

โรบินสัน, แชนดรา แอล., คราตซ์, แมททีว เอส. (Robinson, Sandra L., Kraatz, Matthew S., 1994, pp. 137-154) ได้ทำการศึกษาวิจัยในระยะยาวเกี่ยวกับเรื่องของการเปลี่ยนแปลงพันธะหน้าที่และสัญญาทางจิตวิทยา โดยต้องการที่จะตอบคำถามหลักๆ 2 คำถาม ซึ่งได้แก่ 1. การรับรู้เกี่ยวกับพันธะหน้าที่ซึ่งกันและกันมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรในช่วงระยะเวลา 2-3 ปีแรกของการทำงาน 2. การที่นายจ้างไม่ปฏิบัติตามพันธะหน้าที่ตามสัญญาจะส่งผลกระทบต่อความเชื่อของพนักงานในเรื่องเกี่ยวกับพันธะหน้าที่อย่างไร ผลจากการศึกษาพบว่า

1. การรับรู้ที่เกี่ยวกับพันธะหน้าที่ของพนักงานและนายจ้างมีการเปลี่ยนแปลงเมื่อเวลาเปลี่ยนไป โดยส่วนใหญ่การรับรู้ที่เกี่ยวกับพันธะหน้าที่ของพนักงานจะลดลงในขณะที่พันธะหน้าที่ของนายจ้างมีเพิ่มมากขึ้น
2. การที่นายจ้างไม่ปฏิบัติตามพันธะหน้าที่ตามสัญญาจะส่งผลกระทบต่อความเชื่อของพนักงานในเรื่องเกี่ยวกับพันธะหน้าที่ในเชิงธุรกิจเป็นอย่างมาก
3. การละเมิดสัญญาจะส่งผลในด้านลบอย่างรุนแรงต่อพันธะหน้าที่ในเชิงความสัมพันธ์ของพนักงานแต่ส่งผลให้เกิดการลดลงของพันธะหน้าที่ในเชิงความสัมพันธ์ของนายจ้างเพียงเล็กน้อย (ด้านความมั่นคงในการทำงาน)
4. การละเมิดสัญญาจะส่งผลต่อพันธะหน้าที่ในเชิงความสัมพันธ์ของพนักงานหมดทุกด้านและกระทบต่อด้านหนึ่งของพันธะหน้าที่ในเชิงความสัมพันธ์ของนายจ้าง แต่ส่งผลกระทบต่อเพียงเล็กน้อยพันธะหน้าที่ในเชิงธุรกิจของพนักงาน และไม่ส่งผลใดๆ เลยต่อพันธะหน้าที่ในเชิงธุรกิจของนายจ้าง และสิ่งที่สำคัญยิ่งไปกว่านั้นก็คือจากการวิเคราะห์โดยใช้สมการสัมประสิทธิ์แบบถดถอย (regression coefficients) พบว่าการละเมิดสัญญาโดยนายจ้างและส่งผลกระทบต่อ

เกิดความเปลี่ยนแปลงในพันธะหน้าที่ในเชิงความสัมพันธ์ของพนักงานมากกว่าจะกระทบต่อพันธะหน้าที่ในเชิงธุรกิจของพนักงาน

แซพเทนซ่า, คอรัสการ์ด, ซเวเกอร์ (Saptenza, Korsguard & Schweiger, 1997, pp.354-358) ได้ทำการศึกษาวิจัยในระยะยาวเกี่ยวกับเรื่องผลกระทบของการวางแผนในการรื้อปรับระบบใหม่ (reengineering) และความยุติธรรมทางกระบวนการที่มีต่อพนักงาน โดยวิธีการที่ใช้ในการวิจัยคือการส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาซึ่งเป็นพนักงานในโรงงานผลิตกระแสไฟฟ้าจากพลังงานถ่านหินในสหรัฐอเมริกา 2 ครั้ง โดยครั้งแรกแบบสอบถามได้ถูกส่งไปก่อนที่จะมีการประกาศการวางแผนในการรื้อปรับระบบใหม่ และครั้งที่สองหลังจากมีการประกาศการวางแผนดังกล่าวแล้ว โดยทำการประเมินทัศนคติและการรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับกระบวนการเปลี่ยนแปลงในลักษณะเหมือนกันทั้งสองครั้ง ซึ่งผลการศึกษาในภาพรวมพบว่าเรื่องของพันธะหน้าที่, ความผูกพัน และความตั้งใจที่จะลาออกจากงาน ไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลงสำหรับพนักงานที่ได้รับการดูแลอย่างยุติธรรมแต่สำหรับพนักงานที่ไม่ได้รับการดูแลอย่างยุติธรรมจะมีคะแนนในเรื่องต่างๆ ดังกล่าวลดลง

อาร์โนลด์ จอห์น ดาเวย์ และ แมคเคนซี (Arnold, John ,Davey & Mackenzie, 1999, pp.222-248) ได้ทำการศึกษาเรื่องเกี่ยวกับประสพการณ์การทำงานของผู้นำสำเร็จการศึกษาในการเป็นตัวทำนายความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment), ความตั้งใจที่จะออกจากงาน (Intention to leave) และอัตราการเข้าออก (Turnover) โดยมีสมมุติฐานว่าลักษณะงานและการพัฒนาอาชีพน่าจะมีอิทธิพลมากที่สุดเนื่องจากประสพการณ์เหล่านั้นมีแนวโน้มที่จะสะท้อนเหตุผลของผู้สำเร็จการศึกษาในการตัดสินใจร่วมงานกับนายจ้างของพวกเขา ผลโดยสรุปพบว่า ลักษณะงานเป็นตัวทำนายที่ดีที่สุดของการเปลี่ยนแปลงในความผูกพันต่อองค์กรในช่วงระยะเวลา 1 ปี การพัฒนาอาชีพเป็นตัวทำนายที่ดีที่สุดของการเปลี่ยนแปลงในความตั้งใจที่จะออกจากงานและมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรเป็นอย่างมากด้วยเช่นกัน

เลสเตอร์ เทอร์นลีย์ และ บลัดกู๊ด (Lester, Turnley & Bloodgood, 2000, pp.1-6) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “มุมมองเกี่ยวกับการเติมเต็มในสัญญาทางจิตวิทยาของหัวหน้างานและผู้ใต้บังคับบัญชา : ผลกระทบของความแตกต่างทางการรับรู้เกี่ยวกับทัศนคติและพฤติกรรมในการทำงานของพนักงาน” ผลการวิจัยสรุปได้ว่า

1. ผู้ใต้บังคับบัญชามีแนวโน้มที่จะมีการรับรู้เกี่ยวกับการละเมิดสัญญาทางจิตวิทยามากกว่าหัวหน้างานโดยตรงของพวกเขา โดยสามารถกล่าวได้ว่าการรับรู้ถึงความพยายามขององค์กรในการเติมเต็มในสัญญาทางจิตวิทยาของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปในเชิงลบมากกว่าการ

รับรู้ที่หัวหน้างานมีต่อองค์กรในเรื่องเกี่ยวกับการจ่ายค่าจ้าง, โอกาสในความก้าวหน้า และสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี นอกเหนือจากนั้นเมื่อประเมินทุกหัวข้อในภาพรวมพบว่าการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาเป็นไปในเชิงลบมากกว่าหัวหน้างานอย่างมีนัยสำคัญ

2. ยิ่งมีความแตกต่างในการรับรู้ระหว่างหัวหน้างานและผู้ได้บังคับบัญชามากขึ้นเท่าไรพนักงานก็ยิ่งมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรและวิชาชีพน้อยลงเท่านั้น

3. ยิ่งมีความแตกต่างในการรับรู้ระหว่างหัวหน้างานและผู้ได้บังคับบัญชามากขึ้นเท่าไรพนักงานก็จะมีผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ต่ำลงและมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรน้อยลงเท่านั้น

คอยเลย์-ชาปีโร และ เคสส์เลอร์ (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000, pp.903-931)

ได้ทำการศึกษาเรื่อง “ผลของสัญญาทางจิตวิทยาที่มีต่อความสัมพันธ์ในการจ้างงาน : การสำรวจขนาดใหญ่ (A large scale survey)” เนื่องจากสิ่งที่กลับมาได้รับความสนใจใหม่ในแนวคิดเกี่ยวกับสัญญาทางจิตวิทยาคือ ความพยายามในการที่จะอธิบาย, เข้าใจและคาดการณ์ถึงผลที่ตามมาภายหลังของความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในความสัมพันธ์ของการจ้างงาน จากความตระหนักว่าความสัมพันธ์ในการจ้างงานประกอบไปด้วย 2 ฝ่ายในกระบวนการในการแลกเปลี่ยน ผู้ศึกษาจึงได้จัดทำการศึกษาเพื่อหาและสภาพของสัญญาทางจิตวิทยาจากมุมมองของทั้งพนักงานและนายจ้าง มุมมองทั้งสองด้านจะช่วยให้การตรวจสอบเกี่ยวกับพันธะหน้าที่ๆ มีต่อกันและกัน ซึ่งในปัจจุบันยังไม่ค่อยได้รับความสนใจในเชิงประจักษ์ (empirical attention) มากนัก วิธีการในการวิจัยประกอบไปด้วยการจัดทำการสำรวจ 2 ครั้งในกลุ่มขนาดใหญ่ของเจ้าหน้าที่ท้องถิ่นที่มีความรับผิดชอบโดยตรงต่อการให้บริการทางสาธารณะ สิ่งสำคัญที่พบในการศึกษาค้นครั้งนี้คือ พนักงานส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการถูกละเมิดสัญญา โดยมุมมองนี้ได้รับการสนับสนุนจากบรรดาผู้จัดการในฐานะที่เป็นตัวแทนของนายจ้างซึ่งยังได้ระบุอีกว่าองค์กรซึ่งได้รับความกดดันจากสภาพภายนอกไม่ได้พยายามปฏิบัติตามพันธะหน้าที่ๆ มีต่อพนักงานในขอบเขตที่สามารถทำได้ ผลการศึกษาระบุว่า พนักงานต่างกำลังทำการแก้ไขชดเชยเพื่อสร้างความสมดุลในความสัมพันธ์ในการจ้างงานโดยการลดความผูกพันและความเต็มใจที่มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรให้น้อยลง เมื่อพวกเขาเกิดการรับรู้ว่านายจ้างไม่ได้ปฏิบัติตามพันธะหน้าที่ของตน

อานส์ เดิร์ก และ เรเน (Ans, Dirk & Rene, 2001) ได้ทำการศึกษาเรื่อง อิทธิพลของคุณค่าในการทำงาน (work values) และการมุ่งเน้นในการแลกเปลี่ยน (exchange orientation) ที่มีต่อสัญญาทางจิตวิทยาของสมาชิกใหม่ขององค์กร โดยพวกเขาได้ศึกษาทบทวน

งานของนักวิจัยต่างๆ และนำมาจัดเป็นหมวดหมู่ของพันธะหน้าที่ (Obligation) ระหว่างนายจ้างและพนักงาน

โดยในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ได้มีการอธิบายถึงลักษณะความโน้มเอียงส่วนบุคคล 2 ประเภทที่มีอยู่ในความสัมพันธ์พร้อมกับความเชื่อเกี่ยวกับการสัญญาที่มีอยู่ในสัญญาทางจิตวิทยาของสมาชิกใหม่ขององค์กร ซึ่งก็คือ คุณค่าในการทำงานและการมุ่งเน้นในการแลกเปลี่ยน โดยตัวแปรเหล่านี้ไม่ใช่ลักษณะทางบุคลิกภาพดังนั้นจึงเป็นสิ่งที่มีความคงทนน้อยกว่าและสามารถเปลี่ยนแปลงได้ง่ายกว่าเมื่อเวลาผ่านไป อย่างไรก็ตามได้มีการวิจัยพบว่าตัวแปรทั้งสองมีความเกี่ยวข้องกับทัศนคติและพฤติกรรมในการทำงานอีกด้วย ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความคาดหวังว่าตัวแปรทั้งสองจะสามารถใช้เป็นตัวทำนายสัญญาทางจิตวิทยาของพนักงานได้เช่นกัน

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้กล่าวว่า “คุณค่าในการทำงาน” คือ เป้าหมายทั่วๆ ไปที่ค่อนข้างจะมีความมั่นคงซึ่งบุคคลพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายเหล่านั้นผ่านการทำงาน ซึ่งสามารถสรุปคุณค่าที่มีความสำคัญได้ 5 หัวข้อ คือ 1. ความก้าวหน้าในการทำงาน 2. ความมีอิสระในการทำงาน 3. รางวัลตอบแทนทางเศรษฐกิจ 4. การเน้นในกลุ่มการทำงาน 5. คุณค่าทางกายภาพ โดยผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเฉพาะข้อ 1-4 เท่านั้น สำหรับ “การมุ่งเน้นในการแลกเปลี่ยน” เป็นที่น่าสนใจเนื่องจากบุคคลจะมีความแตกต่างกันในเรื่องของขอบเขตการรับรู้ในเรื่องบรรทัดฐานของการเอื้อประโยชน์ต่อกันในเรื่องที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนและบุคคลยังมีความหลากหลายในความอดทนอดกลั้นต่อความไม่ยุติธรรม โดยในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้จะใช้โครงสร้างหลัก 2 หัวข้อ อันได้แก่ “ความเชื่อในการแลกเปลี่ยน” (Exchange ideology) และ “ความไวต่อความรู้สึกในเรื่องที่เกี่ยวกับความเท่าเทียม” (Equity sensitivity) โดยความเชื่อในเรื่องการแลกเปลี่ยนได้รับคำจำกัดความว่าเป็นลักษณะความโน้มเอียงที่เน้นเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งที่บุคคลจะได้รับจากองค์กรและสิ่งทีบุคคลจะต้องให้กับองค์กรเป็นการตอบแทน

ซึ่งผลของการศึกษามีดังต่อไปนี้

1. ศึกษาพบความสัมพันธ์ระหว่างประเภทของคุณค่าในการทำงานที่บุคคลพยายามที่จะได้มาในระหว่างการทำงาน กับ ความเชื่อที่เกี่ยวกับการสัญญาที่ส่งผลอยู่ในสัญญาทางจิตวิทยาของบุคคลนั้น

2. ศึกษาพบว่าความพยายามที่จะได้มาซึ่งความก้าวหน้าในการทำงานของบุคคลมีความสัมพันธ์ในด้านบวกกับเนื้อหาของงานซึ่งหมายถึงพันธะหน้าที่ของนายจ้างที่เกี่ยวกับการจัดหางานที่น่าสนใจ

3. ศึกษาพบว่าความก้าวหน้าในการทำงานมีความสัมพันธ์ในด้านบวกอย่างมีนัยสำคัญกับพันธะหน้าที่ของพนักงานที่เกี่ยวกับการมีคุณสมบัติที่เหมาะสมต่อการว่าจ้าง, ความจงรักภักดีต่อองค์กร และความยืดหยุ่นในการทำงาน

4. ศึกษาพบความสัมพันธ์ในภาพรวมระหว่างความก้าวหน้าในการทำงานกับพันธะหน้าที่ของพนักงาน

5. ศึกษาพบว่าการเน้นในกลุ่มการทำงานจากการทำงานมีความสัมพันธ์ในด้านบวกกับพันธะหน้าที่ของนายจ้างที่เกี่ยวกับบรรยากาศการทำงานในเชิงสังคม และพันธะหน้าที่ของพนักงานที่เกี่ยวกับพฤติกรรมที่นอกเหนือจากบทบาทและหน้าที่รวมทั้งความยืดหยุ่นในการทำงาน

นีฮอฟ และ พอล (Niehoff & Paul, 2001, pp.5-9) ได้ทำการศึกษาเรื่องเกี่ยวกับการพัฒนาและการดูแลรักษาสัญญาทางจิตวิทยาที่มีประสิทธิภาพ สรุปผลได้ว่า ผลดีของความเชื่อถือไว้วางใจที่จะมีต่อความสัมพันธ์เป็นสิ่งที่ไม่สามารถวัดหรือคาดคะเนได้สำหรับทั้งนายจ้างและพนักงาน พนักงานจะรู้สึกได้รับความเชื่อถือจากองค์กรในการที่เปิดโอกาสให้พวกเขาเข้าไปมีส่วนร่วมในงานมากกว่าการสั่งงานอย่างเดียว และได้รู้สึกถึงการบรรลุความสำเร็จจากการทำงาน นายจ้างทำการดูแลรักษาแรงงาน, ลดอัตราการเข้าออก และสร้างความแข็งแกร่งให้กับความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ในการที่จะก้าวไปสู่การสร้างความสำเร็จและสัญญาทางจิตวิทยาที่มีความหมายมากกว่าที่ผ่านมา นายจ้างสามารถที่จะหลีกเลี่ยงสถานการณ์ที่ทำให้พนักงานเกิดความเข้าใจผิดเกี่ยวกับการตัดสินใจในเรื่องสำคัญหรือส่งผลให้พนักงานลาออก พนักงานส่วนใหญ่ค่อนข้างที่จะไวต่อความรู้สึกในเรื่องของการละเมิดสัญญาทางจิตวิทยา นายจ้างเองก็จะต้องมีความไวต่อความรู้สึกด้วยเช่นกันที่จะแสดงให้เห็นถึงความผูกพันที่พวกเขามีต่อพนักงาน

ซูซานนา และ แซมมวล (Susanna & Samuel, 2003, pp.1005-1020) ศึกษาเรื่องการละเมิดสัญญาทางจิตวิทยาในบริบทของสังคมชาวจีน และผลที่ออกมาแสดงให้เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงขององค์กรและองค์กรที่เคยมีการละเมิดสัญญาทางจิตวิทยามาก่อนจะส่งผลและมีความเกี่ยวข้องกับการเกิดการละเมิดสัญญาทางจิตวิทยาซึ่งจะส่งผลกระทบต่อ ความตั้งใจที่จะออกจากงาน, พฤติกรรมการเก็บตัว/การเพิกถอนทางจิตวิทยา (psychological withdrawal behavior) และความมีคุณธรรมของพนักงาน (civic virtue) นอกจากนี้ ความเชื่อถือที่มีต่อนายจ้างส่งผลอย่างมากต่อความสัมพันธ์ระหว่างการละเมิดสัญญาทางจิตวิทยา, พฤติกรรมการเก็บตัว/การเพิกถอนทางจิตวิทยารวมทั้งเรื่องของการมีคุณธรรมที่พลเมืองที่ดีพึงมี และความเชื่อถือที่มีต่อนายจ้างยังส่งผลบางส่วนต่อความสัมพันธ์ระหว่างการละเมิดสัญญาทางจิตวิทยา

และความตั้งใจที่จะออกจากงาน ส่วนผลประการสุดท้ายแสดงให้เห็นว่า ความยุติธรรมซึ่งกันและกัน (interactional justice) ไม่ได้มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างการละเมิดสัญญาทางจิตวิทยาและผลการปฏิบัติงาน

อัลแมน, แกรี และ ฟิโลเทออส (Usman, Gary & Filotheos, 2004, pp.350-367) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพของพนักงานกับรูปแบบของสัญญาทางจิตวิทยา, การรับรู้ในการละเมิดสัญญา และความรู้สึกของการไม่ปฏิบัติตามสัญญา โดยทั่วไปแล้วลักษณะต่างๆ ทางบุคลิกภาพ (ความเปิดเผยกล้าแสดงออก, ความสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบ, ความวิตกกังวล, การยกย่องนับถือตัวเอง, ความไวต่อความรู้สึกในเรื่องที่เกี่ยวกับความเท่าเทียม และ locus of control) มีส่วนเกี่ยวข้องกับรูปแบบของสัญญาทางจิตวิทยา ลักษณะต่างๆ ทางบุคลิกภาพยังมีแนวโน้มที่จะใช้ทำนายการรับรู้ในการละเมิดสัญญาและเป็นตัวกลางความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ต่างๆ เหล่านั้นกับความรู้สึกของการไม่ปฏิบัติตามสัญญาอีกด้วย ทั้งรูปแบบของสัญญาและความรู้สึกของการไม่ปฏิบัติตามสัญญามีความเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงาน, ความผูกพันต่อองค์กร และความตั้งใจที่จะออกจากงาน

แวน และ อาง (Van & Ang, 1998, pp.692-703) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ความผูกพัน (commitment), สัญญาทางจิตวิทยา และ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรโดยศึกษาเปรียบเทียบระหว่างพนักงานประจำกับพนักงานชั่วคราวในสิงคโปร์ โดยคาดว่าจะพบความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างทัศนคติและพฤติกรรมในพนักงานประจำมากกว่าพนักงานชั่วคราว กล่าวคือพนักงานประจำน่าจะมีความรักความผูกพันต่อองค์กร, ความคาดหวังในสัญญาทางจิตวิทยา และพฤติกรรมในการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมากกว่าพนักงานชั่วคราว ซึ่งจากการศึกษาวิจัยแสดงให้เห็นว่า

1. พนักงานประจำมีพฤติกรรมในการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมากกว่าพนักงานชั่วคราว
2. ไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติและพฤติกรรมในพนักงานประจำ
3. พบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างทัศนคติต่อที่ทำงานและพฤติกรรมในการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในพนักงานชั่วคราว โดยผู้วิจัยให้ความเห็นในแง่มุมต่างๆ กับผลการวิจัยว่า อาจเป็นเพราะพนักงานประจำในงานวิชาชีพมีการปฏิบัติงานโดยมีพฤติกรรมในการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในฐานะที่เป็นพฤติกรรมปกติของคนที่ทำงานแบบมืออาชีพอยู่แล้วดังนั้นทัศนคติของแต่ละบุคคลจึงไม่ส่งผลกระทบกับพฤติกรรมในลักษณะดังกล่าวแต่อย่างใด ในขณะที่พนักงานชั่วคราวไม่ได้เป็นอย่างนั้นจึงทำให้ทัศนคติของแต่ละบุคคลส่งผลกระทบกับพฤติกรรม

การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร หรือหากมองจากทฤษฎีความเสมอภาค (Equity theory) การที่พนักงานชั่วคราวมีความรักความผูกพันกับองค์กรน้อยกว่าอาจเพราะรู้สึกถึงความไม่เสมอภาคกับพนักงานประจำในผลประโยชน์ต่างๆ หรืออาจเป็นเพราะเรื่องการทำงานไม่ใช่ประเด็นที่มีความสำคัญมากนักในชีวิตสำหรับพนักงานชั่วคราวโดยคนเหล่านี้ อาจต้องการความสมดุลในการใช้ชีวิตส่วนตัวหรือเรื่องอื่นๆ มากกว่า (ในสังคมโปรมีสภาวะการขาดแคลนแรงงานดังนั้น การทำงานชั่วคราวส่วนใหญ่เกิดจากความสมัครใจไม่ใช่ทำเพราะไม่มีทางเลือก)

2. แนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

2.1 ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร

จากการศึกษาและค้นคว้าเอกสารที่เกี่ยวข้องกับเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) พบว่ามีผู้ศึกษาและให้ความหมายของคำว่าความผูกพันต่อองค์กร ดังนี้

เชลดอน (Sheldon, 1971, p.143) ให้ความหมายว่า ความผูกพันต่อองค์กร คือทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเชื่อมโยงระหว่างเอกลักษณ์ของตนเองกับหน่วยงานที่เขาทำงานอยู่ โดยผู้ปฏิบัติงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะตั้งใจทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

บุชานเนน (Buchanan II, 1974, p.533) ให้นิยามว่า ความผูกพันต่อองค์กร เป็นความรู้สึกของการเป็นพวกเดียวกัน (Partisan) ความผูกพันที่มีต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร และการปฏิบัติงานตามบทบาทของตนเอง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร โดยความผูกพันต่อองค์กรมีองค์ประกอบ 3 ส่วน คือ

1. การปรับเอกลักษณ์ของตนเองให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร (Identification) คือการแสดงออกและปฏิบัติตามเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร
2. ความเกี่ยวข้องและการมีส่วนร่วมกับองค์กร (Involvement) คือการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของตนเองอย่างเต็มที่

3. ความจงรักภักดี (Royalty) คือความรู้สึกรักและผูกพันต่อองค์กร

มาร์ช และ แมนนารี (Marsh & Mannari, 1977, p.57) มีความเห็นว่า ความผูกพันต่อองค์กร เป็นระดับของความรู้สึกเป็นเจ้าของหรือความจงรักภักดีต่อองค์กรของตนว่ามีมากน้อยเพียงใด เป็นการยอมรับเป้าหมายหลักขององค์กร รวมทั้งจะต้องมีการประเมินผลต่อองค์กรในทางบวก

สตีเวิร์ส (Steers, 1977, p.46) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การ เป็นความเข้มข้นของความสัมพันธ์ที่ดียิ่งของพนักงานแต่ละคนที่มีต่อองค์การ รวมถึงความเกี่ยวข้องและความผูกพันกับองค์การอย่างลึกซึ้ง

นีล และ นอร์ทคราฟท์ (Neal & Northcraft, 1991, p.290) นิยามว่า ความผูกพันต่อองค์การ เป็นพลังของความสัมพันธ์ที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และความรู้สึกผูกพันที่มีต่อองค์การ ซึ่งประกอบด้วยปัจจัย 3 ประการ คือ

1. มีความเชื่อมั่นต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ
2. มีความเต็มใจที่จะทุ่มเทกำลังกายและความพยายามเพื่อประโยชน์ต่อองค์การ
3. มีความต้องการอย่างแรงกล้าที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์การ ซึ่งไม่ใช่เพียงความจงรักภักดีเท่านั้นแต่ยังหมายความว่าความรวมไปถึงกระบวนการที่สมาชิกในองค์การมีความใส่ใจที่จะช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จและมีสถานะที่ดีตลอดไป

พรพรรณ ศรีใจวงศ์ (2541, น.21) ได้ให้ความหมายว่า ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ความรู้สึกดี ๆ ที่บุคลากรมีต่อองค์การ โดยการแสดงออกในหลายวิธี เช่น มองเห็นว่าเป้าหมายขององค์การเปรียบเสมือนเป้าหมายของตนเอง การทำงานอย่างเต็มศักยภาพของตนเองเพื่อความเจริญก้าวหน้าขององค์การ ไม่ละทิ้งหรือลาออกจากองค์การแม้ว่าจะมีหน่วยงานอื่นเสนอผลตอบแทนที่มากกว่าองค์การของตนก็ตาม

นงเยาว์ แก้วมรกต (2542, น.7) ได้สรุปความหมายของความผูกพันต่อองค์การว่าเป็นความรู้สึกผูกพันต่อองค์การของพนักงานที่มีต่อองค์การที่ปฏิบัติงานอยู่ โดยจะยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ และรู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ จึงมีความเต็มใจที่จะทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจ และความจงรักภักดีให้กับการทำงานเพื่อองค์การอย่างเต็มที่ และมีความปรารถนาที่จะทำงานอยู่กับองค์การต่อไป

จากการศึกษานิยามต่างๆ ของความผูกพันต่อองค์การ ผู้วิจัยขอสรุปความหมายของความผูกพันต่อองค์การเพื่อใช้ในการศึกษาครั้งนี้ว่า ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง อารมณ์และความรู้สึกในด้านบวกที่บุคลากรมีต่อองค์การ โดยมีความรู้สึกยอมรับและเชื่อมั่นในเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ มีความใส่ใจและทุ่มเทอย่างเต็มที่เพื่อความสำเร็จขององค์การ และมีความปรารถนาและมุ่งมั่นที่จะทำงานอยู่กับองค์การต่อไป

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ

อัลเลน และ เมเยอร์ (Allen & Mayor, 1990, pp.1-18) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การและนำเสนอว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นสภาวะทางจิต (Psychological States) ของบุคคลที่มีต่อองค์การ โดยสภาวะดังกล่าวมีองค์ประกอบ 3 ด้าน ดังนี้

1. ความผูกพันทางด้านจิตใจ (Affective Commitment)

คือ อารมณ์และความรู้สึกผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์การ มีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์การ และการมีส่วนร่วมในองค์การของพนักงาน

2. ความผูกพันทางด้านการคงอยู่กับองค์การ (Continuance Commitment)

คือ ความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน ที่เกิดจากการคิดคำนวณถึงผลประโยชน์ที่จะสูญเสียไป หากพนักงานคิดจะออกจากงานในช่วงนั้น

3. ความผูกพันทางด้านบรรทัดฐาน (Normative Commitment)

คือ ความรู้สึกของพนักงานว่าเมื่อเข้าเป็นสมาชิกขององค์การก็ต้องมีความผูกพันต่อองค์การ เพราะเป็นความถูกต้องเหมาะสมในแง่ของศีลธรรม ความผูกพันต่อองค์การจึงเปรียบเสมือนหน้าที่ หรือพันธะผูกพันที่พนักงานควรจะต้องอยู่ปฏิบัติหน้าที่ให้กับองค์การ

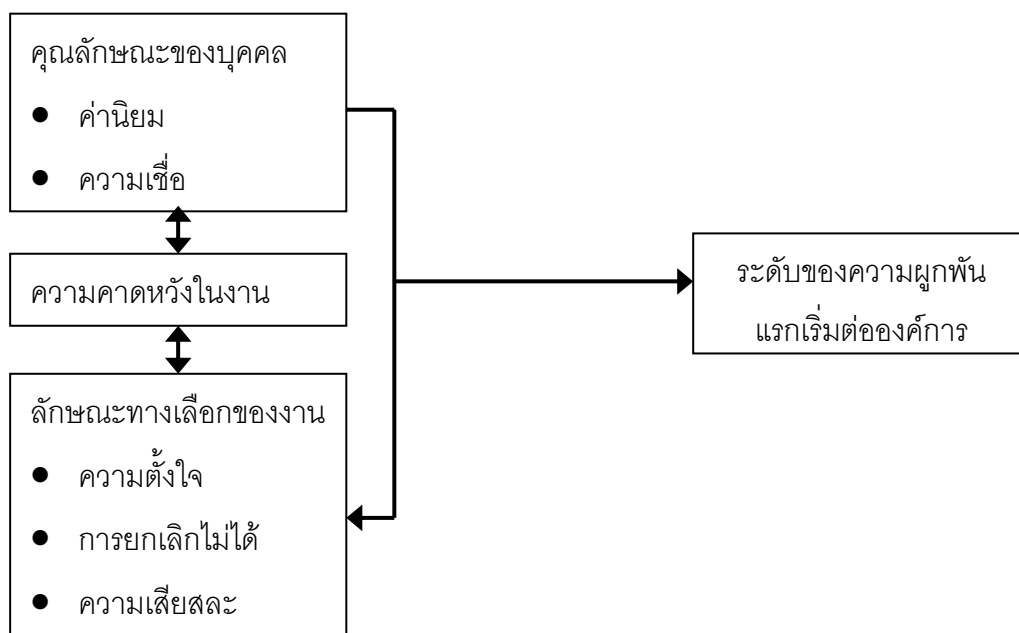
จะเห็นได้ว่าความผูกพันต่อองค์การทั้ง 3 ด้านสามารถส่งผลให้พนักงานคงอยู่กับองค์การหรือสามารถลดอัตราการลาออกจากงานได้เหมือนกัน แต่มีเหตุผลและที่มาต่างกันกล่าวคือ หากพนักงานมีความผูกพันทางด้านจิตใจสูงหมายความว่าพนักงานมีความผูกพันและมีความต้องการที่จะอยู่กับองค์การ หากพนักงานมีความผูกพันทางด้านการคงอยู่กับองค์การหมายความว่าพนักงานมีความจำเป็นที่จะต้องอยู่กับองค์การเนื่องจากผลประโยชน์ต่างๆ ที่ได้รับจากองค์การ และหากพนักงานมีความผูกพันทางด้านบรรทัดฐานหมายความว่าพนักงานรู้สึกว่าเขาควรที่จะอยู่กับองค์การเพื่อความถูกต้องเหมาะสมตามที่ควรจะเป็น

ไมเนอร์ (Miner, 1992, p.125) ได้ทำการศึกษาและนำเสนอรูปแบบของกระบวนการในการเกิดความผูกพันต่อองค์การ ดังแผนภาพที่ 2.3

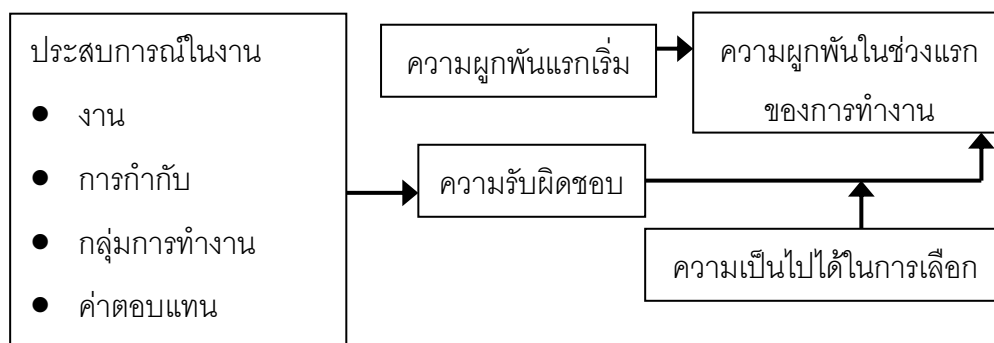
แผนภาพที่ 2.3

กระบวนการในการเกิดความผูกพันต่อองค์กร

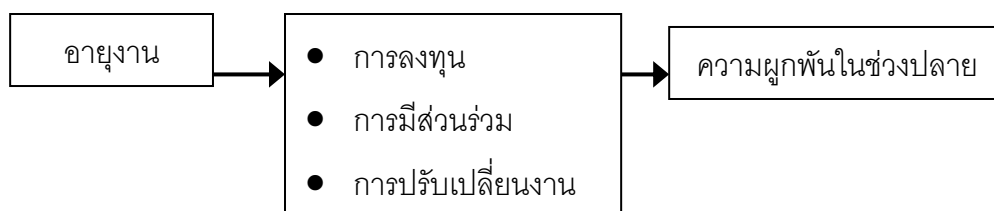
1. ความผูกพันแรกเริ่ม (Initial Commitment)



2. ความผูกพันช่วงแรกของการทำงาน (Commitment During Early Employment)



3. ความผูกพันในช่วงปลายของอาชีพ (Commitment During Later Career)



ที่มา : Minor, John B. Industrial Organizational Psychology. McGraw-Hill Inc. Singapore, 1992, p. 125

จากแผนภาพที่ 2.3 ไมเนอร์ (Miner, 1992, p.124-134) ได้อธิบายกระบวนการในการเกิดความผูกพันต่อองค์กรดังนี้

1. ความผูกพันแรกเริ่ม (Initial Commitment)

เป็นความผูกพันแรกเริ่มของบุคคลก่อนการทำงาน ซึ่งมีปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง 3 ปัจจัย คือ

1.1 คุณลักษณะส่วนบุคคล ซึ่งได้แก่ ค่านิยม ความเชื่อ และบุคลิกภาพ

1.2 ความคาดหวังเกี่ยวกับงาน

1.3 ลักษณะทางเลือกของงาน ซึ่งได้แก่ ความตั้งใจ การยกเลิกไม่ได้ การเสียสละ และการพิจารณาที่หละหลวมโดยปัจจัยทั้ง 3 ด้าน มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

2. ความผูกพันช่วงแรกของการทำงาน (Commitment During Early Employment)

เป็นความผูกพันที่เกิดขึ้นเมื่อเข้าสู่การทำงาน เป็นการประเมินสิ่งที่พบตามความเป็นจริงจากงานนั้น ซึ่งมาจากปัจจัยดังต่อไปนี้

2.1 ประสบการณ์แรกเริ่มของการทำงาน ซึ่งจะพิจารณาจาก งาน การกำกับ กลุ่มการทำงาน ค่าตอบแทน และองค์การ

2.2 ความรู้สึกประทับใจ

2.3 ความผูกพันแรกเริ่ม

3. ความผูกพันในช่วงปลายของอาชีพ (Commitment During Later Career)

ความผูกพันในช่วงนี้เกิดจากอายุงานที่มากขึ้นเป็นลำดับ ซึ่งเป็นผลมาจาก

3.1 การลงทุน เนื่องจากการมีอายุงานมากขึ้นหมายถึงการลงทุนกับองค์การที่เพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ เพราะได้ มีการทุ่มเททำเพื่อองค์การไปมากมาย หากออกไปอยู่ที่อื่นอาจต้องสูญเสียประโยชน์บางอย่าง

3.2 การมีส่วนร่วม หมายถึง ความรู้สึกมีส่วนร่วมในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์การนี้

3.3 การปรับเปลี่ยนงาน หมายถึง ความยากลำบากในการหางานใหม่ที่เพิ่มมากขึ้นเนื่องจากพนักงานมีอายุมากขึ้น

2.3 ผลงานวิจัยเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

ผลงานวิจัยภายในประเทศ

โสภา ทรัพย์มากอุดม (2533) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ : ศึกษาเฉพาะกรณีการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย พบว่า

1. คุณลักษณะของงาน อันได้แก่ ความมีอิสระในงาน ความหลากหลายของงาน การได้เข้าใจงานอย่างถ่องแท้ งานที่ได้รับผลตอบแทนกลับ งานที่มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ
2. ประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ ความรู้สึกที่ตนเองมีความสำคัญต่อองค์การ ความรู้สึกที่หน่วยงานมีชื่อเสียง ความคาดหวังที่ได้รับการตอบสนอง ทศนคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน และความภาคภูมิใจในองค์การ มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ
3. คุณลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา อายุ สถานภาพสมรส อายุงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ

จารุณี วงศ์คำแน่น (2537) ได้ศึกษาพนักงานสายงานสนับสนุนการปฏิบัติงาน ของ การท่าอากาศยานแห่งประเทศไทย พบว่า

1. ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การ ได้แก่ เพศ โดยที่เพศชายจะมีความผูกพันต่อองค์การมากกว่าเพศหญิง โดยปัจจัยส่วนบุคคลอื่นๆ คือ อายุ อายุงาน สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา และตำแหน่งงานไม่มีผลใดๆ
2. ปัจจัยที่เกี่ยวกับงานที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การ ได้แก่ ความสำคัญของลักษณะงาน ความท้าทายของงาน การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน และความพึงพอใจในงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ แต่เรื่องของความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ในการทำงานไม่มีผลใดๆ
3. ปัจจัยที่เกี่ยวกับองค์การที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การ ได้แก่ การกระจายอำนาจในองค์การ ความชัดเจนของกฎระเบียบ ความน่าเชื่อถือขององค์การ แต่เรื่องของขั้นตอนต่างๆ ในการทำงานไม่มีผลใดๆ
4. ปัจจัยที่เกี่ยวกับประสบการณ์ในการทำงานมีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์การ

บุษยาณี จันทร์เจริญสุข (2538) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การรับรู้คุณภาพชีวิตกับความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า พระนครเหนือ พบว่า

1. ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การ ได้แก่ อายุ และ เพศ โดยผู้ที่มีอายุมากกว่าจะมีความผูกพันต่อองค์การมากกว่า และเพศชายจะมีความผูกพันต่อองค์การมากกว่าเพศหญิง ส่วน สายงาน ระดับการศึกษา และตำแหน่งงานไม่มีผลใดๆ

2. การรับรู้คุณภาพชีวิตของข้าราชการในทุกด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร

3. กลุ่มตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรสำหรับข้าราชการทั้งสถาบัน คือ ความภูมิใจในองค์กร รายได้ อายุ และโอกาสพัฒนาศักยภาพตามลำดับ

จิราวรรณ หาดทรายทอง (2539) ได้ทำการศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กรและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับความผูกพันต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานการประปา นครหลวงสำนักงานใหญ่ พบว่า ลักษณะส่วนบุคคลไม่ได้ส่งผลให้เกิดความแตกต่างของความผูกพันต่อองค์กร แต่ความแตกต่างด้านลักษณะงานและประสบการณ์ในงาน (ความสำคัญของตนต่อองค์กร ความพึงพอใจขององค์กร ความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์กร และทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กร) ก่อให้เกิดความแตกต่างของความผูกพันต่อองค์กร

กฤษฎากร ดวงสว่าง (2540) ได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรระหว่างผู้บริหารระดับกลาง/ต้น กับพนักงานการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย จำนวน 610 คน พบว่า ลักษณะส่วนบุคคล ลักษณะงาน ลักษณะองค์กร และประสบการณ์จากการทำงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรในระดับที่ค่อนข้างสูง โดยมีค่าสหสัมพันธ์พหุคูณ .79 โดยมีตัวแปรพยากรณ์ ได้แก่ ความน่าเชื่อถือขององค์กร ความรู้สึกว่าหน่วยงานมีชื่อเสียง ทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงาน ความมีอิสระในการทำงาน อายุ และเพศ ซึ่งสามารถอธิบายความผันแปรในความผูกพันต่อองค์กรได้ร้อยละ 61.67

วัชร วัชรเสถียร (2540) ได้ทำการศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในองค์กรรัฐวิสาหกิจขนาดใหญ่จำนวน 4 แห่ง จำนวน 411 คน พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล อันได้แก่ เพศ อายุ ระดับตำแหน่งงาน และระยะเวลาการทำงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร และปัจจัยอื่นๆ ที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน อายุ ความพึงพอใจในการสื่อสารด้านคุณภาพของการสื่อสาร ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และด้านบรรยากาศการติดต่อสื่อสาร และระดับการศึกษา ซึ่งพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นตัวแปรที่สามารถอธิบายความผูกพันต่อองค์กรได้มากที่สุด

ศิริพงศ์ อินทวดี (2541) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทัศนคติต่อรางวัล และความผูกพันต่อองค์กร : กรณีศึกษาบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ อายุงาน ระดับการศึกษา และ

ระดับงาน ไม่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ทักษะต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน และ
ทัศนคติต่อรางวัลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร

อนเนก สุวรรณบัณฑิต (2545) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติต่อ
งาน ความคาดหวังในอาชีพ และการรับรู้ค่านิยมวิชาชีพ กับความผูกพันต่อองค์กรของนักรังสี
วิทยา พบว่า

1. ลักษณะส่วนบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ อายุ
สถานภาพสมรส สาขาของงานอาชีพ รายได้ สถานที่ทำงาน และอายุงาน
2. ทัศนคติต่องาน ความคาดหวังในอาชีพ และการรับรู้ค่านิยมวิชาชีพ มี
ความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร และมีความสัมพันธ์ในทางบวกต่อกันและกัน
3. ตัวแปรที่มีอิทธิพลสูงจนเข้าสู่สมการพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรได้ ได้แก่
ทัศนคติต่องานด้านเนื้อหา รายได้ ความคาดหวังในงานอาชีพด้านระดับคุณภาพชีวิตในการ
ทำงาน สาขาของงานอาชีพ สถานภาพสมรส สถานที่ทำงาน ทัศนคติต่องานด้านกระบวนการ
ทำงาน ความคาดหวังในอาชีพด้านเนื้อหา อายุงาน และอายุ ตามลำดับ โดยกลุ่มตัวแปรเหล่านี้
ร่วมกันอธิบายความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมได้ร้อยละ 48.80

ผลงานวิจัยในต่างประเทศ

สเตียร์ส (Steers, 1977 quoted in Cherrington, 1994, p.276) ได้ทำการศึกษาและ
สรุปปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร โดยสรุปได้เป็น 4 ปัจจัยหลัก ได้แก่

1. ปัจจัยส่วนบุคคล (Personal factor)
 - พนักงานที่มีอายุงานมากมักจะมีความผูกพันต่อองค์กรสูงกว่าพนักงานที่มีอายุ
งานน้อย
 - พนักงานที่มีค่านิยมในการทำงานที่มาจากภายใน (Intrinsic work value) มักจะมี
ความผูกพันต่อองค์กรสูงกว่าพนักงานที่มีค่านิยมในการทำงานที่มาจากภายนอก (Extrinsic
work value)
 - พนักงานหญิงมักจะมีความผูกพันต่อองค์กรสูงกว่าพนักงานชาย
 - พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่ามักจะมีความผูกพันต่อองค์กรสูงกว่าพนักงาน
ที่มีระดับการศึกษาสูงกว่า
2. ลักษณะของบทบาทหน้าที่ (Role-related characteristics)

-พนักงานที่ทำงานในบทบาทหน้าที่ๆ มีความรับผิดชอบสูงกว่า และงานนั้นๆ ไม่ค่อยมีความคลุมเครือ/ความขัดแย้งในบทบาทหน้าที่ๆ มักจะมีความผูกพันต่อองค์กรสูงกว่าพนักงานที่ทำงานในบทบาทหน้าที่ๆ มีความรับผิดชอบต่ำกว่า และงานนั้นๆ มีความคลุมเครือ/ความขัดแย้งในบทบาทหน้าที่สูงกว่า

3. ลักษณะทางโครงสร้าง (Structural characteristics)

-การที่พนักงานได้มีส่วนร่วมในการคิดและการตัดสินใจต่างๆ กับองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์การที่มีการกระจายอำนาจในการทำงาน จะทำให้ความผูกพันต่อองค์กรสูง

4. ประสบการณ์ในการทำงาน (Work experience)

-ความผูกพันต่อองค์กรจะมีสูงมากในพนักงานที่มีประสบการณ์ที่ดีในการทำงาน เช่น มีทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน รู้สึกว่าองค์กรตอบสนองความคาดหวังและเติมเต็มในสิ่งที่เขาต้องการได้ รู้สึกว่าองค์กรให้ความสำคัญกับเขา นอกจากนั้น ยังศึกษาพบว่าพนักงานจะมีความผูกพันต่อองค์กรสูงขึ้นเมื่อองค์กรมีการพัฒนาวิธีการปฏิบัติต่อพนักงานใหม่ ในเรื่องระบบการสรรหา ระบบการปฐมนิเทศ รวมทั้งการนิยามค่านิยมขององค์กรอย่างชัดเจน

แมทธิวและซาแจค (Mathieu and Zajac, 1990 อ้างถึงใน นิยดา ศรีหานาม, 2543, น.61-63) ได้รวบรวมและวิเคราะห์งานวิจัย (meta analysis) ที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กรในช่วงที่ผ่านมาจากงานวิจัยกว่า 200 เรื่อง แล้วนำมาวิเคราะห์ตามปัจจัยที่เกี่ยวข้อง 48 ปัจจัย โดยแบ่งเป็น 1. ปัจจัยสาเหตุ (Antecedent) 26 ปัจจัย 2. ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ (Correlation) 14 และ 3. ปัจจัยปัจจัยผลลัพธ์ (Consequence) 8 ปัจจัย และ จากกลุ่มตัวอย่างที่แตกต่างกัน 174 กลุ่ม และจากงานวิจัยที่ได้รับการเผยแพร่ 124 เรื่อง โดยสรุปผลได้ดังนี้

1. ปัจจัยสาเหตุ (Antecedent)

1.1 คุณลักษณะส่วนบุคคล ที่มีแนวโน้มในการสร้างความผูกพันต่อองค์กรได้ ได้แก่ อายุ, เพศ (เพศหญิงมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าเพศชาย), สถานภาพ (บุคคลที่แต่งงานแล้วมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าคนโสด), อายุงาน, ช่วงเวลาที่ดำรงตำแหน่ง, เงินเดือน, การรับรู้สมรรถวิสัย, ความสามารถหรือทักษะในงาน, ระดับของงาน, ระดับการศึกษา (มีความสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันต่อองค์กร) และ จริยธรรมในการทำงานแบบโปรเตสแตนต์ที่มีความสัมพันธ์ทางบวกเฉลี่ยในระดับปานกลาง

1.2 คุณลักษณะของงาน พบว่ามีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ความหลากหลายในงาน, ความท้าทายในงาน ส่วนขอบเขตในงาน

พบว่ามีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การอยู่ในระดับสูง แต่ความมีอิสระในงานเป็นคุณลักษณะของงานที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การอยู่ในระดับต่ำที่สุด

1.3 ความสัมพันธ์กับหัวหน้างานและกลุ่มในการทำงาน พบว่ามีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ การสื่อสารของผู้นำ, การให้มีส่วนร่วมในการบริหาร, การใส่ใจในการทำงานของผู้นำ, ความคิดสร้างสรรค์ของผู้นำ, การไม่พึ่งพิงผู้อื่นในการทำงาน และ ความสามัคคีในกลุ่ม

1.4 คุณลักษณะขององค์การ พบว่า ขนาดขององค์การมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การน้อยมาก โดยพบว่าองค์การที่มีขนาดใหญ่บุคลากรจะมีความผูกพันต่อองค์การมากกว่าองค์การที่มีขนาดเล็ก และการรวมศูนย์อำนาจมีผลต่อความผูกพันต่อองค์การเพียงเล็กน้อยเท่านั้น

1.5 สถานภาพทางบทบาท พบว่า สถานภาพทางบทบาทส่วนใหญ่มีผลทางลบต่อความผูกพันต่อองค์การ โดยเรียงลำดับจากความสัมพันธ์ในด้านลบมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ความขัดแย้งของบทบาท, บทบาทที่คลุมเครือ และ บทบาทที่หนักเกินไป

2. ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ (Correlation)

หมายถึง ปฏิกริยาการตอบสนองทางจิตใจ ซึ่งเป็นปฏิกริยาทางจิตของบุคคลที่มีต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยแบ่งได้ดังนี้

2.1 แรงจูงใจในการทำงาน พบว่า แรงจูงใจในการทำงานโดยรวมมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การอยู่ในระดับสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งแรงจูงใจในการทำงานที่มาจากภายใน (Intrinsic) ยิ่งมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การอยู่ในระดับสูงยิ่งขึ้นไปอีก

2.2 ความผูกพันในงาน หรือ ระดับของความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของภาวะจิตใจที่บุคคลมีให้ต่องาน พบว่า ความผูกพันในงานโดยรวมมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การอยู่ในระดับค่อนข้างสูง และเมื่อแยกศึกษาตามองค์ประกอบขององค์การแล้วพบว่า มีค่าความสัมพันธ์กับความผูกพันทางด้านจิตใจ (Affective Commitment) ในระดับสูง แต่มีค่าความสัมพันธ์กับความผูกพันทางการคงอยู่กับองค์การ (Continuance Commitment) ในระดับปานกลาง

2.3 ปัจจัยอื่นๆ ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การ ได้แก่ ความพึงพอใจในการทำงาน, ความผูกพันต่ออาชีพ และความผูกพันต่อสภาพแรงงาน ซึ่งมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การในด้านบวก และความเครียดซึ่งมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การในด้านลบ

3. ปัจจัยผลลัพธ์ (Consequence)

หมายถึง ตัวแปรที่คาดว่าจะจะเป็นผลมาจากความผูกพันต่อองค์การ โดยพบว่าตัวแปร ซึ่งความผูกพันต่อองค์การมีความสัมพันธ์ในด้านบวกด้วย ได้แก่ ผลการปฏิบัติงาน และ สถิติการ มาปฏิบัติงาน ส่วนตัวแปรซึ่งความผูกพันต่อองค์การมีความสัมพันธ์ในด้านลบด้วย ได้แก่ การเข้า ออกจากงาน และ การมาสาย โดยเมื่อทำการศึกษาถึงความตั้งใจที่เกี่ยวกับการเข้าออกจากงาน พบว่า ความผูกพันต่อองค์การมีความสัมพันธ์ในด้านลบต่อ ความตั้งใจที่จะหางานใหม่ และความ ตั้งใจที่จะออกจากงาน และเมื่อทำการศึกษาวิเคราะห์ถึงการเข้าออกจากงานตามองค์ประกอบ ของความผูกพันต่อองค์การแล้ว พบว่ามีความสัมพันธ์ในด้านลบกับความผูกพันทางด้านจิตใจ (Affective Commitment) และความผูกพันทางด้านการคงอยู่กับองค์การ (Continuance Commitment)

ดันแฮม กรู๊ป และ แคสทาเนด้า (Dunham ,Grube & Castaneda, 1994, p.370) ได้ทำการศึกษาและสรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อองค์ประกอบความผูกพันต่อองค์การแต่ละด้านตาม แนวคิดของอัลเลน และ เมเยอร์ ดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันทางด้านจิตใจ

1.1 คุณลักษณะของงาน ในด้านความเป็นอิสระของงาน (Task Autonomy)

ความสำคัญของงาน (Task Autonomy) เอกลักษณะของงาน (Task Identity) ความหลากหลาย ของทักษะ (Skill Variety) และการให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างาน (Supervisory Feedback)

1.2 ความพึ่งพาได้ขององค์การ (Organizational Dependability)

1.3 การรับรู้ถึงการมีส่วนร่วมในการบริหาร (Perceived Participatory

Management)

2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันทางด้านการคงอยู่กับองค์การ

2.1 อายุ (Age)

2.2 อายุงาน (Tenure)

2.3 ความพึงพอใจในอาชีพ (Career Satisfaction)

2.4 ความตั้งใจที่จะลาออก (Intention to Leave)

3. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันทางด้านบรรทัดฐาน

3.1 ความผูกพันกับเพื่อนร่วมงาน (Coworker Commitment)

3.2 ความพึ่งพาได้ขององค์การ (Organizational Dependability)

3.3 การรับรู้ถึงการมีส่วนร่วมในการบริหาร (Perceived Participatory

Management)

3. แนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

3.1 ความหมายของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

จากการศึกษาและค้นคว้าเอกสารที่เกี่ยวข้องกับเรื่อง พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (Organizational Citizenship Behavior – OCB) พบว่ามีผู้ศึกษาและให้ความหมายของคำว่าพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ดังนี้

คาทซ์ และคาห์น (Katz & Kahn, 1978, quoted in Organ, 1991, p.275 อ้างถึงใน วรท วิลาวรรณ, 2546 ,น.38) ได้ให้ความหมายของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การว่าเป็นพฤติกรรมที่ไม่เป็นทางการในการให้ความร่วมมือ ความช่วยเหลือ และความเป็นมิตร ซึ่งปรากฏอยู่ในการปฏิบัติงานในที่ต่างๆไม่ว่าจะเป็นในโรงงาน ในหน่วยงานของรัฐบาล ในคณะต่างๆของมหาวิทยาลัย แต่ไม่ได้เป็นที่สังเกต และถูกระบุไว้ในหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ แต่พฤติกรรมเหล่านี้เป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับการดำเนินงานในองค์การ เนื่องจากหากขาดพฤติกรรมเหล่านี้ไปแล้ว ระบบต่างๆในองค์การจะไม่สามารถดำเนินการต่อไปได้

เบทแมน และ ออร์แกน (Bateman & Organ, 1983, quoted in Organ, 1988) ได้ให้ความหมายของคำว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การว่า เป็นการกระทำที่เป็นประโยชน์และสร้างสรรค์ ที่สมาชิกในองค์การแสดงทั้งในคำนิยม หรือความพอใจ แต่ไม่ได้สัมพันธ์โดยตรงกับผลการปฏิบัติงานของบุคคล และไม่ได้เป็นบทบาทที่ถูกกำหนดไว้

บรีฟ และ โมโตวิดโล (Brief & Motowidlo, 1986, quoted in Organ, 1988) ได้ให้ความหมายของคำว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การว่า เป็นพฤติกรรมทางสังคมในทางบวก (pro social behavior) ซึ่งจะช่วยให้ผู้อื่นเกิดความรู้สึกในทางที่ดี และคงไว้ซึ่งความรู้สึกที่ดีนั้นตลอดจนมีความรู้สึกเป็นพวกพ้องเดียวกัน

ออร์แกน (Organ, 1987,1990,1991 อ้างถึงใน วรท วิลาวรรณ, 2546, น.41) ได้ให้ความหมายของคำว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การว่า เป็นพฤติกรรมที่บุคคลตัดสินใจด้วยตนเอง โดยไม่ถูกชักจูง ทั้งนี้การแสดงพฤติกรรมนี้จะไม่ได้รับผลตอบแทนจากระบบที่กำหนดไว้อย่างเป็นทางการ และพฤติกรรมนี้จะเพิ่มประสิทธิภาพให้กับองค์การ

แวน เกรแฮม และ เดียนเนส (Van, Graham & Dienesch, 1994 quoting in Farh, Early & Lin, 1999 อ้างถึงใน วรท วิลาวรรณ, 2546 ,น.39) ได้กล่าวถึงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การว่าเป็นการกระทำ เช่น การช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน , การตรงต่อเวลา และความ

เอาใจใส่ ซึ่งเหนือกว่า บรรทัดฐานขององค์กร หรืออาสาที่จะปฏิบัติภารกิจพิเศษที่ นอกเหนือจากการทำงานปกติ

ชเนก และ ดัมเลอร์ (Schnake & Dumler, 1997 อ้างถึงใน วรท วิลาวรรณ, 2546 , น.39) ได้ให้ความหมายของคำว่าพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรว่า เป็นพฤติกรรมที่เกิดจากการตัดสินใจด้วยตนเอง ไม่ได้เกี่ยวข้องกับการให้รางวัลหรือการลงโทษโดยตรง แต่เป็น ประโยชน์ต่อองค์กร

สเปคเตอร์ (Spector, 2000, p.235) ได้ให้ความหมายของคำว่า พฤติกรรมการ เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรว่า เป็นพฤติกรรมเหนือกว่าพฤติกรรมที่ต้องการอย่างเป็นทางการของการปฏิบัติงานและเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

เมธี ศรีวิริยะเลิศกุล (2542, น. 11-12) ได้ให้ความหมายของคำว่า พฤติกรรมการ เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรว่าเป็นพฤติกรรมของพนักงานที่องค์กรไม่ได้กำหนดไว้เป็นหน้าที่ที่ต้อง ปฏิบัติ แต่พนักงานเต็มใจปฏิบัติเพื่อองค์กร

จันทร์พา ทัดภูธร (2543, น. 41) ให้ความหมายของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี ขององค์กรว่าคือ พฤติกรรมของลูกจ้างที่เต็มใจปฏิบัติเพื่อองค์กร โดยที่พฤติกรรมดังกล่าว องค์กรไม่ได้กำหนดไว้อย่างชัดเจนหรือไม่ได้กำหนดไว้ให้ลูกจ้างปฏิบัติและเป็นพฤติกรรมที่ส่งผล ต่อความมีประสิทธิภาพโดยรวมขององค์กร

ภัทรนถน พันธุ์สีดา (2543, น. 40) ได้ให้ความหมายของคำว่า พฤติกรรมการเป็น สมาชิกที่ดีขององค์กรว่า เป็นพฤติกรรมของพนักงานที่องค์กรไม่ได้กำหนดไว้ให้เป็นหน้าที่ที่ต้อง ปฏิบัติ พนักงานจึงไม่ได้รับการปกป้อง หรือได้รับสิ่งตอบแทนที่กำหนดไว้ตามระบบ แต่เป็น พฤติกรรมที่พนักงานเต็มใจปฏิบัติเพื่อองค์กร และเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

อัมพร พิพิธเจริญพร (2545, น. 28) ให้ความหมายว่าพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี ขององค์กรเป็นพฤติกรรมที่องค์กรไม่ได้กำหนดไว้ให้เป็นหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติ แต่พนักงานเต็ม ใจที่จะปฏิบัติให้องค์กรและเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

วรท วิลาวรรณ (2546, น. 40) ได้ให้ความหมายของคำว่า พฤติกรรมการเป็น สมาชิกที่ดีขององค์กรนั้น เป็นพฤติกรรมทางสังคมในทางบวก และเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ที่ พนักงานปฏิบัติเพื่อองค์กรด้วยความเต็มใจ เกิดจากการตัดสินใจด้วยตนเอง ไม่เกี่ยวข้อง กับ ระบบการให้รางวัลหรือการลงโทษอย่างเป็นทางการ โดยที่องค์กรไม่ได้กำหนดไว้ให้เป็นหน้าที่ที่ ต้องปฏิบัติ

จากการศึกษานิยามต่างๆ ของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ผู้วิจัยขอสรุปความหมายของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การเพื่อใช้ในการศึกษาครั้งนี้ว่า เป็นพฤติกรรมทางสังคมในเชิงบวกที่พนักงานเต็มใจปฏิบัติเพื่อองค์การ เป็นประโยชน์และสร้างสรรค์ เกิดจากการตัดสินใจด้วยตนเองโดยที่องค์การไม่ได้กำหนดไว้ให้เป็นหน้าที่ๆ ต้องปฏิบัติ

3.2 แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

คาทซ์ (Katz, 1964, quoted in Bolon, 1997) ได้แบ่งรูปแบบพื้นฐานพฤติกรรมของพนักงานที่มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพขององค์การไว้ 3 รูปแบบ ดังนี้

1. พนักงานจะต้องเข้ามาทำงานและอยู่ภายใต้ระบบขององค์การ
2. พนักงานจะต้องปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ
3. พนักงานจะต้องมีความพร้อมที่จะพัฒนาและเปลี่ยนแปลงตนเอง (innovation)

และสร้างกิจกรรมต่างๆ ขึ้นด้วยตนเอง (spontaneous activity) เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ตามบทบาทที่องค์การกำหนดให้

พฤติกรรมทั้ง 3 รูปแบบข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าพฤติกรรมของพนักงานที่องค์การต้องการและมีส่วนช่วยให้้องค์การมีประสิทธิภาพ แบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ

1. พฤติกรรมตามบทบาทหน้าที่ (in-role behavior) คือ พฤติกรรมที่องค์การได้กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบให้สมาชิกปฏิบัติอย่างชัดเจน เช่น การกำหนดคำบรรยายลักษณะงาน (job description) ซึ่งตรงกับพฤติกรรม 2 แบบแรก

2. พฤติกรรมบทบาทพิเศษ (extra-role behavior) คือ พฤติกรรมที่สมาชิกปฏิบัติขึ้นมาเอง นอกเหนือจากที่องค์การกำหนด ซึ่งตรงกับพฤติกรรมแบบที่ 3

ทั้งนี้ คาทซ์ และคาน์น (Katz & Kahn, 1966, quoted in Skarlicki & Latham, 1996, p.947) ได้ชี้แนะว่า พฤติกรรมบทบาทพิเศษเป็นสิ่งสำคัญต่อการคงอยู่และประสิทธิภาพขององค์การ และองค์การใดที่พนักงานปฏิบัติงานแต่เฉพาะที่ได้รับมอบหมายขององค์การนั้นจะเข้าสู่ภาวะตกต่ำได้ง่าย ต่อมาออร์แกน (Organ, 1987, 1990, 1991 อ้างถึงใน วรท วิลาวรรณ, 2546 น.41) ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมนอกเหนือจากที่องค์การกำหนด และได้เรียกพฤติกรรมนี้ว่า “พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (Organizational Citizenship Behavior – OCB)” โดยให้นิยามว่าเป็นพฤติกรรมที่องค์การไม่ได้กำหนดไว้ให้เป็นหน้าที่ๆ สมาชิกต้องปฏิบัติแต่เป็นพฤติกรรมที่สมาชิกเต็มใจที่จะปฏิบัติเพื่อประโยชน์ต่อองค์การ

วิลเลียมส์ (Williams, 1988 quoted in Bolon, 1997, p.222) แบ่งแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การออกเป็น 2 รูปแบบ ได้แก่

1. พฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การที่เกี่ยวข้องโดยตรงต่อบุคคล (Organizational Citizenship Behavior Directed Toward Individuals-OCBI) เป็นพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์เฉพาะหน้าต่อบุคคล เช่น การช่วยเหลือผู้อื่นในเรื่องที่เกี่ยวกับงานหรือปัญหาในงาน เป็นต้น

2. พฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การที่เกี่ยวข้องโดยตรงต่อองค์การ (Organizational Citizenship Behavior Directed Toward Organization-OCBO)

ออร์แกน (Organ 1987,1990,1991 อ้างถึงใน วรท วิลาวรรณ, 2546, น.41) ได้จำแนกรูปแบบพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การออกเป็นรูปแบบพฤติกรรมต่างๆ ดังนี้

1. พฤติกรรมให้ความช่วยเหลือ (altruism) เป็นการให้ความช่วยเหลือ เช่น ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานทันทีที่เกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน ช่วยแนะนำพนักงานใหม่เกี่ยวกับวิธีการใช้วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ต่างๆ

2. พฤติกรรมคำนึงถึงผู้อื่น (courtesy) หมายถึงการคำนึงถึงผู้อื่นเพื่อป้องกันการเกิดปัญหากระทบกระทั่งที่อาจเกิดตามมา เนื่องจากการปฏิบัติงานในองค์การต้องอาศัยการพึ่งพาซึ่งกันและกัน การกระทำและการตัดสินใจของบุคคลหนึ่งอาจมีผลกระทบต่อคนอื่น จึงควรคำนึงถึงบุคคลอื่น เช่น เคารพสิทธิของบุคคลอื่นในการใช้สมบัติส่วนรวม

3. พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น (sportsmanship) หมายถึงการมีความอดทนอดกลั้นต่อความคับข้องใจ การถูกรบกวน หรือความเครียด ความกดดันต่างๆ ด้วยความเต็มใจ เนื่องจากในการปฏิบัติงานนั้น จำเป็นต้องมีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ทั้งที่มีสิทธิที่จะเรียกร้องสิทธิและความเป็นธรรมหรือร้องทุกข์ได้ แต่เนื่องจากการร้องทุกข์จะเพิ่มภาระให้กับผู้บริหารและจะเกิดการโต้เถียงกันยืดเยื้อ จนละเลยความสนใจในการปฏิบัติงาน เขาจึงอดทนด้วยความเต็มใจ

4. พฤติกรรมให้ความร่วมมือ (civic virtue) หมายถึงความรับผิดชอบและมีส่วนร่วมในการดำเนินงานในองค์การ เช่นมีส่วนร่วมและสนใจเข้าร่วมการประชุม เก็บความลับ มีความรู้สึกต้องการพัฒนาองค์การ และมีการแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่เหมาะสมต่อองค์การ

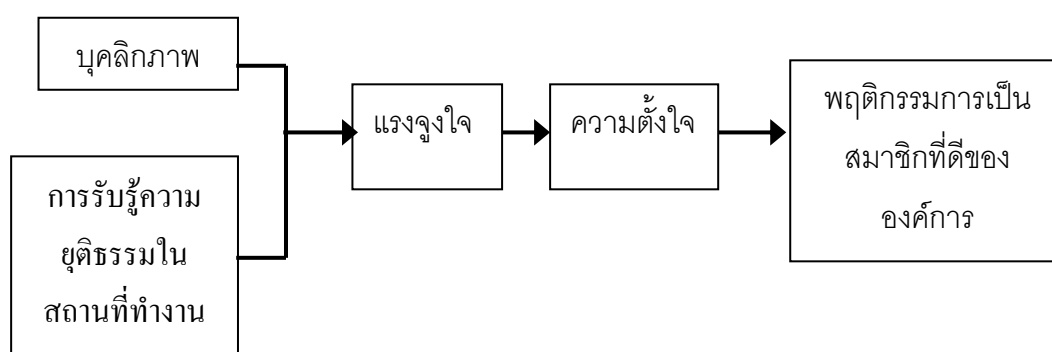
5. พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ (conscientiousness) หมายถึงการปฏิบัติตามระเบียบ และสนองนโยบายขององค์การ ความตรงต่อเวลา การดูแลรักษาเครื่องมือ เครื่องใช้

ขององค์การ ไม่ใช้เวลาในการปฏิบัติงานไปกับงานส่วนตัว ซึ่งคนที่มีสำนึกในหน้าที่จะปฏิบัติตามกฎระเบียบ และนโยบายขององค์การได้เป็นอย่างดี

พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การในแต่ละด้านนั้นเกิดได้จากความตั้งใจที่จะปฏิบัติ ไม่ต้องการทักษะ ความเชี่ยวชาญ หรือ กำลังกาย แรงจูงใจที่เปลี่ยนแปลงได้หรือมีลักษณะเป็นพลวัตร (dynamic) ก่อให้เกิดความตั้งใจและนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ดังแผนภาพที่ 2.4

แผนภาพที่ 2.4

ตัวแบบกำหนดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ



ที่มา : Organ and Bateman, 1991, p. 277 อ้างถึงใน วรท วิลาวรรณ, 2546 หน้า 42

ความสำคัญของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การอาจช่วยเพิ่มผลสำเร็จขององค์การเพราะพฤติกรรมดังกล่าวเป็น “เครื่องหล่อลื่น” กลไกทางสังคม (social machinery) ขององค์การ ที่จะช่วยลดความขัดแย้งและช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานขององค์การ (Borman & Motowidlo, 1993; Smith et al., quoted in Podsakoff, Ahearne & Mackenzie, 1997)

พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การอาจช่วยเพิ่มความสำเร็จให้กับองค์การได้โดย

1. ลดความจำเป็นในการต้องดูแลรักษาทรัพยากรที่หายากซึ่งมีผลต่อการซ่อมบำรุงรักษา (Organ, 1988 อ้างถึงใน วรท วิลาวรรณ, 2546 ,น.45)

2. เพิ่มประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรโดยเกิดผลผลิตที่เพิ่มขึ้น (Borman & Motowidlo, 1993; Organ, 1988 อ้างถึงใน วรท วิลาวรรณ, 2546, น.45)
3. ช่วยเพิ่มผลผลิตให้กับเพื่อนร่วมงานและระบบการจัดการ (Mackenzie, Podsakoff & Fetter, 1991, 1993; Organ, 1988; Podsakoff & Mackenzie, 1994 อ้างถึงใน วรท วิลาวรรณ, 2546 ,น.45)
4. ช่วยให้เกิดแนวทางการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพในการประสานกิจกรรมระหว่างสมาชิกในทีมงานและข้ามกลุ่มงาน (Karambayya, 1989; Smith et al., 1989 อ้างถึงใน วรท วิลาวรรณ, 2546 ,น.45)
5. เพิ่มความสามารถขององค์กรที่จะดึงดูดและรักษานักงานที่ดีที่สุดโดยการทำให้องค์กรเป็นสถานที่ทำงานที่น่าทำงานด้วยมากขึ้น (George & Bettenhausen, 1990; Organ, 1988 อ้างถึงใน วรท วิลาวรรณ, 2546 ,น.45)

3.3 ผลงานวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

ผลงานวิจัยภายในประเทศ

ประไพพร สิงหเดช (2539) ศึกษาคุณลักษณะบุคลลากรที่มีต่อคุณภาพชีวิตการทำงานและพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร : ศึกษากรณีข้าราชการกรมคุมประพฤติ กลุ่มตัวอย่างเป็นข้าราชการที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งพนักงานคุมความประพฤติ และผู้ช่วยหัวหน้าสำนักงานคุมประพฤติ จำนวน 206 คน และผู้บังคับบัญชาของพนักงานคุมประพฤติ จำนวน 59 คน พบว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานด้านรายได้และผลประโยชน์ตอบแทน ความก้าวหน้า ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน การบริหารที่เป็นธรรมและเสมอภาค ความสมดุลของช่วงเวลาที่ใช้ในการทำงานและช่วงเวลาที่ได้พักผ่อนมีความเป็นส่วนตัว มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

เมธี ศรีวิริยะเลิศกุล (2542) ได้ศึกษากับพนักงานในองค์กรเอกชนขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง พบว่า พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และ ความพึงพอใจในงาน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .2016

วรท วิลาวรรณ (2546) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างขวัญในการปฏิบัติงานกับพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ของพนักงานในธุรกิจคอนกรีตผสมเสร็จ เครือซิเมนต์

ไทย พบว่า องค์ประกอบของขวัญในการปฏิบัติงานด้านความกระตือรือร้นในการทำงานและด้านความอบอุ่นใจในการทำงาน สามารถทำนายพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การได้ร้อยละ 19.9 กล่าวคือ เมื่อพนักงานมีขวัญในการปฏิบัติงานทั้งสองด้านนี้แล้ว พนักงานมีแนวโน้มที่จะมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ในความต้องการขั้นที่ 3 คือ ความต้องการความรัก ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสังคมและการยอมรับจากบุคคลอื่น ไปสู่ความต้องการในขั้นที่สูงกว่า ซึ่งหากพนักงานมีความต้องการที่จะประสบความสำเร็จในอาชีพการงานก็จะทุ่มเทกับการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ทั้งตามบทบาทหน้าที่และนอกเหนือจากบทบาทหน้าที่ที่องค์กรกำหนดซึ่งก็คือพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

ผลงานวิจัยในต่างประเทศ

เบทแมน และออร์แกน (Bateman & Organ, 1983, quoted in Organ, 1988) ทดสอบถึง ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจ กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ พบค่าสหสัมพันธ์ระหว่างภาพรวมความพึงพอใจกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ เท่ากับ .41

พอดซาคอฟฟ์ , เอเฮิร์น และแมคเคนซี (Podsakoff, Ahearne & Mackenzie, 1997 p.263) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การและผลการปฏิบัติงานในด้านปริมาณและคุณภาพของงาน จากแนวคิดของ Organ, 1988 พอดซาคอฟฟ์ และคณะ ได้รวมพฤติกรรมการช่วยเหลือผู้อื่น (altruism), การคำนึงถึงผู้อื่น (courtesy), ความมีน้ำใจ, การรักษาสันติภาพ (peace keeping), และเรียกว่าพฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือและพฤติกรรมความอดทนอดกลั้นมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานด้านปริมาณงาน และพฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือยังมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานในด้านคุณภาพของงาน ด้วย

ฟาร์ห์, พอดซาคอฟฟ์ และ ออร์แกน (Farh, Podsakoff & Organ, 1990. quoted in Spector, 2000) พบว่าในไต้หวัน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานและการรับรู้พฤติกรรมทำให้การสนับสนุนของผู้บังคับบัญชา

ชแนค (Schnake, 1991, quoted in Spector, 2000) พบว่าพฤติกรรมกาเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การเกิดจากความพึงพอใจในงานและพฤติกรรมกาสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา

เบ็กเกอร์ และ บิลลิงส์ (Becker & Billings, 1993, quoted in Spector, 2000) พบว่าในสหรัฐอเมริกา ความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมกาเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

คาร์มเบย์ยา (Karambayya, 1989 quoted in Podsakoff et al., 1997, p.262) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรมกาเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ พบว่าพนักงานที่ได้รับการประเมินว่ามีผลการปฏิบัติงานสูงจะมีพฤติกรรมกาเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การในระดับสูงกว่าพนักงานที่ได้รับการประเมินว่ามีผลการปฏิบัติงานต่ำ

แซมมอน (Sammon, 1994) ศึกษาโครงสร้างพฤติกรรมกาเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานด้านการบริการของพนักงานในโรงแรมที่ให้บริการครบวงจร พบว่า พฤติกรรมกาเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การเป็นตัวทำนายอย่างมีนัยสำคัญต่อผลการปฏิบัติงานด้านการบริการ

ชอลล์ คูเปอร์ และแมคเคนนา (Scholl, Cooper and Mc.Kenna, 1987, p.113-124) ศึกษาการเลือกตัวอ้างอิงเพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการตัดสินการรับรู้ความเสมอภาค : ผลของความแตกต่างที่มีต่อพฤติกรรมและทัศนคติด้านผลตอบแทนของพนักงาน ผลการวิจัยพบว่า งานที่เท่าเทียมกัน (Job equity) ระบบการจ่ายผลตอบแทนที่เท่ากัน (System equity) และความรู้สึกถึงความเท่าเทียมกันภายใน (Self equity) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมกาเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

ออร์แกน และคอนอฟสกี (Organ & Konovsky, 1989, p.157-164) ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความคิดต่องาน (การประเมินเกี่ยวกับงานและค่าตอบแทน) และภาวะอารมณ์ความรู้สึกต่องาน (เช่น หงุดหงิด กระตือรือร้น หรือภาคภูมิใจ) ในการทำนายพฤติกรรมกาเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยการศึกษาเจ้าหน้าที่โรงพยาบาล 2 แห่ง จำนวน 369 คน พบว่าความคิดต่องาน ทั้งการประเมินเกี่ยวกับงานและค่าตอบแทนมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมกาเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยการรับรู้ว่าการได้รับค่าจ้างและโอกาสการเลื่อนตำแหน่งอย่างยุติธรรมเมื่อเปรียบเทียบกับบุคคลอื่น มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมกาเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ขณะที่หากควบคุมตัวแปรด้านความคิดต่องานแล้ว จะไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะอารมณ์ความรู้สึกต่องานกับพฤติกรรมกาเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

ฟาร์ห์, พ็อดสคอฟ และออร์แกน (Farh, Podsakoff & Organ, 1990, pp.705-721) ศึกษาพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ : ระหว่างความยุติธรรมของผู้บังคับบัญชาและลักษณะงาน (task characteristics) กับความพึงพอใจในงาน ผลการวิจัยพบว่า เมื่อพนักงานรับรู้ว่าจะได้รับความยุติธรรมจากผู้บังคับบัญชาจะทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน และมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยเฉพาะพฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ระดับการรับรู้ความยุติธรรมของผู้บังคับบัญชาและลักษณะงานเป็นตัวแปรที่ทำให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

มัวร์แมน (Moorman, 1991, pp.845-855) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ของพนักงานว่าได้รับการปฏิบัติจากองค์การด้วยความยุติธรรมกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ซึ่งเป็นพฤติกรรมตามกระบวนการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social exchange) และนำแนวคิดด้านทฤษฎีดุลยภาพ และทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมต่าง ๆ มาเป็นพื้นฐานในการศึกษา โดยศึกษาจากพนักงานของบริษัทขนาดกลาง 2 แห่ง ในประเทศสหรัฐอเมริกา จำนวน 255 คน ในการศึกษาครั้งนี้ เน้นถึงการรับรู้ความยุติธรรมในด้านค่าตอบแทน และการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ ซึ่งจำแนกเป็น 2 มิติ คือ การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การ และการรับรู้ความยุติธรรมในวิธีปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ผลการวิจัยพบว่า การรับรู้ว่าตนเองได้รับการปฏิบัติจากผู้บังคับบัญชาอย่างยุติธรรมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

เพียร์ซ และเกรเกอร์เซน (Pearce & Gregersen, 1991, pp.838-844) ศึกษาพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยศึกษาเจ้าหน้าที่ของโรงพยาบาล 2 แห่ง พบว่า การสนับสนุนเกื้อกูลจากผู้บังคับบัญชา จะส่งผลให้เกิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การขึ้น และยังพบว่า สภาวะการณ์ของงานในบางลักษณะ เช่น งานที่ต้องพึ่งพิงกันจะก่อให้เกิดความรู้สึกรับผิดชอบต่อองค์การ และส่งผลถึงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

โรบินสัน และมอร์ริสัน (Robinson & Morrison, quoted in Beugre, 1996, p.107) พบว่า พนักงานจะลดพฤติกรรมการให้ความร่วมมือ ถ้ารู้สึกว่างค์การไม่ทำตามข้อตกลงที่ให้ไว้ เช่น การพัฒนาอาชีพ และการฝึกอบรม

4. แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยเกี่ยวกับความตั้งใจที่จะลาออก

4.1 ความหมายของความตั้งใจที่จะลาออก

การ์ทเนอร์ และนอลแลน (Gaertner & Nollen, 1992, p.448) มีความเห็นว่า ความตั้งใจที่จะลาออก หมายถึง ความตั้งใจทางพฤติกรรมที่เป็นผลมาจาก นโยบายขององค์กร, สภาพการณ์ในตลาดแรงงาน และการรับรู้ของพนักงาน โดยที่พนักงานคาดหวังว่าจะได้รับสิ่งที่ดีขึ้นหลังจากการลาออกจากองค์กร

เท็ตท์ และเมเยอร์ (Tett & Mayer, 1993, p.262) ให้ความหมายว่า ความตั้งใจที่จะลาออก หมายถึง การไตร่ตรองอย่างรอบคอบที่อยากจะออกจากองค์กร ซึ่งเป็นกระบวนการสุดท้ายของความคิดที่จะผละออกจากงาน (withdrawal cognitive)

แวนเดนเบิร์ก และเนลสัน (Vandenberg & Nelson, 1999, p.1315) กล่าวว่า ความตั้งใจที่จะลาออก หมายถึง การที่บุคคลทำการประเมินความเป็นไปได้ที่จะออกไปจากองค์กรอย่างถาวรในอนาคตอันใกล้

เปรมจิตร์ คล้ายเพชร (2548) ได้ให้ความหมายของความตั้งใจลาออกว่าหมายถึง ความคิดที่พนักงานจะลาออกจากการทำงานในองค์กรปัจจุบัน และมีพฤติกรรมหาทางเลือกในงานใหม่ เพื่อการวางแผนลาออกจากงาน ไปทำงานที่องค์กรอื่น ซึ่งเกิดขึ้นโดยความสมัครใจของตัวพนักงานเอง แต่อาจยังไม่มีเจตนาตัดสินใจลาออกอย่างเด็ดขาด

จากคำจำกัดความต่างๆ ข้างต้น ผู้วิจัยขอสรุปความหมายของความตั้งใจที่จะลาออกสำหรับการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ว่า หมายถึง การที่พนักงานมีความรู้สึกที่อยากจะลาออกจากองค์กรโดยมีการคิดไตร่ตรองเกี่ยวกับการลาออกค่อนข้างมากหรือบ่อยครั้ง โดยอาจจะมีพฤติกรรมในการหาทางเลือกและการเตรียมการเพื่อการลาออกด้วย

4.2 แนวคิดเกี่ยวกับความตั้งใจที่จะลาออก

มอบลีย์, ฮอเนอร์ และฮอลลิงเวิร์ธ (Mobley, Horner & Hollingworth, 1978, pp.408-414) ได้เสนอตัวแบบเกี่ยวกับการลาออก (ดังที่แสดงในแผนภาพที่ 2.5) โดยอธิบายว่าความไม่พึงพอใจในการทำงานของบุคคลเป็นจุดเริ่มต้นให้บุคคลนึกถึงการลาออก จากนั้นก็จะเริ่มมีพฤติกรรมในการหางานใหม่และเมื่อหาได้แล้วก็จะทำการตัดสินใจว่าจะอยู่ต่อไปหรือจะลาออก และเกิดเป็นพฤติกรรมคงอยู่หรือการลาออกในที่สุด ซึ่งตัวแปรที่สำคัญในกระบวนการลาออกก็คือตำแหน่งงานที่ว่างอยู่ในขณะนั้น

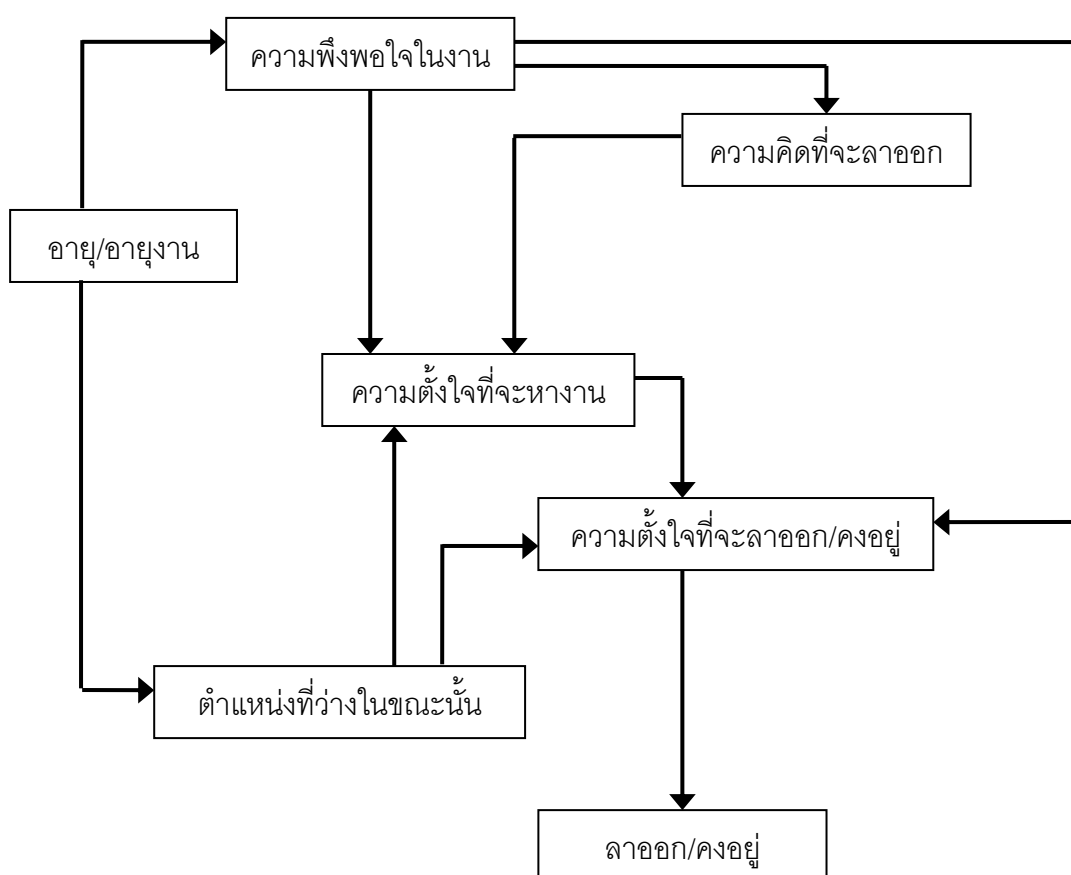
มอบลีย์ และคณะ ได้ทำการทดสอบตัวแบบนี้กับพนักงานประจำของโรงพยาบาลแห่งหนึ่งเป็นจำนวน 203 คน ซึ่งแม้ว่าจะไม่พบความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญระหว่างความพึง

พอใจในงานกับการลาออกจากงานโดยตรง แต่ก็ศึกษาพบว่าความไม่พึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์กับความตั้งใจที่จะลาออก ซึ่งความตั้งใจที่จะลาออกนั้นมีผลโดยตรงต่อการลาออกจากงาน

นอกจากนี้ ยังมีนักวิชาการอีกหลายท่านที่ทำการทดสอบแนวคิดดังกล่าว อาทิเช่น มิลเลอร์, แคทเทอร์เบิร์ก และฮิวลิน; โคเวอร์เดล และเทอร์บอร์ก (Miller, Katerberg & Hulin, 1979 ; Coverdale & Terborg, 1980, อ้างถึงใน สุทธาสินี พุทธิกำพล, 2529 ,น.21) โดยพบว่าความตั้งใจที่จะลาออกและความพึงพอใจในงาน สามารถเป็นตัวทำนายการลาออกหรือการเปลี่ยนงานของบุคคลได้เป็นอย่างดี

แผนภาพที่ 2.5

ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการลาออกของ มอบเลย์ และคณะ

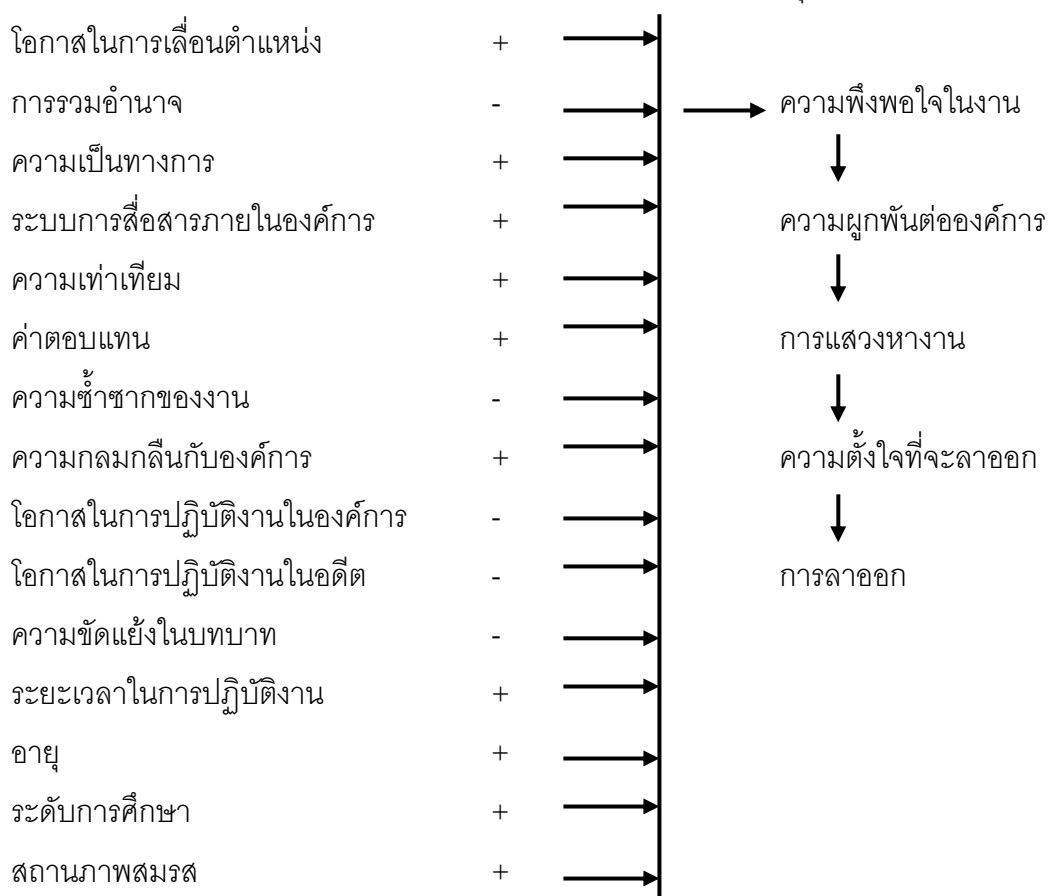


ที่มา : (Mobley, Horner, and Hollingworth, 1978 อ้างถึงใน ภราดี บุตรศักดิ์ศรี, 2540 หน้า 12

โรเบิร์ต, ฮิวลิน และรูสโซ (Roberts, Hulin & Rousseau, 1978 quoted in Bluedorn, 1982 อ้างถึงใน ภราดี บุตรศักดิ์ศรี, 2540, น.9) ได้เสนอตัวแบบอธิบายการลาออก (ดังที่แสดงในแผนภาพที่ 2.6) โดยเสนอว่าตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงาน ได้แก่ โอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง, ความเป็นทางการ, ระบบการสื่อสารภายในองค์กร, ความเท่าเทียม, ค่าตอบแทน, ความกลมกลืนกับองค์กร, ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน, อายุ, ระดับการศึกษา และสถานภาพสมรส ส่วนตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจในงาน ได้แก่ การรวมอำนาจ, ความซ้ำซากของงาน, โอกาสในการปฏิบัติงานในอดีต และความขัดแย้งในบทบาทหน้าที่ โดยที่ความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร, ความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ทางลบกับการแสวงหางาน และการแสวงหางานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความตั้งใจที่จะลาออก ซึ่งความตั้งใจที่จะลาออกเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลให้บุคคลตัดสินใจลาออก

แผนภาพที่ 2.6

ตัวแบบการลาออก ของ โรเบิร์ต, ฮิวลิน และรูสโซ



ที่มา : Bluedorn, 1982 อ้างถึงใน ภราดี บุตรศักดิ์ศรี, 2540 หน้า 10

บุชาแนน (Buchanan, 1974, p.533 อ้างถึงใน เปรมจิตร คล้ายเพ็ชร, 2548, น.66) มีความเห็นว่า ความผูกพันต่อองค์การสามารถทำนายอัตราการใช้-ออกจากงานของสมาชิกในองค์การได้ดีกว่าความพึงพอใจในงาน เนื่องจากความผูกพันต่อองค์การเป็นทัศนคติโดยรวมของพนักงานที่มีต่อองค์การ ในขณะที่ความพึงพอใจในงานสะท้อนถึงทัศนคติส่วนบุคคลต่องานหรือเฉพาะแง่ใดแง่หนึ่งของงานเท่านั้น นอกจากนี้ความผูกพันต่อองค์การยังมีความคงที่มากกว่าความพึงพอใจในงานอีกด้วย

พอร์เตอร์, สเตียร์, มาวเดย์ และเบาลีเยน (Porter, Steer, Mowday & Boulian, 1974, pp.603-609) เสนอว่า ความผูกพันต่อองค์การสามารถทำนายการลาออกได้แม่นยำกว่าความพึงพอใจในงาน เนื่องจากการลาออกเป็นรูปแบบการแสดงออกถึงการปฏิเสธต่อองค์การ ไม่ใช่การปฏิเสธต่องาน

กริฟเฟธ และคณะ (Griffeth et al, 2000 quoted in Pare, online, 2001) ได้ทำการศึกษาพบว่า ความตั้งใจที่จะลาออกเป็นตัวทำนายที่ดีที่สุดในการบวการผลออกจากงาน (withdrawal process) ตามมาด้วยความผูกพันต่อองค์การและความพึงพอใจในงานตามลำดับ

มาวเดย์ และคณะ (Mowday et al., 1982, pp.147-148) ได้ศึกษาผลกระทบของการลาออก โดยพบว่า การลาออกส่งผลต่อทั้งบุคคลที่ลาออกไปและบุคคลที่ยังอยู่ในองค์การ โดยที่บุคคลที่ลาออกจากองค์การจะสูญเสียความอาวุโสในงาน, ผลประโยชน์, ค่าใช้จ่ายในการหางานใหม่, เกิดความเครียด, สูญเสียความสัมพันธ์ทางสังคมกับเพื่อนร่วมงานและความสัมพันธ์ในครอบครัว และในส่วนของบุคลากรที่ยังคงอยู่ในองค์การจะต้องรับภาระงานที่หนักมากขึ้น, ประสิทธิภาพในการทำงานลดลง, เกิดความเครียดหรือความเศร้าในการสูญเสียเพื่อนร่วมงานไป

4.3 ผลงานวิจัยเกี่ยวกับความตั้งใจที่จะลาออก

ผลงานวิจัยภายในประเทศ

เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค (2533) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความตั้งใจที่จะออกจากองค์กร : ศึกษากรณีสหกรณ์การเกษตรในประเทศไทย พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีผลกระทบต่อนความตั้งใจที่จะออกจากองค์กรมากที่สุด

ภราดี บุตรศักดิ์ศรี (2540) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ความพึงพอใจในงาน และแนวโน้มที่จะลาออกจากองค์กรของพนักงานในกลุ่มธุรกิจบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า มีความสัมพันธ์ทางลบระหว่างความพึงพอใจในด้านตัวงาน, ด้านหัวหน้า, ด้านความมั่นคง และด้านรายได้ กับแนวโน้มที่จะลาออกจากองค์กร และจากการวิเคราะห์การถดถอยพบว่า ตัวแปรที่สามารถทำนายแนวโน้มที่จะลาออกจากองค์กรได้ คือ ความพึงพอใจในด้านหัวหน้างาน, ด้านความมั่นคง และด้านความก้าวหน้า

กาญจนา นุ้ใจกอง (2542) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรในพนักงานระดับปฏิบัติการ พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ทางลบกับความตั้งใจลาออก และยังพบว่าความผูกพันต่อองค์กรในด้านจิตใจและในด้านบรรทัดฐานสามารถทำนายความตั้งใจลาออกได้อีกด้วย

เปรมจิตร คล้ายเพชร (2548) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ความยุติธรรมขององค์กร ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร และความตั้งใจลาออก ซึ่งผลการศึกษาพบว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรทุกด้านและโดยรวม, การรับรู้ความยุติธรรมขององค์กรทุกด้านและโดยรวม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรและมี

ความสัมพันธ์ทางลบกับความตั้งใจลาออก และความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ทางลบกับความตั้งใจลาออก

ผลงานวิจัยในต่างประเทศ

เดอ คอทีส และซัมเมอร์ส (Decotis & Summers, 1987, pp.445-470) ได้สร้างตัวแบบเชิงเหตุผลที่ใช้ทำนายแรงจูงใจ, ผลการปฏิบัติงาน และการลาออก พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรส่งผลเชิงลบโดยตรงกับความตั้งใจที่จะลาออก

แลนซ์ (Lance, 1991 quoted in Lee, online, 2000) ได้ศึกษาพบว่า ความผูกพันต่อองค์กรส่งผลโดยตรงต่อความตั้งใจที่จะลาออก

เดอ คอนิก และแบชแมน (DeConick & Bachmann, 1994 quoted in Lee, online, 2000) ได้ทำการศึกษาพบว่า การมีความผูกพันต่อองค์การในระดับสูงทำให้ความตั้งใจที่จะลาออกมีระดับต่ำ

ซาง (Chang, 1999, pp.1257-1277) ได้ศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์การและความตั้งใจที่จะลาออก พบว่า บุคคลจะมีความผูกพันต่อองค์การด้านจิตใจเมื่อรับรู้ว่าองค์การให้การเลื่อนตำแหน่ง, จัดฝึกอบรมให้ตามความเหมาะสม และหัวหน้างานมีการให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับการทำงาน จะมีความผูกพันต่อองค์การด้านการคงอยู่กับองค์การ

ลี (Lee, online, 2000) ได้ทำการศึกษาพบว่าความผูกพันต่อองค์การส่งผลเชิงลบต่อความตั้งใจที่จะลาออก

กริฟเฟธ และคณะ (Griffeth et al, 2000 quoted in Pare, online, 2001) ทำการศึกษาพบว่า ความผูกพันต่อองค์การส่งผลเชิงลบต่อความตั้งใจที่จะลาออก

ซานเชส (Sanchez, online, 2002) ศึกษาพบว่า การรับรู้ความยุติธรรมในภาพรวมมีความสัมพันธ์กับ ความพึงพอใจในงาน, ความตั้งใจที่จะลาออก, ความผูกพันต่อองค์การ, การปฏิบัติงานตามหน้าที่, พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และพฤติกรรมการแก้แค้นขององค์การ

5. ความเชื่อมโยงระหว่างแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมมติฐาน

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับสัญญาทางจิตวิทยา, ความผูกพันต่อองค์การ, พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และความตั้งใจที่จะลาออก ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่ามีความน่าสนใจและประเด็นต่างๆ ที่น่าสนใจหลายประการ โดยผู้วิจัยขอสรุปมาเป็นสมมติฐานการวิจัยที่จะใช้ในการศึกษาค้นคว้า ดังต่อไปนี้

มีการศึกษาวิจัยพบว่าการละเมิดสัญญาทางจิตวิทยาในรูปแบบเชิงธุรกิจ (Transactional obligations) ตัวอย่างเช่น การจ่ายค่าจ้าง, การให้ผลประโยชน์ต่างๆ และการเลื่อนตำแหน่ง จะทำให้ความพึงพอใจในการทำงานลดลง ในขณะที่การละเมิดสัญญาทางจิตวิทยาในรูปแบบเชิงความสัมพันธ์ (Relational obligations) ตัวอย่างเช่น ความจงรักภักดี, การสนับสนุนช่วยเหลือ จะส่งผลให้ความผูกพันต่อองค์การลดน้อยลง (Anderson & Schalk, 1998; Guzzo & Noonan, 1994; Robinson et al. 1994; Rousseau, 1990 quoted in Knights & Kennedy 2005)

ไนท์ และ เคนเนดี (Knights & Kennedy, 2005) ได้ทำการวิจัยพบว่าการ
ละเมิดสัญญาทางจิตวิทยาส่งผลให้ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานลดลง

ดอร์เดวิช (Dordevic, 2004) กล่าวว่า สัญญาทางจิตวิทยาของพนักงานคือความ
เชื่อเกี่ยวกับพันธะหน้าที่ระหว่างนายจ้างและลูกจ้างที่พึงปฏิบัติต่อกัน ท่ามกลางกระแสการ
เปลี่ยนแปลงขององค์การอย่างมากมาย รูปแบบของสัญญาการจ้างงานแบบใหม่คือลักษณะ
ความสัมพันธ์ตามแต่สถานการณ์ ซึ่งหมายความว่า จะไม่มีความมั่นคงในการทำงานแบบระยะ
ยาวไปตลอดชีวิตการทำงานให้พนักงานอีกต่อไป ทำให้พนักงานรู้สึกว่าการสัญญาในลักษณะใหม่
เป็นการละเมิดสัญญาทางจิตวิทยาแบบเดิมซึ่งส่งผลให้ความผูกพันต่อองค์กรลดลง

รูสโซ (Rousseau, 1995 quoted in Van, Linn & Ang, 1998 p.695) มีทฤษฎีว่า
สัญญาทางจิตวิทยามีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในการทำงาน เมื่อสัญญาทางจิตวิทยาประกอบไปด้วย
การจูงใจจำนวนมากจากองค์การบุคคลก็จะมีความสัมพันธ์ที่ดีกับองค์กรและจะตอบแทนด้วย
ความทุ่มเททำงานเพื่อองค์กร ยกตัวอย่างเช่น การเชื่อฟัง, ความจงรักภักดี และพฤติกรรมทำให้
ความร่วมมือที่ดีต่อองค์กร ในทางตรงกันข้ามเมื่อสัญญาทางจิตวิทยาเป็นไปในด้านลบพนักงาน
ก็จะมีพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรน้อยลง

อาร์โนลด์ และ แมคเคนซี (Arnold & Mackenzie, 1999, pp.222-248) ได้
ทำการศึกษาเรื่องเกี่ยวกับประสบการณ์การทำงานของผู้สำเร็จการศึกษาในการเป็นตัวแทน
ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment), ความตั้งใจที่จะออกจากงาน (Intention
to leave) และอัตราการเข้าออก (Turnover) ผลการศึกษาโดยสรุปพบว่า ลักษณะงานเป็นตัว
ทำนายที่ดีที่สุดของการเปลี่ยนแปลงในความผูกพันต่อองค์กรในช่วงระยะเวลา 1 ปี การพัฒนา
อาชีพเป็นตัวแทนที่ดีที่สุดของการเปลี่ยนแปลงในความตั้งใจที่จะออกจากงานและมีผลต่อ
ความผูกพันต่อองค์กรเป็นอย่างมากด้วยเช่นกัน

เลสเตอร์ , เทิร์นเลย์ และ บลัดกู๊ด (Lester, Turnley & Bloodgood, 2000, pp.1-6)
ได้ทำการศึกษาเรื่อง “มุมมองเกี่ยวกับการเติมเต็มในสัญญาทางจิตวิทยาของหัวหน้างานและ
ผู้ใต้บังคับบัญชา : ผลกระทบของความแตกต่างทางการรับรู้เกี่ยวกับทัศนคติและพฤติกรรมในการ
ทำงานของพนักงาน” ผลการวิจัยสรุปได้ว่า 1. ผู้ใต้บังคับบัญชามีแนวโน้มที่จะมีการรับรู้เกี่ยวกับ
การละเมิดสัญญาทางจิตวิทยามากกว่าหัวหน้างานโดยตรงของพวกเขา 2. ยังมีความแตกต่างใน
การรับรู้ระหว่างหัวหน้างานและผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้นเท่าไรพนักงานก็ยิ่งมีความรู้สึกผูกพันต่อ
องค์กรและวิชาชีพน้อยลงเท่านั้น 3. ยังมีความแตกต่างในการรับรู้ระหว่างหัวหน้างานและ

ผู้ได้บังคับบัญชามากขึ้นเท่าไรพนักงานก็จะยิ่งมีผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ต่ำลงและมีพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรน้อยลงเท่านั้น

การละเมิดสัญญาทางจิตวิทยาอาจไม่เพียงแต่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมในการทำงานของพนักงานเท่านั้นแต่ยังสามารถส่งผลต่อการลาออกของพนักงานอีกด้วย (O'Neil & Lenn, 1995 quoted in Baruch, 1999, p.296) มีผลการศึกษามากมายที่ได้พิสูจน์ให้เห็นว่าเรื่องของความสัมพันธ์ในเชิงการแลกเปลี่ยนในสังคมสามารถเป็นตัวทำนายที่สำคัญต่อทัศนคติ, พฤติกรรมของพนักงาน รวมทั้งความพึงพอใจในการทำงาน, ความผูกพันต่อองค์กร, พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร, ความตั้งใจที่จะลาออกจากงานและอื่นๆ (Tekleab, Takeuchi & Taylor, 2005, p.146)

ทำให้ผู้วิจัยสรุปประเด็นได้ว่าสัญญาทางจิตวิทยาซึ่งเป็นความสัมพันธ์ในเชิงการแลกเปลี่ยนทางสังคมรูปแบบหนึ่งและการละเมิดสัญญาทางจิตวิทยาสามารถส่งผลต่อทัศนคติ, ความพึงพอใจในงาน, ความผูกพันต่อองค์กร, พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร, ความตั้งใจที่จะลาออกจากงานและอื่นๆ โดยที่ปริมาณ/ขนาดของการรับรู้สามารถส่งผลต่อปริมาณ/ขนาดของพฤติกรรมได้ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานการวิจัยที่ 1, 2 และ 3 ดังต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 1 การละเมิดสัญญาทางจิตวิทยาที่มีระดับสูงจะส่งผลให้พนักงานมีระดับความผูกพันต่อองค์กรที่ต่ำกว่าการละเมิดสัญญาทางจิตวิทยาที่มีระดับต่ำ

สมมติฐานที่ 2 การละเมิดสัญญาทางจิตวิทยาที่มีระดับสูงจะส่งผลให้พนักงานมีระดับพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรที่ต่ำกว่าการละเมิดสัญญาทางจิตวิทยาที่มีระดับต่ำ

สมมติฐานที่ 3 การละเมิดสัญญาทางจิตวิทยาที่มีระดับสูงจะส่งผลให้พนักงานมีระดับความตั้งใจที่จะลาออกที่สูงกว่าการละเมิดสัญญาทางจิตวิทยาที่มีระดับต่ำ

แอกเฟลด์ท์ และ คูท (Ackfeldt & Coote, 2000) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับตัวแปรที่เป็นสามารถก่อให้เกิดพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลต่อการเกิดพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรโดยตรง โดยความพึงพอใจในงานจะส่งผลต่อพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในทางอ้อมโดยจะผ่านความผูกพันต่อองค์กรเสียก่อน

เออร์เติร์ก, ยิลมาซ และ เซย์แลน (Erturk, Yilmaz & Ceylan, 2004) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่าง ความพึงพอใจในงาน, ความผูกพันต่อองค์กร

และการรับรู้ความยุติธรรมของผู้บริหาร กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร พบว่า ความผูกพันต่อองค์กร, ความพึงพอใจในงาน, ความยุติธรรมด้านกระบวนการ (procedural justice) และ ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน (distributive justice) มีความสัมพันธ์ในทางบวก กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานการวิจัยที่ 4 ดังต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 4 ความผูกพันต่อองค์กรที่มีระดับสูงจะส่งผลให้พนักงานมีระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรที่สูงกว่าความผูกพันต่อองค์กรที่มีระดับต่ำ

มาวเดย์ และคณะ (Mowday et al., 1982 quoted in Cuskelly & Boag, 2001) ได้ทำการศึกษาวิจัยพบว่าความผูกพันต่อองค์กรมีความเกี่ยวข้องหรือเป็นตัวทำนายผลลัพธ์ในเชิงพฤติกรรมได้มากมายรวมทั้งผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรมเก็บตัว/การเพิกถอน

เรเซอร์ส (Reichers, 1985 quoted in Cuskelly & Boag, 2001) ได้รายงานผลการค้นพบจากการศึกษาเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร 11 เรื่อง ศึกษาพบความสัมพันธ์ในทางลบของความผูกพันต่อองค์กรที่มีต่อการลาออก, พฤติกรรมเก็บตัว/การเพิกถอนต่างๆ รวมถึงการเพิ่มขึ้นของอัตราการขาดงาน, การเฉื่อยงาน และผลการปฏิบัติงานที่ลดลง

คัสเคลลีย์ และ โบค (Cuskelly & Boag, 2001) ได้ทำการศึกษาวิจัยพบว่าความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวทำนายที่ดีในการลาออกของพนักงาน

มีงานวิจัยจำนวนมากที่ทำการศึกษเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรที่ส่งผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกของพนักงานและมีการศึกษาจำนวนมากที่พบความสัมพันธ์ในด้านลบอย่างมีนัยสำคัญระหว่างตัวแปรทั้งสอง (Griffeth et al., 2000; Lum et al., 1998; Wong et al., 1995 quoted in Loi, Hang-yue & Foley, 2006)

ลอย, ฮาง ยู และ โฟเลย์ (Loi, Hang-yue & Foley, 2006) ได้ทำการศึกษาวิจัยพบว่าความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ในทางลบกับความตั้งใจที่จะลาออกของพนักงาน

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานการวิจัยที่ 5 ดังต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 5 ความผูกพันต่อองค์กรที่มีระดับสูงจะส่งผลให้พนักงานมีระดับความตั้งใจที่จะลาออกที่ต่ำกว่าความผูกพันต่อองค์กรที่มีระดับต่ำ

เพื่อความครอบคลุมในการศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ ในการวิจัยครั้งนี้ โดยมีแนวคิดมาจากการศึกษาทฤษฎีแนวคิดและงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องซึ่งพบว่าความผูกพันต่อองค์การส่งผลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมในการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และความผูกพันต่อองค์การก็มีความสัมพันธ์ทางลบกับความตั้งใจที่จะลาออกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้นพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การน่าจะมีความสัมพันธ์ทางลบต่อความตั้งใจที่จะลาออกเช่นกัน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานการวิจัยที่ 6 ดังต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 6 พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การที่มีระดับสูงจะส่งผลให้พนักงานมีระดับความตั้งใจที่จะลาออกที่ต่ำกว่าความผูกพันต่อองค์การที่มีระดับต่ำ

จากทฤษฎีของรูสโซว่าสัญญาทางจิตวิทยามีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในการทำงาน เมื่อสัญญาทางจิตวิทยาประกอบไปด้วยการจูงใจจำนวนมากจากองค์การบุคคลก็จะมีความสัมพันธ์ที่ดีกับองค์การและจะตอบแทนด้วยความทุ่มเททำงานเพื่อองค์การ ยกตัวอย่างเช่น การเชื่อฟัง, ความจงรักภักดี และพฤติกรรมการให้ความร่วมมือที่ดีต่อองค์การ (Rousseau, 1995 quoted in Van Dyne, Linn and Soon Ang, 1998 p.695) ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (social exchange theory) (Blau, 1964 quoted in Van Dyne, Linn and Soon Ang, 1998 p.692) และบรรทัดฐานต่างๆ ระหว่างกัน (reciprocity norms) (Gouldner, 1960 quoted in Van Dyne, Linn and Soon Ang, 1998 p.692) เชื่อว่าพนักงานสัญญาจ้างชั่วคราวจะมีความสัมพันธ์การแลกเปลี่ยนในเชิงบวกน้อยกว่าพนักงานประจำ เพราะว่าองค์การจะให้ผลประโยชน์ที่แตกต่างกันระหว่างสองกลุ่มนี้ (Rousseau, 1997, Sherer, 1996 quoted in Van Dyne, Linn and Soon Ang, 1998 p.692) พนักงานสัญญาจ้างชั่วคราวมีความไม่แน่นอนในการจ้างงาน, ได้รับผลประโยชน์ต่างๆ น้อย, ไม่ได้รับการพิจารณาในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง และไม่สามารถคาดหวังตารางการทำงานที่แน่นอนหรือการจ้างงานในระยะยาว (Cappelli, 1995; Chew & Chew, 1996; Mangum, Mayall and Nelson, 1985 quoted in Van Dyne, Linn and Soon Ang, 1998 p.692)

ทำให้ผู้วิจัยสรุปประเด็นได้ว่าการที่พนักงานประจำและพนักงานชั่วคราวมีรูปแบบความสัมพันธ์การแลกเปลี่ยนทางสังคมและได้รับแรงจูงใจที่แตกต่างกันสามารถส่งผลต่อทัศนคติ, การรับรู้, การตระหนักในบทบาทหน้าที่ และพฤติกรรมต่างๆ ให้มีความแตกต่างกัน ผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานการวิจัยที่ 7, 8, 9 และ 10 ดังนี้

สมมติฐานที่ 7 พนักงานประจำมีระดับการละเมิดสัญญาทางจิตวิทยาสูงกว่าพนักงานชั่วคราว

สมมติฐานที่ 8 พนักงานประจำมีระดับความผูกพันต่อองค์กรสูงกว่าพนักงานชั่วคราว

สมมติฐานที่ 9 พนักงานประจำมีระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรสูงกว่าพนักงานชั่วคราว

สมมติฐานที่ 10 พนักงานประจำมีระดับความตั้งใจที่จะลาออกต่ำกว่าพนักงานชั่วคราว