

วารสารวิชาการบริหารธุรกิจ

สมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย

ในพระราชูปถัมภ์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี

อิทธิพลของการสื่อสารที่โปร่งใสภายในองค์กรต่อความผูกพันในงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในระหว่างการจัดการภาวะวิกฤติ: บทบาทปัจจัยแทรกของความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กร

The Influence of Transparent Internal Communication on Employee Work Engagement During Crisis Management: The Mediating Role of Employee-Organization Relationship

ดร. ธรรมรัตน์ จังศิริวัฒนา

อาจารย์ประจำสถาบันพัฒนาบุคลากรการบิน
มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต

Dr. Thamarat Jangsiriwattana

Lecturer of Aviation Personnel Development Institute,
Kasem Bundit University

E-mail: thamarat.jan@kbu.ac.th; Ph: 083-324-6451

ดร. เมธา เกตุแก้ว

อาจารย์ประจำสถาบันพัฒนาบุคลากรการบิน
มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต

Dr. Meta Ketkaew

Lecturer of Aviation Personnel Development Institute,
Kasem Bundit University

E-mail: meta.ket@kbu.ac.th; Ph: 081-638-1667

วันที่ได้รับต้นฉบับบทความ	: 5 สิงหาคม 2564
วันที่แก้ไขปรับปรุงบทความ	
ครั้งที่ 1	: 15 กันยายน 2564
ครั้งที่ 2	: 21 ตุลาคม 2564
วันที่ตอบรับตีพิมพ์บทความ	: 4 พฤศจิกายน 2564

บทคัดย่อ

งานวิจัยฉบับนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลของการสื่อสารที่โปร่งใสภายในองค์กรต่อความผูกพันในงานของพนักงานในระหว่างการจัดการภาวะวิกฤติ โดยศึกษาปัจจัยแทรกของความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กร คำถามงานวิจัยประกอบด้วย (1) การสื่อสารที่โปร่งใสภายในองค์กรมีอิทธิพลต่อความผูกพันในงานของพนักงานในระหว่างการจัดการภาวะวิกฤติในองค์กรหรือไม่อย่างไร และ (2) ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กรมีบทบาทในการเป็นปัจจัยแทรกหรือไม่อย่างไร กลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานระดับปฏิบัติการธุรกิจบริการได้แก่องค์กรธุรกิจโรงแรมและธุรกิจการบินในประเทศไทย จำนวน 431 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาคือ แบบสอบถามเก็บข้อมูลโดยการสุ่มตัวอย่างแบบตามสะดวก และใช้เทคนิคการวิเคราะห์ด้วยสมการโครงสร้าง PLS-SEM

ผลการศึกษาพบว่า 1) การสื่อสารที่โปร่งใสภายในองค์กรมีอิทธิพลในทางบวกต่อความผูกพันในงานของพนักงานในระหว่างการจัดการภาวะวิกฤติในองค์กร ($R^2 = 0.267, p < 0.01$) และ 2) พบความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กรเป็นปัจจัยแทรกเต็มรูปแบบ (Full mediator) ระหว่างความสัมพันธ์ของการสื่อสารที่โปร่งใสภายในองค์กรกับความผูกพันในงานของพนักงาน ($R^2 = 0.43, p < 0.01$) ผลการวิจัยนี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการการสื่อสารภายในองค์กรในขณะเกิดภาวะวิกฤติ เพื่อสร้างให้เกิดความสัมพันธ์ที่ีระหว่างพนักงานกับองค์กรนำไปสู่ความผูกพันในงานของพนักงานในระหว่างการจัดการภาวะวิกฤติภายในองค์กร

คำสำคัญ: การสื่อสารที่โปร่งใสภายในองค์กร ความผูกพันในงานของพนักงาน ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กร ปัจจัยแทรก ภาวะวิกฤติ

Abstract

This study aims to investigate the influence of transparent internal communication on employee work engagement during crisis management. The mediating role of employee-organization relationship is highlighted in the study. Two research questions are developed (1) what is the influence of transparent internal communication on employee work engagement during organizational crisis management? and (2) What is the mediating role of employee-organization relationship? Convenience sampling approach are used. Data are collected by using online and pen-and-pencil questionnaires from 431 respondents who were full time employees in the service business including hotels and aviation organizations in Thailand. PLS-SEM was used to test the hypothesis.

The results reveal that transparent internal communication significantly influences employee work engagement during crisis management ($R^2 = 0.267, p < 0.01$). Employee-organization relationship fully mediated between the relationship ($R^2 = 0.43, p < 0.01$). Implications and Limitations of the research are discussed.

Keywords: Transparent internal communication, employee work engagement, employee-organization relationship, mediator, crisis management

บทนำ

ภาวะวิกฤติเป็นอุบัติการณ์ที่มีโอกาสเกิดขึ้นน้อย และมีลักษณะแตกต่างไปจากอุบัติการณ์ที่เกิดขึ้นในชีวิตประจำวันของผู้คน ไม่มีการคาดการณ์ล่วงหน้า แต่ผลของอุบัติการณ์นั้นก่อให้เกิดผลกระทบในด้านลบอย่างรุนแรงต่อผู้คน สังคม และ สิ่งแวดล้อม รวมถึงเศรษฐกิจ (Christensen, Laegreid & Rykkja, 2016; Xu, 2020) ภาวะวิกฤติ อาจเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจากธรรมชาติ เช่น เหตุการณ์แผ่นดินไหว ภูเขาไฟระเบิด เหตุการณ์โรคระบาด หรือ เกิดจากการกระทำของมนุษย์ (Bachev & Ito, 2014; Ceylan & Ozkan, 2020; Sirital & Illmer, 2021) ในภาวะวิกฤติองค์กรทางธุรกิจมีความจำเป็นต้องดำเนินการจัดการเพื่อความอยู่รอดขององค์กรและพนักงาน แต่เนื่องจากภาวะวิกฤติเป็นอุบัติการณ์ที่ไม่สามารถคาดการณ์ล่วงหน้า ซึ่งก่อให้เกิดความสับสนและความไม่ชัดเจนที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการภายในองค์กร งานวิจัยของ Uitdewilligen and Waller (2018) ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของสององค์ประกอบในการจัดการภาวะวิกฤติภายในองค์กร ได้แก่ พนักงานในองค์กร และข้อมูลซึ่งมีการสื่อสารกันภายในองค์กร ผลการวิจัยพบว่าการสื่อสารที่โปร่งใสภายในองค์กรเป็นเครื่องมือการบริหารจัดการภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพในระหว่างการจัดการภาวะวิกฤติ (Lee & Li, 2020; Paraskevas & Quek, 2019; Xu, 2020)

การสื่อสารที่โปร่งใสภายในองค์กรเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพที่จะส่งข้อมูลจากฝ่ายบริหารไปยังผู้เกี่ยวข้อง และพนักงานในองค์กรในระดับต่าง ๆ ทำให้พนักงานมีกำลังใจในการร่วมกันแก้ไขปัญหา สามารถทำงาน และสามารถสร้างผลงานให้กับองค์กรในช่วงภาวะที่มีการจัดการการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร (Lee & Li, 2020; Walden, Jung, & Westerman 2017; Xu, 2020) นอกจากนี้การสื่อสารอย่างโปร่งใสช่วยสร้างการรับรู้ที่ดีที่เกิดขึ้นกับพนักงานภายในองค์กร ก่อให้เกิดการแบ่งปันข้อมูลที่เป็นประโยชน์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการรับรู้ข้อมูลที่ถูกต้องภายในองค์กรของพนักงานมีประโยชน์ต่อองค์กรในระยะที่ต้องเผชิญกับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กรที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ข้อมูลเหล่านั้นช่วยสนับสนุนทัศนคติในด้านบวกของพนักงานในการร่วมมือกันฝ่าฟันอุปสรรคที่องค์กรกำลังประสบ ดังนั้น องค์กรจำเป็นต้องใช้การสื่อสารที่โปร่งใสในการกระตุ้นให้พนักงานเกิดความผูกพันต่องานเพื่อทำให้พนักงานมีความมุ่งมั่นอดทน และตั้งใจที่ร่วมกันแก้ไขปัญหาเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์แม้ในภาวะวิกฤติ (Kang & Sung, 2017; Schaufeli & Bakker, 2006) การเปิดเผยข้อมูลระหว่างผู้บริหารและพนักงานภายในองค์กรโดยปราศจากความวิตกว่าข้อมูลนั้นจะเป็นข้อมูลในเชิงลบหรือเชิงบวกทำให้พนักงานรับรู้ถึงความจริงใจต่อกันถือเป็นสิ่งที่จำเป็นในภาวะวิกฤติที่องค์กรต้องเผชิญอยู่ เพื่อช่วยในการตัดสินใจในการบริหารจัดการ สอดคล้องกับ Spector (2019) ที่ยืนยันข้อมูลดังกล่าวและได้เสนอว่าการมีปฏิสัมพันธ์หรือการสื่อสารเปิดเผยข้อมูลระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญในการจัดการภาวะวิกฤติ และการศึกษาของ Vogelgesang, Leroy and Avolio, (2013) และ Karanges, Johnston, Beatson and Lings (2015) พบว่า การสื่อสารที่โปร่งใสภายในองค์กรยังสร้างให้เกิดความผูกพันในงานของพนักงาน

งานวิจัยของ Kang and Sung (2017) พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์การส่งผลต่อความผูกพันในงานของพนักงาน การที่พนักงานกับองค์การมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน จะทำให้พนักงานมีความผูกพันในงานเพิ่มขึ้น นอกจากนี้ยังพบว่า กลยุทธ์ที่จะสร้างให้เกิดความสัมพันธ์ดังกล่าวเกิดจากการจัดการสื่อสารภายในองค์กรที่เป็นไปอย่างโปร่งใสภายใต้การจัดการภายในองค์กรในภาวะวิกฤติ (Uitdewilligen & Waller, 2018) ดังนั้นเพื่อเพิ่มองค์ความรู้ในระหว่างการจัดการภาวะวิกฤติในองค์กร งานวิจัยนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลของการสื่อสารที่โปร่งใสภายในองค์กรต่อความผูกพันในงานของพนักงาน โดยศึกษาบทบาทปัจจัยแทรก (mediator) ของความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์การ โดยมีคำถามงานวิจัยคือ (1) การสื่อสารที่โปร่งใสภายในองค์กรมีอิทธิพลต่อความผูกพันในงานของพนักงานในระหว่างการจัดการภาวะวิกฤติในองค์กรหรือไม่อย่างไร และ (2) ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์การมีบทบาทในการเป็นปัจจัยแทรกในระหว่างการจัดการภาวะวิกฤติในองค์กรหรือไม่อย่างไร

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การสื่อสารที่โปร่งใสภายในองค์กร (Transparent Internal Communication)

การสื่อสารที่โปร่งใสภายในองค์กร หมายความว่า การให้ข้อมูลซึ่งเป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนทางสังคมที่มีผลลัพธ์อันแสดงให้เห็นว่าองค์กรมีกระบวนการจัดการที่มีประสิทธิภาพ Quirke (2008) เสนอว่า การสื่อสารที่โปร่งใสภายในองค์กรช่วยส่งเสริมและปรับปรุงความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับพนักงานในแต่ละลำดับชั้นในองค์กร การสื่อสารที่โปร่งใสภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพนั้นช่วยสื่อสารข้อมูลที่เป็นแก่นพนักงาน ในการศึกษาของ Mishra, Boynton and Mishra (2014) และ Xu (2020) เสนอว่า การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพภายในองค์กรมีบทบาทสำคัญในการสร้างความสัมพันธ์ในทุกระดับภายในองค์กร ดังนั้น การสื่อสารที่โปร่งใสภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพจะต้องสร้างความเชื่อมโยงระหว่างผู้บริหารและพนักงาน ในการศึกษาของ Lee and Li (2020, p.2) ให้คำจำกัดความของการสื่อสารที่โปร่งใสภายในองค์กรว่า "เป็นการสื่อสารขององค์กรเพื่อให้ข้อมูลทั้งหมดที่เผยแพร่ได้ตามกฎหมายแก่พนักงานไม่ว่าข้อมูลนั้นจะเป็นข้อมูลในทางบวกหรือทางลบ" ซึ่งงานวิจัยด้านการสื่อสารแสดงให้เห็นว่า การสื่อสารที่โปร่งใสภายในองค์กรมีอิทธิพลต่อผลปฏิบัติงานของพนักงาน เช่น ช่วยให้พนักงานเกิดความไว้วางใจในองค์กร (Rawlin, 2009) ช่วยให้พนักงานมีส่วนร่วมกับองค์การ (Linhart, 2011) และสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์การ (Men & Stacks, 2014)

ระบบการสื่อสารในองค์กรจะเป็นไปตามลำดับชั้นขององค์กร โดยแสดงให้เห็นทิศทางของการสื่อสารซึ่งจะเกิดขึ้นจากระดับสูง (ผู้บริหาร) สู่ระดับล่างลงมา (พนักงาน) อย่างไรก็ตามการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะมีการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) จากระดับล่างคืนสู่ระดับบน (ผู้บริหาร) และมีการสลับทิศทางไปมาเป็นระยะ ๆ ดังนั้น การสื่อสารจากบนลงล่างและสื่อสารจากล่างขึ้นบนระหว่างผู้บริหาร ผู้จัดการ ผู้บังคับบัญชาและพนักงานที่ไม่ใช่ผู้บริหารถือเป็นองค์ประกอบหลักขององค์กรภายในระบบสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Men & Stacks, 2014) ผลของการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพที่เกิดการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้บริหารและพนักงานภายในองค์กร สร้างให้เกิดความเชื่อถือว่าไว้วางใจ พนักงานพร้อมที่จะให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร มีความผูกพันในงานที่ตนรับผิดชอบ อันแสดงให้เห็นว่าพนักงานให้คุณค่ากับข้อมูลที่ได้รับจากองค์กร ซึ่งแนวความคิดดังกล่าวได้รับการสนับสนุนจากงานวิจัยที่แสดงให้เห็นว่า การที่องค์กรสร้างประสิทธิภาพของการสื่อสารอย่างโปร่งใสภายในองค์กร พนักงานมีระดับความผูกพันต่องานเพิ่มขึ้น และสามารถสร้างผลงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Lee & Li, 2020; Karanges et al., 2015; Kang & Sung, 2017; Vogelgesang et al., 2013)

ความผูกพันในงาน (Work Engagement)

Bakker (2011) เสนอว่า ความผูกพันในการทำงานของพนักงานมีสองแนวคิด แนวคิดแรกเสนอว่า ความผูกพันในการทำงานประกอบด้วย (1) การสร้างแรงบันดาลใจ (2) องค์กรประกอบทางอารมณ์ และ (3) องค์กรประกอบทางปัญญา ซึ่งแนวคิดนี้ต้องการนำเสนอว่า ความผูกพันในงานแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจของพนักงานในการพยายามทำงานมากกว่าระดับที่องค์กรต้องการ โดยมีแรงบันดาลใจที่แสดงถึงความตั้งใจเชิงพฤติกรรมของพนักงานที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ดังนั้นแนวคิดนี้แสดงให้เห็นถึงทัศนคติทางอารมณ์ของพนักงานที่มีต่องานและองค์กรโดยทั่วไป และระบุให้เห็นถึงความเต็มใจที่พนักงานแสดงพฤติกรรมออกมา อีกแนวคิดหนึ่ง เสนอว่า ความผูกพันในการทำงานว่าเป็น “สภาพจิตใจเชิงบวก ที่เต็มเต็ม และเกี่ยวข้องกับงาน ซึ่งมีลักษณะเฉพาะคือความกระฉับกระเฉง การอุทิศตน และการซึมซับในงาน” (Besieux, Baillien, Verbeke & Euwema, 2018) โดยให้ความหมายว่า ความกระฉับกระเฉง หมายถึง ระดับของพลังงานของพนักงานที่มีในการทำงาน การอุทิศตน หมายถึง ความรู้สึกมีส่วนร่วมในงานของพนักงาน และการซึมซับในงาน หมายถึง ระดับความเข้มข้นที่พนักงานมีความรู้สึกมีส่วนร่วมในการทำงาน (Bakker, 2011; Schaufeli & Bakker, 2006; Walden et al., 2017) ในการศึกษาของ Mishra et al. (2014) พบว่า การสื่อสารที่โปร่งใสภายในองค์กรเป็นเครื่องมือที่ผู้บริหารในองค์กรใช้เพื่อพัฒนาความไว้วางใจระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ภายในองค์กรนอกจากนี้ Van der Voet and Vermeeren (2017) พบว่า กระบวนการสื่อสารที่โปร่งใสภายในองค์กรช่วยส่งเสริมให้พนักงานเกิดความผูกพันในงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อองค์กรอยู่ในภาวะวิกฤติ เป็นไปในทิศทางเดียวกับการศึกษาของ Lee and Li (2020) ที่แนะนำว่าการเพิ่มระดับการสื่อสารที่โปร่งใสภายในองค์กรจะส่งผลดีต่อความผูกพันในการทำงานของพนักงาน

บทบาทปัจจัยแทรกของความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กร (The Mediating Role of Employee-Organization Relations)

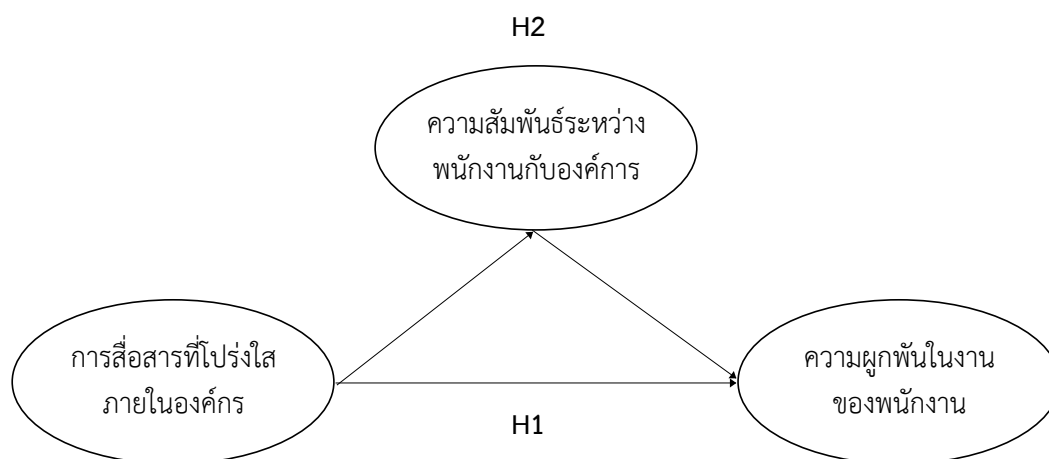
ทฤษฎีแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory) เสนอว่า การแลกเปลี่ยนภายในองค์กรที่เกิดขึ้นจากการให้และการรับระหว่างองค์กรกับพนักงาน กระบวนการภายในองค์กรที่ดีที่องค์กรดูแลพนักงาน เช่น การสนับสนุนจากผู้บริหาร การให้อุปกรณ์สนับสนุนการทำงานที่เพียงพอและเหมาะสมช่วยสร้างทัศนคติที่ดีให้กับพนักงานของตน (Blau, 1964) ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กรเกิดขึ้นจากความผูกพันระหว่างพนักงานกับองค์กรที่ทำงานอยู่ ทำให้พนักงานแต่ละคนสามารถพัฒนาความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บริหารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน อันแสดงให้เห็นถึงวิวัฒนาการของทักษะทางสังคมและทัศนคติของพนักงานผู้นั้น (Meira & Hancer, 2021) ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กรเกิดจากการบูรณาการของแนวความคิดทางด้านการสื่อสารและนำมาใช้เพื่อการจัดการภายในองค์กร เพื่อสร้างและรักษาคุณภาพของความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานกับผู้บริหาร ดังนั้น หากผลลัพธ์ของความสัมพันธ์ระหว่างสองฝ่ายออกมาดี แสดงให้เห็นว่าองค์กรมีการวางกลยุทธ์ที่ดีสร้างความพึงพอใจอันก่อให้เกิดกระบวนการในการแลกเปลี่ยนที่ประสบผลสำเร็จระหว่างฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติการ ซึ่ง Lee (2021) ได้ให้ความหมายของความสัมพันธระหว่างพนักงานกับองค์กรว่า คือระดับของความไว้วางใจที่ฝ่ายบริหารและพนักงานมีให้ต่อกัน ความยอมรับในกันและกันในการบริหารอำนาจภายในองค์กรอันก่อให้เกิดความพึงพอใจในการอยู่ร่วมกัน ซึ่ง Hon and Grunig (1999) ระบุองค์ประกอบของความสัมพันธระหว่างพนักงานและองค์กรได้แก่ (1) ความไว้วางใจ (2) การมีส่วนร่วมในการบริหาร (3) ความยึดมั่นผูกพัน และ (4) ความพึงพอใจของพนักงาน

จากการศึกษาของ Kang and Sung (2017) พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กรเป็นปัจจัยแทรก ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนขององค์กรกับทัศนคติของพนักงานทั้งด้านลบ เช่น ความตั้งใจจะลาออกของพนักงาน และด้านบวก เช่น ความผูกพันในงานของพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Lee (2021) ที่พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน กับองค์กรเป็นปัจจัยแทรกที่ช่วยลดความรุนแรงของการปล่อยข่าวในเชิงลบในองค์กรกับความอยู่ดีศรีธรรมที่เกิดขึ้น หากว่าพนักงานมีความสัมพันธ์ที่ดีกับองค์กรที่ตนทำงานอยู่ จะทำให้ลดทอนการให้ข้อมูลในเชิงลบในองค์กรที่ส่งผลต่อความรู้สึก ว่าตนเองไม่ได้รับความอยู่ดีศรีธรรม นอกจากนี้การศึกษานี้ของ Yang, Liu and Xu (2019) พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน กับองค์กรเป็นปัจจัยแทรกระหว่างระบบการให้คำแนะนำในองค์กรกับความผูกพันในงานของพนักงาน ดังนั้นจากการทบทวน วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องสามารถสรุปความสัมพันธ์ของการสื่อสารที่โปร่งใสภายในองค์กร ความผูกพันในงานของพนักงาน และความสัมพัธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กร ดังแสดงในตารางที่ 1 อย่างไรก็ตามยังมีข้อจำกัดในงานวิจัยที่จะพิสูจน์ ว่าความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กรเป็นปัจจัยแทรกของการสื่อสารอย่างโปร่งใสภายในองค์กรและความผูกพันใน งานของพนักงานในระหว่างการจัดการภาวะวิกฤติในองค์กรซึ่งเป็นบริบทที่นำมาใช้ในการศึกษาครั้งนี้

ตารางที่ 1 สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่ศึกษา

ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร			ตัวอย่างงานวิจัย
○ การสื่อสารที่โปร่งใสภายในองค์กร	กับ	○ ความผูกพันในงานของพนักงาน	Kang and Sung (2017); Karanges et al. (2015); Vogelgesang et al. (2013)
○ การสื่อสารที่โปร่งใสภายในองค์กร	กับ	○ ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน กับองค์กร	Kang and Sung (2017)
○ ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน กับองค์กร	กับ	○ ความผูกพันในงานของพนักงาน	Yang et al. (2019); Eldor and Vigoda-Gadot (2017)

สามารถกำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยดังแสดงในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย

H1: การสื่อสารที่โปร่งใสภายในองค์การส่งผลต่อความผูกพันในงานของพนักงานในระหว่างการจัดการภาวะวิกฤติภายในองค์การ

H2: ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์การเป็นปัจจัยแทรกของความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารที่โปร่งใสภายในองค์การกับความผูกพันในงานของพนักงานในระหว่างการจัดการภาวะวิกฤติภายในองค์การ

วิธีการศึกษา

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

งานวิจัยนี้ใช้กลุ่มประชากรที่เป็นพนักงานในธุรกิจบริการที่องค์กรอยู่ในระหว่างการจัดการภาวะวิกฤติ COVID 19 โดยผู้วิจัยศึกษาในกลุ่มธุรกิจบริการได้แก่ กลุ่มโรงแรมและองค์การสายการบิน โดยผู้วิจัยได้เก็บตัวอย่างจากพนักงานในกลุ่มโรงแรมในกรุงเทพมหานครที่เป็นสมาชิกสมาคมโรงแรมไทย และพนักงานของสายการบินซึ่งทำงานประจำที่สนามบินดอนเมืองและสนามบินสุวรรณภูมิโดยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบตามสะดวก (Convenience sampling) การเก็บข้อมูลระหว่างเดือน มีนาคม 2564 - มิถุนายน 2564 ตามหลักการคำนวณหากกลุ่มตัวอย่างของ Soper (2021) Westland (2010) และ Cohen (1988) แนะนำว่าต้องมีจำนวนตัวอย่างอย่างน้อย 119 ตัวอย่างสำหรับการกำหนด effect size ที่ 0.30 อำนาจของการทดสอบสถิติที่ 0.80 และ ค่าระดับนัยสำคัญที่ 0.05 อย่างไรก็ตาม Knock and Hadaya (2018) แนะนำว่าหากใช้กลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่จะเพิ่มอำนาจของการทำนายมากกว่ากลุ่มตัวอย่างขนาดเล็ก (น. 4) ดังนั้นผู้วิจัยเลือกกลุ่มตัวอย่างจำนวน 500 ตัวอย่างโดยใช้การใช้แบบสอบถามทั้งในรูปแบบแจกจ่ายบุคคลและแบบออนไลน์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานในองค์การโรงแรมและสายการบินรวมกันเนื่องจากเป็นธุรกิจบริการและมีการดำเนินการจัดการกับภาวะวิกฤติ COVID 19 ในองค์การ

จากการเก็บรวบรวมแบบสอบถามพบว่า มีแบบสอบถามตอบกลับจำนวน 450 ชุด เมื่อตรวจสอบคุณภาพการตอบแบบสอบถามทำให้มีแบบสอบถาม 431 ชุด ที่สามารถใช้เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลได้ โดยมีลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้ เพศชาย 231 คน (53.6%) หญิง 200 คน (46.4%) มีอายุระหว่าง 21-30 ปี 348 คน (80.7%) 31-40 ปี 77 คน (17.9%) และอายุมากกว่า 41 ปี 6 คน (1.4%) ส่วนระดับการศึกษาส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี 423 คน (98.1%) และสูงกว่าปริญญาตรี 8 คน (1.9%) กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงานระหว่าง 2-4 ปี 204 คน (47.%) รองลงมา มีประสบการณ์ในการทำงาน 5-9 ปี 160 คน (37.1%)

เครื่องมือวิจัย

การวิจัยนี้ใช้เครื่องมือวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถามที่พัฒนาจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง โดยมีลักษณะคำถาม 2 ตอนคือ (1) ข้อมูลทั่วไป ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการอาชีพ และ (2) สอบถามระดับของการรับรู้การสื่อสารอย่างโปร่งใสภายในองค์การ ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์การ และความผูกพันในงานของพนักงาน โดยใช้มาตรวัดแบบลิเคิร์ต (Likert scale) จำนวน 6 ระดับ (1 หมายถึง น้อยที่สุด และ 6 หมายถึง มากที่สุด) (Simms, Zelazny, Williams & Bernstein, 2019)

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

การทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Validity) โดยนำแบบสอบถามที่มาจากกรทบทวนวรรณกรรมจำนวน 3 ตัวแปร คือ

- (1) การสื่อสารที่โปร่งใสภายในองค์กร พัฒนามาจากมาตรวัดของ Lee and Li (2020) มี 8 ข้อคำถาม
- (2) ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและองค์กร พัฒนามาจากมาตรวัดของ Hon and Grunig (1999) มี 12 ข้อคำถาม
- (3) ความผูกพันในงานของพนักงาน พัฒนามาจากมาตรวัดของ Schaufeli and Bakker (2006) มี 9 คำถาม

สำหรับการตรวจสอบความแม่นยำในเนื้อหาของแบบสอบถาม (Content Validity) โดยมีผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบความถูกต้องและความสอดคล้องของเนื้อหาทั้ง 3 ตัวแปร โดยรวมมีค่าเฉลี่ยของค่าความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม (IOC) เท่ากับ 0.88 และการทดสอบความน่าเชื่อถือของแบบสอบถาม (Reliability) โดยทดลองใช้แบบสอบถาม (Try Out) จำนวน 40 ชุดกับพนักงานในธุรกิจสายการบินที่ไม่ได้นำมาเป็นกลุ่มตัวอย่าง พบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) ทั้งฉบับมีค่าเท่ากับ 0.98 และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) ของแต่ละตัวแปร พบว่า การสื่อสารที่โปร่งใสภายในองค์กร มีค่าเท่ากับ 0.91 ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและองค์กร เท่ากับ 0.96 และ ความผูกพันในงานของพนักงาน เท่ากับ 0.92 เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ มีค่ามากกว่า 0.70 ขึ้นไป (Hair, Black, Babin & Anderson, 2019)

การวิเคราะห์ข้อมูล

สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติอนุกรมวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM) และอิทธิพลตัวแปรแทรกด้วยโปรแกรม SmartPLS 3.0 (Professional Seat License, Client No.: 21274) โดยจากการวิเคราะห์ค่าน้ำหนักของข้อคำถามแต่ละข้อพบว่าค่าน้ำหนักขององค์ประกอบ (Loading) อยู่ในเกณฑ์ (ดังแสดงในตารางที่ 2) สำหรับการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือเชิงปริมาณด้วยความเที่ยงตรงเชิงเหมือน (Convergent Validity) โดยตัวชี้วัดทุกตัวมีค่าน้ำหนัก (Loading) ระหว่าง 0.71 – 0.86 และมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05 สำหรับความน่าเชื่อถือของแบบวัดนั้น Dijkstra and Henseler (2015) แนะนำว่าการแสดงค่าความน่าเชื่อถือแบบ Dijkstra-Henseler's rho (ρ_A) มีความถูกต้องกว่าการแสดงด้วยค่า CR (Composite reliability) หรือ CA (Cronbach's alpha) โดยค่า ρ_A ควรต้องสูงกว่า 0.70 โดยผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลของงานวิจัยนี้แสดงด้วยค่า ρ_A (the Dijkstra-Henseler's rho) (Dijkstra & Henseler, 2015) อยู่ระหว่าง 0.88 – 0.96 และมีค่าความผันแปร (Average Variance Extract, AVE) ระหว่าง 0.60 – 0.69 แสดงให้เห็นว่าตัวชี้วัดแต่ละตัวสามารถชี้วัดตัวแปรแฝงในแต่ละตัวของตนได้ดี มีความเที่ยงตรงสูง นอกจากนี้ค่าสภาวะร่วมเส้นตรงคือ Variance Inflation Factor (VIF) มีค่าเท่ากับหรือต่ำกว่า 5 แสดงให้เห็นว่าตัวชี้วัดเหล่านี้ไม่มีความสัมพันธ์กันเอง (Hair et al., 2019)

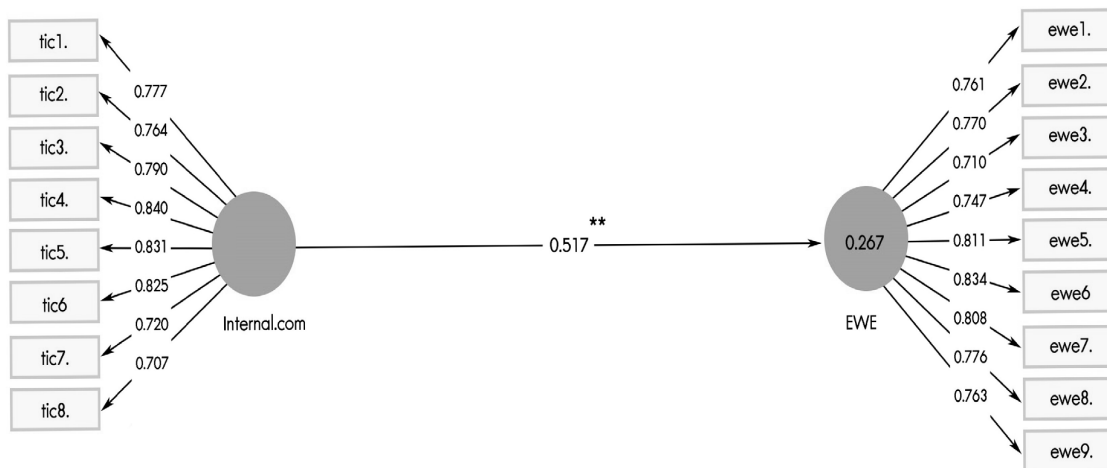
ตารางที่ 2 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบรายข้อ (Loading) ค่าภาวะร่วมเส้นตรง (VIF) ค่าความน่าเชื่อถือ (rho_A) และ ค่าความผันแปร (AVE)

ตัวแปร	Loading	VIF	rho_A	AVE
การสื่อสารที่โปร่งใสภายในองค์กร				
tic1. บริษัทขอความคิดเห็นจากพนักงานเกี่ยวกับคุณภาพของข้อมูลของบริษัทสื่อสาร	0.77	2.08	0.91	0.61
tic2. บริษัทให้พนักงานมีส่วนร่วมในการช่วยระบุข้อมูลที่พนักงานต้องการ	0.75	1.95		
tic3. บริษัทใช้เวลาสื่อสารกับพนักงานเพื่อทำความเข้าใจว่าพนักงานแต่ละคนมีหน้าที่อะไรและต้องการสิ่งใดที่จำเป็นในหน้าที่นั้นๆ	0.79	2.29		
tic4. บริษัทให้ข้อมูลที่มีความเกี่ยวข้องกับพนักงานแก่พนักงานอย่างทันท่วงที	0.83	2.55		
tic5. บริษัทให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการทำงานแก่พนักงานอย่างครบถ้วน	0.83	2.68		
tic6. บริษัทให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการทำงานแก่พนักงานอย่างถูกต้อง	0.81	2.40		
tic7. บริษัทเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถวิจารณ์ประเด็นต่างๆ ได้	0.74	2.05		
tic8. บริษัทยอมรับอย่างเปิดเผยต่อการกระทำที่ผิดพลาด	0.73	1.92		
ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กร				
eor1. บริษัทปฏิบัติต่อฉันอย่างยุติธรรมและเที่ยงธรรม	0.84	3.41	0.96	0.69
eor2. เมื่อใดก็ตามที่บริษัททำการตัดสินใจครั้งสำคัญ ฉันจะรู้ว่าบริษัทจะเป็นห่วงฉัน	0.84	3.19		
eor3. ฉันสามารถมั่นใจได้ว่าบริษัทจะรักษาสัญญาที่ให้กับฉัน	0.86	3.66		
eor4. บริษัทและฉันให้ความสำคัญกับสิ่งที่สื่อสารระหว่างกัน	0.79	2.41		
eor5. ฉันรับรู้ได้ว่าบริษัทรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน	0.85	3.74		
eor6. บริษัทสนใจและรับฟังสิ่งที่ฉันพูด	0.84	3.25		
eor7. บริษัทพยายามรักษาสัญญาระยะยาวที่มีต่อฉัน	0.82	3.03		
eor8. บริษัทต้องการรักษาความสัมพันธ์อันดีกับฉันไว้	0.84	3.22		
eor9. บริษัทแสดงให้เห็นถึงความผูกพันที่มั่นคงกับพนักงาน	0.85	3.29		
eor10. ฉันมีความสุขในการทำงานกับบริษัท	0.74	2.19		
eor11. ทั้งบริษัทและฉันได้รับประโยชน์จากความสัมพันธ์ระหว่างกัน	0.84	3.07		
eor12. พนักงานส่วนใหญ่มีความสุขในการทำงานกับบริษัท	0.81	2.71		
ความผูกพันในงานของพนักงาน				
ewe1. ฉันมีพลังเหลือเฟือในการทำงาน	0.76	1.91	0.92	0.60
ewe2. ฉันมีความขยันและอดทนต่องานที่ทำ	0.76	2.13		
ewe3. ฉันทำงานด้วยความกระตือรือร้น	0.71	2.04		
ewe4. งานเป็นสิ่งที่สร้างแรงจูงใจให้กับฉัน	0.74	1.85		
ewe5. เมื่อตื่นมาในตอนเช้า ฉันรู้สึกอยากที่จะไปทำงาน	0.81	2.54		
ewe6. ฉันมีความสุขมากในขณะที่ทำงาน	0.84	2.85		
ewe7. ฉันมีความภูมิใจในงานที่ทำ	0.81	2.42		
ewe8. ฉันรู้สึกมีสมาธิในงานที่ทำ	0.79	2.45		
ewe9. ฉันมีจิตใจที่จดจ่อในงานขณะที่ทำงาน	0.77	2.40		

ผลการทดสอบสมมติฐาน

H1: การสื่อสารที่โปร่งใสภายในองค์กรส่งผลต่อความผูกพันในงานของพนักงานในระหว่างการจัดการภาวะวิกฤติภายในองค์กร

ผลการวิเคราะห์ด้วย SmartPLS 3.0 แสดงให้เห็นว่า การสื่อสารที่โปร่งใสภายในองค์กรมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับความผูกพันในงานของพนักงาน โดยสามารถอธิบายความสัมพันธ์ของความผูกพันในงานได้ 52% ($\beta = 0.52$; $p < 0.01$) และมีอำนาจในการทำนายความผูกพันในงานของพนักงานในระดับที่น้อย ($R^2 = 0.267$, $p < 0.01$) เมื่อไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและองค์กรเข้ามาร่วมวิเคราะห์ในความสัมพันธ์ ดังนั้นผลจากการทดสอบสมมติฐานทำให้ยอมรับสมมติฐานที่ H1 ดังรูปแบบสมการโครงสร้างในภาพที่ 2

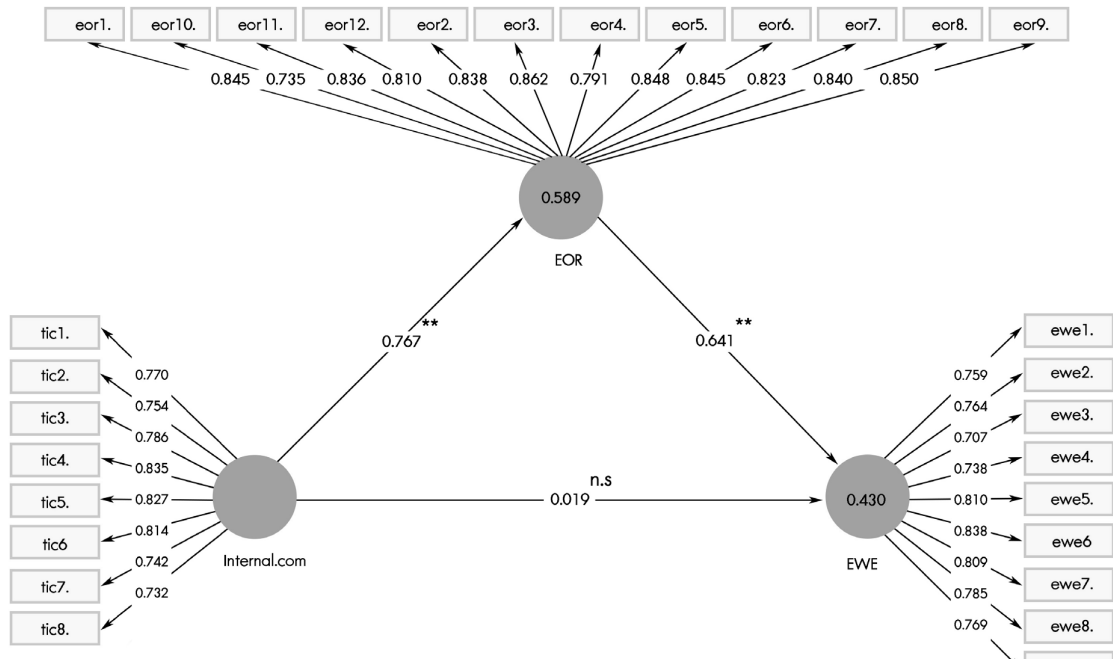


ภาพที่ 2 โมเดลสมการโครงสร้างแสดงความสัมพันธ์ทางตรง

Note: $n = 431$; $** p < 0.01$; Internalcom = Transparent internal communication (การสื่อสารที่โปร่งใสภายในองค์กร); EWE = Employee work engagement (ความผูกพันในงาน)

H2: ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กรเป็นปัจจัยแทรกของความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารที่โปร่งใสในองค์กรกับความผูกพันในงานของพนักงานในระหว่างการจัดการภาวะวิกฤติภายในองค์กร

จากการทดสอบปัจจัยแทรก (Mediator) ดังแสดงในภาพที่ 3 ตามหลักการของ Preacher and Hayes (2008) โดยมีสองขั้นตอนได้แก่ (1) ทดสอบความสัมพันธ์ทางตรงระหว่างตัวแปรต้น (การสื่อสารที่โปร่งใสในองค์กร) กับตัวแปรตาม (ความผูกพันในงานของพนักงาน) โดยการใช้องค์กร bootstrapping ในโปรแกรม SmartPLS 3.0 และ (2) ทดสอบความสัมพันธ์ทางอ้อมโดยวิเคราะห์ปัจจัยแทรก (ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กร) เพื่อหา t-value โดย Wong (2019) ระบุว่าค่า t-value จะต้องมีความสูงกว่า 1.96 จึงแสดงความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งเป็นการทดสอบสมมติฐานที่ 2 โดยผลการทดสอบแสดงในตารางที่ 3 พบว่า (ก) ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กรมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับความผูกพันในงาน ($\beta = 0.64$; $p < 0.01$) (ข) ความสัมพันธ์ทางอ้อมระหว่างการสื่อสารที่โปร่งใสภายในองค์กรผ่านความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กรไปยังความผูกพันในงานมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญ ($\beta = 0.49$; $p < 0.01$) และ (ค) การสื่อสารที่โปร่งใสภายในองค์กรไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับความผูกพันในงาน เมื่อมีความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กร อยู่ในสมการโครงสร้างดังแสดงในตารางที่ 3 ($\beta = 0.02$; $p > 0.05$) ผลการทดสอบทำให้เห็นว่า ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กรมีบทบาทเป็นปัจจัยแทรกอย่างเต็มรูปแบบเมื่อค่า VAF (Variance Account For) สูงกว่า 0.8 (Wong, 2019) ผลการวิเคราะห์แสดงให้เห็นว่าเมื่อมีปัจจัยแทรกของความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กร การสื่อสารที่โปร่งใสในองค์กรมีอำนาจในการทำนายความผูกพันในงานของพนักงานในระดับปานกลางแต่สูงขึ้นกว่าเพียงแค่อธิพลของการสื่อสารที่โปร่งใสภายในองค์กรเพียงปัจจัยเดียว ($R^2 = 0.43$, $p < 0.01$)



ภาพที่ 3 โมเดลสมการโครงสร้างแสดงบทบาทปัจจัยแทรก

Note: n = 431; ** p < 0.01; n.s = nonsignificant (p > 0.05); Internalcom = Transparent internal communication (การสื่อสารที่โปร่งใสภายในองค์กร); EOR = Employee-organization relationship (ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กร); EWE = Employee work engagement (ความผูกพันในงาน)

ตารางที่ 3 การทดสอบปัจจัยแทรกของความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กร

สมมติฐาน	Step	Path	Path Coef.	Indirect Effect	STDEV	Total Effect	VAF	t-values	Sig. Level	p-values	Result
H2	Step 1: วิเคราะห์ความสัมพันธ์ทางตรง (โดยไม่มีปัจจัยแทรก)	TIC --> EWE	0.52					11.54	**	0.0	ยอมรับ
	Step 2: วิเคราะห์ความสัมพันธ์ทางอ้อม (โดยมีปัจจัยแทรก)	TIC--> EWE	0.02					0.24	**	0.00	-
		TIC -->EOR	0.77	0.49	0.05	0.51	0.96	9.36	**	0.00	ยอมรับ
		EOR--> EWE	0.64								

Note: n = 431; ** p < 0.01; TIC = Transparent internal communication (การสื่อสารที่โปร่งใสภายในองค์กร) EOR = Employee-organization relationship (ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กร) และ EWE = Employee work engagement (ความผูกพันในงาน)

อภิปรายผล

ผลการวิจัยนำไปอภิปรายผลเพื่อตอบคำถามงานวิจัยดังต่อไปนี้

คำถามงานวิจัย 1: การสื่อสารที่โปร่งใสภายในองค์กรมีอิทธิพลต่อความผูกพันในงานของพนักงานในระหว่างการจัดการภาวะวิกฤติภายในองค์กรหรือไม่อย่างไร

จากการศึกษานี้พบว่าในการจัดการภาวะวิกฤติขององค์กรนั้น การสื่อสารที่โปร่งใสภายในองค์กรมีอิทธิพลต่อความผูกพันในงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญ โดยสามารถอธิบายความสัมพันธ์ดังกล่าวได้ถึง 52 เปอร์เซ็นต์ ผลจากการศึกษานี้พบว่าสัมประสิทธิ์เส้นทางระหว่างการสื่อสารที่โปร่งใสภายในองค์กรกับความผูกพันในงานของพนักงานมีนัยสำคัญทางสถิติที่ต่ำกว่า 0.01 ($\beta = 0.52$; $p < 0.01$) แสดงให้เห็นว่าในการจัดการภาวะวิกฤติในองค์กร การสื่อสารที่โปร่งใสช่วยส่งเสริมให้พนักงานมีความผูกพันในงานเพิ่มขึ้น จากผลวิจัยนี้พบว่า น้ำหนักขององค์ประกอบทุกองค์ประกอบของการสื่อสารที่โปร่งใส อยู่ระหว่าง 0.77 - 0.83 ทำให้อธิบายได้ว่า ในการจัดการภาวะวิกฤติภายในองค์กรนั้น ฝ่ายบริหารต้องให้ข้อมูลที่มีความเกี่ยวข้องกับพนักงานให้พนักงานได้รับรู้ทันทั่วถึงและครบถ้วน ถูกต้อง นอกเหนือจากนั้นองค์กรควรให้พนักงานมีส่วนร่วมในการช่วยระบุข้อมูลที่พนักงานต้องการโดยแบ่งตามแต่ละหน้าที่ที่พนักงานสังกัดอยู่ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Uitdewilligen and Waller (2018), Pongkittiwiboon (2020) และ Umaporn and Charunya (2019) ที่พบว่า การสื่อสารอย่างโปร่งใสระหว่างฝ่ายบริหารและพนักงานทุกฝ่ายช่วยสร้างให้เกิดความไว้วางใจถึงแม้ว่าข้อมูลที่สื่อสารจะเป็นข้อมูลในด้านลบ เช่น ผลการดำเนินงานที่ขาดทุน แสดงให้เห็นว่าในการจัดการภาวะวิกฤติในองค์กรนั้นฝ่ายบริหารจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการสื่อสารอย่างโปร่งใสแก่พนักงาน การสื่อสารที่ตรงไปตรงมาจากฝ่ายบริหารสามารถสร้างให้พนักงานเกิดความผูกพันในงานซึ่งมีส่วนช่วยนำพาองค์กรให้ผ่านพ้นช่วงเวลาวิกฤติ

จากการศึกษาของ Kang and Sung (2017, p. 92) พบความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญและค่อนข้างสูงระหว่างการสื่อสารที่โปร่งใสภายในองค์กรกับความผูกพันในงานของพนักงาน อย่างไรก็ตามในการวิจัยนี้ได้ทดสอบความสัมพันธ์ดังกล่าวในบริบทภาวะวิกฤติภายในองค์กรซึ่งผลการวิจัยยืนยันและสอดคล้องกับงานวิจัยของ Kang and Sung (2017), Kranges et al. (2015) และ Vogelgesang et al. (2013) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการสื่อสารที่โปร่งใสภายในองค์กรเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันในงานของพนักงานและเป็นปัจจัยที่ฝ่ายบริหารองค์กรจะต้องนำไปพิจารณาเป็นองค์ประกอบหนึ่งในการจัดการภาวะวิกฤติในองค์กร เพราะกลยุทธ์การสื่อสารเป็นเครื่องมือสำคัญในการจัดการภาวะวิกฤติ (Pongkittiwiboon, 2020) การสร้างการสื่อสารที่ดีภายในองค์กรนั้น ฝ่ายบริหารต้องสร้างบรรยากาศภายในและต้องมีการพิจารณากระบวนการสื่อสารให้เหมาะสมกับเหตุการณ์และบริบทที่เกิดขึ้นโดยเฉพาะในภาวะวิกฤติ (Junjula & Parncharoen, 2019) ซึ่ง Therawong (2019) แนะนำว่าองค์กรควรสร้างกลยุทธ์ในการสื่อสารภายในองค์กรโดยการแบ่งกลุ่มเป้าหมายการใช้เทคโนโลยี การใช้เนื้อหา การใช้บริบท และการใช้บุคลากรกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์กรเพื่อสร้างให้เกิดประสิทธิภาพในการสื่อสาร ซึ่งสามารถสร้างให้เกิดความผูกพันในงานของพนักงาน

คำถามงานวิจัย 2: ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กรมีบทบาทในการเป็นปัจจัยแทรกในระหว่างการจัดการภาวะวิกฤติภายในองค์กรหรือไม่อย่างไร

งานวิจัยนี้ทดสอบบทบาทปัจจัยแทรกของความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กร โดยวิเคราะห์ตามหลักการของ Preacher and Hayes (2008) จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า ในบริบทของการจัดการภาวะวิกฤติภายในองค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กรเป็นปัจจัยแทรกอย่างเต็มรูปแบบ สอดคล้องกับการศึกษาของ Kang and Sung (2017) และ Yang et al. (2019) โดยงานวิจัยนี้พบว่า การสื่อสารที่โปร่งใสภายในองค์กรสามารถใช้อธิบายความผูกพันในงานผ่านความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กรได้ถึง 49 เปอร์เซ็นต์ (indirect effect = 0.49; $p < 0.01$) สามารถขยายความได้ว่า การสื่อสารที่โปร่งใสภายในองค์กรจะเกิดประสิทธิผลต่อความผูกพันในงานของพนักงานได้อย่างมีนัยสำคัญหากว่าฝ่ายบริหารสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีที่เกิดขึ้นกับพนักงานได้ สัมประสิทธิ์เส้นทางระหว่างการสื่อสารที่โปร่งใสภายในองค์กรและความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กรมีค่าเท่ากับ 0.767 ($p < .01$) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการสื่อสารที่โปร่งใสภายในองค์กรสามารถอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กรได้ถึง 76.7 เปอร์เซ็นต์ ซึ่งมีความสัมพันธ์ที่ค่อนข้างสูง

การศึกษานี้สนับสนุนทฤษฎีแลกเปลี่ยนทางสังคม ที่เสนอว่าการที่พนักงานรับรู้ว่าการให้การสนับสนุนโดยไม่ว่าการสนับสนุนนั้นจะอยู่ในรูปแบบใด เช่น การให้โอกาสในการแสดงความสามารถ หรือ ความไว้วางใจที่องค์กรมอบหมายให้ ล้วนสามารถสร้างให้เกิดความผูกพันในงานให้กับพนักงาน (Meira & Hanser, 2021; Yang et al., 2019) การสื่อสารที่โปร่งใสภายในองค์กรเป็นรูปแบบหนึ่งของการแสดงออกจกฝ่ายบริหาร ที่ทำให้พนักงานรับรู้ว่าตนเองมีคุณค่าต่อองค์กรเนื่องจากการที่องค์กรได้ให้ข้อมูลข่าวสารอย่างจริงจัง ตรงไปตรงมา ส่งผลต่อทัศนคติที่ดีของพนักงานสร้างให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานกับองค์กร (ฝ่ายบริหาร) และมีอิทธิพลต่องานที่ตนเองปฏิบัติอยู่ ผลของการศึกษานี้ได้แสดงให้เห็นว่าการสื่อสารที่โปร่งใสจะสร้างให้เกิดความผูกพันในงานได้มากขึ้นเมื่อมีปัจจัยแทรกคือ ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กร

สรุปผลการวิจัย

งานวิจัยนี้ได้นำแนวคิดของทฤษฎีแลกเปลี่ยนทางสังคมมาใช้ในการศึกษาการจัดการภาวะวิกฤติในองค์กร ผลการศึกษาพบว่า 1) การสื่อสารที่โปร่งใสภายในองค์กรมีอิทธิพลในทางบวกต่อความผูกพันในงานของพนักงาน ในระหว่างการจัดการภาวะวิกฤติภายในองค์กร และ 2) พบว่าในระหว่างการจัดการภาวะวิกฤติภายในองค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กรเป็นปัจจัยแทรกอย่างเต็มรูปแบบ (Full Mediator) ของความสัมพันธ์ของการสื่อสารที่โปร่งใสภายในองค์กรกับความผูกพันในงานของพนักงาน ผลการศึกษาในครั้งนี้เป็นแนวทางให้ฝ่ายบริหารในองค์กรในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ด้านการสื่อสารในระหว่างการจัดการภาวะวิกฤติภายในองค์กร

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

(1) ในระหว่างการจัดการภาวะวิกฤติภายในองค์กร การสื่อสารที่โปร่งใสเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างให้เกิดความผูกพันในงานของพนักงาน เพราะหากพนักงานมีความผูกพันในงานทำให้มีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาวะวิกฤติที่องค์กรต้องประสบกับปัญหาทั้งจากปัจจัยภายนอกและภายในองค์กร ดังนั้นฝ่ายบริหารจึงควรต้องวางแผนกลยุทธ์การสื่อสารเพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการของพนักงาน สิ่งสำคัญก็คือข้อมูลที่สื่อสารให้กับพนักงานต้องเป็นข้อมูลที่เปิดเผย เป็นความจริงและถูกต้องและเกี่ยวข้องกับการทำงานของพนักงาน อีกทั้งต้องรวดเร็วเพื่อตอบสนองข้อสงสัยของพนักงานได้อย่างเป็นปัจจุบัน

(2) งานวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่า ในระหว่างการจัดการภาวะวิกฤติภายในองค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กรเป็นปัจจัยที่จำเป็นที่ส่งผลต่อการสร้างความผูกพันในงานของพนักงาน ดังนั้นฝ่ายบริหารควรบริหารจัดการการสื่อสารที่โปร่งใสให้เกิดขึ้นในองค์กรเพื่อให้พนักงานได้รับรู้ว่าการให้ความสำคัญกับพนักงาน รับฟังความคิดเห็นจากพนักงาน ให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับชีวิตการทำงานของพนักงาน และพนักงานรับรู้ถึงความยุติธรรมที่ได้รับจากองค์กร อันเป็นปัจจัยสำคัญในการรักษาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานกับองค์กร

(3) ผลวิจัยพบว่าในระหว่างการจัดการภาวะวิกฤติภายในองค์กร การสื่อสารที่โปร่งใสภายในองค์กรและความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กรสามารถอธิบายความผูกพันในงานของพนักงานได้ประมาณ 50 เปอร์เซ็นต์ แสดงให้เห็นว่ายังมีปัจจัยอื่น ๆ ที่ส่งผลต่อความผูกพันในงานของพนักงานในธุรกิจบริการ ซึ่งได้แก่ โรงแรมและองค์การสายการบินในประเทศไทย ดังนั้นฝ่ายบริหารจึงควรศึกษาปัจจัยอื่นๆ ทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในองค์กร เช่น นโยบายภาครัฐ หรือ ลักษณะภาวะผู้นำขององค์กร เพื่อสร้างให้พนักงานเกิดความผูกพันเพิ่มขึ้น

ข้อเสนอแนะเชิงทฤษฎี

(1) ผลของการวิจัยสนับสนุนทฤษฎีแลกเปลี่ยนทางสังคมในการจัดการภาวะวิกฤติภายในองค์กร กระบวนการแลกเปลี่ยนที่เกิดขึ้นจากการสื่อสารจากฝ่ายบริหารโดยแลกเปลี่ยนกับความรู้สึกทัศนคติที่ดีของพนักงาน แสดงให้เห็นว่าองค์กรให้ความสำคัญในการสื่อสารกับพนักงานเพื่อสร้างให้เกิดความสัมพันธ์ดี ภาวะวิกฤติขององค์กรเป็นบริบทที่เสริมให้เห็นว่าทฤษฎีแลกเปลี่ยนทางสังคมมีประสิทธิผลต่อองค์การในภาวะวิกฤติเช่นกัน ซึ่งการศึกษานี้เก็บข้อมูลจากกลุ่มพนักงานในธุรกิจบริการที่ได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤติในช่วงเวลาของการทำวิจัย โดยผลของงานวิจัยสามารถนำไปศึกษาทดสอบในบริบทของธุรกิจอื่น ๆ ที่แตกต่างกันต่อไป

(2) แนวความคิดในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้ความสำคัญกับพนักงานว่าเป็นทรัพยากรที่องค์การจำเป็นต้องได้รับการบริหารจัดการและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ผลของงานวิจัยนี้ยืนยันแนวความคิดดังกล่าวโดยแสดงให้เห็นว่าฝ่ายบริหารในองค์กรให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคลในองค์กรโดยการสร้างการสื่อสารที่โปร่งใส สร้างให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานกับองค์การ ที่ส่งผลต่อความรู้สึกที่ดีของพนักงาน อันจะเป็นประโยชน์ต่อองค์การในการจัดการกับภาวะวิกฤติ

คำขอบคุณ

งานวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของงานวิจัยเรื่อง “Enhancing positive employee outcomes through transparent internal communication in organizational crisis management: the mediating role of employee-organization relationship” ซึ่งได้รับการสนับสนุนทุนการวิจัยประจำปี 2563 จากมหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต ผู้วิจัยขอขอบพระคุณมหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต ที่ให้การสนับสนุนงานวิจัยนี้จนสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

เอกสารอ้างอิง

- Bachev, H. I., & Ito, F. (2014). Implications of Fukushima nuclear disaster for Japanese agri-food chains. *International Journal of Food and Agricultural Economics*, 2(1), 95-120. ISSN 2147-8988.
- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Psychological Science*, 20(4), 265-269. Doi:10.1177/0963721411414534.
- Besieux, T., Baillien, E., Verbeke, A. L., & Euwema, M. C. (2018). What goes around comes around: the mediation of corporate social responsibility in the relationship between transformational leadership and employee engagement. *Economic and Industrial Democracy*, 39(2), 249-271. Doi: 10.1177/0143831X15614914.
- Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- Ceylan, R. F., & Ozkan, B. (2020). The economic effects of epidemics: From SARS and MERS to COVID-19. *Research Journal in Advanced Humanities*, 1(2), 21- 29.
- Christensen, T., Laegreid, P., & Rykkja, L. (2016). Organizing for crisis management: Building governance capacity and legitimacy. *Public Administration Review*, 76(6), 887-897. Doi: 10.1111/puar.12558.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Hilldale, NJ: Lawrence Earlbaum Associates.
- Dijkstra, T. K., & Henseler, J. (2015). Consistent and asymptotically normal PLS estimators for linear structural equations. *Computational Statistics & Data Analysis*, 81, 10-23. Doi: 10.1016/j.csda.2014.07.008.
- Eldor, L., & Vigoda-Gadot, E. (2017). The nature of employee engagement: Rethinking the employee-organization relationship. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(3), 526-552. Doi: 10.1080/09585192.2016.1180312.



- Hair Jr. J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). UK: Cengage.
- Hon, L. C., & Grunig, J. E. (1999). *Guidelines for measuring relationships in public relations*. Gainesville FL : Institute for Public Relations.
- Kang, M., & Sung, M. (2017). How symmetrical employee communication leads to employee engagement and positive employee communication behaviors: The mediation of employee-organization relationship. *Journal of Communication Management*, 21(1), 82-102. Doi: 10.1108/JCOM-0402016-0026.
- Karanges, E., Johnston, K., Beatson, A., & Lings, I. (2015). The influence of internal communication on employee engagement: A pilot study. *Public Relations Review*, 41(1), 129-131. Doi: 10.1016/j.pubrev.2014.12.003.
- Kock, N., & Hadaya, P. (2018). Minimum sample size estimation in PLS-SEM: The inverse square root and gamma-exponential methods. *Information Systems Journal*, 28(1), 227–261.
- Lee, Y. (2021). Employees' negative megaphoning in response to organizational injustice: The mediating role of employee-organization relationship and negative effect. *Journal of Business Ethics*. Doi: 10.1007/s10551-021-04804-5
- Lee, Y., & Li, J. Q. (2020). The value of internal communication in enhancing employees' health information disclosure intentions in the workplace. *Public Relations Review*, 46. Doi: 10.1016/j.pubrev.2019.101872.
- Linhart, S. (2011). *Job one: Keeping employees happy and engaged*. Retrieved from <http://www.prweekus.com/job-one-keeping-employees-happy-and-engaged/article/207660/>.
- Meira, J. V., & Hancer, M. (2021). Using the social exchange theory to explore the employee-organization relationship in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(2), 670-692. Doi: 10.1108/IJCHM-06-2020-0538.
- Men, L. R., & Stacks, D. (2014). The effects of authentic leadership on strategic internal communication and employee-organization relationship. *Journal of Public Relations Research*, 26(4), 301-324. Doi: 10.1080/1062726X.2014.908720.
- Mishra, K., Boynton, L., & Mishra, A. (2014). Driving employee engagement: The expanded role of internal communication. *International Journal of Business Communication*, 5(2), 183-202. Doi: 10.1177/2329488414525399.
- Paraskevas, A., & Quek, M. (2019). When Castro seized the Hilton: Risk and crisis management lessons from the past. *Tourism Management*, 70, 419-429. Doi: 10.1016/j.tourman.2018.09.007.
- Pongkittiwiboon, S. (2020). The awareness of the possibilities of crisis events, damage levels, and crisis communication strategies among Thai companies. *Rajabhat Rambhai Barni Research Journal*, 14(2), 147-159.
- Preacher, K. J., Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40, 879–891. Doi: 10.3758/BRM.40.3.879.
- Quirke, B. (2008). *Making the connections: Using internal communication to turn strategy into action*. Burlington, VT: Gower.
- Rawlins, B. (2009). Give the emperor a mirror: Toward developing a stakeholder measurement of organizational transparency. *Journal of Public Relations Research*, 21(1), 71–99. Doi: 10.1080/10627260802153421
- Linhart.

- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2006). The measurement of work engagement with the short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement, 66*(4), 701-716. Doi:10.1177/0013164405282471.
- Simms, L. J., Zelazny, K., Williams, T. F., & Bernstein, L. (2019). Does the number of response options matter? Psychometric perspectives using personality questionnaire data. *Psychological assessment, 31*(4), 557-566. Doi: <https://doi.org/10.1037/pas0000648>.
- Sirilal, R., & Illmer, A. (2021). *X-Press Peel: The toxic ship that caused an environmental disaster*. Retrieved from <https://www.bbc.com/news/world-asia-57395693>.
- Soper, D. (2021). *A-priori Sample Size Calculator for Structural Equation Models*. Retrieved from <https://www.danielsoper.com/statcalc/calculator.aspx?id=89>.
- Spector, B. (2019). There is no such thing as a crisis: A critique of and alterative to the dominant crisis management model. *Journal of Contingencies and Crisis Management, 27*, 274-279. Doi: 10.1111/1468-5973.12268.
- Therawong, S. (2019). Internal communication management innovation to increase employee engagement and performance efficiency in leading organization of Thailand. *Journal of Communication Arts Review, 23*(3), 16-31.
- Uitdewilligen, S., & Waller, M. J. (2018). Information sharing and decision-making in multidisciplinary crisis management teams. *Journal of Organizational Behavior, 39*, 731-748. Doi: 10.1002/job.2301.
- Junjula, U., & Parncharoen, C. (2019). The effect of organizational climate and organizational communication process on communication effectiveness of employees of a private company in Bangkok. *Suthiparithat Journal, 33*(107), 235-246. ISSN: 2730-2709.
- Van der Voet, J., & Vermeeren, B. (2017). Change management in hard times: Can change management mitigate the negative relationship between cutbacks and the organizational commitment and work engagement of public sector employees? *American Review of Public Administration, 47*(2), 230-252. Doi: 10.1177/0275074015625828.
- Vogelgesang, G. R., Leroy, H., & Avolio, B. J. (2013). The mediating effects of leader integrity with transparency in communication and work engagement/performance. *The Leadership Quarterly, 24*, 405-413. Doi: 10.1016/j.leaqua.2013.01.004.
- Walden, J., Jung, E. H., & Westerman, C. Y. K. (2017). Employee communication, job engagement, and organizational commitment: A study of members of the Millennial generation. *Journal of Public Relations Research, 29*(2-3), 73-89. Doi: 10.1080/1062726X.2017.1329737.
- Westland, J. C. (2010). Lower bounds on sample size in structural equation modelling. *Electronic Commerce Research and Applications, 9*(6), 476-487. Doi : <https://doi.org/10.1016/j.elerap.2010.07.003>.
- Wong, K. K. (2019). *Mastering partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) with SmartPLS in 38 hours*. Bloomington, IN: iUniverse.
- Xu, J. (2020). Does the medium matter? A meta-analysis on using social media vs. traditional media in crisis communication. *Public Relations Review, 46*, 1- 7. Doi: 10.1016/j.pubrev.2020.101947.
- Yang, F., Liu, P., & Xu, S. (2019). How does mentoring influence proteges' work engagement? Roles of perceived organizational support and family-like employee-organization relationship. *Chinese Management Studies*. Doi: 10.1108/CMS-10-2019-0364.





สมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย
ในพระราชูปถัมภ์ สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี