

ข้อตกลงทางใจในองค์การสมัยใหม่
Psychological Contract in the New Workplace

กัญจน์ หลานสะอาด

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ)
คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
พ.ศ.2550

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับข้อตกลงทางใจในองค์กรสมัยใหม่ ซึ่งผู้ศึกษาได้เลือกสรรแล้วว่าน่าจะเป็นประโยชน์ในการนำไปประยุกต์เพื่อกำหนดแนวทางในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิผล ที่จะช่วยส่งเสริมให้เกิดความสัมพันธ์และความเข้าใจอันดีระหว่างลูกจ้างและฝ่ายจัดการ และนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดีของลูกจ้าง ผลการดำเนินงานที่ดีขององค์กร ตลอดจนความเจริญก้าวหน้าของสังคมและประเทศชาติ ทั้งนี้ สารนิพนธ์ฉบับนี้ย่อมไม่สามารถสำเร็จลุล่วงลงได้ หากปราศจากบุคคลต่าง ๆ ที่ผู้ศึกษาจะได้เอ่ยนามถึงเพื่อแสดงความขอบพระคุณและขอบคุณในความอุปการะในกิตติกรรมประกาศนี้

อนึ่ง ผู้ศึกษาใคร่ขอขอบพระคุณ ดร. จุฑามาศ แก้วพิจิตร อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ฉบับนี้ที่ให้ความรู้ คำแนะนำ แนวทางการดำเนินการ ให้การอนุเคราะห์ และกำลังใจด้วยดีตลอดมา ตลอดจนคณาจารย์ อาจารย์พิเศษของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ทุกท่าน และผู้จัดทำเอกสารอ้างอิงต่าง ๆ ที่ผู้ศึกษาได้นำมาประกอบการศึกษาและจัดทำสารนิพนธ์นี้ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้แก่ผู้ศึกษาตลอดระยะเวลาที่ได้ศึกษาในสถาบันและตลอดการจัดทำสารนิพนธ์นี้

ขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา ครูบาอาจารย์ ที่ได้อบรมสั่งสอนเลี้ยงดู ให้โอกาสในการศึกษา ตลอดจนให้แรงบันดาลใจ และให้ความช่วยเหลือประคับประคองจนสารนิพนธ์นี้สำเร็จลุล่วง ขอขอบคุณสมาชิกครอบครัวที่ให้การส่งเสริม สนับสนุน และกำลังใจ ขอขอบคุณคุณบุรุษ เมทคาล์ฟ กรรมการผู้จัดการ บริษัท หลุยส์ ดี เลียวโนเวนส์ (ประเทศไทย) จำกัด ผู้บังคับบัญชา คุณศิษฏ์ จิต ทักษะ คุณสมเกียรติ แซ่เอี้ยะ ตลอดจนผู้บริหาร และเพื่อนพนักงานบริษัท หลุยส์ ดี เลียวโนเวนส์ (ประเทศไทย) จำกัดทุกท่านที่ได้กรุณาถ่ายทอดข้อมูล ความคิดเห็น และประสบการณ์อันมีค่าที่ผู้ศึกษาได้นำมาประกอบการศึกษาสารนิพนธ์นี้ ขอขอบคุณนักศึกษาคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทุกรุ่นก่อนหน้าที่ได้ให้ความรู้ ความคิด ความช่วยเหลือ และเพื่อนนักศึกษาคณะทรัพยากรมนุษย์ภาคพิเศษรุ่น 4 สำหรับไมตรีจิตอันอบอุ่นที่เป็นแรงใจให้ผู้ศึกษาได้เพียรพยายามมาจนถึงจุดนี้

อนึ่ง หากจะมีความผิดพลาดใด ๆ ปรากฏในสารนิพนธ์นี้ ผู้ศึกษาใคร่ขออภัยแต่เพียงผู้เดียว โดยบุคคลอื่นที่ปรากฏนามในสารนิพนธ์นี้ไม่มีส่วนรับผิดชอบแต่ประการใด และหากสารนิพนธ์นี้จะก่อให้เกิดประโยชน์ใด ๆ บ้าง บุคคลต่าง ๆ ที่ปรากฏนามในกิตติกรรมประกาศนี้สมควรได้รับคำชมเชยเป็นพิเศษ

กัญญ์ณัฐ หลานสะอาด

กรกฎาคม 2550

บทคัดย่อ

ชื่อสารนิพนธ์	:	ข้อตกลงทางใจในองค์กรสมัยใหม่
ชื่อผู้ศึกษา	:	กัญญ์ณัฐ หลานสะอาด
ชื่อปริญญา	:	วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ)
ปีการศึกษา	:	2550
อาจารย์ที่ปรึกษา	:	ดร.จุฑามาศ แก้วพิจิตร

สารนิพนธ์เรื่องข้อตกลงทางใจในองค์กรสมัยใหม่นี้มุ่งสังเคราะห์งานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับข้อตกลงทางใจในองค์กรสมัยใหม่ โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้ คือ 1) เพื่อรวบรวม และวิเคราะห์เกี่ยวกับข้อตกลงทางใจโดยทั่วไป รวมถึง ความเป็นมา คำนิยาม แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประเภท องค์ประกอบ ปัจจัย มิติ แนวคิดในการบริหารจัดการ ตลอดจนผลของการปฏิบัติตามหรือไม่ปฏิบัติตามหรือผลของการฝ่าฝืนข้อตกลงทางใจ โดยวิเคราะห์จากงานที่ผ่านมาในช่วง 10 ปี (1997 – 2007) และ 2) เพื่อศึกษาเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงรูปแบบของข้อตกลงทางใจแบบเก่าอันเป็นผลจากการที่องค์กรนำแนวทางในการบริหารจัดการในรูปแบบของการปรับขนาดองค์กร รวมถึง การลดขนาดองค์กร การปรับขนาดองค์กร การรีเอ็นจิเนียริง การควบรวมหรือเข้าซื้อกิจการ การทำองค์กรให้แบนราบ ซึ่งมักมีการเลิกจ้างลูกจ้าง การลดลำดับชั้นในโครงสร้างองค์กร หรือการตัดงานที่ไม่จำเป็นออกจากกระบวนการ ทำให้ความมั่นคงและความก้าวหน้าในงานหายไป อันนำไปสู่การถดถอยทางทัศนคติและพฤติกรรมของลูกจ้าง และ 3) เพื่อศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดในการนำเสนอข้อตกลงทางใจแบบใหม่เพื่อให้้องค์กรสามารถสร้างความผูกพันต่อองค์กรขึ้นมาอีกครั้งหนึ่ง โดยมีขอบเขตการศึกษาดังนี้ คือ 1) ศึกษาเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยเกี่ยวกับข้อตกลงทางใจแบบดั้งเดิมในอดีตจนถึงข้อตกลงทางใจแบบใหม่ที่มีผู้พยายามนำเสนอในปัจจุบัน 2) ศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบของการบริหารจัดการขององค์กรสมัยใหม่ที่ทำให้ความมั่นคงและความก้าวหน้าในงานไม่มีอีกต่อไปกับข้อตกลงทางใจของลูกจ้าง 3) ศึกษาเกี่ยวกับแนวทางในการแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับข้อตกลงทางใจใหม่ตามที่มีผู้เสนอ และ 4) ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของแนวโน้มของการศึกษาเกี่ยวกับข้อตกลงทางใจกับเหตุการณ์สำคัญระหว่างปี 1997 – 2007 ทั้งนี้ สารนิพนธ์นี้เป็นการศึกษาด้วยวิธีวิเคราะห์ห่อภิมาณ (Meta-analysis)

ข้อตกลงทางใจ หมายถึง ความคาดหวังของลูกจ้างเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนตอบแทนระหว่างตนกับองค์กร โดยข้อตกลงทางใจแบบดั้งเดิมเป็นการที่ลูกจ้างอุทิศตนทำงานให้ดีที่สุดเพื่อองค์กร และองค์กรจะตอบแทนลูกจ้างด้วยการดูแลให้ลูกจ้างมีความมั่นคงและก้าวหน้าในงาน หรือ Loyalty-security relationship ทั้งนี้ เนื่องจากในประเทศไทยยังมีการศึกษาเกี่ยวกับข้อตกลงทางใจอยู่น้อยมาก กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้จึงใช้งานวิจัยของต่างประเทศจาก

สถาบันการศึกษาและหน่วยงานต่าง ๆ ที่ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างระดับความมั่นคงในงาน และความก้าวหน้าในงานในความรู้สึกของลูกจ้าง (employee's perceived job security and job advancement) หลังการปรับขนาดองค์กรกับสถานะของข้อตกลงทางใจของลูกจ้าง ที่เผยแพร่ในฐานข้อมูล Emerald Full Text ตั้งแต่ปี 1997 – 2007 จำนวนทั้งสิ้น 54 ชิ้น โดยในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ประกอบด้วยตัวแปรต้น คือ การฝ่าฝืนข้อตกลงทางใจในการรับรู้ของลูกจ้าง ตัวแปรตาม คือ ทศนคติและพฤติกรรมของลูกจ้าง

ผลการศึกษาที่สำคัญมีดังนี้ คือ

- 1) ความสนใจในการศึกษาเกี่ยวกับข้อตกลงทางใจในต้นศตวรรษที่ 21 เพิ่มขึ้นมาก เปรียบเทียบกับในปลายศตวรรษที่ 20 : โดยเฉลี่ยการศึกษาเกี่ยวกับข้อตกลงทางใจในช่วงปลายศตวรรษที่ 20 (ปี 1997-1999) มีจำนวนน้อยกว่าช่วงต้นศตวรรษที่ 21 (ปี 2000 – 2007) มาก โดยในช่วงปลายศตวรรษที่ 20 มีจำนวนเฉลี่ย 2.66 ชิ้น ต่อ 1 ปี (รวมทั้งสิ้น 8 ชิ้นในระยะเวลา 3 ปี) ในขณะที่ในช่วงต้นศตวรรษที่ 21 มีจำนวนเฉลี่ย 6.06 ชิ้น ต่อ 1 ปี (รวมทั้งสิ้น 46 ชิ้นในระยะเวลา 7 ปี 7 เดือน) หรือเพิ่มขึ้นถึงร้อยละ 127.82
- 2) การศึกษาเกี่ยวกับข้อตกลงทางใจในช่วงปลายศตวรรษที่ 20 เน้นการศึกษามิติต่าง ๆ เกี่ยวกับการฝ่าฝืนข้อตกลงทางใจ ส่วนการศึกษาในช่วงต้นศตวรรษที่ 21 เน้นการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารจัดการข้อตกลงทางใจ : การศึกษาเกี่ยวกับข้อตกลงทางใจในช่วงปลายศตวรรษที่ 20 เน้นการศึกษากับมิติต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการฝ่าฝืนข้อตกลงทางใจการฝ่าฝืน (การฝ่าฝืนข้อตกลงทางใจ การเปลี่ยนแปลงของข้อตกลงทางใจ และการต่อรองข้อตกลงทางใจ) โดยมีจำนวนทั้งสิ้น 6 ชิ้นจากจำนวนทั้งสิ้น 8 ชิ้น (ร้อยละ 75.00) ในขณะที่เป็นการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารจัดการข้อตกลงทางใจเพียง 2 ชิ้น (ร้อยละ 25.00) แต่ในต้นศตวรรษที่ 21 จะเน้นการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารจัดการข้อตกลงทางใจ โดยมีทั้งสิ้น 26 ชิ้นจากจำนวนทั้งสิ้น 45 ชิ้น (ร้อยละ 56.52) ในขณะที่เป็นการศึกษาเกี่ยวกับมิติต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการฝ่าฝืนข้อตกลงทางใจการฝ่าฝืน (การฝ่าฝืนข้อตกลงทางใจ การเปลี่ยนแปลงของข้อตกลงทางใจ และการต่อรองข้อตกลงทางใจ) เพียง 20 ชิ้น (ร้อยละ 43.48)
- 3) การศึกษาเกี่ยวกับการบริหารจัดการข้อตกลงทางใจซึ่งเป็นมิติหลักในการศึกษา ปัจจุบันดังได้กล่าวมาแล้วยังแบ่งออกเป็น 7 มิติย่อย ได้แก่ ภาวะผู้นำ การจัดการ การเปลี่ยนแปลง การสร้างความไว้วางใจ การสื่อสาร การจัดการความคาดหวังของพนักงาน การจัดการสิ่งแวดล้อมองค์กร และการจัดการความรู้ ทั้งนี้ สัดส่วนของเรื่องที่ได้รับการศึกษาเรียงจากมากที่สุดไปน้อยที่สุดในระหว่างปี 1997 –

2007 มีดังนี้ คือ การจัดการความคาดหวังของพนักงาน ร้อยละ 57.14 ภาวะผู้นำ ร้อยละ 10.71 การสื่อสาร ร้อยละ 7.14 การจัดการการเปลี่ยนแปลง ร้อยละ 7.14 การสร้างความไว้วางใจ ร้อยละ 7.14 การจัดการความรู้ ร้อยละ 7.14 และการจัดการสิ่งแวดล้อม ร้อยละ 3.57 ทั้งนี้ ได้มีการศึกษาเกี่ยวกับการเรื่องสื่อสาร ปรากฏเพิ่มมากขึ้นเป็นอย่างมากในปี 2007 เทียบจากก่อนหน้าซึ่งไม่มีการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้เลย

- 4) ผลของการปรับขนาดองค์การที่มีต่อทัศนคติและพฤติกรรมและพฤติกรรมของ ลูกจ้างพบประเด็นที่สำคัญดังนี้ คือ
- ลูกจ้างมีการเปลี่ยนแปลงข้อตกลงทางใจไปเป็นเชิงการแลกเปลี่ยนมากขึ้น (Atkinson 2002; Maguire 2002; Saunders and Thornhill 2006)
 - ลูกจ้างรู้สึกว่าคุณไม่มีอำนาจในการควบคุมสถานการณ์ เกิดจากการไม่มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจและการดำเนินการ (Hallier and James 1997; Maguire 2002)
 - ลูกจ้างมีความพึงพอใจในงานต่ำลง (Hallier and James 1997)
 - ลูกจ้างมีความผูกพันต่อองค์การต่ำลง (Hallier and James 1997) และหันไปผูกพันต่อสิ่งอื่น ๆ เช่น งาน เพื่อนร่วมงาน และตนเองมากขึ้น (Smithson and Lewis 2000; Maguire 2002) และมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบของความผูกพันต่อองค์การจากความผูกพันทางอารมณ์ (Affective commitment) ไปเป็นความผูกพันเพื่อความต่อเนื่อง (Continuance commitment) (Maguire 2002)
 - ลูกจ้างรู้สึกว่าสถานะทางสังคมของตนถดถอยลง (Hallier and James 1997)
 - ลูกจ้างจะลดความพยายามในการทำงานลงเพื่อรักษาสมดุลของการให้และรับระหว่างตนกับองค์การ (Hallier and James 1997)
 - ลูกจ้างบางกลุ่มอาจมีการเปลี่ยนแปลงทัศนคติไปในทางลบ แต่ไม่เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทางลบ กล่าวคือ ไม่พบอัตราขาดงานเพิ่มขึ้น อย่างไรก็ตาม ลูกจ้างจะใช้ความพยายามในการทำงานเท่าที่จำเป็นเท่านั้น และจะแสดงพฤติกรรมที่เป็นพลเมืองดีขององค์การ (OCB – Organizational citizenship behavior) น้อยลงหรือไม่แสดงเลย (ซึ่งแตกต่างจากกรณีที่ลูกจ้างรับรู้ว่าคุณได้รับสิ่งต่าง ๆ จากองค์การมากกว่าสิ่งที่ตนได้ให้แก่องค์การ ซึ่งในกรณีดังกล่าวลูกจ้างจะมีการปรับเปลี่ยนทั้งทัศนคติและพฤติกรรมไปในทางบวก

เพิ่มขึ้น) ทั้งนี้ ปรากฏในลูกจ้างกลุ่มที่มีทางเลือกจำกัดในการหางานใหม่ (Cassar 2001; Pate, Martin et al. 2003)

- ลูกจ้างมีขวัญและกำลังใจที่ตกต่ำลง (Atkinson 2002)
- ลูกจ้างสูญเสียศรัทธาหรือไว้วางใจในผู้บริหารองค์กรน้อยลง (Maguire 2002) (Searle and Ball 2004)

ทั้งนี้ พบว่ามีการกล่าวถึงผลกระทบทางลบต่อความผูกพันต่อองค์กร รูปแบบของข้อตกลงทางใจ ความศรัทธาต่อผู้บริหาร และความรู้สึกว่าตนมีอำนาจในการควบคุมสถานการณ์มากที่สุด

- 5) ตัวแปรปรับที่เป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นและตัวแปรตามที่พบในการศึกษานี้มีอยู่ 2 ระดับ คือ 1) ตัวแปรปรับระดับองค์กร ได้แก่ ความรุนแรงและความถี่ของการฝ่าฝืนข้อตกลงทางใจ ความรวดเร็ว (Timely) ในการกำหนดข้อตกลงทางใจและสิ่งชดเชยที่ยอมรับได้ใหม่ ความถูกต้องและความจำเป็นของการปรับขนาดองค์กรในการรับรู้ของลูกจ้าง คุณภาพการสื่อสาร อำนาจของสหภาพแรงงาน วัฒนธรรมองค์กร ความยุติธรรมองค์กรและความสัมพันธ์กับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน และ 2) ตัวแปรปรับระดับบุคคล ได้แก่ ระดับความรู้และทักษะของลูกจ้าง อายุ สถานภาพการสมรส ทางเลือกภายนอกองค์กร ลักษณะนิสัย และการมีส่วนร่วมในกระบวนการ ทั้งนี้ ตัวแปรปรับระดับองค์กรที่มีการพบในงานวิจัยมากที่สุด คือ ความยุติธรรมองค์กร (ร้อยละ 31.58 ของการพบทั้งหมด) และตัวแปรปรับระดับบุคคลที่มีการพบมากที่สุด คือ ลักษณะนิสัยของลูกจ้าง (ร้อยละ 37.50 ของการพบทั้งหมด)

จากผลการศึกษาข้างต้นสรุปได้ว่าการบริหารจัดการขององค์กรสมัยใหม่มีผลกระทบทางลบต่อทัศนคติและพฤติกรรมของลูกจ้าง ซึ่งเกิดจากการที่ลูกจ้างมีมุมมองว่าองค์กรไม่ทำหน้าที่ของตนในการให้ความมั่นคงและความก้าวหน้าในงานอีกต่อไป ทั้งนี้ มีการพยายามสร้างข้อตกลงทางใจ (การต่อรองข้อตกลงทางใจใหม่) ขึ้นมาแทนโดยองค์กรให้การสนับสนุนการฝึกอบรมพัฒนาทักษะที่สามารถถ่ายโอนได้ (Portable skills) เพื่อช่วยสร้างเสถียรภาพในการมีงานทำ (Employment security) ขึ้นมาทดแทน เพื่อให้ลูกจ้างสามารถหางานใหม่ทำได้ง่ายหากต้องถูกเลิกจ้างจากการปรับขนาดองค์กร อย่างไรก็ตาม องค์กรส่วนใหญ่ยังไม่มั่นใจกับแนวคิดนี้ เนื่องจากการให้การฝึกอบรมพัฒนาทักษะที่สามารถถ่ายโอนได้ อาจเป็นการเพิ่มอัตราการลาออกอันเนื่องมาจากการที่ลูกจ้างมีทางเลือกนอกองค์กรมากขึ้นซึ่งจะทำให้เป็นการลงทุนที่สูญเปล่า สถานะข้อตกลงทางใจของลูกจ้างในปัจจุบันจึงยังคงคลุมเครือ

สำหรับข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางในการสร้างข้อตกลงทางใจใหม่ที่แข็งแกร่งนั้น มุ่งปรับปรุงสถานการณ์โดยเร่งด่วนในเรื่องที่พบว่าได้รับการกล่าวถึงในงานวิจัยว่าเป็นสิ่งที่ได้รับ

ผลกระทบมากที่สุด 3 อันดับแรก คือ ความคาดหวังของพนักงาน ภาวะผู้นำ และการสื่อสาร โดยจะต้องคำนึงถึงความสำคัญของความยุติธรรมองค์กร และลักษณะนิสัยของลูกจ้าง ซึ่งเป็นตัวแปรปรับที่มีการกล่าวถึงมากที่สุด และจะต้องอาศัยความร่วมมือในทุกระดับทั้งในระดับบุคคล ระดับองค์กร และระดับสังคม ตามที่มีการเสนอแนะจากฝ่ายต่าง ๆ

ABSTRACT

Title : Psychological Contract in the New Workplace
Author : Kanyanat Lansaad
Degree : Master of Science (Human Resource Development)
Year : 2007
Advisor : Dr. Jutamas Kaewpijit

This research aimed to synthesize the research results those studied about the psychological contract in the new workplace using meta-analysis approach. Its objectives were 1) to examine the psychological contract in general during 1997 - 2007 including its background, definition, concepts, theories, related researches, type, elements, factors, dimensions, related management philosophies, and the results of the fulfillment and non-fulfillment of the contract. 2) to study the changing nature of the psychological contract resulted from the implementation of modern management practices those includes various types of resizing including downsizing, restructuring, right-sizing, re-engineering, merger and acquisition, and flattening organization those often consist of mass lay-off, de-layering, or cutting the non-core jobs and negatively impact on job security and job advancement those are the core elements of traditional contract and lead to undesired negative attitudes and behaviors 3) to study the ideas and concepts proposed as the solutions to rebuild the organizational commitment. The scope of study included 1) concepts, theories, and researches relating to traditional psychological contract and the prospected new form of psychological contract 2) the impact of modern management practices on job security and job advancement 3) proposed alternatives in re-strengthening the psychological contract and 4) the relationship between the trend of study of psychological contract and the critical events during 1997 – 2007.

Psychological contract means the expectation of employees on the reciprocity between the organizations and them in the employment relationship. In traditional psychological contract, employees aimed to perform the best contribution, and expected the organizations to provide them support for their job security and advancement in return. Due to the limited number of studies related to the psychological contract available in Thailand, the sample used in this study therefore was 54 researches those studied the

relationship between job security and job advancement in the perception of the employees and the status of the psychological contract those are publicized in Emerald Full Text database during 1997 – 2007. The independent variable in this study was violation of the psychological contract and the dependent variable was the employees' attitudes and behaviors. The moderating variables found in this study included severity and frequency of the violation of the contract, timely successful determination of the new acceptable compensating contract, the rightness and the necessity of the resizing in the employees' perception, the power of the unions, the organizational culture, the organizational justice, and the relationship between the employees and their superiors and colleagues in the organizational level, and age, marital status, career alternatives outside the organizations, personal traits, and involvement in the resizing process in the individual level.

Based on the results of this study, the important findings are

- 1) There was significant increase of the studies relating to the psychological during the beginning period of the 21st century compared to the number of studies during the ending period of the 20th century. In average, the number of the studies during the ending period of the 20th century was 2.66 studies per year (total 8 studies within 3 years) while those in the beginning period of the 21st century was 6.06 studies per year (total 46 studies within 7 years and 7 months). The increase was 127.82%
- 2) The studies during the ending period of the 20th century focused on dimensions relating to violation of the psychological contract and not relating to managing of the contract, i.e. violation of the psychological contract, changing nature of the psychological contract, and renegotiating the psychological contract. The number was 6 out of the total of 8 (75%), while the number of the studies relating to managing the contract is only 2 studies (25%). The main focus shifted in the beginning period of the 21st century when the number of the studies relating to managing the contract increased to 26 studies out of the total of 45 studies (56.52%) while the number of the studies relating to other dimensions decreased to 20 studies (43.48%)
- 3) Of all studies relating to managing psychological which is study focus, there were 7 sub-dimensions found those are managing employee's expectation,

leadership, communication, change management, building trust, knowledge management, and organizational environment management. The ratio of these sub-dimensions studies was 57.14% relating to managing employee's expectation, 10.71% relating to leadership, 7.14% relating to communication, 7.14% relating to change management, 7.14% relating to building trust, 7.14% relating to knowledge management, and 3.57% relating to organizational environment management.

- 4) The impact of resizing on the employees' attitudes and behaviors found were as detailed below
- The nature of the contract changed from relational to transactional.
 - The employees felt lack of control. This was caused by lack of involvement in the change process.
 - The employees had lower job satisfaction.
 - The employees had lower organizational commitment. Their commitment shifted to other factors in the work setting, i.e. colleagues and themselves. There was also changing of the form of the commitment from affective commitment to continuance commitment.
 - The employees felt frustrated of their status.
 - The employees decreased effort in order to maintain the balance of the reciprocity between self and the organization.
 - Although the employees reported change of the attitudes into the more negative way; they did not necessarily demonstrate negative behaviors. However the employees contributed effort only at the necessary level; and demonstrated less or none of the organizational citizenship behavior (OCB). This was because the employees perceived lack of alternatives outside the organization.
 - The employees had lower morale
 - The employees lost trust in the management

The factors found the most often were organizational commitment, the form of the contract, the trust in management, and the sense of control

- 5) There were 2 levels of moderating variables found in this study. The organizational level moderating variables were severity and frequency of the violation, timely renegotiation of contract with acceptable compensation proposed, quality of communication, power of the union, organizational culture, organizational justice, and the relationship between the employees and their colleagues and superiors. The individual level moderating variables were knowledge and skill level, age, marital status, alternatives outside the organization, personal trait, and involvement in the process. The moderating variables found most often were the organizational justice (31.58%) and the individual level moderating variables found the most often was the personal traits (37.50%)

Based on the result of this study, the conclusion was resizing practice in the modern workplace negatively impact the employee's attitudes and behaviors in overall. This was because the employees perceived that the organization neglected their obligations in providing them job security and advancement. There was attempt to propose the idea of the organization supporting employees in developing portable skills to compensate the loss of job security and advancement in order to increase the employment security. However most organizations were still not convinced as such practice might lead to higher turnover rate as the employees have more alternatives outside the organization. The status of psychological contract of the employees in the modern workplace therefore still remained unclear.

The recommendation in this study of re-strengthening the psychological contract focused on critical issues found those are managing employees' expectation, leadership, and communication, organizational justice, reshaping personal trait, and cooperation from all concerning parties in all level.

สารบัญ

กิตติกรรมประกาศ.....	I
บทคัดย่อ	II
Abstract.....	VI
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2. วัตถุประสงค์ในการศึกษา	10
1.3. ขอบเขตและวิธีการศึกษา	10
1.4. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	10
1.5. นิยามศัพท์	11
บทที่ 2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	12
2.1. แนวคิดเกี่ยวกับข้อตกลงทางใจ.....	13
2.1.1. ความหมายของข้อตกลงทางใจ.....	13
2.1.2. ลักษณะของข้อตกลงทางใจ	14
2.1.3. เงื่อนไขของข้อตกลงทางใจ.....	15
2.1.4. ประเภทของข้อตกลงทางใจ.....	23
2.1.5. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบของข้อตกลงทางใจ.....	32
2.1.6. สถานะของข้อตกลงทางใจ	34
2.1.7. ความสำคัญของข้อตกลงทางใจ	40
2.1.8. ความรับผิดชอบขององค์กรต่อข้อตกลงทางใจ.....	41
2.1.9. การไม่ทำตามข้อตกลงทางใจ	43
2.2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	49
2.2.1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนตอบแทน	49
2.2.2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างลูกจ้างกับองค์กร	53
2.2.3. ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ	58
2.3. แนวคิดอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง	59
2.3.1. ภาวะผู้นำกับข้อตกลงทางใจ.....	59
2.3.2. ข้อตกลงทางใจ ความผูกพันต่อองค์กร และพฤติกรรมการเป็นพลเมืองดีของ องค์กร	62
2.3.3. การเปลี่ยนแปลงในองค์กรกับข้อตกลงทางใจ	63
2.3.4. การต่อรองข้อตกลงทางใจใหม่.....	65
2.3.5. แนวทาง (Approach) ในการศึกษาเกี่ยวกับข้อตกลงทางใจ	67
บทที่ 3 องค์กรสมัยใหม่กับข้อตกลงทางใจ.....	71

3.1.	แนวทางการบริหารจัดการขององค์การสมัยใหม่และปัญหา	71
3.2.	การบริหารจัดการขององค์การสมัยใหม่กับการเปลี่ยนแปลงข้อตกลงทางใจ ...	76
3.3.	แนวโน้มของรูปแบบข้อตกลงทางใจใหม่	77
3.4.	แนวทางในการสร้างข้อตกลงทางใจใหม่.....	79
3.4.1.	แนวทางในการสร้างข้อตกลงทางใจใหม่จากผลงานการวิจัย	79
3.4.2.	แนวทางในการสร้างข้อตกลงทางใจใหม่ตามที่มีผู้เสนอ	81
บทที่ 4	วิธีดำเนินการศึกษา.....	91
4.1.	การวิเคราะห์อภิมาน (Meta Analysis).....	91
4.1.1.	นิยามของการวิเคราะห์อภิมาน (Meta Analysis)	91
4.1.2.	ความสำคัญของการวิเคราะห์อภิมาน.....	92
4.2.	ขอบเขตการศึกษา.....	93
4.3.	กรอบแนวคิดในการศึกษา.....	93
4.4.	วิธีดำเนินการศึกษา.....	94
4.4.1.	การกำหนดปัญหาวิจัยและวัตถุประสงค์การวิจัย.....	94
4.4.2.	การศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย.....	95
4.4.3.	การรวบรวมข้อมูล.....	95
4.4.4.	การวิเคราะห์ข้อมูล.....	97
4.4.5.	การสรุปและนำเสนอรายงาน	97
4.5.	กลุ่มตัวอย่าง	97
4.6.	ขั้นตอนการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างงานวิจัย	98
4.7.	เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา.....	98
4.8.	การเก็บรวบรวมข้อมูล	99
4.9.	การวิเคราะห์ข้อมูล.....	100
บทที่ 5	การวิเคราะห์และอภิปรายผลการศึกษา	101
5.1.	รายงานผลการศึกษา.....	101
5.1.1.	ผลการศึกษาทั่วไป.....	101
5.1.2.	ผลการศึกษาเกี่ยวกับเหตุการณ์สำคัญระหว่างปี 1997 – 2007 ที่น่าจะสัมพันธ์กับ การศึกษาข้อตกลงทางใจ	104
5.1.3.	ผลการศึกษาเกี่ยวกับสถานะข้อตกลงทางใจของลูกจ้างในองค์การที่มีการปรับขนาด องค์การ	111
5.1.4.	ผลการศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบของการฝ่าฝืนข้อตกลงทางใจต่อทัศนคติและ พฤติกรรมของลูกจ้าง.....	111

5.1.5. ผลการศึกษาเกี่ยวกับตัวแปรปรับที่มีผลกระทบโดยตรง (Direct impact) ต่อ ความสัมพันธ์ระหว่างการฝ่าฝืนข้อตกลงทางใจกับทัศนคติและพฤติกรรมของลูกจ้าง	111
5.2. การอภิปรายผลการศึกษาและการวิเคราะห์ผลการศึกษา.....	112
5.2.1. ความสัมพันธ์ระหว่างแนวโน้มการศึกษาเกี่ยวกับข้อตกลงทางใจกับเหตุการณ์สำคัญ	113
5.2.2. ผลการศึกษาเกี่ยวกับสถานะของข้อตกลงทางใจของลูกจ้างในองค์การที่มีการปรับ ขนาดองค์กร.....	117
5.2.3. ผลการศึกษาเกี่ยวกับผลของการปรับขนาดองค์กรที่มีต่อทัศนคติและพฤติกรรมและ พฤติกรรมของลูกจ้าง.....	118
5.2.4. ผลการศึกษาเกี่ยวกับตัวแปรปรับ (Moderating variables) ที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อ ความสัมพันธ์ระหว่างการฝ่าฝืนข้อตกลงทางใจกับทัศนคติและพฤติกรรมของลูกจ้าง	120
บทที่ 6 บทสรุปและข้อเสนอแนะ.....	124
6.1. วัตถุประสงค์.....	130
6.1.1. ระดับบุคคล.....	130
6.1.2. ระดับองค์การ.....	130
6.1.3. ระดับสังคม.....	131
6.1.4. ปัจจัยของความสำเริง.....	132
6.2. ข้อจำกัดในการศึกษา.....	132
6.3. ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป.....	133
บรรณานุกรม.....	134
ภาคผนวก.....	144

สารบัญแผนภาพ

แผนภาพ 1.1 : สัดส่วนคนทำงานกับการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบของงาน.....	2
แผนภาพ 1.2 : ความสัมพันธ์ระหว่างความมั่นคงในงาน กับ ความไว้วางใจผู้บริหาร	3
แผนภาพ 1.3 : ความสัมพันธ์ระหว่างความมั่นคงในงานกับแรงจูงใจในการทำงาน.....	3
แผนภาพ 1.4 : สัดส่วนคนทำงานกับการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบของงาน.....	4
แผนภาพ 1.5 : ความสัมพันธ์ระหว่างความกดดันในงาน กับ ความเครียด.....	4
แผนภาพ 1.6 : ความสัมพันธ์ระหว่างระดับผลการปฏิบัติงานกับความเครียด	8
แผนภาพ 2.1 : โมเดลข้อตกลงทางใจ 3 ชั้น	28
แผนภาพ 2.2 : ความสัมพันธ์ระหว่างความยุติธรรมองค์การกับทัศนคติและพฤติกรรม ของลูกจ้าง.....	38
แผนภาพ 2.3 : ความสัมพันธ์ระหว่างข้อตกลงทางใจ ความพึงพอใจในงาน และแรงจูงใจ.....	40
แผนภาพ 2.4 : โมเดลการฝ่าฝืนข้อตกลงทางใจ.....	44
แผนภาพ 2.5 : ความสัมพันธ์การจ้างงานตามสิ่งที่จะให้และสิ่งที่จะได้รับ	56
แผนภาพ 2.6 : ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ ข้อตกลงทางใจและความผูกพันต่อองค์การ	61
แผนภาพ 2.7 : โมเดลการปรับตัวของ Bridges	63
แผนภาพ 2.8 : การปรับตัวจากความจริงเดิมสู่ความจริงใหม่.....	64
แผนภาพ 2.9 : โมเดลแสดงปัจจัยต้นเหตุ เงื่อนไข และผลลัพธ์ของข้อตกลงทางใจ	68
แผนภาพ 3.1 : Survivor strategies model ของ Thornhill และ Saunders	83
แผนภาพ 3.2 : โมเดลความมั่นคงแบบยืดหยุ่นของเดนมาร์ก	86
แผนภาพ 4.1 : กรอบแนวคิดในการศึกษาเรื่อง “ข้อตกลงทางใจในองค์การสมัยใหม่	94
แผนภาพ 5.1 : จำนวนการศึกษาเกี่ยวกับข้อตกลงทางใจตามปี (1997 – 2007)	102
แผนภาพ 5.2 : จำนวนการศึกษาเกี่ยวกับข้อตกลงทางใจในมิติหลัก (1997 – 2007)	103
แผนภาพ 5.3 : จำนวนการศึกษาเกี่ยวกับข้อตกลงทางใจในมิติหลักตามปี (1997 – 2007)	103
แผนภาพ 5.4 : จำนวนการศึกษาเกี่ยวกับมิตีย่อยของการบริหารจัดการข้อตกลงทางใจจำแนกตาม ปี (1997 – 2007)	104
แผนภาพ 5.5 : การศึกษาข้อตกลงทางใจในมิติต่าง ๆ (เปรียบเทียบปลายศตวรรษที่ 20 กับต้น ศตวรรษที่ 21).....	114
แผนภาพ 5.6 : ความสัมพันธ์ระหว่างแนวโน้มของการศึกษาเกี่ยวกับข้อตกลงทางใจกับเหตุการณ์ สำคัญ (1997 – 2007)	115
แผนภาพ 5.7 : อัตราส่วนการศึกษาเกี่ยวกับมิตีย่อยของการบริหารข้อตกลงทางใจ (1997 – 2007).....	116
แผนภาพ 5.8 : จำนวนการศึกษาเกี่ยวกับมิตีย่อยของการบริหารข้อตกลงทางใจ จำแนกตามปี (1997 – 2007).....	116
แผนภาพ 5.9 : จำนวนการค้นพบผลกระทบทางลบต่อทัศนคติและพฤติกรรมต่าง ๆ ของลูกจ้าง ..	119

แผนภาพ 5.10 : จำนวนงานวิจัยที่ศึกษาพบตัวแปรปรับระดับองค์กร	121
แผนภาพ 5.11 : จำนวนงานวิจัยที่ศึกษาพบตัวแปรปรับระดับบุคคล	123

สารบัญตาราง

ตาราง 1.1 : การเพิ่มขึ้นของความรู้สึกไม่มั่นคงในงาน เปรียบเทียบปี 1986 กับปี 1997	2
ตาราง 2.1 : ความคาดหวังขององค์กรและลูกจ้าง	18
ตาราง 2.2 : เปรียบเทียบองค์ประกอบระหว่างข้อตกลงทางใจเชิงการแลกเปลี่ยนและเชิง ความสัมพันธ์.....	24
ตาราง 2.3 : ความสัมพันธ์ของข้อตกลงทางสังคม และความรับผิดชอบต่อสังคมของกลุ่มสัญญา.....	42
ตาราง 2.4 : โครงสร้างข้อตกลงทางใจแบบญี่ปุ่น	48
ตาราง 3.1 : ความแตกต่างระหว่างข้อตกลงทางใจแบบดั้งเดิมกับแบบใหม่.....	78
ตาราง 3.2 : พิมพ์เขียวโมเดลสังคมใหม่ของยุโรป.....	88
ตาราง 5.1 : เหตุการณ์สำคัญที่อาจสัมพันธ์กับแนวโน้มการศึกษาข้อตกลงทางใจ (1997 – 2007)	104
ตาราง 6.1 : การบูรณาการแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับข้อตกลงทางใจ	127
ตาราง 6.2 : โมเดลข้อตกลงทางใจและบรรทัดฐานทางสังคมเกี่ยวกับการจ้างงานใหม่.....	129

บทที่ 1

บทนำ

1.1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปี 1997 เมื่อโลกประสบวิกฤตเศรษฐกิจ องค์กรต่างๆ มีการลดขนาดกันอย่างมากมาย ในครั้งนั้นนักวิชาการต่างคาดว่าสถานการณ์ต่าง ๆ จะกันไปชั่วคราว และบรรยากาศการทำงาน จะกลับเข้าสู่เสถียรภาพในที่สุด

อย่างไรก็ดี แม้ว่าวิกฤตเศรษฐกิจจะผ่านพ้นมาเป็นเวลาหลายปีแล้วหลังจากนั้น แต่เนื่องจากในปัจจุบันสิ่งแวดล้อมองค์กรมีอัตราการแข่งขันและแรงกดดันที่สูงขึ้น ตลอดจนมีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วอยู่ตลอดเวลา อันเป็นผลมาจากกระแสโลกาภิวัตน์และความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้องค์กรต้องปรับตัวอยู่ตลอดเวลาเพื่อดำรงความสามารถในการตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อม โดยยังการลดขนาดองค์กรอยู่อย่างต่อเนื่อง และจากที่เคยเป็นแนวทางสุดท้ายที่องค์กรจะทำเพื่อแก้ปัญหา วิกฤต การลดขนาดองค์กรรวมถึงแนวทางอื่น ๆ ในการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร เช่น การควบรวมกิจการ การจ้างงานภายนอก การจ้างงานชั่วคราว การจ้างงานผ่านผู้รับเหมา (Subcontracting) และการปรับโครงสร้าง ซึ่งเรียกรวมกันว่าการปรับขนาดองค์กร (Resizing) ได้กลายเป็นหนึ่งในกลยุทธ์การบริหารจัดการ และเป็นส่วนหนึ่งของวิถีชีวิตปกติในองค์กร โดยองค์กรสมัยใหม่ไม่สามารถเสนอหลักประกันความมั่นคงในงานให้แก่พนักงานได้อีกต่อไป

ผลการสำรวจกว่า 20 โครงการในระหว่างปลายปี 1997 ถึงปลายปี 1998 รวมถึง British Household Panel Survey 6 ครั้งระหว่างปี 1991 ถึง 1996 Social Change and Economic Life Initiative ปี 1986 Skill Survey ปี 1997 การสำรวจระดับชาติที่ดำเนินการโดย University of Cambridge และการสำรวจอันเกิดจากความร่วมมือระหว่าง ESRC Centre for Business Research and the Faculty of Social and Political Sciences เกี่ยวกับความไม่มั่นคงในงาน และความยากลำบาก (Intensification) ในการทำงาน ที่ทำขึ้นในประเทศอังกฤษ สกอตแลนด์ และเวลส์ ในอุตสาหกรรมการผลิต ก่อสร้าง สุขภาพ ค้าปลีก ขนส่ง การศึกษา และอื่น ๆ โดยเก็บข้อมูลจากพนักงานอย่างครอบคลุมทุกเพศ วัย และทุกตำแหน่งและระดับ (อ้างถึงใน Joseph Rowntree Foundation 1998, August: 79) ระบุว่าความรู้สึกไม่มั่นคงในงานในกลุ่มคนทำงานในช่วงปลายทศวรรษที่ 90 สูงกว่าครั้งใด ๆ ตั้งแต่หลังสงครามโลกครั้งที่ 2 โดยมีการค้นพบสถิติที่เป็นปัญหาดังต่อไปนี้ คือ

- ความไม่มั่นคงในงานที่เริ่มขยายวงกว้างมาตั้งแต่ทศวรรษที่ 90 โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มคนทำงานมีอาชีพทำให้มีความเครียดในงานเพิ่มขึ้น โดย

คนทำงานมากกว่าร้อยละ 60 อ้างว่าต้องรับภาระงานหนักขึ้นมากกว่าใน 5 ปีที่ผ่านมา

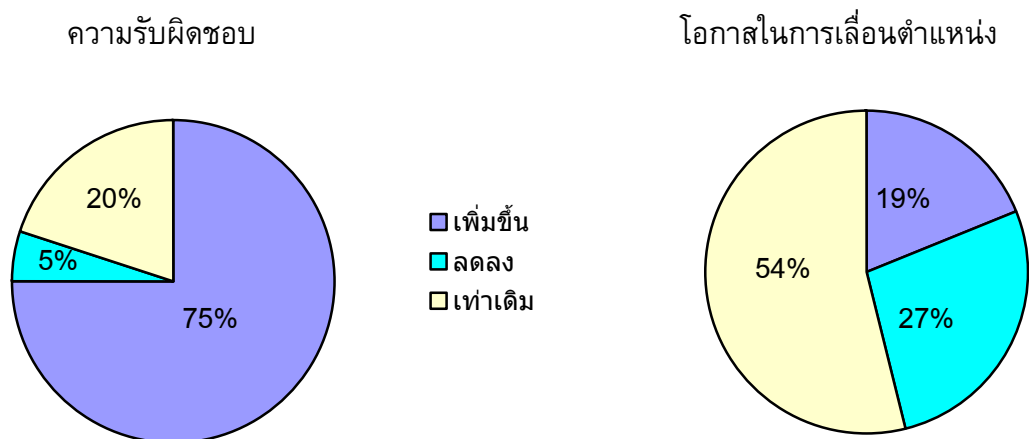
ตาราง 1.1 : การเพิ่มขึ้นของความรู้สึกไม่มั่นคงในงาน เปรียบเทียบปี 1986 กับปี 1997

อาชีพ	ความรู้สึกไม่มั่นคงในงาน (ร้อยละ)
กลุ่มมืออาชีพ	+28
พนักงานระดับเสมียน	+10
พนักงานระดับผู้จัดการ	+9
บุคลากรขององค์การประเภทสมาคมต่าง ๆ (Associate professionals)	+9

ที่มา : Social Change and Economic Life Initiative (1986) และ Skills Survey (1997) (อ้างถึงใน Joseph Rowntree Foundation 1998, August)

- คนทำงานรู้สึกว่าเขาต้องรับภาระงานมากขึ้นโดยโอกาสก้าวหน้าในงานลดลง และนอกจากความวิตกกังวลต่อการถูกเลิกจ้าง เขายังวิตกกังวลเป็นอย่างมากเกี่ยวกับการสูญเสียองค์ประกอบอื่น ๆ ของงานที่มีค่า เช่น สถานะและโอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง โดยมากกว่า 3 ใน 4 ของผู้ตอบแบบสำรวจกล่าวว่าความคาดหวังที่จะได้เลื่อนตำแหน่งของพวกเขาลดลงโดยตลอดใน 5 ปีที่ผ่านมา

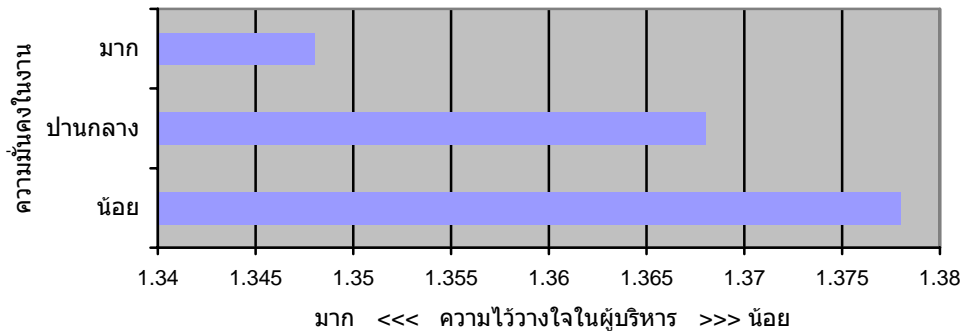
แผนภาพ 1.1 : สัดส่วนคนทำงานกับการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบของงาน (ความรับผิดชอบ และ โอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง)



ที่มา : Job Insecurity and Work Intensification Survey (Joseph Rowntree Foundation 1998, August)

- คนทำงานมากกว่าร้อยละ 40 คิดว่าผู้บริหารไวใจได้เพียงเล็กน้อยหรือไวใจไม่ได้เลย และ 3 ใน 4 รู้สึกว่าผู้บริหารและพนักงานไม่ได้อยู่ฝ่ายเดียวกันอีกต่อไป

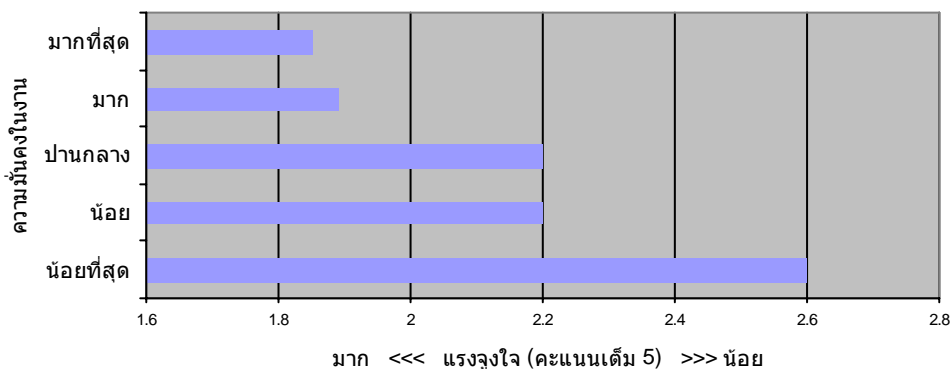
แผนภาพ 1.2 : ความสัมพันธ์ระหว่างความมั่นคงในงาน กับ ความไว้วางใจผู้บริหาร



ที่มา : ดัดแปลงจาก Job Insecurity and Work Intensification Survey (Joseph Rowntree Foundation 1998, August)

- คนส่วนใหญ่ยังประสบความสำเร็จลำบากในการปรับตัวให้ยอมรับความรู้สึกไม่มั่นคงในงาน ความไม่มั่นคงในงานก่อให้เกิดปัญหาสุขภาพกายและจิต และปัญหาความสัมพันธ์ในครอบครัว โดยยิ่งคนรู้สึกไม่มั่นคงในงานมากเท่าใด ก็ยังมีแนวโน้มที่จะรู้สึกมีความเครียดที่บ้านเท่านั้น (จาก British Household Panel Survey)
- ความรู้สึกไม่มั่นคงในงานทำให้แรงจูงใจในการทำงานลดลงถึงร้อยละ 50

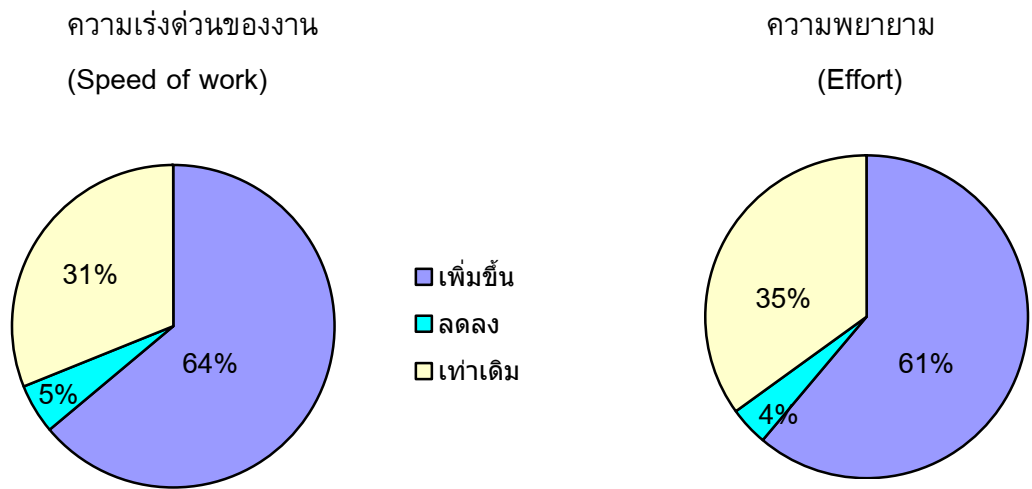
แผนภาพ 1.3 : ความสัมพันธ์ระหว่างความมั่นคงในงานกับแรงจูงใจในการทำงาน



ที่มา : Job Insecurity and Work Intensification Survey (Joseph Rowntree Foundation 1998, August)

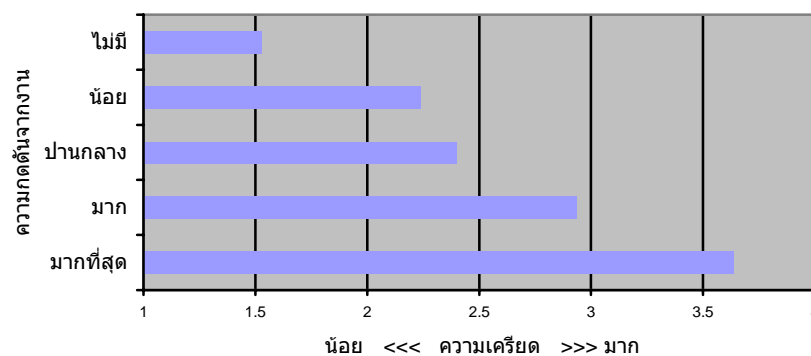
- 2 ใน 3 ของผู้ตอบแบบสำรวจกล่าวว่าเขามีชั่วโมงการทำงานที่ยาวนานขึ้น โดยมากกว่าร้อยละ 30 ต้องทำงานมากกว่า 48 ชั่วโมงต่อสัปดาห์เป็นเรื่องปกติ ร้อยละ 39 กล่าวว่าชั่วโมงการทำงานของเขายาวนานขึ้นเรื่อย ๆ ตลอด 5 ปีที่ผ่านมา และร้อยละ 60 กล่าวว่าต้องใช้ความพยายามในการทำงานมากขึ้นเรื่อยตลอด 5 ปีที่ผ่านมา เพื่อรับมือกับภาระงานที่มากขึ้นและเส้นตายที่กระชั้นขึ้น

แผนภาพ 1.4 : สัดส่วนคนทำงานกับการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบของงาน (ความเร่งด่วนของงาน และ ความพยายาม)



ที่มา : Job Insecurity and Work Intensification Survey (Joseph Rowntree Foundation 1998, August)

แผนภาพ 1.5 : ความสัมพันธ์ระหว่างความกดดันในงาน กับ ความเครียด



ที่มา : Job Insecurity and Work Intensification Survey (Joseph Rowntree Foundation 1998, August)

- ภาระงานที่มากเกินไปเป็นสาเหตุหลักของความเครียดในงานที่ส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ในครอบครัว

นอกจากนี้ ความเครียดในงานถูกระบุในรายงานของสหประชาชาติในปี 1992 ว่าเป็นโรคของศตวรรษที่ 20 และองค์การสุขภาพโลก (World Health Organization) อธิบายว่าเป็นโรคที่ระบาดไปทั่วโลก (World Wide Epidemic) (The American Institute of Stress n.d.) โดยก่อให้เกิดปัญหาสุขภาพต่อคนทำงานดังต่อไปนี้ คือ

- ร้อยละ 30 เป็นโรคปวดหลัง
- ร้อยละ 28 เป็นโรคเครียด
- ร้อยละ 20 รู้สึกอ่อนเพลียเรื้อรัง
- ร้อยละ 13 ปวดศีรษะเรื้อรัง

ปัญหาสุขภาพดังกล่าวข้างต้นยังก่อให้เกิดความสูญเสียทางการเงินขึ้นมากมาย ตัวอย่างเช่น องค์การในสหรัฐอเมริกาต้องสูญเสียงบประมาณ 300 พันล้านเหรียญต่อปีไปกับอุบัติเหตุในงานซึ่งร้อยละ 60 ถึง 80 เกิดจากความเครียดในงานและจำนวนหนึ่งเป็นอุบัติเหตุร้ายแรง การขาดงาน การลาออกซึ่งร้อยละ 40 มีสาเหตุมาจากความเครียดในงาน ผลการดำเนินงานตกต่ำ ค่าใช้จ่ายในการรักษาพยาบาลและการถูกพนักงานฟ้องร้อง โดยในแคลิฟอร์เนียเพียงแห่งเดียวพบว่าค่าใช้จ่ายในการบำบัดปัญหาสุขภาพอันเกิดจากความเครียดในงานเพิ่มขึ้นถึงร้อยละ 700 จากช่วงที่ยังไม่มีปัญหาความไม่มั่นคงในงาน โดยค่าใช้จ่ายโดยเฉลี่ยร้อยละ 90 สูงถึง 15,000 เหรียญต่อราย เมื่อเทียบกับค่าใช้จ่ายด้านสุขภาพอื่น ๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องที่มีมูลค่าเฉลี่ย 3,420 เหรียญต่อราย ส่งผลให้ค่าเบี้ยประกันเพิ่มขึ้นเป็นตัวเลข 2 หลักทุกปี และค่าใช้จ่ายด้านสุขภาพได้กลายเป็นค่าใช้จ่ายอันดับ 3 ของค่าใช้จ่ายแรงงานอื่น ๆ

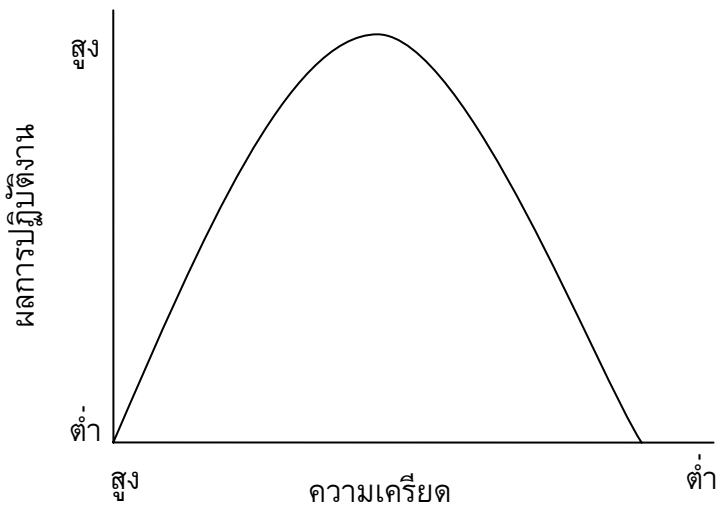
Buono (2003 : 306-346) อธิบายว่าผลกระทบต่อนักงานองค์กรการยังรวมถึง

- การสูญเสียองค์กรในอุดมคติ : ในค่านิยมแบบดั้งเดิมลูกจ้างจะคาดหวังให้องค์กรหรือนายจ้างตอบแทนความจงรักภักดีของตนด้วยการให้หลักประกันความมั่นคงในการจ้างงานและความก้าวหน้าในงาน โดยความคาดหวังนี้เรียกว่าข้อตกลงทางใจ (Psychological contract) ซึ่งการที่องค์กรได้ทำตามความคาดหวังหรือข้อตกลงทางใจของพนักงานโดยครบถ้วนสมบูรณ์จะนำมาซึ่งความผูกพันต่อองค์กร ความจงรักภักดี ตลอดจนทัศนคติและพฤติกรรมเชิงบวกอันจะนำมาซึ่งผลการปฏิบัติงานที่ดีของพนักงานและผลการดำเนินงานที่ดีขององค์กร ปัจจุบันค่านิยมดังกล่าวกำลังสูญสลายไปจากแนวทางการดำเนินงานขององค์กรสมัยใหม่
- พนักงานรู้สึกผูกพันต่อองค์กรน้อยลง : การเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและดูเหมือนไม่มีวันจบสิ้นทำให้พนักงานเกิดความเบื่อหน่ายและที่สุดอาจเลิกผูกพันกับองค์กรและแม้กระทั่งงานและเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้การรับมือกับความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นในครั้งต่อ ๆ ไปง่ายขึ้นและเจ็บปวดน้อยลง (Bridges, 1991 อ้างถึงใน Buono 2003: 312)
- อาการ Survivor syndrome : อาการ Survivor syndrome เป็นอาการที่เกิดขึ้นกับพนักงานที่รอดพ้นจากการเลิกจ้างในการปรับขนาดองค์กร เกิดจากความรู้สึกผิดที่ตนยังได้อยู่กับองค์กรต่อไปในขณะที่เพื่อนร่วมงานต้องถูกเลิกจ้างโดยไม่มีเหตุผล และความวิตกกังวลเกี่ยวกับการเลิกจ้างที่อาจมีขึ้นอีกในอนาคต (Applebaum & donia, 2000; Brockner, 1992; Brockner, Grover, O'Malley, Reed, & Glynn, 1993; Brockner, Grover, Reed, & DeWitt, 1992 อ้างถึงใน Buono 2003: 312) อาการ Survivor syndrome นี้ทำให้เกิดปัญหา ระดับความไว้วางใจในองค์กรลดลง การควบคุมและการมอบหมายงานในองค์กรขาดประสิทธิภาพ (Mishra et al., 1998 อ้างถึงใน Buono 2003: 313) การลาออก (Krackhardt & Porter, 1986; Sandell, 1999 อ้างถึงใน Buono 2003: 313) การตกต่ำของขวัญและกำลังใจ ความผูกพันต่อองค์กร พฤติกรรมการเป็นพลเมืองดีขององค์กร และผลผลิต (Brockner et al., 1992, 1993 อ้างถึงใน Buono 2003: 313)
- การทำงานหนักขึ้น แต่ไม่ใช่ด้วยวิธีที่ฉลาดขึ้น (Working harder, not smarter) โดย Marks และ Lee (2003 : 38) เปรียบคนในองค์กรหลังการปรับขนาดองค์กรว่าเหมือน “ไก่ที่ไม่มีหัว” คือวิ่งไปข้างหน้าโดยไม่รู้ทิศทางและไม่รู้ว่าตัวเองจะรอดชีวิตหรือไม่ เนื่องจากหลังการปรับขนาดองค์กรพนักงานมักต้อง

รับผิดชอบภาระงานมากขึ้น ใช้ความพยายามในการทำงานมากขึ้นเพื่อแข่งกับ
เส้นตายที่สั้นลง โดยไม่มีเวลาที่จะคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ที่จะช่วยปรับปรุง
สถานะขององค์กร

- การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง : การลองเสี่ยงเป็นสิ่งสำคัญหากองค์กรต้องการ
สร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ แต่หลังการปรับขนาดองค์กรพนักงานมักพยายามที่จะ
หลีกเลี่ยงที่จะลองเสี่ยง เนื่องจากกลัวความผิดพลาดซึ่งอาจนำไปสู่การปรับ
ขนาดองค์กรครั้งต่อไป .
- พฤติกรรมทางการเมือง : หลังการปรับขนาดองค์กรจะมีการเมืองเพิ่มขึ้นใน
องค์กรเป็นอย่างมาก ความวิตกกังวลต่ออนาคตที่ไม่แน่นอนและความ
ต้องการปกป้องตนเองเป็นแรงกระตุ้นให้พนักงานในองค์กรพยายามแข่งขัน
กันแสดงให้ผู้บริหารเห็นว่าตนเป็นบุคลากรที่มีคุณค่าสมควรแก่การเก็บรักษา
ไว้
- ความคลุมเครือของบทบาท : ความคลุมเครือของบทบาทมักเป็นปัญหาที่
ต่อเนื่องหลังการปรับขนาดองค์กร เนื่องจากพนักงานไม่รู้หรือไม่แน่ใจ
ขอบเขตความรับผิดชอบของตน ซึ่งส่งผลให้เกิดอุปสรรคในการประสานงาน
- ผลการปฏิบัติงานตกต่ำ : ความเครียดเป็นลักษณะขององค์กรสมัยใหม่
(Marks and Lee 2003 : 41) มนุษย์จะรู้สึกเครียดเมื่อรู้สึกว่าความเป็นอยู่ที่ดี
ของตนถูกคุกคาม ร่างกายมนุษย์มีความสามารถที่จำกัดในการจัดการกับ
สารเคมีที่หลั่งออกมาในภาวะเครียด แนวคิดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่าง
ความเครียดกับผลการปฏิบัติงานอธิบายว่าผลการปฏิบัติงานอาจอยู่ในระดับสูง
ในภาวะที่มนุษย์มีความเครียดในระดับปานกลาง แต่เมื่อความเครียดมีมาก
เกินไปจะทำให้ผลการปฏิบัติงานตกต่ำลง

แผนภาพ 1.6 : ความสัมพันธ์ระหว่างระดับผลการปฏิบัติงานกับความเครียด



ที่มา : Marks & Lee (2003 : 42)

นอกจากผลกระทบในระดับบุคคลแล้ว Buono (2003 : 315) ยังอธิบายว่าการปรับขนาดองค์กรยังก่อให้เกิดผลกระทบในระดับองค์กรและระดับสังคมอีกด้วย ดังนี้ คือ

1) ผลกระทบในระดับองค์กร :

- ผลการดำเนินงานตกต่ำ
- อุปสรรคในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์อันเกิดจากขวัญและกำลังใจของพนักงานในองค์กรและการลดลงของพฤติกรรมการเป็นพลเมืองดีขององค์กร
- ความอ่อนแอในระบบการเรียนรู้ขององค์กรเนื่องมาจากการตัดงบประมาณด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ตลอดจนการสูญเสีย “ความจำขององค์กร” ไปกับพนักงานที่ถูกเลิกจ้าง
- การลดลงของความพึงพอใจของลูกค้าโดยเฉพาะอย่างยิ่งในธุรกิจบริการ (Mroczkowski & Hanaoka, 1997 อ้างถึงใน Buono 2003 : 320) โดยมีงานวิจัยที่ระบุว่าทัศนคติของพนักงานมีความสัมพันธ์ต่อผลลัพธ์ในการดำเนินงานขององค์กรรวมถึงความพึงพอใจของลูกค้า (Lundby, Fenlason, & Magnan, 2001 อ้างถึงใน Buono 2003 : 320) ทัศนคติทางลบจะนำไปสู่พฤติกรรมทางลบและการลดลงของคุณภาพของสินค้าและบริการด้วย (Heskett, Jones, Loveman, Sasser, & Schlesinger, 1994; Rucce, Kirn, & Quinn, 1998 Wiley, 1996 อ้างถึงใน Buono 2003: 321)

- ภาพพจน์และชื่อเสียงขององค์กร โดยองค์กรที่เป็นที่รู้จักกันว่าใช้การปรับขนาดในการเพิ่มผลกำไรมักจะมีชื่อเสียงในทางลบ (Van Buren, 2000 อ้างถึงใน Buono 2003 : 321) ดังจะเห็นได้จากการศึกษาที่สื่อต่าง ๆ มักเรียกผู้บริหารองค์กรการว่านักฆ่า (Killers) หรือ เพชฌฆาต (Executioners)
- 2) ผลกระทบในระดับสังคม : การปรับขนาดองค์กรส่งผลกระทบต่อคนมากมายต้องตกงานและประสบปัญหาในการเลี้ยงดูครอบครัว ซึ่งเป็นการคุกคามอย่างรุนแรงต่อภาพองค์กรในอุดมคติและความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (Cooper, 1997 Dudley, 1994; Murray, 1995; Watson, Shepard, & Stephens, 1999 อ้างถึงใน Marks and De Meuse 2003: 322) จึงก่อให้เกิดวิกฤตศรัทธาต่อองค์กรและภาวะตัวใครตัวมันในสังคม นอกจากนี้ ปัญหาสุขภาพในกลุ่มผู้บริหารองค์กรซึ่งมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อการนำและความสำเร็จขององค์กรซึ่งจะนำไปสู่ความมั่งคั่งของสังคม (Quick, Gavin, Cooper, & Quick, 2000 อ้างถึงใน Marks and De Meuse 2003 : 323) ยังลดทอนความสามารถขององค์กรในการเป็นกำลังของสังคมอีกด้วย

Marks และ Lee (2003 : 10) ถึงกับเรียกแนวทางการปรับปรุงประสิทธิภาพองค์กรขององค์กรสมัยใหม่เหล่านี้ว่าความบ้าขององค์กร (Organizational MADness) ซึ่งหมายถึงพัฒนาการในทางลบของพนักงานในองค์กรไปสู่ภาวะหวาดกลัว เคลือบแคลง และสูญเสียศรัทธาที่เคยมีต่อผู้บริหารองค์กร เขาระบุว่าม็องค์การที่ปรับขนาดน้อยกว่าร้อยละ 25 (Marks and Lee 2003 : 10) ที่ประสบผลสำเร็จในการปรับปรุงประสิทธิภาพตามที่ได้ตั้งใจไว้

อย่างไรก็ดี องค์กรต่าง ๆ ก็ยังเดินหน้าในการปรับปรุงประสิทธิภาพองค์กรด้วยแนวทางใหม่ ๆ ดังกล่าวมาแล้วข้างต้นที่ทำให้ความมั่นคงในการจ้างงานกลายเป็นเพียงอดีต Marks และ De Meuse (2003 : 3) อธิบายว่าในช่วงศตวรรษที่ 19 สหรัฐอเมริกามีสถิติการเลิกจ้างพนักงานโดยเฉลี่ย 700,000 คนต่อปี โดยมีพนักงานถูกเลิกจ้างถึง 43 ล้านคนในระหว่างปี 1979 – 1995 (Uchitelle & Kleinfeld, 1996 อ้างถึงใน Greenhaus 2003 : 520) และเพิ่มเป็น 2.5 ล้านอัตราต่อปีในปี 2001 ทำให้สถิติการเปลี่ยนงานโดยเฉลี่ยของคนทำงานในปัจจุบันสูงถึง 9 ครั้งภายในอายุ 30 ปี (Carroll and Buchholtz 2006 : 508) ซึ่งสิ่งเหล่านี้เกิดขึ้นในทุกภูมิภาคในโลกรวมถึงองค์กรขนาดใหญ่ในเอเชีย เช่น Fuji, Sony, Toshiba, Nissan, และ Daewoo มีผลการสำรวจระบุว่าคนทำงานร้อยละ 77 กล่าวว่าแนวทางเหล่านี้ทำให้ขวัญและกำลังใจพนักงานตกต่ำ แต่ในขณะที่เดียวกันผู้บริหารร้อยละ 90 ยังเชื่อว่าขวัญและกำลังใจของพนักงานยังอยู่ในระดับที่น่าพอใจ (Marks and Lee 2003 : 35) และแม้ว่าผู้บริหารขององค์กรบางแห่งจะตระหนักถึงปัญหาและได้พยายามให้ความช่วยเหลือพนักงานด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การประกาศนโยบายไม่มีการเลิกจ้าง แต่พนักงานส่วนใหญ่ก็ยังเชื่อว่าในสภาวะการดำเนินงานขององค์กรที่อ่อนไหวเช่นนี้ การทำตามนโยบายดังกล่าวอย่างเคร่งครัดเป็นจริงได้ยาก

นักวิจัยได้เสนอว่าแนวทางต่าง ๆ เหล่านี้อาจช่วยปรับปรุงสถานะทางการเงิน ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลขององค์กรได้ในระยะสั้น แต่ในระยะยาวองค์กรที่ต้องการสร้างความผูกพันต่อองค์กรขึ้นมาใหม่จะประสบความสำเร็จต่อเมื่อการลงทุนเพื่อปรับปรุงความสามารถในการแข่งขันเป็นไปเพื่อการสร้างมากกว่าทำลาย (Creative rather than destructive) (Joseph Rowntree Foundation 1998, August)

1.2. วัตถุประสงค์ในการศึกษา

- 1.2.1 เพื่อรวบรวม และวิเคราะห์เกี่ยวกับข้อตกลงทางใจโดยทั่วไป รวมถึง ความเป็นมา คำนิยาม แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประเภท องค์กรประกอบ ปัจจัย มิติ แนวคิดในการบริหารจัดการ ตลอดจนผลของการปฏิบัติตามหรือไม่ปฏิบัติตามหรือผลของการฝ่าฝืนข้อตกลงทางใจ โดยวิเคราะห์จากงานที่ผ่านมาในช่วง 10 ปี
- 1.2.2 เพื่อศึกษาเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงรูปแบบของข้อตกลงทางใจแบบเก่า และรูปแบบของข้อตกลงทางใจแบบใหม่
- 1.2.3 เพื่อศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดในการนำเสนอข้อตกลงทางใจแบบใหม่เพื่อให้้องค์กรสามารถสร้างความผูกพันต่อองค์กรขึ้นมาอีกครั้งหนึ่ง

1.3. ขอบเขตและวิธีการศึกษา

1.3.1 ขอบเขตการศึกษา

ศึกษาเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยเกี่ยวกับข้อตกลงทางใจแบบดั้งเดิมในอดีตจนถึงข้อตกลงทางใจแบบใหม่ที่มีผู้พยายามนำเสนอในปัจจุบัน

1.3.2 วิธีการศึกษา

ศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร โดยรวบรวมข้อมูลจากหนังสือ บทความ ภาคนิพนธ์ วิทยานิพนธ์ งานวิจัย ตลอดจนข้อมูลจากสื่ออิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษที่เกี่ยวข้อง

1.4. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ผู้ศึกษาได้รับความรู้ ความเข้าใจในแนวคิดเกี่ยวกับเรื่องข้อตกลงทางใจ ตลอดจนปัจจัยและแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาความไม่สมดุลของข้อตกลงทางใจในองค์กรสมัยใหม่ ที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดข้อตกลงทางใจเชิงบวก อันจะเป็นประโยชน์ต่อการประยุกต์ใช้ในการกำหนดแนวทางในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่ออำนวยความสะดวกให้อาจารย์ในองค์กรมีรูปแบบข้อตกลงทางใจเชิงบวก อันจะนำมาซึ่งผลการปฏิบัติงานอันดี ความพึงพอใจ และคุณภาพชีวิตที่ดีของลูกจ้าง ตลอดจนผลการดำเนินงานที่ดี และศักยภาพในการแข่งขันที่แข็งแกร่งขององค์กรต่อไป

1.5. นิชยามศัพท์

ข้อตกลงทางใจ (Psychological contract) หมายถึง ความคาดหวังของพนักงานที่มีเกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบในการแลกเปลี่ยนตอบแทนระหว่างตนและองค์กร

องค์กรสมัยใหม่ หมายถึง องค์กรที่มีการนำแนวทางในการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นความยืดหยุ่นและการสร้างความสามารถการแข่งขันโดยการปรับขนาดองค์กรด้วยแนวทางต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดการสูญเสียความมั่นคงและความก้าวหน้าในงาน เช่น การลดขนาด การปรับโครงสร้าง การรีเอ็นจิเนียริง การควบรวม หรือการเข้าซื้อกิจการ เป็นต้น

บทที่ 2

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่องข้อตกลงทางใจในองค์การสมัยใหม่นี้ ได้ดำเนินการบนพื้นฐานของแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังมีสาระสำคัญดังนี้ คือ

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับข้อตกลงทางใจ

- 2.1.1 ความหมายของข้อตกลงทางใจ
- 2.1.2 ลักษณะของข้อตกลงทางใจ
- 2.1.3 เงื่อนไขของข้อตกลงทางใจ
- 2.1.4 ประเภทของข้อตกลงทางใจ
- 2.1.5 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบของข้อตกลงทางใจ
- 2.1.6 สถานะของข้อตกลงทางใจ
- 2.1.7 ความสำคัญของข้อตกลงทางใจ
- 2.1.8 ความรับผิดชอบขององค์การต่อข้อตกลงทางใจ
- 2.1.9 การไม่ทำตามข้อตกลงทางใจ
- 2.1.10 ข้อตกลงทางใจในบริบทวัฒนธรรมเอเชีย

2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

- 2.2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนตอบแทน
- 2.2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างลูกจ้างกับองค์การ
- 2.2.3 ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

2.3 แนวคิดอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

- 2.3.1 ภาวะผู้นำกับข้อตกลงทางใจ
- 2.3.2 ข้อตกลงทางใจ ความผูกพันต่อองค์การ และพฤติกรรม การเป็นพลเมืองดีขององค์การ
- 2.3.3 การเปลี่ยนแปลงในองค์การกับข้อตกลงทางใจ
- 2.3.4 การต่อรองข้อตกลงทางใจใหม่
- 2.3.5 แนวทาง (Approach) ในการศึกษาเกี่ยวกับข้อตกลงทางใจ

2.1. แนวคิดเกี่ยวกับข้อตกลงทางใจ

2.1.1. ความหมายของข้อตกลงทางใจ

ข้อตกลงทางใจถูกกล่าวถึงเป็นครั้งแรกในปี 1960 โดย Argyris (อ้างถึงใน Coyle-Shapiro 2000, November: 904) ซึ่งเป็นผู้ริเริ่มศึกษาเกี่ยวกับข้อตกลงทางใจโดยการวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานและคนงานในโรงงาน 2 แห่งอธิบายว่าข้อตกลงทางใจในงาน (Psychological work contract) หมายถึง ความสัมพันธ์ที่ตีระหว่างหัวหน้างานและคนงาน โดยการปกครองดูแลคนงานด้วยการให้ความเคารพต่อบรรทัดฐานทางความคิดและค่านิยมของคนงาน จะทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี

ต่อมา Levinson และคณะ (1962 : 21 อ้างถึงใน Coyle-Shapiro 2000, November: 904-905) ได้ต่อยอดแนวคิดนี้โดยการให้นิยามข้อตกลงทางใจว่า ข้อตกลงทางใจ คือ ชุดของความคาดหวังซึ่งองค์กรและลูกจ้างมีต่อกันและกันเกี่ยวกับสิ่งที่อีกฝ่ายหนึ่งควรจะทำในการดำเนินความสัมพันธ์ โดยความคาดหวังนี้ไม่มีการบันทึกไว้อย่างเป็นทางการ และแม้ว่าฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งหรือทั้ง 2 ฝ่ายอาจไม่ตระหนักถึงการมีอยู่จริงของมัน แต่ทั้ง 2 ฝ่ายก็จะใช้ความคาดหวังนี้เป็นแนวทางในการดำเนินความสัมพันธ์ดังกล่าว

Schien (1965 : 11 อ้างถึงใน Coyle-Shapiro 2000, November: 905) ได้อธิบายเกี่ยวกับข้อตกลงทางใจเพิ่มเติมจากแนวคิดของ Argyris และ Levinson และคณะ ว่าลูกจ้างมีความคาดหวังต่อองค์กรอย่างหนึ่ง ในขณะที่องค์กรก็มีความคาดหวังต่อตัวเขาอีกอย่างหนึ่ง ซึ่งลูกจ้างและองค์กรอาจมีการรับรู้หรือมีความเข้าใจเกี่ยวกับข้อตกลงทางใจที่แตกต่างกันก็ได้

Kotter (1973 อ้างถึงใน Lester, Kickul et al. 2003: 79) อธิบายว่าข้อตกลงทางใจเป็นข้อตกลงที่มีลักษณะไม่ชัดเจน (Implicit) ระหว่างลูกจ้างกับองค์กร โดยมีเนื้อหาเกี่ยวกับสิ่งที่อีกฝ่ายหนึ่งจะให้และรับในความสัมพันธ์การจ้างงาน โดยหากปราศจากความคาดหวังนี้แล้วไม่ว่าคนหรือองค์กรก็ไม่มีเหตุจูงใจที่จะให้ความสนับสนุนช่วยเหลืออีกฝ่ายหนึ่ง และความสัมพันธ์ก็ไม่อาจดำรงอยู่ได้

ค่านิยมข้อตกลงทางใจดังที่กล่าวมาแล้วเป็นค่านิยมที่ใช้กันในการศึกษาเกี่ยวกับข้อตกลงทางใจในยุคต้น ๆ ซึ่งมุ่งเน้นการอธิบายข้อตกลงทางใจในลักษณะของความคาดหวังของทั้งองค์กรและลูกจ้าง แต่ในปัจจุบันการศึกษาและการให้นิยามข้อตกลงทางใจจะมุ่งเน้นการอธิบายว่าข้อตกลงทางใจเป็นความคาดหวังของลูกจ้างเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนตอบแทนระหว่างตนกับองค์กรแต่เพียงฝ่ายเดียว ทั้งนี้ ตามแนวคิดของ Rousseau (1960 : 391 อ้างถึงใน Sharpe n.d.: 2) ซึ่งเป็นแนวคิดที่ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลายที่สุดในเวลานี้ โดย Rousseau อธิบายว่าเนื่องจากผู้บริหารองค์กรต่างก็มีความคาดหวังที่แตกต่างและหลากหลาย ทำให้เป็นการยากที่จะสรุปข้อมูลที่สามารถใช้เป็นตัวแทนของความคาดหวังขององค์กรได้ ดังนั้น การศึกษาและการอธิบายข้อตกลงทางใจจึงควรมุ่งเน้นเฉพาะการศึกษาและการอธิบายความคาดหวังของลูกจ้างแต่เพียงฝ่ายเดียว

2.1.2. ลักษณะของข้อตกลงทางใจ

ในความสัมพันธ์การจ้างงานองค์การอาจมีการทำข้อตกลงที่เป็นลายลักษณ์อักษร คือ สัญญาจ้างงานกับลูกจ้าง แต่ข้อตกลงหรือสัญญาที่เป็นลายลักษณ์อักษรนั้นเป็นเพียงกิจกรรมที่เกิดขึ้นและเสร็จสิ้นในคราวเดียวที่คู่สัญญา 2 ฝ่ายซึ่งในที่นี้คือองค์การและลูกจ้างกระทำขึ้นโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อจะต่อรองเงื่อนไขที่ทำให้ตนได้รับประโยชน์สูงสุดด้วยการลงทุนต่ำที่สุดเท่านั้น เนื้อหาของสัญญาจ้างงานจึงไม่อาจสรุปรวมเอาด้านต่าง ๆ ในความสัมพันธ์การจ้างงานไว้ได้อย่างครอบคลุม (Buren 2000: 207) ตัวอย่างเช่น สัญญาจ้างงานอาจมีการระบุเงื่อนไขที่เป็นรูปธรรมหรือเงื่อนไขทางวัตถุ เช่น ค่าตอบแทนการทำงาน ผลประโยชน์จากการจ้างงาน และขอบเขตความรับผิดชอบตามตำแหน่งงานของลูกจ้าง แต่สัญญาจ้างงานโดยทั่วไปจะไม่มีการระบุเงื่อนไขที่เป็นนามธรรมหรือเงื่อนไขที่เกี่ยวกับความรู้สึกทางจิตใจ เช่น ความจงรักภักดี ความไว้วางใจ ความใสใจ ความมั่นคง หรือความเคารพซึ่งกันและกัน

Hicks และ Gullett (1975 : 21) อธิบายว่าคนเข้าสู่องค์การเพราะต้องการสนองความต้องการและจุดมุ่งหมายที่ตนไม่สามารถบรรลุได้โดยลำพัง ซึ่งทฤษฎีแรงจูงใจอธิบายว่าความต้องการของคนนั้นมีหลายมิติ รวมถึงความต้องการทางกายภาพ ความต้องการทางความมั่นคงปลอดภัย ความต้องการได้รับการยอมรับ ความต้องตระหนักในคุณค่าของตนเอง และความต้องการค้นพบตนเอง ซึ่งความต้องการเหล่านี้จะไม่อาจระบุไว้ได้อย่างครบถ้วนในสัญญาจ้างงาน นอกจากนี้ความสัมพันธ์การจ้างงานนั้นเป็นความสัมพันธ์แบบแลกเปลี่ยน (Exchange relationship) (Sharpe n.d.: 2) ซึ่งแต่ละฝ่ายที่อยู่ในความสัมพันธ์นั้นย่อมต้องการที่จะให้การแลกเปลี่ยนตอบแทนนั้นเป็นไปอย่างยุติธรรม ดังนั้น เพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการดำรงไว้ซึ่งความสัมพันธ์นั้นให้ดีและยืนยาวต่อไป ลูกจ้างจึงต้องสร้างความคาดหวังหรือข้อตกลงทางใจเกี่ยวกับสิ่งตอบแทนอื่น ๆ ที่ตนต้องการได้รับการทำงานให้แก่องค์การซึ่งไม่ได้มีการระบุไว้ในสัญญาจ้างงาน โดยเป็นสิ่งตอบแทนที่มีความสำคัญ และตรงกับความต้องการของตน เพื่อให้เกิดแรงจูงใจว่าการแลกเปลี่ยนตอบแทนระหว่างตนกับองค์การในอนาคตนั้นจะช่วยสนองความต้องการด้านต่าง ๆ ของตนและเป็นไปด้วยความยุติธรรม ซึ่งจะทำให้ลูกจ้างเกิดความรู้สึกมั่นคง และรู้สึกว่าตนก็มีส่วนในการควบคุมชะตาชีวิตของตนในองค์การในฐานะคู่สัญญากับองค์การ (Shore & Tetrick, 1994; Rousseau, 1994 อ้างถึงใน Sharpe n.d.: 2)

ลูกจ้างจะเริ่มสร้างข้อตกลงทางใจขึ้นเมื่อเชื่อว่าบุคลากรที่ตนเห็นว่าเป็นผู้กระทำการแทนองค์การซึ่งรวมถึงผู้บริหารองค์การ หัวหน้างาน และบุคลากรอื่น ๆ เช่น ผู้แทนจากหน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์กำลังเสนอสิ่งตอบแทนเพื่อแลกเปลี่ยนกับการทำงานของตน โดยลูกจ้างจะมีแนวคิดว่าจะเมื่อได้ก็ตามที่ตนได้ทำงานให้แก่องค์การ องค์การก็จะมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการที่จะให้สิ่งตอบแทนตามข้อตกลงทางใจทันที (Rousseau, 1989 อ้างถึงใน Schabracq, Cooper et al. 2003 : 144)

Harriot และ Pemberton (1992, 1995, 1996 อ้างถึงใน Martin, Staines et al. n.d.: 21) อธิบายว่าข้อตกลงทางใจมีลักษณะที่สำคัญ 6 ประการ ดังนี้ คือ

- 6) อยู่ภายใต้อิทธิพลและสะท้อนให้เห็นการเปลี่ยนแปลงในบริบทขององค์กร : การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในสิ่งแวดล้อมองค์กร เช่น สภาวะเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ภาวะตลาด และความเปลี่ยนแปลงของบริบทภายในองค์กร เช่น โครงสร้างและการเมืองภายในองค์กรล้วนมีอิทธิพลต่อข้อตกลงทางใจ
- 7) มีลักษณะเป็นนามธรรม : ข้อตกลงทางใจมีลักษณะเป็นนามธรรม การวัดมิติต่าง ๆ เช่น ระดับ สถานะ หรือผลลัพธ์ของข้อตกลงทางใจจึงไม่สามารถกระทำโดยการใช้ระบบการวัดที่เป็นรูปธรรม แต่ต้องวัดจากระดับความรับรู้ของคนในองค์กร
- 8) มีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) : เนื่องจากเป็นนามธรรม ข้อตกลงทางใจจึงมีการเปลี่ยนแปลงโดยการลูกจ้างและองค์กรจะมีการต่อรองเพื่อกำหนดนิยามและเงื่อนไขใหม่ (Redefine and renegotiate) ของข้อตกลงทางใจตลอดความสัมพันธ์การทำงาน
- 9) มีความแตกต่างกันไปในแต่ละบุคคล (Individualistic) : ข้อตกลงทางใจถูกสร้างขึ้นโดยภูมิหลังและประสบการณ์ซึ่งมีความแตกต่างกันไปในแต่ละบุคคล
- 10) ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ : ข้อตกลงทางใจจะต้องเกิดขึ้นแน่นอนในความสัมพันธ์การทำงานใด ๆ ทั้งนี้ โดยลูกจ้างจะสร้างเงื่อนไขของข้อตกลงทางใจเกี่ยวกับหน้าที่ในการแลกเปลี่ยนตอบแทนระหว่างตนกับองค์กรขึ้นจากบรรทัดฐาน ความเชื่อ และบรรทัดฐานทางสังคม
- 11) ข้อตกลงทางใจแบ่งเป็น 2 มิติอย่างกว้าง ๆ คือ ข้อตกลงทางใจที่มุ่งเน้นการแลกเปลี่ยน (Transactional contract) และข้อตกลงทางใจที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์ (Relational contract) ซึ่งจะได้กล่าวถึงโดยละเอียดในหมวดที่เกี่ยวกับประเภทของข้อตกลงทางใจต่อไป

2.1.3. เงื่อนไขของข้อตกลงทางใจ

Sharpe (n.d. : 14) อธิบายว่าในการทำงานลูกจ้างจะสร้างความคาดหวังในสิ่งต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ คือ

วัตถุประสงค์ของงาน

- สิ่งที่องค์กรคาดหวังคาดหวังจากตนและตนสามารถจะคาดหวังจากองค์กร
- ความมั่นใจในตำแหน่งของตนในองค์กร
- ความสามารถของตนในการมีส่วนควบคุมสถานการณ์ในการทำงาน

- ความแน่นอนของสถานการณ์การทำงาน และระดับของอำนาจ (Authority) ของตน
- ความสามารถในการป้องกันสิ่งทีอาจก่อให้เกิดผลกระทบทางลบต่อการทำงาน ของตน

ทั้งนี้ ข้อตกลงทางใจแบบดั้งเดิมเป็นการแลกเปลี่ยนกันระหว่างการให้ความจงรักภักดีของ ลูกจ้างเพื่อแลกเปลี่ยนกับความมั่นคงในงานจากนายจ้าง หรือที่เรียกว่าความสัมพันธ์พื้นฐานของ ความจงรักภักดีและความมั่นคง (Loyalty-security relationship) (Maguire 2002 : 179) โดย องค์ประกอบสำคัญ คือ ความจงรักภักดีและความมั่นคงมีความสำคัญดังนี้ คือ

2.1.3.1. ความจงรักภักดี (Loyalty)

Shellenbarger (อ้างถึงใน Durkin 2005: 29) อธิบายว่าความจงรักภักดีเป็นปัจจัยที่มี อิทธิพลต่อการตัดสินใจเกี่ยวกับอาชีพของคน ไม่เฉพาะในแง่ของการเลือกองค์การที่จะทำงานด้วย แต่ยังรวมถึงการตัดสินใจในการใช้ระดับความพยายาม ความสามารถ การทุ่มเท และการรักษา สมาชิกภาพให้ยาวนาน ซึ่งทั้งหมดนี้เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความสามารถในการแข่งขันของ องค์การในเศรษฐกิจที่มีการแข่งขันสูงในปัจจุบัน

ความจงรักภักดีมีความสัมพันธ์ต่อผลการดำเนินงานขององค์การ เพราะลูกจ้างที่มีความ จงรักภักดีจะมีความภาคภูมิใจในองค์การตลอดจนภาคภูมิใจในตนเองที่มีส่วนร่วมในความสำเร็จ ขององค์การ และเต็มใจที่จะให้บริการที่มีคุณภาพแก่ลูกค้า ซึ่งจะช่วยรักษาภาพพจน์ ปรับปรุง ผลการดำเนินงานขององค์การ และทำให้ความไม่พึงพอใจและข้อร้องเรียนจากลูกค้าลดลง (Durkin 2005 : 34)

กับดักทางความคิดที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหารคือการคิดว่าในฐานะผู้บริหารตนมีสิทธิ์ (Entitlement) ที่จะได้รับความจงรักภักดีจากลูกจ้างโดยไม่มีเงื่อนไข และความจงรักภักดีนั้น สามารถซื้อได้ ดังเช่นที่ Bloom (อ้างถึงใน Durkin 2005 : 33) เรียกความจงรักภักดีชนิดนี้ว่า “Mercenary loyalty” ซึ่งหมายถึงความจงรักภักดีชั่วคราวที่สามารถแปรเปลี่ยนได้ง่ายถ้าลูกจ้าง ได้รับข้อเสนอที่ดีกว่าจากองค์การอื่น ซึ่งกำลังเป็นปัญหาที่บ่อนทำลายความจงรักภักดีที่แท้จริง ภายในองค์การในปัจจุบัน

เพื่อสร้างความยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัวให้เท่าทันกับสิ่งแวดล้อม ปัจจุบัน องค์การหันมามุ่งเน้นการจ้างงานระยะสั้นและการลดกำลังคนเพื่อลดค่าใช้จ่ายและปรับขนาดให้มีความกระตือรือร้น อย่างไรก็ดี แนวทางเช่นนี้เป็นการส่งสัญญาณให้แก่ลูกจ้างว่าองค์การไม่ได้ผูกพัน ต่อลูกจ้างอีกต่อไป จึงยังเป็นที่ถกเถียงกันว่าแนวทางที่แลกความจงรักภักดีของลูกจ้างเพื่อให้ได้มา ซึ่งผลประโยชน์ระยะสั้นเช่นนี้จะเป็นผลดีต่อองค์การในระยะยาวหรือไม่

2.1.3.2. ความมั่นคงปลอดภัย (Security)

Gellerman (1963 : 155-159) อธิบายว่าความต้องการความมั่นคงปลอดภัยมี 2 รูปแบบ คือ

- 1) ความต้องการความมั่นคงปลอดภัยในสำนักปกติ หมายถึง ความต้องการความมั่นคงปลอดภัยจากอันตรายต่อชีวิตโดยทั่วไป เช่น อุบัติเหตุหรือความเจ็บป่วย ซึ่งสวัสดิการและผลประโยชน์ก็แตกต่างกัน ๑ ในองค์กรมีขึ้นเพื่อสนองความต้องการความมั่นคงปลอดภัยชนิดนี้
- 2) ความต้องการความมั่นคงปลอดภัยในจิตใจสำนึก หมายถึง ความต้องการความมั่นคงปลอดภัยเพื่อการมีชีวิตและอนาคตที่ดี ซึ่งมีความซับซ้อนกว่าความต้องการแบบแรก คนมีความต้องการความมั่นคงปลอดภัยชนิดนี้อย่างมากจนต้องไขว่คว้าให้ได้มา ทั้งนี้ การเข้าสู่องค์กรก็เกิดความต้องการความมั่นคงปลอดภัยชนิดนี้โดยคนมีมุมมองว่าองค์กรคือกันชน (Buffer) หรือผู้มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการปกป้องพวกเขาเพื่อแลกกับการที่เขาอุทิศตนในการทำงานให้แก่องค์กร องค์กรควรปกครองดูแลเขาเสมือนผู้นำครอบครัวปกครองดูแลสมาชิกครอบครัว เพื่อแลกเปลี่ยนกับการที่เขาอุทิศตนทำงานให้องค์กร เมื่อใดก็ตามที่ถูกกดดันให้ต้องรับผิดชอบสวัสดิภาพของตนเอง คนจึงรู้สึกว่างการไม่ได้แลกเปลี่ยนกับเขาอย่างยุติธรรม

อย่างไรก็ดี การได้รับความมั่นคงปลอดภัยมากเกินไปจนความจำเป็นจะทำให้ลูกจ้างมีพฤติกรรมที่อยู่ในกฎระเบียบและคาดเดาได้ แต่ไม่จำเป็นว่าจะต้องมีพฤติกรรมที่มีผลิตภาพ (Productive) เสมอไป อันที่จริงการได้รับความมั่นคงปลอดภัยมากเกินไปอาจทำให้เกิดความเฉื่อยชา ขาดประสิทธิภาพและความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

สำหรับรายละเอียดเกี่ยวกับเงื่อนไขอื่น ๆ ในข้อตกลงทางใจนั้น Mumford (1995 : 55) อธิบายว่าลูกจ้างและองค์กรมีความคาดหวังต่อกันในด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ คือ

- 1) ความคาดหวังเกี่ยวกับงาน หมายถึง สิ่งที่องค์กรและลูกจ้างต้องการจากอีกฝ่ายหนึ่งในการทำงานในแง่ของทัศนคติ ความรู้ และพฤติกรรม
- 2) ความคาดหวังเกี่ยวกับผลประโยชน์ หมายถึง ระดับความต้องการขององค์กรในอันที่จะให้ลูกจ้างยอมสละประโยชน์ของตนเองและทำเพื่อประโยชน์ขององค์กร และระดับความต้องการของลูกจ้างในอันที่จะทำงานเพื่อประโยชน์ของตนเอง
- 3) ความคาดหวังเกี่ยวกับการทำตามนโยบาย และกฎระเบียบ หมายถึง ความคาดหวังขององค์กรในการที่จะให้ลูกจ้างปฏิบัติตามนโยบาย ระเบียบ แบบแผน

และมาตรฐานต่าง ๆ กับความต้องการของลูกจ้างในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามแนวทางของตนเองและเลือกสถานการณ์ในการทำงานที่อำนวยความสะดวกให้เป็นเช่นนั้น

- 4) ความคาดหวังเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ระดับที่องค์กรให้ความสำคัญต่อผลการปฏิบัติงานมากกว่าคุณสมบัติทั่วไปของลูกจ้าง กับ ระดับความคาดหวังของลูกจ้างในอันที่จะให้องค์กรตระหนักในคุณค่าของสิ่งที่เขาเป็นมากกว่าสิ่งที่เขาทำ
- 5) ความคาดหวังเกี่ยวกับความจำกัดตายตัวของงาน หมายถึง ความจำกัดตายตัวที่เกิดขึ้นจากเทคโนโลยีและกระบวนการการผลิตขององค์กร กับ ระดับความยืดหยุ่นที่ลูกจ้างต้องการเพื่อพัฒนาทักษะ ความรู้ และบุคลิกภาพของเขาให้เหมาะสมกับความจำเป็นนั้น ๆ

ความคาดหวังต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้นสามารถจำแนกออกเป็นข้อตกลง 4 ประเภทซึ่งจะช่วยสะท้อนภาพที่ชัดเจนของความสัมพันธ์ระหว่างลูกจ้างและองค์กรดังตารางในหน้าถัดไป

ตาราง 2.1 : ความคาดหวังขององค์กรและลูกจ้าง

ประเภทของข้อตกลง	องค์กร	ลูกจ้าง
ความรู้ (The knowledge)	ต้องการให้ลูกจ้างมีทักษะและความรู้ที่เหมาะสมเพื่อช่วยให้องค์กรดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ	ต้องการมีทักษะและความรู้ที่จำเป็นต่อการทำงานและการพัฒนาตนเอง
จิตวิทยา (The psychology)	ต้องการลูกจ้างที่มีแรงจูงใจและทำเพื่อผลประโยชน์ขององค์กร	ต้องการทำเพื่อผลประโยชน์ของตนเอง เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การได้รับการยอมรับ สถานะที่ดีในองค์กร เวลาว่างในการใช้ชีวิตส่วนตัวตามสมควร เป็นต้น
ประสิทธิภาพ (The efficiency)	ต้องการได้มาซึ่งผลลัพธ์และมาตรฐานทางคุณภาพตามที่ปรารถนา	ต้องการได้รับรางวัลที่สมควรกับความพยายาม เช่น ค่าจ้าง อิสระในการทำงาน ทรัพยากรและการสนับสนุนในการทำงาน เป็นต้น
โครงสร้างงาน (The task structure)	ต้องการลูกจ้างที่ยอมรับความต้องการและข้อจำกัดต่าง ๆ ขององค์กร	ต้องการมีบทบาทและงานที่ช่วยตอบสนองความต้องการของตนในเรื่องของความน่าสนใจ ความท้าทาย งานที่ไม่มีความเครียด
ค่านิยม (Values)	ต้องการลูกจ้างที่ยอมรับและสนับสนุนแนวคิดและค่านิยมขององค์กร	ต้องการทำงานกับองค์กรที่มีแนวคิดและค่านิยมที่สอดคล้องกับแนวคิดและค่านิยมของตนเอง

ที่มา : Mumford (1995 : 55)

Mumford (1995 : 55) อธิบายว่าเงื่อนไขของข้อตกลงทางใจแบบดั้งเดิมประกอบด้วย

- ความสัมพันธ์การจ้างงานระยะยาวที่มีความมั่นคง

- ตำแหน่งงานและลักษณะงานที่มีเสถียรภาพ (Stability)
- ความเป็นหนึ่งเดียว (Identification) ระหว่างลูกจ้างและองค์กร ความไว้วางใจ และผูกพันซึ่งกันและกัน
- ความสัมพันธ์แบบพ่อ-ลูก (Paternalism)
- องค์กรให้ความสำคัญต่อสิทธิ (Entitlement) ของลูกจ้าง
- รายได้ที่มั่นคงและเพิ่มขึ้นอย่างสม่ำเสมอ
- การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะในการทำงาน
- องค์กรให้ความสำคัญต่อผลสำเร็จในการทำงานของลูกจ้างเป็นรายบุคคล

ส่วนเงื่อนไขข้อตกลงทางใจในบริบทขององค์กรไทยนั้น เกษมสันต์ วิลาวรรณ (2541, กุมภาพันธุ์ : 4-8) ใช้แนวคิดแรงงานสัมพันธ์อธิบายเกี่ยวกับความคาดหวังของลูกจ้างและนายจ้างไว้ดังนี้ คือ

- 1) ความคาดหวังของลูกจ้าง : ลูกจ้างแต่ละคนย่อมปรารถนาที่จะมีและจะได้รับในสิ่งจำเป็นแก่ชีวิตเป็นการตอบแทนในการทำงานอย่างเดียวกัน และต้องการสนองตอบทางความรู้สึกและจิตใจแตกต่างกันไปตามพื้นฐานของสถานะในสังคม การศึกษา และประเพณีนิยมของลูกจ้างนั้น โดยสิ่งที่ลูกจ้างต้องการนั้นประกอบด้วย
 - ค่าตอบแทนในการทำงาน : ลูกจ้างทุกคนประสงค์ที่จะได้รับค่าตอบแทนในการทำงานที่สัมพันธ์กับความเปลี่ยนแปลงของค่าครองชีพหรือดัชนีผู้บริโภค ความรู้ความสามารถของลูกจ้าง ความเท่าเทียมหรือเหนือกว่าของอัตราค่าจ้าง ในสถานประกอบการประเภทเดียวกัน และการปรับค่าจ้างตามระยะเวลาเพื่อความรู้สึกที่ดีด้วย
 - สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ : ลูกจ้างทุกคนประสงค์ที่จะได้รับสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่ตรงกับความต้องการของตนตลอดจนบุคคลในครอบครัวของตนด้วย
 - ความมั่นคงในการทำงาน : โดยปกติลูกจ้างไม่ประสงค์ที่จะถูกเลิกจ้างหรือต้องออกจากงานโดยไม่สมัครใจ เพราะการตกงานนั้นทำให้ลูกจ้างได้รับความเดือดร้อนในชีวิตหลายประการ ลูกจ้างทุกคนจึงประสงค์ที่จะมีความมั่นคงในการทำงานตลอดไป

- ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน : ลูกจ้างทุกคนต้องการความก้าวหน้าในชีวิตการทำงาน เช่น ต้องการเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนยศ หรือได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่การงานที่ดีมีเกียรติมากขึ้น ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานจะเป็นเหตุให้ค่าจ้างและสวัสดิการสูงขึ้นควบคู่กันไปด้วย
- ความปลอดภัยในการทำงาน : ความปลอดภัยในการทำงานคือความมั่นคงของชีวิต มนุษย์ทุกคนมักรักชีวิตร่างกายของตนยิ่งกว่าสิ่งอื่น ลูกจ้างจึงยอมไม่ประสงค์จะทำงานในสถานที่ทำงานที่มีการเสี่ยงภัยสูงถ้าไม่จำเป็น
- ความสมบูรณ์ของสถานที่ทำงาน : ลูกจ้างพอใจจะทำงานในสถานที่ทำงานที่สวยงาม มีระเบียบ สะอาด มีสภาพแวดล้อมที่ชวนมอง มีอุณหภูมิ แสงสว่าง และการระบายอากาศที่เหมาะสม ทั้งอยู่ใกล้ที่พักหรือภูมิลาเนาของลูกจ้างด้วย
- ความทันสมัยของเครื่องมือหรืออุปกรณ์การทำงาน : ลูกจ้างยอมพึงใจที่จะได้ปฏิบัติงานภายใต้อุปกรณ์ และเครื่องมือที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะทำให้เกิดความสะดวกรวดเร็วไม่มีสิ่งผิดพลาดเสียหาย
- การพัฒนาชีวิตการทำงาน : ลูกจ้างประสงค์ที่จะได้รับการสนับสนุนจากนายจ้างในการศึกษาอบรมเพิ่มเติมตามระยะเวลา เพื่อให้ได้มีความรู้ความสามารถในการทำงานเพิ่มขึ้น อันจะทำให้มีโอกาสได้เลื่อนฐานะ ตำแหน่ง และได้ค่าตอบแทนการทำงานเพิ่มขึ้น
- การยอมรับนับถือในศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ : ลูกจ้างต้องการการยอมรับนับถือจากนายจ้าง จากบุคลากรในฝ่ายบริหาร และจากทุกคนในสถานประกอบกิจการนั้น
- การเอาใจใส่ : ลูกจ้างจะมีความรู้สึกที่ดีถ้านายจ้างให้ความเอาใจใส่ในชีวิตการทำงานของลูกจ้างในทางสร้างสรรค์ และส่งเสริมให้ลูกจ้างมีคุณภาพชีวิตที่ดีงาม
- การยกย่องชมเชย : เมื่อได้ทุ่มเท ตั้งใจ และอุตสาหะทำงานให้นายจ้างจนงานนั้นประสิทธิผลอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากจะประสงค์ให้นายจ้างรับรู้แล้ว ลูกจ้างยังต้องการการยกย่องชมเชยจากนายจ้าง และประสงค์จะให้บุคคลอื่น ๆ ได้รับรู้ถึงการชมเชยนั้นด้วย
- การทำงานที่พอใจ : ลูกจ้างประสงค์จะทำงานในหน้าที่การงานที่ตรงกับความถนัด ความชอบ และอุปนิสัยของตน ทั้งอยากมีโอกาสได้แสดงความรู้ความสามารถของตนอย่างเต็มที่ให้นายจ้างได้เห็นด้วย

- การมีส่วนร่วมในกิจกรรม : ลูกจ้างจำนวนหนึ่งต้องการช่วยเหลือ แสดงความคิดเห็น และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือการดำเนินการต่าง ๆ อันเป็นกิจกรรมของสถานประกอบการนั้น
 - ความเป็นธรรม : ลูกจ้างต้องการได้รับความเป็นธรรมในการบริหารบุคลากรของนายจ้าง เช่น การเลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงาน การขึ้นหรือปรับค่าจ้าง เงินเดือน การโยกย้าย การลงโทษทางวินัย และการเลิกจ้าง เป็นต้น
 - การปฏิบัติที่ถูกต้องตามกฎหมาย : ลูกจ้างประสงค์จะให้นายจ้างได้ปฏิบัติตามกฎหมายที่เกี่ยวกับการจ้างแรงงานอย่างถูกต้องครบถ้วน โดยไม่ต้องให้ลูกจ้างลำบากใจในการทวงถาม
 - การรักษาสัญญาของฝ่ายนายจ้าง : เมื่อนายจ้างได้กล่าวหรือให้สัญญาว่าจะปฏิบัติหรือดำเนินการอย่างไรแล้ว ลูกจ้างอยากให้นายจ้างปฏิบัติตามคำกล่าวหรือสัญญานั้นโดยไม่ละเลยหรือบิดพลิ้ว
 - ความสงบราบรื่น : ลูกจ้างประสงค์ที่จะทำงานในสถานที่ทำงานที่มีความสงบราบรื่น ปราศจากข้อขัดแย้งหรือข้อพิพาทระหว่างบุคคลหรือระหว่างฝ่ายนายจ้างกับลูกจ้าง
 - บรรยากาศในการทำงานที่ดี : ลูกจ้างย่อมไม่สามารถทำงานด้วยความสนใจได้ถ้าบรรยากาศในการทำงานเต็มไปด้วยความหวาดระแวง การจ้องจับผิด แก่งแย่งชิงดี การเอารัดเอาเปรียบ ลูกจ้างจึงปรารถนาที่จะทำงานในบรรยากาศที่อบอุ่น เต็มไปด้วยความรัก มีไมตรี และมีความเอื้ออาทรต่อกัน
 - ความเป็นประชาธิปไตย : ลูกจ้างอยากให้อำนาจการปกครองมีความเป็นประชาธิปไตยในการแสดงออกซึ่งความคิดเห็น เพื่อให้สอดคล้องกับความเป็นประชาธิปไตยในชาติ
 - การมีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของกิจการ : ลูกจ้างส่วนใหญ่ย่อมใฝ่ฝันที่จะมีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของกิจการหรือแม้แต่การเป็นเพียงผู้ถือหุ้นรายย่อย
- 2) ความคาดหวังของนายจ้าง : เป้าหมายของการประกอบธุรกิจหรืออุตสาหกรรมก็คือความมั่นคงของกิจการ ความเจริญเติบโตในขอบข่ายของการดำเนินการ และความมีชื่อเสียงของสถานประกอบการนั้น เกษมสันต์ วิลาวรรณ (2541, กุฎมาพันธ์ : 51-54) อธิบายว่าผู้เป็นนายจ้างจึงย่อมประสงค์ที่จะมีลูกจ้างที่สามารถช่วยให้เป้าหมายของการประกอบธุรกิจหรืออุตสาหกรรมนั้นบรรลุผล โดยความคาดหวังของนายจ้างที่มีลูกจ้างทุกคนทุกระดับประกอบด้วย

- การทำงานเต็มเวลา : นายจ้างย่อมประสงค์จะให้ลูกจ้างมาทำงานและเลิกงานตรงเวลา ตลอดจนอยู่ประจำและทำงานตลอดเวลาทำการ ทั้งยังรวมถึงการไม่มีพฤติกรรมขาด ลา มาสายด้วย
- การทำงานเต็มประสิทธิภาพ : นายจ้างย่อมประสงค์จะให้ลูกจ้างทำงานในหน้าที่ของตนด้วยความตั้งใจและใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่
- การทำงานตามคำสั่ง : นายจ้างย่อมประสงค์จะให้ลูกจ้างทำตามคำสั่งโดยทันที ไม่ละเลยหรือขัดคำสั่งโดยไม่มีเหตุผลอันสมควร
- การรักษาประโยชน์ของนายจ้าง : นายจ้างย่อมประสงค์จะให้ลูกจ้างทุกคนช่วยสอดส่องดูแล ป้องกันและรักษาประโยชน์ของนายจ้างในทุกทาง ไม่ว่าจะเป็นการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพ หรือไม่ยอมให้ผู้ใดมาเบียดบังผลประโยชน์ของนายจ้างไป
- ความร่วมมือร่วมใจระหว่างผู้ปฏิบัติงาน : การประกอบธุรกิจหรืออุตสาหกรรมย่อมต้องมีคนทำงานร่วมกันเป็นจำนวนมาก ต่างคนต่างมีหน้าที่ซึ่งจะต้องประสานงานกัน หากการทำงานร่วมกันมีข้อขัดแย้งหรือมีลักษณะต่างคนต่างทำ ย่อมทำให้กิจการมีข้อขัดข้อง หรือขัดแย้ง ทำให้ไม่อาจดำเนินไปได้อย่างรวดเร็วและบรรลุผล บางครั้งอาจก่อให้เกิดความเสียหายร้ายแรงได้ นายจ้างจึงประสงค์จะให้ลูกจ้างร่วมมือร่วมใจกันทำงานเป็นเสมือนหนึ่งเครื่องจักรที่มีฟันเฟืองใหญ่เล็กประกอบกัน มีลักษณะการทำงานเป็นทีม
- ความจงรักภักดี : นายจ้างย่อมประสงค์จะให้ลูกจ้างที่มีคุณภาพอยู่ทำงานกับนายจ้างนานที่สุดจนกว่าจะเกษียณอายุหรือจนกว่าจะเลิกกิจการ ไม่ลาออกหรือละทิ้งนายจ้างไปเป็นลูกจ้างผู้อื่น ความจงรักภักดียังรวมถึงการไม่นำความลับในการประกอบธุรกิจหรือในการประกอบอุตสาหกรรมของนายจ้างไปเปิดเผยด้วย
- ความเคารพและยอมรับนับถือ : นายจ้างในประเทศไทยยังยึดถือความเป็นผู้ใหญ่ผู้น้อยอยู่มาก ดังนั้น บุคลากรฝ่ายนายจ้างทุกระดับจึงยังมุ่งหวังที่จะได้รับความเคารพนับถือจากลูกจ้าง และต้องการให้ลูกจ้างยอมรับนับถือในอาวุโสของตนด้วย
- ความซื่อสัตย์สุจริต : ความปรารถนาร่วมกันของนายจ้างทุกคนก็คือความซื่อสัตย์สุจริตของลูกจ้าง โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานในหน้าที่เกี่ยวกับการเงินหรือวัตถุมูลค่า ความซื่อสัตย์สุจริตจะเป็นคุณสมบัติที่สำคัญที่สุดของลูกจ้าง

- ความอดุสาหะและความขยันขันแข็ง : นายจ้างต้องการลูกจ้างที่มีความพร้อมที่จะทำงานอยู่เสมอ มีความอดุสาหะต่อการทำงานที่ได้รับมอบหมาย และมีความขยันขันแข็ง ย่อมเป็นลูกจ้างในอุดมคติของนายจ้างอย่างหนึ่ง
- ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ : ลูกจ้างที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ย่อมทำให้นายจ้างประหยัดค่าใช้จ่าย ได้ผลงานที่ดี มีคุณภาพ
- ความเอาใจใส่ในการพัฒนาตนเอง : การพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานอยู่เสมอจะทำให้ลูกจ้างทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น
- การไม่ร่วมกันจัดตั้งเป็นสมาชิกรัฐสภาแรงงาน : นายจ้างทุกคนไม่ประสงค์จะให้ลูกจ้างของตนจัดตั้งสหภาพแรงงานหรือเป็นสมาชิกรัฐสภาแรงงาน เพราะสหภาพแรงงานจะเรียกร้องและต่อรองกับนายจ้างทำให้นายจ้างขาดความเป็นอิสระในการบริหารกิจการของตน

2.1.4. ประเภทของข้อตกลงทางใจ

นักวิชาการต่างเห็นพ้องว่าข้อตกลงทางใจนั้นมีหลายประเภท อย่างไรก็ตามการจำแนกประเภทของข้อตกลงทางใจมีหลายแนวทาง โดยที่จะกล่าวถึงโดยละเอียดในที่นี้ คือ แนวคิดของ Rousseau (1990, 1995 อ้างถึงใน Janssens, Sels et al. 2003: 1351) ซึ่งเป็นหนึ่งในแนวคิดที่ได้รับการยอมรับมากที่สุด และแนวคิดของ Shore และ Barksdale (1998 อ้างถึงใน Janssens, Sels et al. 2003: 1351) ซึ่งพัฒนาขึ้นหลังจากแนวทางของ Rousseau ดังต่อไปนี้

2.1.4.1. แนวคิดของ Rousseau (2000, February)

Rousseau จำแนกประเภทของข้อตกลงทางใจโดยต่อยอดจากแนวคิดของ Macneil (1985 อ้างถึงใน Rousseau 2000, February : 3) ซึ่งเสนอว่ารูปแบบของข้อตกลงต่าง ๆ แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ 1) ข้อตกลงทางใจเชิงการแลกเปลี่ยน (Relational contract) หมายถึง ข้อตกลงทางใจประเภทที่มุ่งเน้นกิจกรรมการแลกเปลี่ยน (Transactional) ที่มีลักษณะเป็นความสัมพันธ์ระยะสั้นหรือปลายปิด คือ มีการกำหนดระยะเวลาสิ้นสุดความสัมพันธ์ไว้แล้ว มุ่งเน้นการแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจและที่เป็นตัวเงินเป็นส่วนใหญ่ และ 2) ข้อตกลงทางใจเชิงความสัมพันธ์ (Relational contract) หมายถึง ข้อตกลงทางใจที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์ (Relational) ซึ่งมีลักษณะเป็นความสัมพันธ์แบบปลายเปิด (Open-ended) กล่าวคือไม่มีการกำหนดระยะเวลาสิ้นสุดความสัมพันธ์ที่นอกจากการแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจแล้ว ยังมุ่งเน้นเรื่องเกี่ยวกับสังคมและความรู้สึกทางจิตใจ (Socioemotional) โดยตัวอย่างขององค์ประกอบของข้อตกลงทางใจเชิงการแลกเปลี่ยนและข้อตกลงเชิงความสัมพันธ์ได้แสดงไว้ในตารางในหน้าถัดไป

**ตาราง 2.2 : เปรียบเทียบองค์ประกอบระหว่าง
ข้อตกลงทางใจเชิงการแลกเปลี่ยนและเชิงความสัมพันธ์**

ข้อตกลงทางใจเชิงการแลกเปลี่ยน ผลลัพธ์ทางวัตถุ (Extrinsic outcomes)	ข้อตกลงทางใจเชิงความสัมพันธ์ ผลลัพธ์ทางจิตใจ (Intrinsic Outcomes)
<ul style="list-style-type: none"> - ค่าตอบแทนที่เป็นธรรม - รางวัลตามผลงาน - ผลประโยชน์จากการจ้างงาน เช่น การประกันสุขภาพ เงินเกษียณอายุ วันพักร้อน - ส่วนแบ่งผลกำไร - ตารางเวลาการทำงานที่ยืดหยุ่น - สภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัย 	<ul style="list-style-type: none"> - โอกาสในการก้าวหน้าในงาน - โอกาสในการได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง - งานที่ท้าทายและมีความสำคัญ - อิสระและอำนาจในการควบคุมการทำงานของตน - การมีส่วนร่วมในกระบวนการการตัดสินใจ - อิสระในการใช้ความคิดสร้างสรรค์ในงาน - การให้แนวทางอาชีพและระบบพี่เลี้ยง

ที่มา : Lester และคณะ (2003 : 81)

Rousseau ได้ใช้ปัจจัย 2 ประการ ได้แก่ กรอบเวลา (Timeframe) ซึ่งหมายถึงระยะเวลาการทำงาน และความเป็นรูปธรรมหรือนามธรรม (Tangibility) ของหน้าที่ในการแลกเปลี่ยนตอบแทนซึ่งกันและกันระหว่างลูกจ้างกับองค์กรในการจำแนกประเภทของข้อตกลงทางใจ ซึ่งในความสัมพันธ์การจ้างงานนั้น ข้อตกลงทางใจอาจประกอบด้วยประเภทที่มุ่งเน้นการแลกเปลี่ยน มุ่งเน้นความสัมพันธ์ หรือเป็นการผสมผสานระหว่าง 2 ประเภทก็ได้ (Morishima 1996 : 142) โดยข้อตกลงทางใจที่มีลักษณะเป็นเชิงแลกเปลี่ยนมากกว่าจะมีความเด่นชัดในเรื่องของการแลกเปลี่ยนระหว่างผลงานกับรางวัลทางเศรษฐกิจ ในขณะที่สุดปลายอีกด้านหนึ่งซึ่งข้อตกลงทางใจมีลักษณะเป็นเชิงความสัมพันธ์มากกว่าจะมีความเด่นชัดในเรื่องของการแลกเปลี่ยนกับความจงรักภักดีของลูกจ้างกับการที่องค์กรปกครองลูกจ้างแบบฟอปปกป้องคุ้มครองลูก (Paternalism treatment) ทั้งนี้ Rousseau ได้แบ่งข้อตกลงทางใจออกเป็นประเภทต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ คือ

- 1) ข้อตกลงทางใจเชิงการแลกเปลี่ยน (Transactional contract) : มุ่งเน้นการแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจและสิ่งตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ทำหน้าที่เหมือนปัจจัยอนามัย (Hygiene factor) ในทฤษฎี 2 ปัจจัยของ Herzberg คือ การแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจและสิ่งตอบแทนที่เป็นตัวเงินที่ยุติธรรมจะช่วยป้องกันไม่ให้อูกจ้างเกิดความไม่พึงพอใจในงานได้ ข้อตกลงทางใจประเภทนี้พบได้ในความสัมพันธ์จ้างงานที่เพิ่งเริ่มต้น หรือมีระยะสั้น หรือมีการกำหนดระยะเวลาสิ้นสุดความสัมพันธ์ไว้อย่างชัดเจนแล้ว โดยมีลักษณะที่สำคัญดังต่อไปนี้ คือ

- ความรับผิดชอบที่จำกัด (Narrow) : ลูกจ้างมีหน้าที่ในการทำงานตามหน้าที่ที่กำหนดและตามที่องค์กรจ่ายค่าจ้างให้ทำ องค์กรมีหน้าที่ในการให้โอกาสลูกจ้างในการมีส่วนร่วมแต่ก็เป็นเพียงในระดับที่จำกัด ทั้งนี้ องค์กรอาจไม่ให้การสนับสนุนลูกจ้างในการฝึกฝนพัฒนาทักษะในการทำงานเลยก็ได้
 - ความสัมพันธ์ระยะสั้น (Short-term) : ลูกจ้างไม่มีหน้าที่ที่จะดำรงสมาชิกภาพกับองค์กรให้ยาวนาน แต่มีหน้าที่ที่จะทำงานอยู่กับองค์กรให้ครบตามระยะเวลาที่กำหนดไว้เท่านั้น ซึ่งองค์กรก็จะให้การดูแลลูกจ้างตามเงื่อนไขและระยะเวลาที่กำหนดไว้เช่นกันโดยไม่ต้องให้หลักประกันใด ๆ ในอนาคตต่อลูกจ้าง
- 2) ข้อตกลงทางใจเชิงความสัมพันธ์ (Relational contract) : คือข้อตกลงทางใจที่พบได้ในความสัมพันธ์การจ้างงานแบบปลายเปิด (Open-ended) ที่มีความไว้วางใจ ความผูกพัน และความจงรักภักดีเป็นพื้นฐานสำคัญ และมีระบบการให้รางวัลที่อิงกับสมาชิกภาพและบทบาทในองค์กรมากกว่าผลการปฏิบัติงาน มีองค์ประกอบที่สำคัญดังต่อไปนี้ คือ
- เสถียรภาพ (Stability) : ลูกจ้างมีหน้าที่ในการดำรงไว้ซึ่งการเป็นสมาชิกขององค์กรโดยการอุทิศตนทำงานให้แก่องค์กร ในขณะที่องค์กรมีหน้าที่ในการจ่ายค่าตอบแทนที่ยุติธรรมและให้หลักประกันความมั่นคงในงาน
 - ความจงรักภักดี (Loyalty) : ลูกจ้างมีหน้าที่ในการให้การสนับสนุนวัตถุประสงค์ขององค์กร ตลอดจนมอบความจงรักภักดีและความผูกพันให้แก่องค์กร ประพฤติตนเป็นพลเมืองที่ดีขององค์กร นายจ้างมีหน้าที่ในการให้การสนับสนุนและใส่ใจในความเป็นอยู่ที่ดีของทั้งลูกจ้างและครอบครัวของลูกจ้าง
- ในข้อตกลงทางใจแบบนี้การแลกเปลี่ยนตอบแทนจะเป็นไปอย่างยุติธรรมตลอดช่วงระยะเวลาหนึ่งซึ่งยาวนานพอควรจนทำให้ลูกจ้างเกิดความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกับองค์กร และลูกจ้างและองค์กรต่างมีความผูกพันและใส่ใจซึ่งกันและกัน เป็นความสัมพันธ์การจ้างงานในอุดมคติซึ่งสอดคล้องกับโมเดลความผูกพันระดับสูงในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM High-commitment model) (Storey, 1992; Guest, 1999 อ้างถึงใน D'Annunzio-Green and Francis 2005: 328) และโมเดลข้อตกลงทางใจของ Guest และ Conway (D'Annunzio-Green and Francis 2005 : 328)

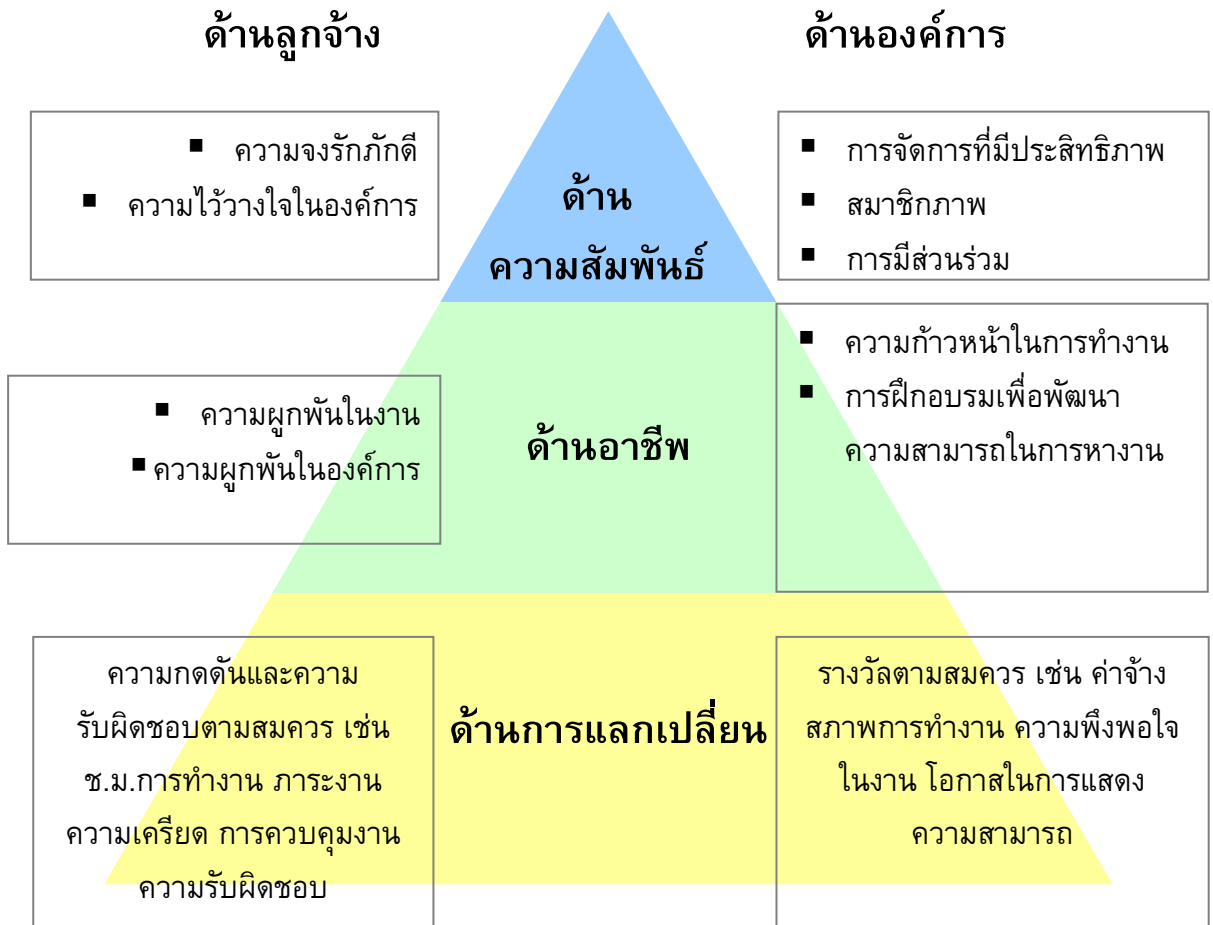
ส่วนข้อตกลงทางใจที่เป็นการผสมผสานระหว่างข้อตกลงทางใจประเภทที่มุ่งเน้นกิจกรรม การแลกเปลี่ยนและประเภทที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์ คือ

- 3) ข้อตกลงทางใจแบบสมดุล (Balanced contract) : คือข้อตกลงทางใจที่พบได้ใน ความสัมพันธ์แบบปลายเปิด (Open-ended) ที่มีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) กล่าวคือลูกจ้างมีการปรับเปลี่ยนหน้าที่ความรับผิดชอบเพื่อสนับสนุนเป้าหมาย ขององค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ซึ่งในข้อตกลงทางใจแบบนี้้องค์การ และลูกจ้างต่างได้รับผลประโยชน์จากความสัมพันธ์อย่างเท่าเทียมกัน กล่าวคือ องค์กรมีผลการดำเนินงานดีและลูกจ้างมีโอกาสในพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ องค์กรและลูกจ้างจะต่างให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนให้อีกฝ่ายหนึ่งบรรลุ วัตถุประสงค์และพัฒนาการเรียนรู้ร่วมกัน ระบบการให้รางวัลจะอิงอยู่กับผลการ ปฏิบัติงานและการสนับสนุนให้องค์การสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานการณ์ที่สภาวะตลาดมีความกดดันสูง มีองค์ประกอบที่ สำคัญดังต่อไปนี้ คือ
- ความสามารถในการหางานทำภายนอกองค์กร (External employability) : ความสามารถในการหางานทำภายนอกองค์กร หมายถึง ความสามารถที่เป็น ที่ต้องการของตลาดแรงงานภายนอกองค์กร โดยลูกจ้างมีความรับผิดชอบใน การพัฒนาทักษะของตนเองให้เป็นที่ต้องการของตลาดแรงงาน องค์กรมี หน้าที่ในการให้การสนับสนุนการฝึกอบรมเพื่อให้พนักงานมีทั้งความสามารถ ในการมีงานทำภายในองค์กรและความสามารถในการหางานใหม่ภายนอก องค์กร
 - ความก้าวหน้าภายในองค์กร (Internal advancement) : ลูกจ้างมีหน้าที่ใน การพัฒนาทักษะของตนให้ตรงกับความต้องการขององค์กร องค์กรมีหน้าที่ ในการสนับสนุนให้ลูกจ้างมีโอกาสในการพัฒนาทางอาชีพภายในองค์กร
 - การรับผิดชอบต่องานที่มีลักษณะเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา (Dynamic performance) : ลูกจ้างมีหน้าที่ในการรับผิดชอบต่อบทบาทและหน้าที่ที่อาจมีการ เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาเพื่อช่วยให้้องค์การสามารถแข่งขันและปรับตัวให้เท่า ทันกับสิ่งแวดล้อมองค์กรได้ องค์กรมีหน้าที่ในการสนับสนุนให้ลูกจ้างมี โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาระดับผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง
- 4) ข้อตกลงที่อยู่ในระยะเปลี่ยนรูป (Transitional) : ข้อตกลงทางใจที่กำลัง เปลี่ยนแปลงรูปแบบจากแบบหนึ่งไปเป็นอีกแบบหนึ่ง อันเป็นผลมาจากการที่ องค์กรมีการเปลี่ยนแปลง มีองค์ประกอบที่สำคัญดังต่อไปนี้ คือ

- ความไม่ไว้วางใจ (Mistrust) : ลูกจ้างจะรู้สึกว่าการกำลังส่งสัญญาณที่แสดงถึงความไม่แน่นอนและความคลุมเครือของเจตนาขององค์กร โดยการปกปิดข้อมูลที่มีความสำคัญบางประการไว้ ทั้งลูกจ้างและองค์กรจะต่างมีความไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกัน
- ความไม่แน่นอน (Uncertainty) : ลูกจ้างจะเกิดความเคลือบแคลงในความผูกพันที่องค์กรมีต่อตน รวมถึงไม่แน่ใจว่าองค์กรคาดหวังสิ่งใดจากตนเอง องค์กรจะอยู่ในช่วงที่ประเมินท่าทีของลูกจ้าง
- ความเสื่อมถอย (Erosion) : ลูกจ้างจะคาดหวังกับอนาคตในองค์กรน้อยลง ซึ่งอาจทำให้เกิดการลดลงของความพยายามในการทำงาน องค์กรจะพยายามสร้างการเปลี่ยนแปลงเพื่อลดค่าใช้จ่าย รวมถึงค่าตอบแทนและผลประโยชน์จากการจ้างงานที่จะจ่ายให้แก่ลูกจ้าง ซึ่งจะมีผลทำให้คุณภาพชีวิตและการทำงานของลูกจ้างเสื่อมถอยลง

Maguire (2002 : 170) ได้ต่อยอดแนวคิดของ Rousseau ออกไปโดยเสนอว่าข้อตกลงทางใจมีลักษณะเป็นลำดับขั้น โดยข้อตกลงทางใจทุกประเภทจะต้องเริ่มมาจากพื้นฐานของการมีข้อตกลงทางใจแบบแลกเปลี่ยนเป็นเบื้องต้น เมื่อการแลกเปลี่ยนตอบแทนระหว่างลูกจ้างและองค์กรเป็นไปอย่างยุติธรรมและสม่ำเสมอชั่วระยะเวลาหนึ่งจนลูกจ้างจะมีความพึงพอใจในคุณภาพของการแลกเปลี่ยนนั้น ลูกจ้างจะเกิดความไว้วางใจในองค์กรและพัฒนาข้อตกลงทางใจไปสู่ข้อตกลงทางใจสู่ลำดับขั้นที่สูงกว่าโดยมีลักษณะเป็นข้อตกลงทางใจเชิงความสัมพันธ์ ทั้งนี้ Maguire (2002 : 170) ได้อธิบายหลักการของเขาด้วยโมเดลข้อตกลงทางใจ 3 ชั้น (Three-tire model of psychological contract) ดังแผนภาพในหน้าต่อไป

แผนภาพ 2.1 : โมเดลข้อตกลงทางใจ 3 ชั้น
(Three-tier model of psychological contract)



ที่มา : Maguire (2002 : 170)

โมเดลข้อตกลงทางใจ 3 ชั้นของ Macguire ข้างต้นเสนอว่าข้อตกลงทางใจในระดับพื้นฐานมีลักษณะเป็นข้อตกลงทางใจที่มุ่งเน้นการแลกเปลี่ยนตอบแทนระหว่างลูกจ้างกับองค์กร โดยลูกจ้างจะยอมอดทนและใช้ความพยายามในระดับที่สมเหตุสมผล เช่น ภาระงานที่สามารถบริหารจัดการได้ ความเครียดในงานระดับปานกลาง มีอิสระและอำนาจในการควบคุมการทำงานของตนได้ตามสมควร การทำงานในชั่วโมงการทำงานและขอบเขตและความรับผิดชอบที่เหมาะสม เพื่อแลกกับสิ่งตอบแทน เช่น ค่าตอบแทน สภาพการทำงาน ความพึงพอใจในงาน และโอกาสในการแสดงความสามารถ (Rousseau & Wade-Benzoni, 1994 อ้างถึงใน Maguire 2002 : 170)

เมื่อพนักงานรับรู้ว่าการแลกเปลี่ยนตอบแทนระหว่างตนกับองค์กรในขั้นพื้นฐานเป็นไปด้วยความยุติธรรมชั่วระยะเวลาหนึ่ง พนักงานจะพัฒนาข้อตกลงทางใจไปสู่การมุ่งเน้นการพัฒนาด้านอาชีพในองค์กร คือ การใช้ความพยายามในการทำงานในระดับที่จะมีโอกาสได้รับสิ่งตอบแทน

เป็นการฝึกฝนอบรมและพัฒนาทักษะเพื่อเพิ่มความสามารถในการรักษางานของตนในองค์กร (Employability) ซึ่งทักษะนี้จะช่วยส่งเสริมความสามารถในการหางานใหม่ทำภายนอกองค์กรด้วย

ในลำดับขั้นสูงสุดที่สุด พนักงานจะพัฒนาข้อตกลงทางใจไปสู่การมุ่งเน้นความสัมพันธ์ โดยจะมอบความจงรักภักดีและอุทิศตนในการทำงานเพื่อสนับสนุนองค์กรให้ประสบความสำเร็จ เพื่อแลกกับการบังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพ โอกาสในการได้เข้าร่วมในการตัดสินใจ และการได้เข้าร่วมในวัฒนธรรมและกิจกรรมต่าง ๆ ที่สร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกับองค์กร ข้อตกลงทางใจที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์นี้จึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อการสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

2.1.4.2. แนวคิดของ Shore และ Barksdale (1998 อ้างถึงใน Janssens, Sels et al. 2003: 1532)

แม้ว่าแนวคิดของ Rousseau จะได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง แต่ก็ยังเป็นที่โต้แย้งในเรื่องของจัดกลุ่มขององค์ประกอบของข้อตกลงทางใจประเภทต่าง ๆ เช่น Rousseau (1990 อ้างถึงใน Janssens, Sels et al. 2003: 1352) อธิบายว่าการพัฒนาเส้นทางอาชีพ การทำงานล่วงเวลา และการทำกิจกรรมนอกเหนือจากงานในหน้าที่เป็นองค์ประกอบของข้อตกลงทางใจที่มุ่งเน้นการแลกเปลี่ยน ในขณะที่ Robinson และคณะ (1994 อ้างถึงใน Janssens, Sels et al. 2003: 1352) เห็นว่าควรจะเป็นองค์ประกอบของข้อตกลงทางใจที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์มากกว่า ดังนั้น Shore และ Barksdale จึงหันมาให้ความสนใจในการจำแนกประเภทของข้อตกลงทางใจตามลักษณะโดยทั่วไป ซึ่งจะอิงกับสถานการณ์ต่าง ๆ น้อยกว่า โดยใช้ปัจจัย 2 ประการ คือ ความสมดุลและระดับของหน้าที่ (Degree of balance and level of obligation) ในการแลกเปลี่ยนตอบแทนของลูกจ้างและองค์กร โดย Shore และ Barksdale เสนอว่าข้อตกลงทางใจจะมีความสมดุลเมื่อลูกจ้างและองค์กรมีการรับรู้เกี่ยวกับหน้าที่ในการแลกเปลี่ยนตอบแทนของแต่ละฝ่ายในระดับเดียวกัน โดยจากปัจจัย 2 ประการนี้พวกเขาได้แบ่งข้อตกลงทางใจออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้ คือ

- 1) Mutual high obligations : คือ ข้อตกลงทางใจที่มีความสมดุลและทั้ง 2 ฝ่ายมีการช่วยเหลือและตอบแทนซึ่งกันและกันเป็นอย่างมาก ซึ่งข้อตกลงทางใจที่มีลักษณะเช่นนี้จะก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีในรูปของความผูกพันต่อองค์กร ความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กร ความรู้สึกมั่นคงในอนาคตในองค์กร และความรู้สึกว่าตนได้รับการสนับสนุนจากองค์กร
- 2) Mutual low obligations : คือ ข้อตกลงทางใจที่มีความสมดุลแต่ทั้ง 2 ฝ่ายมีการช่วยเหลือตอบแทนซึ่งกันและกันในระดับต่ำ โดยข้อตกลงทางใจที่มีลักษณะเช่นนี้จะให้ผลลัพธ์ที่มีคุณภาพน้อยกว่าข้อตกลงทางใจแบบแรก
- 3) Employee over-obligation : คือ ข้อตกลงทางใจที่ไม่สมดุลโดยลูกจ้างมีหน้าที่จะต้องให้การสนับสนุนองค์กรมากกว่าที่องค์กรจะให้การสนับสนุนแก่เขา ข้อตกลงทางใจลักษณะนี้ให้ผลลัพธ์ในระดับที่เลวที่สุด

- 4) Employee under-obligation : คือ ข้อตกลงทางใจที่ไม่สมดุลอีกแบบหนึ่ง โดยองค์กรมีหน้าที่จะต้องให้การสนับสนุนลูกจ้างมากกว่าที่ลูกจ้างจะให้การสนับสนุนแก่องค์กร ข้อตกลงทางใจลักษณะนี้ให้ผลลัพธ์ในระดับที่เลวที่สุดเช่นเดียวกัน

ทั้งนี้ Shore และ Barksdale (1998 อ้างถึงใน Janssens, Sels et al. 2003: 1353) อธิบายว่าข้อตกลงทางใจแบบไม่สมดุลทั้งแบบ Employee over-obligation และแบบ Employee under-obligation นั้นเกิดขึ้นไม่บ่อยนักและส่วนใหญ่ดำเนินอยู่เพียงชั่วคราว ด้วยเหตุผลตามที่ Blau (1964 อ้างถึงใน Janssens, Sels et al. 2003: 1353) เสนอว่าในความสัมพันธ์แบบแลกเปลี่ยน ฝ่ายต่าง ๆ จะรู้สึกโดยอัตโนมัติว่าตนควรจะต้องตอบแทนสิ่งที่ตนได้รับจากอีกฝ่ายหนึ่ง ดังนั้น จะพยายามตอบแทนเพื่อให้ความสัมพันธ์กลับสู่สภาวะที่สมดุลอยู่เสมอ

นอกจากแนวคิดของ Rousseau และแนวคิดของ Shore และ Barksdale ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว ยังมีแนวคิดคนอื่น ๆ อีก (Rousseau, 1998; Robinson, 1996 อ้างถึงใน Lester, Kickul et al. 2003: 81) เช่น แนวคิดของ Turnley และ Feldman (1998, 2000 อ้างถึงใน Lester, Kickul et al. 2003 : 81) ที่จำแนกข้อตกลงทางใจออกเป็น 7 ประเภท ตามระดับของความพึงพอใจของลูกจ้างต่อการทำตามข้อตกลงทางใจขององค์กร และแนวคิดของ Janssens Sels และ Brande ซึ่งแบ่งข้อตกลงทางใจเป็น 6 ประเภท โดยใช้ปัจจัยที่ประกอบด้วยระยะเวลาในการจ้างงาน ความชัดเจนของข้อตกลงในความรับรู้ของพนักงาน (McLean, Parks, et al., 1998 อ้างถึงใน Janssens, Sels et al. 2003 : 1354) ความชัดเจนของขอบเขตระหว่างงานกับชีวิตด้านอื่น ๆ นอกเหนือจากการทำงาน (McLean, Parks, et al., 1998 อ้างถึงใน Janssens, Sels et al. 2003 : 1355) ความมั่นคง สัดส่วนของความรับผิดชอบในการแลกเปลี่ยนตอบแทนระหว่างองค์กรกับพนักงาน และระดับของข้อตกลง (Guest, 1998 อ้างถึงใน Janssens, Sels et al. 2003 : 1355) ซึ่งมี 2 ระดับ คือ 1) Individually regulated contract หมายถึง การที่บุคคลสามารถที่จะต่อรองเงื่อนไขการจ้างงานเฉพาะตนให้แตกต่างไปจากมาตรฐานขององค์กร และ 2) Collectively regulated relationship หมายถึง การจ้างงานที่ไม่มีการต่อรองเงื่อนไขพิเศษส่วนบุคคล โดยการตัดสินใจเกี่ยวกับการจ้างงานทั้งหมดถูกกระทำโดยฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กร

แนวทางนี้แบ่งข้อตกลงทางใจออกเป็น 6 ประเภท ดังนี้ คือ

- 1) Loyal psychological contract : พนักงานมีความจงรักภักดีสูงและมีการลงทุนในการพัฒนาตนเองอย่างมาก พนักงานอยู่กับองค์กรเดี่ยวเป็นเวลานาน ส่วนใหญ่ได้แก่คนงานที่มีการศึกษาน้อยหรือกลุ่มข้าราชการ และส่วนใหญ่เป็นสมาชิกของสหภาพแรงงาน
- 2) Instrumental psychological contract : ในข้อตกลงทางใจประเภทนี้ พนักงานมีความคาดหวังต่อองค์กรสูง แต่มีการรับรู้ว่าตนเองมีความรับผิดชอบต่อองค์กรต่ำ ได้แก่พนักงานที่มีการศึกษาน้อย แต่ไม่น้อยเท่ากับกลุ่ม Loyal psychological

contract เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการซึ่งมีทั้งกลุ่มคนงานและพนักงานในสำนักงาน ส่วนใหญ่อยู่ในองค์กรระดับกลาง

- 3) Unattached psychological contract : พนักงานมุ่งเน้นการพัฒนาตนเอง มีความผูกพันกับองค์กรต่ำ ใต้แก่กลุ่มคนหนุ่มสาวที่มีการศึกษาสูงและอยู่ในระดับบริหาร เป็นกลุ่มที่มีการศึกษาสูงที่สุดใน 6 ประเภท อายุโดยเฉลี่ยอยู่ในช่วง 31 ปี ส่วนใหญ่เป็นมืออาชีพ อยู่ในตำแหน่งผู้จัดการระดับกลาง
- 4) Investing psychological contract : พนักงานมีความคาดหวังต่อองค์กรในระดับปานกลาง แต่มีการรับรู้ว่าตนเองมีความรับผิดชอบในการแลกเปลี่ยนตอบแทนสูงกว่าองค์กร มีการศึกษาสูง แต่ไม่เท่ากลุ่ม Unattached psychological contract อย่างไรก็ตามก็ได้อยู่ในกลุ่มที่ได้รับค่าตอบแทนสูงที่สุด เทียบกับกลุ่มอื่น ๆ แล้วอยู่ในระดับบังคับบัญชาที่สูงที่สุด
- 5) Strong psychological contract : ใต้คะแนนสูงที่สุดในทุกประเภท และในทุกปัจจัย ยกเว้นการลงทุนในการพัฒนาตนเอง
- 6) Weak psychological contract : ทั้งองค์กรและพนักงานมีความรับผิดชอบต่ออีกฝ่ายหนึ่งต่ำในทุก ๆ เรื่อง ใต้แก่พนักงานที่มีการศึกษาระดับปานกลาง มีอยู่ในทุกระดับชั้นขององค์กร

Janssens และคณะ (2003) อธิบายว่าระดับของความรับผิดชอบต่อในการแลกเปลี่ยนตอบแทน การให้หลักประกันความมั่นคงในการจ้างงานขององค์กร และความรับผิดชอบต่อการลงทุนเพื่อพัฒนาตนเองของลูกจ้าง ความยืดหยุ่น และความจงรักภักดี มีความสัมพันธ์ในระดับสูงกับความผูกพันทางอารมณ์ต่อองค์กร โดยความผูกพันทางอารมณ์ต่อองค์กรพบในกลุ่ม Strong กลุ่ม Investing และกลุ่ม Loyal ความสามารถในการหางานทำนั้นพบว่าอยู่ในระดับสูงในกลุ่ม Unattached โดยในกลุ่มนี้พบว่าการที่องค์กรลงทุนในพนักงานในระยะสั้น การปฏิบัติต่อพนักงานรายบุคคล และการที่พนักงานมุ่งเน้นการลงทุนเพื่อพัฒนาตนเอง และความสัมพันธ์ที่มีลักษณะเป็นระยะสั้นเป็นปัจจัยให้พนักงานกลุ่มนี้สามารถเคลื่อนย้ายไปในองค์กรต่าง ๆ ในตลาดแรงงานได้ง่าย ซึ่งกลุ่มนี้ได้แก่พนักงานที่ยังหนุ่มสาว มีการศึกษาสูง และเป็นผู้บริหารรุ่นใหม่

อย่างไรก็ดี การนำผลการศึกษาของ Janssens และคณะไปประยุกต์ใช้ต้องระมัดระวังในเรื่องของการศึกษาในกลุ่มเล็ก ๆ ที่ไม่อาจใช้เป็นตัวแทนของข้อมูลในวงกว้างได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการศึกษาพนักงานในองค์กรที่มีการเติบโตเข้าสู่ภาวะเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมใหม่อย่างรวดเร็ว กลุ่มพนักงานที่มีความรู้ระดับปริญญาโททางการจัดการ (MBA) และกลุ่มที่ปรึกษาหรือเชี่ยวชาญ เพราะอาจทำให้เกิดความเข้าใจผิด ๆ ตัวอย่างเช่น ในการศึกษาตลาดแรงงานในประเทศเบลเยียม พบว่าการเปลี่ยนแปลงจากข้อตกลงทางใจแบบดั้งเดิมไปสู่แบบใหม่ยังมีอยู่จำกัดในกลุ่มพนักงานกลุ่มเล็ก ๆ ที่อยู่ในวัยหนุ่มสาวและมีการศึกษาดี โดยปรากฏว่ามีพนักงานในกลุ่ม Unattached อยู่

เพียงร้อยละ 4 ของแรงงานทั้งประเทศ ดังนั้น จึงไม่อาจสรุปได้ว่าข้อตกลงทางใจในคนส่วนใหญ่เป็นแบบ Unattached ด้วย

2.1.5. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบของข้อตกลงทางใจ

ข้อตกลงทางใจเป็นแบบแผนทางความคิด (Mental model) ที่สร้างขึ้นจากลักษณะเฉพาะส่วนบุคคลซึ่งพัฒนามาจาก ภูมิหลัง และประสบการณ์ทั้งในอดีตและปัจจุบันซึ่งจะแตกต่างกันไป โดยคนจะใช้แบบแผนทางความคิดนี้ในการตีความสถานการณ์ต่าง ๆ รอบ ๆ ตัว และจะทำพฤติกรรมตามที่ตนคิดว่าเหมาะสมกับสถานการณ์นั้น ๆ (Rousseau, 1995 อ้างถึงใน Sharpe n.d.: 2)

รูปแบบของข้อตกลงทางใจอยู่ภายใต้อิทธิพลของปัจจัยหลายประการ โดยในองค์กรเดียวกันลูกจ้างแต่ละคนที่แม้แต่ถูกจ้างมาในเวลาเดียวกัน ในตำแหน่งเดียวกันก็อาจมีรูปแบบของข้อตกลงทางใจที่แตกต่างกันไปก็ได้ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับปัจจัย 3 ระดับดังต่อไปนี้ คือ

- 1) ปัจจัยระดับบุคคล : Liao-Troth และคณะ อธิบายว่า (2005 : 525) ลักษณะส่วนบุคคล รวมถึง อายุ เพศ การศึกษา สถานภาพการเป็นสมาชิกของสหภาพแรงงาน ลำดับชั้นและตำแหน่งในองค์กร ประเภทของงาน ชั่วโมงและเวลาการทำงาน สัญญาจ้างงานที่เป็นทางการ รายได้ สถานภาพสมรสและสถานภาพทางครอบครัว ล้วนมีอิทธิพลต่อรูปแบบของข้อตกลงทางใจโดยทางอ้อม ส่วนปัจจัยระดับบุคคลที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบของข้อตกลงทางใจโดยตรง คือ ลักษณะและคุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างลูกจ้างและองค์กร
Durkin (2005 : 19) อธิบายว่าองค์กรในศตวรรษที่ 21 จะมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีความหลากหลาย (Diversity) มากขึ้นโดยอาจมีมากถึง 4 รุ่นที่มีมุมมองและความคาดหวังจากการทำงานแตกต่างกัน ดังนี้ คือ
 - Veterans : คือ กลุ่มคนที่เกิดในปี 1922-1945 มีอาวุโสสูงที่สุดในองค์กร ด้วยวัยที่เพิ่มขึ้นและนำมาซึ่งปัญหาสุขภาพทำให้คนกลุ่มนี้คาดหวังให้องค์กรให้ความสำคัญไม่เพียงแต่ในการมองเห็นคุณค่าของความทุ่มเทและความจงรักภักดีของตนเท่านั้น แต่ในความเป็นอยู่ที่ดีของตนด้วย
 - Baby boomers คือ กลุ่มคนที่เกิดในปี 1946-1964 กลุ่มนี้ถูกเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า Sandwich generation (Durkin 2005 : 24) เพราะต้องดูแลคน 2 รุ่น คือ พ่อแม่ที่อายุมากและลูกที่อยู่ในวัยเด็กและวัยหนุ่มสาว Baby boomers จึงพร้อมที่จะทำงานหนักและจงรักภักดีต่อองค์กร ในขณะที่เดียวกันก็คาดหวังความมั่นคงในการทำงานและรายได้

- Generation X คือ กลุ่มคนที่เกิดระหว่างปี 1965-1977 เป็นกลุ่มที่จะก้าวขึ้นไปเป็นผู้บริหารรุ่นใหม่ต่อจาก Baby boomers ในขณะที่แนวคิดเกี่ยวกับการทำงาน Baby Boomers คือ “Live to work” Generation X มีแนวคิดที่แตกต่างคือ “Work to live” คือ ให้ความสำคัญต่อความสมดุลของชีวิตกับการทำงาน (Work/Life balance) คนกลุ่มนี้มีอิสระสูงและไม่สนใจเรื่องการจรรยาบรรณที่ดีต่อองค์กร แต่คาดหวังโอกาสในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อความก้าวหน้าในอาชีพของตน
- The Nexter คือ กลุ่มคนที่เกิดระหว่างปี 1978-1986 เป็นกลุ่มหนุ่มสาวที่เพิ่งสำเร็จการศึกษา คนกลุ่มนี้พร้อมที่จะทำงานหนัก ต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในองค์กร อย่างไรก็ตาม ผลการสำรวจของ 2002 People Work Survey โดย Mercer Human Resource Consulting (Durkin 2005 : 21) พบว่าคนกลุ่มนี้เห็นว่าองค์กรไม่ได้ให้ความสำคัญต่อตนเองเท่าที่ควร จึงมีความพึงพอใจในงานต่ำกว่าและเปลี่ยนงานบ่อยกว่าคนกลุ่มอื่น The Nexter ไม่ให้ความสำคัญและไม่เชื่อว่าความมั่นคงยังคงเป็นเงื่อนไขหนึ่งของการจ้างงานอีกต่อไป (CIPD - The HR and Development Website n.d.) จึงคาดหวังโอกาสในการได้รับการศึกษาและการฝึกอบรมที่จะช่วยพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพของตน

ผลการสำรวจของ CIPD (CIPD - The HR and Development Website n.d.) ยังพบว่าลูกจ้างในปัจจุบันมีทัศนคติเกี่ยวกับอาชีพที่แตกต่างกันโดยแบ่งออกได้เป็น 3 กลุ่ม ดังนี้ คือ

- Traditional คือ กลุ่มที่มีความผูกพันต่อองค์กรและแรงจูงใจในการทำงานสูงสุด คนกลุ่มนี้ต้องการความมั่นคงในการทำงาน และความก้าวหน้าในอาชีพ โดยการไต่ระดับเลื่อนขั้นไปตามโครงสร้างองค์กร
 - Disengaged คือ กลุ่มคนที่ไม่ได้ให้ความสำคัญต่อการทำงานเพียงอย่างเดียว คนกลุ่มนี้มีแรงจูงใจในการทำงานต่ำ ถ้าเลือกได้ก็จะไม่ทำงานเกินกว่าความรับผิดชอบของตน
 - Independent คือ กลุ่มที่มีแรงจูงใจและความผูกพันต่อองค์กรต่ำที่สุด คนกลุ่มนี้ต้องการความสำเร็จในอาชีพในแนวทางของตนเองโดยไม่ผูกติดอยู่กับองค์กรใด พร้อมทั้งจะไปจากองค์กรได้ทุกเมื่อถ้ามีโอกาสที่ดีกว่า
- 2) ปัจจัยระดับองค์กร : ปัจจัยระดับองค์กรที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบของข้อตกลงทางใจ คือ ประเภทอุตสาหกรรม ขนาดขององค์กร และขนาดของเงินทุนขององค์กร

- 3) ปัจจัยระดับสังคม : Mumford (1995 : 55) อธิบายว่าปัจจัยระดับสังคมที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบของข้อตกลงทางใจ คือ กฎหมาย กฎ ระเบียบ บรรทัดฐาน ค่านิยมทางสังคม วัฒนธรรมประจำชาติ และสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ

2.1.6. สถานะของข้อตกลงทางใจ

สถานะของข้อตกลงทางใจ หมายถึง ความสมบูรณ์ของการที่องค์กรได้ทำตามความคาดหวังหรือข้อตกลงทางใจของลูกจ้าง เนื่องจากข้อตกลงทางใจมีลักษณะที่ไม่ชัดเจนโดยเป็นการรับรู้ในความคิดของลูกจ้างและไม่มีการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร รวมทั้งผู้บริหารเองหรือบุคลากรที่เป็นผู้กระทำการแทนขององค์กรก็อาจไม่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับข้อตกลงทางใจ จึงทำให้เกิดปัญหาที่พบได้อยู่เสมอ ซึ่งเกิดจากการที่องค์กรหรือผู้กระทำการแทนองค์กรไม่ได้ตระหนักถึงการมีอยู่จริงของข้อตกลงทางใจ หรือไม่ได้ตระหนักว่าตนได้เป็นผู้ให้สัญญาแทนองค์กรในมุมมองของลูกจ้าง รวมถึงจากการที่องค์กรและลูกจ้างมีความเข้าใจที่ไม่ตรงกันในหน้าที่ความรับผิดชอบในการตอบสนองแลกเปลี่ยนของแต่ละฝ่าย ทำให้ข้อตกลงทางใจอาจจะได้รับการทำตามอย่างสมบูรณ์หรือไม่ก็ได้ ทั้งนี้ Grant (1999 อ้างถึงใน D'Annunzio-Green and Francis 2005: 330-331) ได้แบ่งระดับของข้อตกลงทางใจตามความสมบูรณ์เป็น 4 ระดับดังนี้ คือ

- 1) Congruent contract : ข้อตกลงทางใจที่การปฏิบัติจริงเป็นไปตามความคาดหวังของลูกจ้างอย่างสมบูรณ์
- 2) Mismatched contract : ข้อตกลงทางใจที่การปฏิบัติจริงไม่เป็นไปตามความคาดหวังของลูกจ้างอย่างสิ้นเชิง
- 3) Partial contract : ข้อตกลงทางใจที่การปฏิบัติจริงเป็นไปตามความคาดหวังของลูกจ้างเพียงบางส่วน
- 4) Trial contract : ข้อตกลงทางใจที่อยู่ในขั้นทดลองซึ่งจะเกิดขึ้นในช่วงต้นของการก่อตัวของข้อตกลงทางใจ โดยลูกจ้างอยู่ในระหว่างจับตามองว่าองค์กรจะมีการปฏิบัติตามข้อตกลงทางใจอย่างไร ซึ่งในขั้นนี้ลูกจ้างสามารถยอมรับได้ว่าการทำตามข้อตกลงโดยสมบูรณ์นั้นต้องใช้เวลา และจะยอมปล่อยวางความคาดหวังของตนไว้ก่อน ซึ่งเป็นลักษณะของความสัมพันธ์ช่วงเริ่มต้นหรือที่เรียกว่า Honeymoon period

Grant อธิบายว่าด้วยการที่ข้อตกลงทางใจมีลักษณะที่ไม่ชัดเจน ซึ่งทำให้มีความเป็นไปได้มากที่องค์กรและพนักงานจะมีเข้าใจเกี่ยวกับข้อตกลงทางใจที่ไม่ตรงกัน ตลอดจนความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ตลอดเวลาในองค์กร ทำให้การทำตามข้อตกลงทางใจได้อย่างสมบูรณ์หรือ Congruent contract นั้นเป็นไปได้ยาก ในองค์กรส่วนใหญ่ข้อตกลงทางใจมักจะอยู่ในระดับ Mismatched Partial หรือ Trial ซึ่งหากไม่ได้รับการแก้ไขอย่างเหมาะสมสุดท้ายมักจะนำไปสู่

สถานการณ์ที่ลูกจ้างรู้สึกว่าคุณไม่ได้ในสิ่งที่คาดหวังว่าควรจะได้ ซึ่งจะทำให้เกิดผลกระทบต่อแรงจูงใจและผลการดำเนินงานขององค์กรในที่สุด

Andersson (1996 อ้างถึงใน Pate, Martin et al. 2003: 559-560) อธิบายว่าความยุติธรรมด้านต่าง ๆ ที่ลูกจ้างนำมาใช้ประเมินระดับของการที่องค์กรทำตามข้อตกลงทางใจประกอบด้วย

1) ความยุติธรรมทางการแบ่งปันปันส่วน (Distributive justice) : คือ ความยุติธรรมในการแจกจ่าย แบ่งสรรรางวัล ผลลัพธ์ ผลสำเร็จให้กับพนักงานในองค์กร ด้ความโดยดูจากค่านิยม กฎ หรือบรรทัดฐานในองค์กร ซึ่งมีหลักการ 3 ประการ (ศูนย์บริการคอมพิวเตอร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ม.ป.) ได้แก่

- ความเป็นธรรม : บุคคลควรได้รับรางวัลที่เหมาะสมกับการกระทำหรือผลสำเร็จอันเกิดจากการกระทำของตนเอง
- ความเท่าเทียมกัน : ทุก ๆ คนควรมีโอกาสเท่ากันในการได้รับรางวัล โดยไม่คำนึงถึงเรื่องความแตกต่าง
- ความจำเป็น : รางวัลควรช่วยตอบสนองความต้องการหรือความจำเป็นของแต่ละบุคคล

2) ความยุติธรรมทางกระบวนการ (Procedural justice) : ความยุติธรรมทางกระบวนการแตกต่างจากความยุติธรรมทางการแบ่งปันปันส่วน กล่าวคือ ความยุติธรรมทางการแบ่งปันปันส่วนมุ่งพิจารณาที่ผลลัพธ์ ในขณะที่ความยุติธรรมทางกระบวนการมุ่งพิจารณากระบวนการในการตัดสินใจในการจัดสรรผลลัพธ์ดังกล่าว

Folger และ Greenberg (1985) กล่าวว่าความยุติธรรมทางกระบวนการมี 2 ลักษณะ คือ 1)การให้ลูกจ้างมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจขององค์กร ซึ่ง Ambrose and Cropanzano (2000) พบว่าถ้าระดับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจภายในองค์กรของพนักงานมีสูง การรับรู้เกี่ยวกับความยุติธรรมทางกระบวนการก็จะสูงด้วย และ 2)โครงสร้างและส่วนประกอบของกระบวนการที่หนักแน่นปราศจากความอคติ ตั้งอยู่บนพื้นฐานของเหตุและผลที่ได้จากการรวบรวมข้อมูลอย่างรอบคอบครบถ้วน เช่น การคัดเลือกบุคลากร ต้องอนุญาตให้ผู้สมัครแสดงความสามารถได้เต็มที่และให้คะแนนอย่างถูกต้องยุติธรรมระหว่างผู้สมัครด้วยกัน

Leventhal Karuza และ Fry (อ้างถึงใน Lester, Kickul et al. 2003: 88) อธิบายว่าลูกจ้างจะรู้สึกพึงพอใจเมื่อพบว่าองค์กรมีความยุติธรรมทางกระบวนการตามลักษณะ 6 ประการ ดังนี้ คือ

- กระบวนการนั้นต้องมีความคงเส้นคงวา (Consistency) ในทุกกรณี ทุกสถานการณ์ และทุกเวลา

- การตัดสินใจต้องมีความถูกต้อง (Accuracy) โดยต้องกระทำบนพื้นฐานของการมีข้อมูลที่เชื่อถือได้อย่างเพียงพอครบถ้วน
- การตัดสินใจต้องสามารถแก้ไขปรับเปลี่ยน (Correctability) ถ้าพบว่าข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจไม่ถูกต้อง
- กระบวนการในการแบ่งสันปันส่วนทรัพยากรและรางวัลต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของการให้ความสำคัญและความใส่ใจต่อกลุ่มต่าง ๆ อย่างเท่าเทียมกัน (Representativeness)
- กระบวนการในการแบ่งสันปันส่วนทรัพยากรและรางวัลต้องเป็นไปตามหลักศีลธรรมและจริยธรรมอันดี (Ethicality)
- กระบวนการในการแบ่งสันปันส่วนทรัพยากรและรางวัลต้องมีได้เป็นไปเพื่อการสนองความต้องการส่วนตนของผู้ใดผู้หนึ่ง และไม่มีการใช้อคติหรือความลำเอียง (Bias suppression)

Lind and Tyler (1998) ใช้แนวคิดรูปแบบคุณค่าของกลุ่มอธิบายว่าความต้องการเป็นส่วนหนึ่งและได้รับการยอมรับจากกลุ่มทำให้คนต้องการความยุติธรรมทางกระบวนการเพื่อพัฒนาความผูกพันให้เกิดขึ้นภายในกลุ่ม โดยได้เสนอแนวทางในการสร้างความยุติธรรมทางกระบวนการในกลุ่มไว้ 3 ประการดังนี้ คือ

- ความเป็นกลาง (Neutrality) : บุคคลไม่สามารถได้ทุกอย่างที่ต้องการตลอดเวลา เขาต้องรู้จักประนีประนอมโอนอ่อนผ่อนตามความรู้สึกหรือความต้องการของผู้อื่น โดยกลุ่มควรสร้างมาตรฐานความเป็นกลางขึ้นเพื่อแก้ปัญหาหรือลดความขัดแย้ง
 - ความไว้วางใจ (Trust) : ผู้นำกลุ่มที่มีเมตตาจะก่อให้เกิดความไว้วางใจขึ้นในกลุ่ม โดยผู้นำต้องปฏิบัติกับสมาชิกในกลุ่มอย่างยุติธรรม และสมเหตุสมผล ซึ่งจะทำให้สมาชิกเกิดความต้องการที่จะดำรงไว้ซึ่งความสัมพันธ์ระยะยาวกับกลุ่ม
 - สถานะในกลุ่ม (Person's social standing in the group) : การปฏิบัติต่อบุคคลจะเป็นการบ่งบอกถึงสถานะทางสังคมในกลุ่มได้ ถ้าสมาชิกกลุ่มได้รับการปฏิบัติอย่างหยาบคาย เขาจะรู้สึกได้ว่าเขามีสถานะทางสังคมในกลุ่มต่ำ ถ้าได้รับการปฏิบัติด้วยความเคารพ เขาจะรู้สึกว่าเขามีคุณค่าสำหรับกลุ่ม
- 3) ความยุติธรรมทางการปฏิบัติ (Interactional justice) : คือ การที่องค์กรมีการปฏิบัติอย่างเหมาะสมในกระบวนการจัดสรรทรัพยากรและรางวัลในการทำงาน มีการสื่อสารให้ลูกจ้างเกิดความเข้าใจในความเป็นไปในกระบวนการอย่างชัดเจน

(Bies, Shapiro, & Cummings, 1988 อ้างถึงใน Lester, Kickul et al. 2003: 88) และผู้แทนองค์กรที่รับผิดชอบในการสื่อสารกระบวนการได้ใช้แนวทางการสื่อสารที่แสดงถึงความเคารพในศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของลูกค้า (Bies & Moag, 1986; Shapiro, buttner, & barry, 1995 อ้างถึงใน Lester, Kickul et al. 2003: 88)

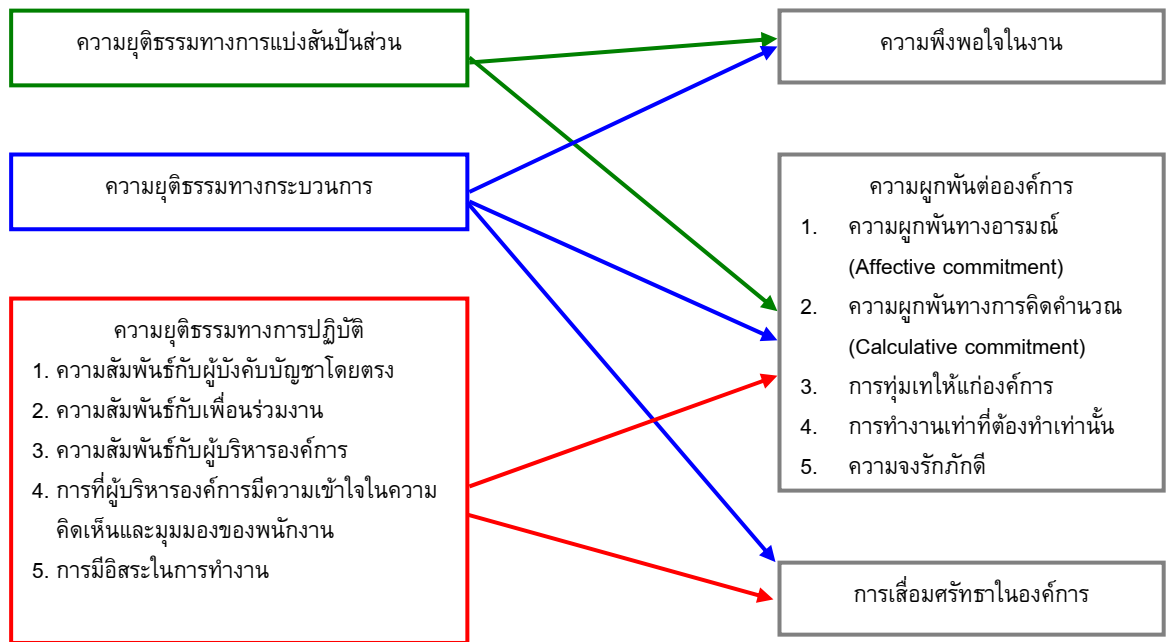
ความยุติธรรมทางการปฏิบัติมีองค์ประกอบสำคัญ 2 ประการ (ศูนย์บริการคอมพิวเตอร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ม.ป.) คือ

- ความยุติธรรมในการปฏิสัมพันธ์ (Interpersonal Justice) : หมายถึง การปฏิบัติต่อลูกค้าด้วยการให้ความเคารพในสิทธิศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์
- ความยุติธรรมในการให้ข้อมูล (Informational Justice) : หมายถึง การสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับนโยบายและระเบียบต่าง ๆ โดยลูกค้าควรได้รับการอธิบายถึงนโยบายและระเบียบเหล่านั้นอย่างละเอียด ชัดเจน และเพียงพอที่จะใช้คาดการณ์ได้ถึงสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ทั้งนี้ การสื่อสารนั้นต้องก่อให้เกิดความรู้สึกว่ามีความยุติธรรม ไม่มีเจตนาอื่นแอบแฝง และอยู่บนพื้นฐานที่มีเหตุผล

Greenberg (1994) ได้เสนอผลศึกษาเรื่องความยุติธรรมในการปฏิสัมพันธ์และความยุติธรรมในการให้ข้อมูลโดยใช้กรณีศึกษาเกี่ยวกับการประกาศห้ามสูบบุหรี่ในสถานที่ทำงานแห่งหนึ่ง ซึ่งมีการทดลองออกประกาศ 2 ฉบับที่มีเนื้อความแตกต่างกันในเรื่องความละเอียดของการให้ข้อมูลและเนื้อหาที่แสดงความใส่ใจในลูกค้า ผลการศึกษาพบว่าประกาศที่มีเนื้อความละเอียดครบถ้วนและแสดงความใส่ใจทำให้ลูกค้าให้ความร่วมมือมากกว่า

Pate และ Martin (2003 : 565) ได้เสนอว่าความยุติธรรมขององค์กรมีความสัมพันธ์กับทัศนคติและพฤติกรรมของลูกค้าดังแสดงในแผนภาพหน้าต่อไป

**แผนภาพ 2.2 : ความสัมพันธ์ระหว่าง
ความยุติธรรมองค์การกับทัศนคติและพฤติกรรมของลูกจ้าง**



ที่มา : Pate, Martin et al. (2003 : 565)

โมเดลข้างบนอธิบายว่าความยุติธรรมในองค์การมีความสัมพันธ์ต่อทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานดังต่อไปนี้ คือ

1) ผลลัพธ์ทางทัศนคติ

- ความยุติธรรมทางการแบ่งปันปันส่วนก่อให้เกิดความพึงพอใจในงานและความผูกพันทางอารมณ์ต่อองค์การ ทั้งนี้ ตามทฤษฎีความเสมอภาคของ Adam ที่มีหลักการว่า “A fair day’s pay for a fair’s day work” กล่าวคือถ้าองค์การให้ความสำคัญต่อความทุ่มเทในการทำงานของพนักงานโดยการจ่ายค่าตอบแทนหรือให้รางวัลอย่างเหมาะสมพนักงานจะมีความพึงพอใจในงาน นอกจากนี้ Millward และ Brewerton (1999 อ้างถึงใน Pate, Martin et al. 2003 : 570) ยังอธิบายว่าพนักงานต้องรู้สึกว่างค์การได้ทำตามข้อตกลงทางใจขั้นพื้นฐานหรือที่เรียกว่าข้อตกลงทางใจเชิงการแลกเปลี่ยน (Transactional contract) อย่างสมบูรณ์โดยมีการแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจอย่างเป็นธรรมเสียก่อน พนักงานจึงจะพัฒนาข้อตกลงใจทางใจไปสู่ข้อตกลงที่มีขั้นสูงที่เรียกว่าข้อตกลงเชิงความสัมพันธ์ (Relational contract) ซึ่งมีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จในระยะยาวขององค์การมากกว่า

- ความยุติธรรมทางกระบวนการก่อให้เกิดความพึงพอใจในงาน ความจงรักภักดี และความศรัทธาต่อองค์กร ทั้งนี้ โดยมีหลักฐานจากการสำรวจความคิดเห็นที่ทำในปี 2000 (Pate, Martin et al. 2003 : 570) ที่พบว่าความยุติธรรมในกระบวนการการตัดสินใจขององค์กรจะช่วยลดความเครียด ดังนั้น พนักงานจึงมีความพึงพอใจในงานเพิ่มขึ้น และการมีกระบวนการที่คงเส้นคงวาสามารถคาดเดาได้จะทำให้พนักงานมีความรู้สึกมั่นคง จึงทำให้พนักงานเกิดความไว้วางใจและความจงรักภักดีต่อองค์กร
 - ความยุติธรรมทางการปฏิสัมพันธ์ก่อให้เกิดความศรัทธาและความผูกพันทางอารมณ์ต่อองค์กร ผนวกความยุติธรรมทางการปฏิสัมพันธ์ที่มีนัยสำคัญสูงสุดคืออิสระ (Autonomy) ในการทำงานที่จะทำให้เกิดพฤติกรรมการเป็นพลเมืองดีขององค์กร โดยยิ่งพนักงานได้รับอิสระในการทำงานมากเท่าใดเขาก็จะทำงานตามข้อตกลงที่เป็นลายลักษณ์อักษรน้อยเท่านั้น ซึ่งตรงกับแนวทางในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งเน้นการเอื้ออำนาจ (Empowerment) ในปัจจุบัน (Beardwell & Holden, 1999 อ้างถึงใน Pate, Martin et al. 2003 : 571)
- 2) ผลลัพธ์ทางพฤติกรรม : ผลลัพธ์ทางสถิติบ่งชี้ว่าความยุติธรรมในองค์กรที่มีความสัมพันธ์ต่อผลลัพธ์ทางพฤติกรรมอย่างมีนัยสำคัญมีเพียงอย่างเดียวคือการเอื้ออำนาจ (Empowerment) ซึ่งจะก่อให้เกิดพฤติกรรมการเป็นพลเมืองดีขององค์กร เนื่องจากยิ่งพนักงานมีอิสระ (Autonomy) ในการทำงานมากเท่าใดก็จะยิ่งทำงานนอกเหนือจากที่กำหนดไว้ในสัญญาจ้างงานที่เป็นลายลักษณ์อักษรมากขึ้น ดังกล่าวมาแล้ว ทั้งนี้ ตรงกับแนวทางบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันที่ให้ความสำคัญต่อการกระจายอำนาจแก่บุคลากรในองค์กรมากขึ้น (Beardwell & Holden, 1999 อ้างถึงใน Pate, Martin et al. 2003 : 571)

ทั้งนี้ Pate Martin และ McGoldrick (2003 : 564-565) อธิบายว่าความยุติธรรมทางการแบ่งปันปันส่วนและทางกระบวนการมีความสัมพันธ์โดยตรงต่อความพึงพอใจในงานเนื่องจากการจัดสรรรางวัลและการดำเนินนโยบายอย่างเป็นธรรมขององค์กรจะทำให้พนักงานมีความสุขในการทำงาน นอกจากนี้ ยังมีความสัมพันธ์ต่อความรู้สึกทางอารมณ์ด้านอื่น เช่น ความผูกพันทางอารมณ์ (Affective commitment) และความจงรักภักดี (Loyalty) ต่อองค์กร ทั้งนี้ ในระดับต่าง ๆ กันดังค่าทางสถิติดังแสดงในโมเดลข้างล่าง

Blau (1964 อ้างถึงใน Sharpe n.d. : 3) ยังอธิบายว่าพนักงานจะใช้ความพยายามในการทำงานให้แก่องค์กรเท่ากับประโยชน์ที่เขาได้รับว่าเขาได้รับจากองค์กรในสถานการณ์จริง (Anderson & Schalk, 1998 อ้างถึงใน Sharpe n.d. : 3) ตัวอย่างเช่น ถ้าพนักงานรับรู้ว่าองค์กรได้ปฏิบัติต่อเขาอย่างยุติธรรม ตระหนักในการอุทิศตนทำงานของเขา และให้รางวัลแก่เขาอย่าง

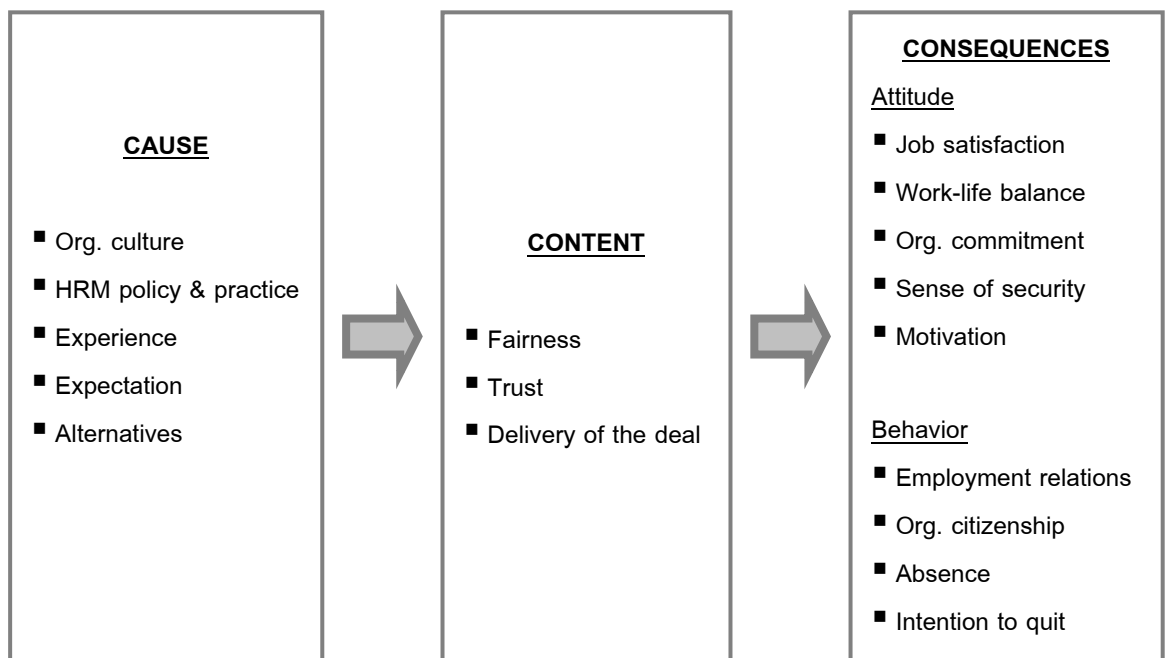
เหมาะสม พนักงานก็จะรู้สึกว่าเป็นความรับผิดชอบของตนที่จะต้องทุ่มเทให้กับการทำงานและละเว้นจากการสร้างความเสียหายใด ๆ ให้แก่องค์กร (Gouldner, 1960 อ้างถึงใน Sharpe n.d. : 3)

2.1.7. ความสำคัญของข้อตกลงทางใจ

แม้ว่าจะมีลักษณะที่ไม่ชัดเจนแต่ในปัจจุบันความสำคัญของข้อตกลงทางใจได้รับการกล่าวถึงและการยอมรับอย่างแพร่หลายในการศึกษา การประชุม และเอกสารทางวิชาการ (Morrison & Robinson, 1997; Robinson, Kraatz, & Rousseau, 1994 อ้างถึงใน Lester, Kickul et al. 2003: 79) บทความในวงการของนักปฏิบัติ (Practitioner) (De Meuse & Tornow, 1990; Ehrich, 1994; Sims, 1994; Wilhem, 1994 อ้างถึงใน Lester, Kickul et al. 2003: 79) และตำราทางการบริหารจัดการมากมาย (Osland, Kolb, & Rubin, 2001; Robbins, 2001 อ้างถึงใน Lester, Kickul et al. 2003: 79) ทั้งนี้ เพราะผลของการที่องค์กรทำตามข้อตกลงทางใจจะทำให้ลูกจ้างรู้สึกว่าองค์กรมีความยุติธรรม ซึ่งจะช่วยเพิ่มพฤติกรรมทางบวกและลดพฤติกรรมทางลบ

Guest (1998 อ้างถึงใน Maguire 2002 : 178) เสนอว่าข้อตกลงทางใจมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานและแรงจูงใจ ทั้งนี้ ดังแสดงในแผนภาพหน้าถัดไป

แผนภาพ 2.3 : ความสัมพันธ์ระหว่างข้อตกลงทางใจ ความพึงพอใจในงาน และแรงจูงใจ



ที่มา : ดัดแปลงจาก Guest (1998 อ้างถึงใน Maguire 2002 : 178) และ Schabracq และคณะ (2003)

โมเดลของ Guest สามารถอธิบายได้ว่าประสบการณ์ของลูกจ้างในบริบทขององค์การ รวมถึงวัฒนธรรมขององค์การ นโยบายและวิธีปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ปรัชญาการณ ความคาดหวัง และทางเลือกอื่น ๆ นอกองค์การเปรียบเทียบกับในองค์การเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความ

รับรู้ของลูกจ้างในเรื่องของความยุติธรรม ความไว้วางใจ และการที่องค์กรทำตามหรือไม่ทำตามสิ่งที่ได้สัญญาว่า ซึ่งจะก่อให้เกิดผลกระทบต่อความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร ความรู้สึกมั่นคง สัมพันธภาพกับองค์กร แรงจูงใจ พฤติกรรมการเป็นพลเมืองดีขององค์กร การทำตามกฎระเบียบ และความต้องการที่จะดำรงสมาชิกภาพในองค์กรต่อไป ทั้งนี้ การที่รับรู้ว่าจะทำตามหรือไม่ทำตามความคาดหวังหรืออีกนัยหนึ่งคือข้อตกลงทางใจของตนอย่างสมบูรณ์จะทำให้พนักงานรู้สึกว่าตนมีส่วนในการควบคุมอนาคตการทำงานของตน มีความมั่นคงในงาน และสถานการณ์การทำงานมีลักษณะคาดเดาได้ (McFarlane, Shore, & Tetrick, 1994; Rousseau, 1994 อ้างถึงใน Sharpe n.d.: 3) พนักงานจะมีความพึงพอใจในงาน มีความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มขึ้นของพฤติกรรมทางบวก เช่น มีความพึงพอใจและมีแรงจูงใจในการทำงาน พฤติกรรมการเป็นพลเมืองดีขององค์กร การมีผลการปฏิบัติงานที่ดี และความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กร และการลดลงของพฤติกรรมทางลบ เช่น การเฉื่อยงาน การขาดงาน และการลาออก ซึ่งทั้งหมดนี้จะนำมาซึ่งประโยชน์ระยะยาวต่อทั้งองค์กรและพนักงาน (Guest et al., 1996; Makin & cooper, 1995; Pascale, 1997; Rousseau, 1994, 1996, Shore & Barksdale, 1998 : 733; Shore & Shore, 1995 อ้างถึงใน Sharpe n.d.: 3; Shore & Wayne, 1993; Rousseau & Parks, 1993 อ้างถึงใน Sharpe, n.d. : 14)

2.1.8. ความรับผิดชอบขององค์กรต่อข้อตกลงทางใจ

โดยพิจารณาจากแนวคิดข้อตกลงทางสังคม (Social contract) (Buren 2000 : 208) ในมุมมองทางสังคมศาสตร์ ซึ่งเป็นแนวคิดที่นักจริยธรรมใช้ในการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับปรากฏการณ์ต่าง ๆ ในการอุตสาหกรรม (Donaldson & dunfee, 1995 : 86 อ้างถึงใน Buren 2000 : 209) ข้อตกลงทางใจของพนักงานนั้นมีผลเป็นการผูกพันผู้บริหารองค์กร (Rousseau, 1995; Robinson, Kraatz & Rousseau, 1994 อ้างถึงใน Buren 2000: 206) โดยข้อตกลงทางสังคมคือบรรทัดฐานที่ใช้เป็นแนวทางในการดำเนินความสัมพันธ์ต่าง ๆ ในสังคม โดยมีแนวคิดที่ว่าพลเมืองที่ดีของสังคมต้องเคารพและไม่ฝ่าฝืนค่านิยมและบรรทัดฐานของสังคมนั้น ๆ

ข้อตกลงทางใจเป็นข้อตกลงทางสังคมระดับบุคคล Rousseau (อ้างถึงใน Buren 2000 : 207) อธิบายว่าข้อตกลงทางสังคมมีลักษณะสำคัญ 4 ประการ คือ การสมัครใจ (Voluntariness) ความไม่สมบูรณ์ (Incompleteness) ความเสียหายต่อความไว้วางใจ (Reliance loss) และกระบวนการที่เป็นอัตโนมัติ (Automatic processes) ซึ่งนำไปสู่พันธะและความรับผิดชอบต่อสังคมของคู่สัญญาดังแสดงในตารางในหน้าถัดไป

**ตาราง 2.3 : ความสัมพันธ์ของข้อตกลงทางสังคม และ
ความรับผิดชอบต่อสังคมของคู่สัญญา**

ลักษณะของ ข้อตกลงทางสังคม	คำนิยาม	ความรับผิดชอบต่อสังคม
ความสมัครใจ (Voluntariness)	คู่สัญญาต้องตกลงกันด้วยความสมัครใจ ภาวะผูกพันต้องไม่เกิดขึ้นด้วยการบังคับ	เนื่องจากการทำความตกลงเป็นไปโดยสมัครใจ คู่สัญญาจะต้องรับผิดชอบต่อสังคมในการทำตามข้อตกลงในสัญญา รวมถึงบรรทัดฐานทางสังคมที่สอดคล้องกับสัญญานั้น
ความไม่สมบูรณ์ (Incompleteness)	รายละเอียดตลอดจนเหตุและผลที่เกี่ยวข้องกับข้อตกลงมีอยู่มากมายและหลากหลาย จึงอาจไม่สามารถถูกบันทึกไว้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ได้	องค์ประกอบของข้อตกลงแม้ไม่ชัดเจนแต่เนื่องจากเป็นตัวแทนความคาดหวังของคู่สัญญาจึงย่อมมีผลผูกพันคู่สัญญา
ความเสียหายต่อความไว้วางใจ (Reliance losses)	การเปลี่ยนแปลงข้อตกลงอาจก่อให้เกิดความเสียหาย ฝ่ายที่ไม่ทำตามสัญญาต้องรับผิดชอบต่อสังคม	ฝ่ายที่เสียหายเพราะการไม่ทำตามสัญญาของอีกฝ่ายหนึ่งย่อมมีสิทธิได้รับการชดเชย
กระบวนการอัตโนมัติ (Automatic process)	หน้าที่ตามสัญญาเมื่อเกิดขึ้นแล้วยากจะเปลี่ยนแปลง เพราะคู่สัญญาย่อมต่างยึดมั่นในข้อตกลงของสัญญานั้น	ข้อตกลงในสัญญาไม่อาจเปลี่ยนแปลงได้โดยปราศจากความยินยอมของอีกฝ่ายหนึ่ง

ที่มา : Buren (2000 : 207)

นักธุรกิจอาจมีมุมมองทางลบต่อความรับผิดชอบต่อสังคม เช่น Friedman (1962, 1982 : 133 อ้างถึงใน Buren 2000 : 212) ที่กล่าวว่าองค์การมีหน้าที่เพียงอย่างเดียวคือการทำเงินให้ผู้ถือหุ้นให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ และการที่องค์การต้องยอมรับความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นการทำลายรากฐานของสังคมเสรีโดยสิ้นเชิง ซึ่งถ้าคำกล่าวของ Friedman ถูกต้อง การศึกษาจริยธรรมองค์การเกี่ยวกับการปรับขนาดองค์การก็ควรมุ่งเน้นเฉพาะการพิจารณาความสามารถของกระบวนการในการช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพทางการเงินเท่านั้น ซึ่งถ้ากระบวนการดังกล่าวสามารถช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพและเพิ่มผลกำไรให้องค์การได้จริงก็ควรถือว่าเป็นกระบวนการดังกล่าวถูกต้องตามหลักจริยธรรม ไม่ว่าจะส่งผลในทางลบแก่พนักงานหรือสังคมอย่างไร แต่ในความเป็นจริงเราไม่อาจปฏิเสธได้ว่าองค์การคือสมาชิกของสังคม (Hurst, 1970; Kaufman, Zacharias & Karson, 1995 อ้างถึงใน Buren 2000: 212) โดยในสหรัฐอเมริกาถือว่าองค์การมีสถานะเป็นบุคคล (Person) ที่มีสิทธิและหน้าที่เช่นเดียวกับสมาชิกสังคมอื่น ๆ ทั้งในทางกฎหมายและศีลธรรม ซึ่งรวมถึงการรักษาสิ่งแวดล้อม การจ่ายค่าแรงที่เป็นธรรม การผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ และให้ความใส่ใจต่อคุณภาพชีวิตที่ดีของคนในชุมชน โดยผู้ถือหุ้นและพนักงานเป็นผู้มีส่วนร่วม (Stakeholders) ที่สำคัญที่สุดขององค์การ (Buren 2000 : 213) องค์การจึงมีหน้าที่ในการให้ความเคารพและปฏิบัติตามบรรทัดฐานของสังคมด้วย

Herriot (Multiple foci หน้า 5) อธิบายว่าเนื่องจากองค์การนั้นเป็นสถาบันซึ่งไม่อาจทำการต่อรองหรือสื่อสารได้ ลูกจ้างจึงมีมุมมองว่าบุคลากรที่ทำหน้าที่เป็นตัวแทนองค์การในการเสนอสิ่งตอบแทนในการทำงานให้แก่ตนไม่ว่าจะโดยผ่านทางนโยบายขององค์การหรือช่องทางสื่อสาร

อื่นใดนั้นเป็นผู้รับผิดชอบการทำตามหรือไม่ทำตามข้อตกลงทางใจ โดยบุคลากรเหล่านี้รวมถึงผู้บริหารองค์กร หัวหน้างาน หรือบุคลากรอื่น ๆ ที่ร่วมอยู่ในกระบวนการ เช่น เจ้าหน้าที่หน่วยงาน ทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น

2.1.9. การไม่ทำตามข้อตกลงทางใจ

2.1.9.1. ความหมายและผลกระทบจากการผิดข้อตกลงทางใจ

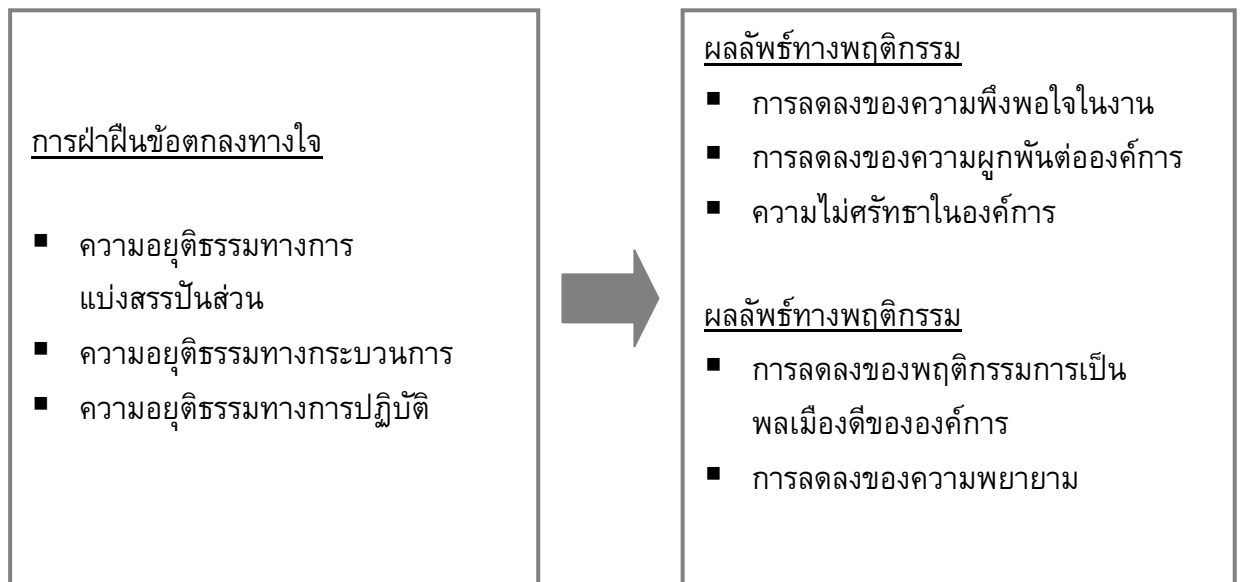
Morrison และ Robinson (1997 อ้างถึงใน Lester, Kickul et al. 2003 : 83) อธิบายว่าการไม่ทำตามข้อตกลงทางใจหมายถึงการที่องค์กรไม่สามารถทำตามเงื่อนไขของข้อตกลงทางใจ ทั้งนี้ ตั้งแต่ 1 ข้อหรือมากกว่า (Robinson & Morrison, 1995; Robinson & Rousseau, 1994 อ้างถึงใน Pate, Martin et al. 2003: 558) โดยจะเกิดขึ้นเมื่อพนักงานเชื่อว่าตนไม่ได้รับสิ่งที่ตนคาดหวังตามข้อตกลงทางใจ Morrison และ Robinson (1997 : 230 อ้างถึงใน Pate, Martin et al. 2003 : 558) อธิบายว่าการฝ่าฝืนข้อตกลงทางใจที่ไม่รุนแรงเรียกว่าการผิด (Breach) ข้อตกลงทางใจ เป็นปรากฏการณ์ชั่วคราวซึ่งการแก้ไขที่เหมาะสมจะทำให้พนักงานกลับมามีความรู้สึกที่มั่นคงต่อองค์กรได้อีก แต่การไม่ทำตามข้อตกลงทางใจที่ไม่ได้รับการแก้ไขอย่างเหมาะสมอาจพัฒนาไปสู่การที่พนักงานรับรู้ว่าการได้ผิดข้อตกลงทางใจอย่างรุนแรงหรือที่เรียกว่าการฝ่าฝืนข้อตกลงทางใจได้ (Violation of Psychological contract)

การฝ่าฝืนข้อตกลงทางใจแตกต่างและให้ผลกระทบที่รุนแรงว่าการผิดข้อตกลงทางใจ เพราะไม่เพียงแต่ทำให้พนักงานรู้สึกว่าองค์กรไม่ได้ทำตามความคาดหวังของตน แต่ยังรู้สึกว่าองค์กรไม่ได้เคารพหรือแม้แต่ทรยศตน (Rousseau, 1989 อ้างถึงใน Pate, Martin et al. 2003: 559) ซึ่งส่งผลเป็นการทำลายความไว้วางใจ ความศรัทธา และความเชื่อมั่นในความยุติธรรมและจริยธรรมขององค์กร (Robinson, 1996; Rousseau, 1989 อ้างถึงใน Schabracq, Cooper et al. 2003: 147) 3) การฝ่าฝืนข้อตกลงทางใจยังมีผลกระทบต่อความคิดของพนักงานเกี่ยวกับความรับผิดชอบระหว่างตนกับองค์กร (Robinson et al., 1994 อ้างถึงใน Schabracq, Cooper et al. 2003 : 147) โดยเมื่อพนักงานรู้สึกว่าองค์กรได้ฝ่าฝืนข้อตกลงทางใจ ตนก็น่าจะรับผิดชอบต่อความสัมพันธ์และผูกพันกับองค์กรน้อยลง (Robinson, 1995 อ้างถึงใน Schabracq, Cooper et al. 2003 : 147) ซึ่งอาจนำไปสู่ปฏิบัติการหลายระดับ นับตั้งแต่ความรู้สึกผิดหวัง ท้อแท้ เครียด (Robinson & Morrison, 1995; Pate & Malone, 2000 อ้างถึงใน Pate, Martin et al. 2003: 559) ไปจนถึงรู้สึกโกรธต่อต้านหรือต้องการแก้แค้น (Rousseau, 1989; Pate & Malone, 2000 อ้างถึงใน Pate, Martin et al. 2003: 559) นอกจากนี้ยังนำไปสู่พฤติกรรมทางลบอื่น ๆ เช่นการลดลงของพฤติกรรมความเป็นพลเมืองดีขององค์กร ความผูกพันต่อองค์กร ความพึงพอใจ ความไว้วางใจ การสูญเสียศรัทธาในองค์กร (Robinson & Rousseau, 1994; Robinson & Morrison, 1995; Robinson, 1996; Herriot et al., 1998; Pate et al., 2000 อ้างถึงใน Pate, Martin et al. 2003: 559) และการถดถอยของข้อตกลงทางใจ คือ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของข้อตกลงทางใจเชิงความสัมพันธ์ซึ่งเป็นข้อตกลง

ในระดับสูงและมีความสำคัญต่อผลการดำเนินงานขององค์กรการ ไปสู่รูปแบบของข้อตกลงทางใจเชิง การแลกเปลี่ยน

อย่างไรก็ดี การรับรู้เกี่ยวกับการผิดหรือการฝ่าฝืนข้อตกลงทางใจก็เป็นเพียงการฝ่าฝืนใน ความคิด (Subjective) ดังนั้น แม้ว่าฝ่ายหนึ่งจะคิดว่าฝ่ายหนึ่งฝ่าฝืนข้อตกลงทางใจ ฝ่ายที่ถูกมองว่า ฝ่าฝืนข้อตกลงทางใจก็อาจไม่ทราบว่าตนถูกอีกฝ่ายหนึ่งมองว่ากำลังฝ่าฝืนของตกลงทางใจ หรือ แม้แต่ไม่ทราบว่ามีการข้อตกลงทางใจเกิดขึ้นในใจของอีกฝ่ายหนึ่งมาตั้งแต่ต้นเลยก็ได้ (Robinson & Rousseau, 1994 : 247 อ้างถึงใน Schabracq, Cooper et al. 2003 : 146) ซึ่งเป็นปัญหาที่เกิดขึ้น อยู่เสมอในองค์กร และเป็นสาเหตุหลักของความไม่เข้าใจกันและความขัดแย้งระหว่างองค์กร กับพนักงาน

แผนภาพ 2.4 : โมเดลการฝ่าฝืนข้อตกลงทางใจ



ที่มา : Pate, Martin et al. (2003 : 559)

การที่ลูกจ้างรับรู้ว่าข้อตกลงทางใจของตนไม่ได้รับการปฏิบัติตามหรือถูกฝ่าฝืนจะทำให้ ลูกจ้างมีปฏิกิริยาทางทัศนคติและพฤติกรรมที่เป็นทางลบต่อองค์กร (Rousseau & McLean Parks, 1993; Robinson et al., 1994 อ้างถึงใน Lester, Kickul et al. 2003: 83) ซึ่งจะส่งผล กระทบต่อผลลัพธ์และประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับจากการทำงานของลูกจ้าง (Robinson & Morrison, 1995; Robinson & Rousseau, 1994 อ้างถึงใน Lester, Kickul et al. 2003: 83)

ตามมุมมองของทฤษฎีความเสมอภาค (Equity theory) ของ Adam (1965 อ้างถึงใน Lester, Kickul et al. 2003: 83) ลูกจ้างจะพยายามรักษาสมดุลระหว่างสิ่งที่เขาให้และสิ่งที่เขาได้รับ จากองค์กร เมื่อลูกจ้างรู้สึกว่าการไม่ทำให้สิ่งตอบแทนตามที่คาดหวังลูกจ้างจะลดความ พยายามในการทำงานหรือละเว้นการทำพฤติกรรมที่เป็นผลเมืองดีขององค์กร ทั้งนี้ เพราะการ ผิดข้อตกลงทางใจทำให้ลูกจ้างมีความไว้วางใจในองค์กรและความพึงพอใจในงานลดลง

การผิดข้อตกลงทางใจยังมีความสัมพันธ์ทางบวกกับอัตราการลาออก โดยเฉพาะลูกจ้างที่มีแนวคิดแบบ Careerism กล่าวคือมีมุมมองว่าองค์กรคือบันไดไปสู่ความสำเร็จทางอาชีพในองค์กรต่าง ๆ ของตนเท่านั้น (Rousseau, 1994 : 249 อ้างถึงใน Lester, Kickul et al. 2003: 84) จะสูญเสียความไว้วางใจในองค์กรมากกว่าลูกจ้างที่มีได้มีแนวคิดดังกล่าวเมื่อรู้สึกว่าการไม่ได้ทำตามข้อตกลงทางใจ

Cassar (2001 : 197-198) อธิบายว่าการฝ่าฝืนข้อตกลงทางใจก่อให้เกิดผลทางลบต่อทัศนคติของลูกจ้างที่สำคัญ 3 ประการ คือ

- 1) ความไว้วางใจ (Trust) : ความไว้วางใจมีความสัมพันธ์ต่อพฤติกรรมหลายอย่างเป็นที่เห็นพ้องกันทั่วไปว่าความไว้วางใจคือองค์ประกอบที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อเสถียรภาพของความสัมพันธ์ระหว่างลูกจ้างและองค์กร และความเป็นอยู่ที่ดีในองค์กรของลูกจ้าง (Robinson, 1996 อ้างถึงใน Cassar 2001 : 197) โดยความไว้วางใจพัฒนาขึ้นมาจากความเชื่อของคนว่าสิ่งที่ตนได้ให้ไปจะได้รับการตอบแทน ดังนั้น เมื่อลูกจ้างมีการรับรู้ว่าการได้ทรยศต่อความสัมพันธ์ที่มีต่อตน ลูกจ้างจึงลดความไว้วางใจในองค์กรลง
- 2) ความผูกพันต่อองค์กร (Commitment) : แนวคิดความผูกพันนั้นเป็นรูปแบบของการแลกเปลี่ยน กล่าวคือ ลูกจ้างอุทิศตนทำงานและจงรักภักดีต่อองค์กรเพื่อที่จะได้รับผลประโยชน์ทางวัตถุและรางวัลเป็นการตอบแทน เมื่อลูกจ้างรับรู้ว่าการจะไม่ทำตามสัญญาของตนจึงมีผลทำให้ลูกจ้างมีความผูกพันต่อองค์กรน้อยลง นอกจากนี้ ความผูกพันต่อองค์กรยังมุ่งเน้นการยึดมั่น (Attachment) ความเป็นหนึ่งเดียว (Identification) และความผูกพันทางอารมณ์ (Affiliation) ต่อองค์กร (e.g. Mowday et al., 1979 อ้างถึงใน Cassar 2001 : 198) จึงสามารถอธิบายได้ว่าเมื่อลูกจ้างรับรู้ว่าการไม่ทำตามสัญญาก็หมายถึงองค์การกำลังส่งสัญญาณว่าองค์กรไม่ให้ความสำคัญต่อการทำหน้าที่ของตนเองและไม่ใส่ใจต่อความเป็นอยู่ที่ดีของลูกจ้าง
- 3) ความพึงพอใจในงาน (Job satisfaction) : Robinson และ Rousseau (1994 อ้างถึงใน Cassar 2001 : 198) พบว่าการฝ่าฝืนข้อตกลงทางใจทำให้ลูกจ้างมีความพึงพอใจในงานและในองค์กรลดลง โดยส่วนที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจมากที่สุดคือ 1) ระหว่างสิ่งที่ลูกจ้างคาดหวังแตกต่างจากสิ่งที่เกิดขึ้นในสถานการณ์จริง และ 2) สิ่งที่องค์กรได้สัญญาไว้แต่ไม่ได้หรือไม่สามารถทำตามได้ และเป็นสิ่งที่มีความสัมพันธ์ต่อความพึงพอใจของลูกจ้างโดยตรง (Porter & Lawler, 1986 อ้างถึงใน Cassar 2001 : 198)

2.1.9.2. ปฏิกริยาของลูกจ้างต่อการผิดหวังทางใจ

ทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom (Vroom's Expectancy theory) (1964 อ้างถึงใน Lester, Kickul et al. 2003: 85) อธิบายว่าลูกจ้างจะมีแรงจูงใจในการทำงานถ้าเขารู้สึกว่าผลลัพธ์ที่ได้รับจากการมีผลการปฏิบัติที่ดีนั้นมีคุณค่า ดังนั้น การที่องค์การผิดหวังทางใจเกี่ยวกับผลลัพธ์ของการทำงานจึงเป็นสิ่งที่แรกที่จะทำให้ลูกจ้างรู้สึกว่าการไม่ทำตามข้อตกลงทางใจ นอกจากนี้ Lester และ Kickul (2001 อ้างถึงใน Lester, Kickul et al. 2003: 85) ยังอธิบายว่าลูกจ้างจัดลำดับความสำคัญของหน้าที่ขององค์การในการตอบสนองการทำงานของตนโดยถือว่าการให้สิ่งตอบแทนที่มีความสำคัญต่อความรู้สึก เช่น การสื่อสารอย่างเปิดเผยและตรงไปตรงมา การมอบหมายงานที่มีคุณค่า ความไว้วางใจ และการให้เกียรติมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อทัศนคติของลูกจ้างซึ่งรวมถึงความพึงพอใจในงานและความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์การในอันดับสูงสุด อย่างไรก็ตามอย่างไรก็ดี เขาได้พบว่าเงื่อนไขเหล่านี้ก็เป็นสิ่งที่องค์การทำตามได้อย่างสมบูรณ์ได้ยากที่สุดด้วย

Rousseau (1995 อ้างถึงใน Lester, Kickul et al. 2003: 86) และ Morrison และ Robinson (1997 อ้างถึงใน Lester, Kickul et al. 2003: 86) อธิบายว่าสาเหตุหลัก 3 ประการที่ทำให้้องค์การไม่ทำตามข้อตกลงทางใจ คือ

- 1) การละเลยโดยตั้งใจ (Reneging) : เกิดขึ้นเมื่อองค์การไม่เต็มใจหรือตั้งใจที่จะไม่รักษาสัญญา ตัวอย่างเช่นในกรณีที่องค์การเลิกจ้างคนงานโดยองค์การยังสามารถทำกำไรได้ดีและผู้บริหารองค์การยังได้รับโบนัสอย่างงาม ซึ่งในกรณีเช่นนี้ลูกจ้างจะมีมุมมองว่าองค์การยังมีความสามารถที่จะทำตามสัญญาได้
- 2) ความผันผวน (Disruption) ของสิ่งแวดล้อมองค์การ : เกิดขึ้นเมื่อองค์การต้องเผชิญกับความผันผวนหรือการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยทางเศรษฐกิจและสิ่งแวดล้อมองค์การ ซึ่งทำให้องค์การต้องประสบปัญหาทางการเงินและกดดันให้องค์การต้องเปลี่ยนแปลงแนวทางการบริหารจัดการโดยทั่วไปโดยไม่คาดคิดมาก่อน
- 3) ความเข้าใจที่ไม่ตรงกัน (Incongruence) : เกิดขึ้นเมื่อลูกจ้างตระหนักว่ามีการเข้าใจผิดโดยไม่เจตนาเกี่ยวกับเงื่อนไขของความสัมพันธ์การจ้างงาน ซึ่งแม้ว่าในสถานการณ์เช่นนี้ลูกจ้างจะไม่ได้รับสิ่งที่ตนคาดหวังแต่ลูกจ้างก็จะเข้าใจถึงความบริสุทธิ์ในเจตนาขององค์การ (Lester, Turnley, Bloodgood, & Bolino, 2002 อ้างถึงใน Lester, Kickul et al. 2003: 87)

นอกจากสาเหตุที่ทำให้้องค์การไม่ทำตามข้อตกลงทางใจดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น Lester และคณะ (2003 : 87) ยังอธิบายว่าการไม่ทำตามข้อตกลงทางใจยังอาจเกิดจากความบกพร่องทางความสามารถของลูกจ้างเอง ซึ่งถึงแม้ว่าจะเกิดขึ้นได้ยากเนื่องจากลูกจ้างย่อมจะต้องพยายามทำงานให้ประสบผลสำเร็จเพื่อรักษาประโยชน์ของตนเอง แต่สถานการณ์เช่นนี้ก็ยังมีความเป็นไปได้

Lester และคณะ (2002 อ้างถึงใน Lester, Kickul et al. 2003: 87) อธิบายว่าการที่ลูกจ้างรับรู้ว่าการละเลยการทำตามข้อตกลงทางใจโดยเจตนา (Reneging) จะทำให้ลูกจ้างมีปฏิกิริยาทางลบต่อองค์กรมากที่สุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าการละเลยการทำตามข้อตกลงทางใจนั้นเป็นการกระทำของผู้บังคับบัญชาโดยตรง ในขณะที่ถ้าลูกจ้างรับรู้ว่าการไม่ทำตามข้อตกลงทางใจนั้นอยู่นอกเหนือความสามารถในการควบคุมขององค์กรลูกจ้างก็มีแนวโน้มจะให้อภัยการไม่ทำตามข้อตกลงทางใจนั้น ดังนั้น การสื่อสารที่มีประสิทธิผลกับลูกจ้างจึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในอันที่จะสร้างความเข้าใจอันดีให้เกิดขึ้นในกรณีที่ไม่ทำตามข้อตกลงทางใจขององค์กรเกิดจากแรงกดดันจากสิ่งแวดล้อมองค์กร มิใช่เป็นเจตนาขององค์กรเอง

2.1.9.3. ข้อตกลงทางใจในบริบทวัฒนธรรมเอเชีย

ข้อตกลงทางใจแบบเอเชียมีลักษณะค่อนข้างไปทางข้อตกลงทางใจเชิงความสัมพันธ์ (Morishima 1996 : 140) ซึ่งมีลักษณะสำคัญดังนี้ คือ

- มุ่งเน้นความผูกพันและความภักดีต่อองค์กร
- ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานถือเป็นส่วนหนึ่งของงาน
- มุ่งเน้นการจ้างงานตลอดชีพโดยไม่จำกัดระยะเวลา
- ไม่เน้นการทำข้อตกลงที่ชัดเจน ถือว่าเป็นที่เข้าใจกันเอาเอง
- ข้อตกลงมักไม่มีการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร แต่นิยมการสัญญาด้วยวาจา
- เน้นความเชื่อถือ ความยุติธรรม และการทำหน้าที่ของแต่ละฝ่ายอย่างสม่ำเสมอ
- ข้อตกลงไม่มีลักษณะตายตัว แต่ทั้ง 2 ฝ่ายที่ทำความตกลงมีการปรับเปลี่ยนต่อรอง และตีความใหม่อย่างต่อเนื่อง

ข้อตกลงทางใจแบบเอเชียจะมุ่งเน้นการใส่ใจในสวัสดิภาพของลูกจ้าง (Concern for employee welfare) (Dore, 1973 อ้างถึงใน Morishima 1996 : 145) โดยมีหลักจริยธรรมที่นายจ้างต้องยึดถือปฏิบัติ (Lincoln & Kalleberg, 1990; Morishima, 1992 อ้างถึงใน Morishima 1996 : 145) คือ

- 1) นายจ้างจะให้ความสำคัญต่อสวัสดิภาพของลูกจ้างในกระบวนการการตัดสินใจใด ๆ ทางธุรกิจเสมอ
- 2) นายจ้างจะพยายามเก็บรักษาลูกจ้างไว้แม้ในสถานการณ์ที่การเก็บรักษาลูกจ้างไว้ นั้นอาจไม่สมเหตุผลผลเลยก็ตาม

- 3) นายจ้างจะลงทุนในการพัฒนาทักษะและความสามารถของลูกจ้าง ซึ่งจะกลับมาเป็นคุณค่า (และค่าจ้างที่สูงขึ้น) ของลูกจ้างต่อไป

โดยในที่นี้ใคร่ขอยกตัวอย่างโครงสร้างข้อตกลงทางใจแบบญี่ปุ่น (Morishima 1996 : 147) ดังแสดงตารางข้างล่าง

ตาราง 2.4 : โครงสร้างข้อตกลงทางใจแบบญี่ปุ่น

ระดับ	ด้านนายจ้าง	ด้านลูกจ้าง
เปลือก (Surface level)	การเปลี่ยนแปลงนโยบายการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ตามความจำเป็นใน สถานการณ์	การยอมรับการเปลี่ยนแปลงตามที่ องค์กรต้องการ
แก่น (Deeper level)	ความใส่ใจในสวัสดิภาพของลูกจ้าง ความมั่นคงจากการจ้างงานระยะยาว การลงทุนในการพัฒนาทุนมนุษย์	การยอมรับในเป้าหมายขององค์กร การหลีกเลี่ยงการรับทำงานระยะสั้น การใช้ทักษะและความสามารถเพื่อ ประโยชน์ขององค์กร

ที่มา : (Morishima 1996 : 147)

แผนภาพนี้อธิบายได้ว่าข้อตกลงทางใจแบบญี่ปุ่นมีองค์ประกอบสำคัญ 2 ส่วน คือ แก่น (Deeper level) และเปลือก (Surface level) โดยส่วนที่เป็นแก่นเป็นแกนหลักของข้อตกลงทางใจ มีหลักการแบบพ่อปกครองลูก (Paternalism) โดยองค์กรใส่ใจในสวัสดิภาพของลูกจ้าง มีการจ้างงานระยะยาว และการลงทุนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ลักษณะการบริหารจัดการเช่นนี้ ก่อให้เกิดความจงรักภักดีและความผูกพันระดับสูงในลูกจ้าง โดยลูกจ้างมีการยอมรับเป้าหมายขององค์กร มีความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กร และการใช้ทักษะและความสามารถเป็นไปเพื่อประโยชน์ขององค์กร ซึ่งลักษณะต่าง ๆ เหล่านี้ก่อให้เกิดความยืดหยุ่นในระดับเปลือก กล่าวคือ ลูกจ้างจะยอมรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ตามที่องค์กรต้องการ เป็นผลให้องค์กรสามารถเปลี่ยนแปลงนโยบายการบริหารจัดการตามความจำเป็นในสถานการณ์ได้โดยไม่ต้องอาศัยการต่อรองมากนัก ทั้งยังมีความเสี่ยงในระดับต่ำต่อการที่ลูกจ้างจะรู้สึกว่างการได้ฝ่าฝืนข้อตกลงทางใจ (Morishima 1996 : 147) โดย Dore (1986 อ้างถึงใน Morishima 1996 : 147) เรียกลักษณะเช่นนี้ว่าความแข็งแกร่งที่ยืดหยุ่น (Flexible rigidities)

2.2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

2.2.1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนตอบแทน

2.2.1.1. บรรทัดฐานการแลกเปลี่ยนตอบแทน (Norm of reciprocity)

การแลกเปลี่ยนตอบแทน (Reciprocity) เป็นบรรทัดฐานสำคัญและเป็นวิถีสากลของสังคมมนุษย์ที่สืบเนื่องมาแต่บรรพกาล (Gouldner, 1960 อ้างถึงใน Millon, Lerner et al. 2003 : 393) (Thurnwald อ้างถึงใน Gouldner 1960) โดยมีหลักการสำคัญว่าไม่มีหน้าที่ใดของมนุษย์ที่สำคัญไปกว่าตอบแทนความกรุณาของผู้อื่น (Cicero อ้างถึงใน Gouldner 1960) และคนที่ไม่ตระหนักถึงความกรุณาของผู้อื่นที่มีต่อตนก็เป็นคนที่ไม่สมควรที่จะได้รับความไว้วางใจ (Gouldner 1960)

แนวคิดเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนตอบแทนที่เป็นที่รู้จักกันโดยทั่วไป คือ บรรทัดฐานการแลกเปลี่ยนตอบแทนของ Gouldner (1960) ซึ่งเสนอว่ามนุษย์ควรช่วยเหลือและไม่ควรทำร้ายผู้ที่ให้ความช่วยเหลือตน การให้ความช่วยเหลือผู้อื่นจะได้รับสิ่งตอบแทนเป็นความช่วยเหลือ การปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความเป็นปฏิปักษ์และความไม่ไว้วางใจจะได้รับสิ่งตอบแทนเป็นความปฏิปักษ์และความไม่ไว้วางใจ การปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยไม่ตรีจิตอันอบอุ่นก็ได้รับสิ่งตอบแทนเป็นไม่ตรีจิตอันอบอุ่นเช่นเดียวกัน (If you want to be if you want to be helped by others you must help them. If we are treated with contention and distrust, we tend to treat others with contention or distrust. If we are treated by someone with a warm friendly manner, we tend to treat others in a warm friendly manner.) การให้ความร่วมมือจะได้รับสิ่งตอบแทนเป็นความร่วมมือ (Braver, 1975; Cialdini, Green, & Rusch, 1992, Rosenbaum, 1980 อ้างถึงใน Millon, Lerner et al. 2003 : 394) และการช่วยเหลือเมื่อร้องขอ (Bettencourt, Brewer, Croak, & Miller, 1992 อ้างถึงใน Millon, Lerner et al. 2003 : 394) การไม่ตอบแทนสิ่งที่ได้รับ (Nonreciprocation) อาจก่อความเสียหายให้แก่ความสัมพันธ์ (Gotterell, Eisenberger, & Speicher, 1992; Meleshko & Alden, 1993 อ้างถึงใน Millon, Lerner et al. 2003: 394) หรือชื่อเสียงของผู้ไม่ตอบแทน และผลกระทบต่อกิจกรรมการแลกเปลี่ยนในอนาคต (Millon, Lerner et al. 2003 : 394)

บรรทัดฐานการแลกเปลี่ยนตอบแทนเป็นเครื่องค้ำจุนทุกความสัมพันธ์ให้ดำเนินไปด้วยความราบรื่น (Hobhouse อ้างถึงใน Gouldner 1960) โดยเมื่อสมาชิกของสังคมยอมรับนับถือบรรทัดฐานแห่งการแลกเปลี่ยนตอบแทนนี้ร่วมกันจะทำให้บรรยากาศทั่วทั้งระบบสังคมเต็มไปด้วยความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ความมั่นคง และสามารถคาดเดาได้ (Millon, Lerner et al. 2003 : 393)

อนึ่ง คนเราควรตอบแทนสิ่งที่ได้รับด้วยสิ่งที่มีค่าเท่าเทียมกันโดยประมาณ (Homans, Thurnwald, Simmel, and Malinowski อ้างถึงใน Gouldner 1960) ซึ่งความเท่าเทียมของสิ่งที่ได้รับและสิ่งตอบแทนมีความเป็นไปได้ 2 ประการ คือ 1) เป็นสิ่งที่แตกต่างกันแต่มีมูลค่าเท่า ๆ กันใน

มุมมองของอีกฝ่ายหนึ่ง (Heteromorphic reciprocity) และ 2) เป็นสิ่งตอบแทนที่มีความคล้ายคลึงกัน (Homeomorphic reciprocity)

2.2.1.2. ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory)

ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social exchange theory) เสนอว่าฝ่ายต่าง ๆ ที่มีส่วนร่วมในความสัมพันธ์แบบแลกเปลี่ยนย่อมต้องการได้รับการตอบแทนในสิ่งที่ตนได้ให้ไป และจะพยายามชำระไว้ซึ่งความสมดุลระหว่างสิ่งที่ตนให้และสิ่งที่ตนได้รับ (Blau, 1964 (อ้างถึงใน Sharpe, ม.ป.ป. : 3)

ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมเป็นทฤษฎีที่มีรากฐานมาจากทฤษฎีเศรษฐกิจ จิตวิทยา และสังคม และทฤษฎีบรรทัดฐานในการแลกเปลี่ยน (Norm of reciprocity) ของ Gouldner (Gouldner 1960) ที่เสนอว่าคนควรตอบแทนในสิ่งที่ตนได้รับ โดยทฤษฎีนี้มุ่งอธิบายปรากฏการณ์ทางสังคมที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการในการต่อรองแลกเปลี่ยนระหว่างฝ่ายต่าง ๆ โดยเสนอว่าความสัมพันธ์ของมนุษย์ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการพิจารณาเกี่ยวกับต้นทุน-กำไร (Cost-benefit analysis) และการเปรียบเทียบกับทางเลือกอื่น ๆ โดยถ้ามนุษย์คิดว่าต้นทุนของการดำเนินความสัมพันธ์ใด ๆ นั้นมากเกินไปกว่าประโยชน์ที่ได้รับเขาและเขามีทางเลือกหรือความสัมพันธ์ที่ดีกว่า เขาจะละทิ้งความสัมพันธ์นั้น

แนวคิดข้างต้นตรงกับที่ Murstein และคณะ (Gouldner 1960) เสนอว่าความสัมพันธ์ทุกชนิดประกอบด้วย การรับและการให้ ซึ่งเป็นการให้และรับทั้งทางสังคมและทางวัตถุ โดยคนจะพยายามรักษาสมดุลของสิ่งที่ตนให้และสิ่งที่ตนได้รับในความสัมพันธ์ต่าง ๆ และจะประเมินคุณภาพของความสัมพันธ์ด้วยการรับรู้ในเรื่องต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ คือ

- ความสมดุลของสิ่งที่ตนให้และได้รับจากความสัมพันธ์นั้น ๆ
- ลักษณะของความสัมพันธ์ที่ตนคิดว่าเหมาะสม
- โอกาสในการมีความสัมพันธ์ที่ดีกว่ากับบุคคลอื่น

ถ้าคนรับรู้ว่าสิ่งที่ตนได้รับจากความสัมพันธ์สมดุลหรือมากกว่าสิ่งที่ตนให้คนจะเกิดแรงจูงใจที่จะดำรงความสัมพันธ์ต่อไป แต่ถ้ารับรู้ว่าสิ่งที่ตนได้รับน้อยกว่าสิ่งที่ตนให้คนจะต้องการออกจากความสัมพันธ์นั้น

ในการพิจารณาความสมดุลหรืออีกนัยหนึ่งคือความยุติธรรมของการให้และรับ คนจะใช้เกณฑ์การเปรียบเทียบ (Comparison level) ซึ่งเกณฑ์นี้รวมถึงสัดส่วนของการให้และรับ และสิ่งที่ให้และได้รับ ซึ่งเกณฑ์การเปรียบเทียบนี้อาจแตกต่างกันไปตามชนิดของความสัมพันธ์ กล่าวคือในความสัมพันธ์บางชนิดคนจะคิดว่าเขาควรให้มากกว่ารับ และในบางชนิดคนจะคิดว่าเขาควรได้รับมากกว่าให้ ตัวอย่างเช่น สัดส่วนในการให้และรับที่ใช้พิจารณาความสมดุลในความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกครอบครัวย่อมแตกต่างสัดส่วนในการให้และรับที่ใช้ในการพิจารณาความสมดุลใน

ความสัมพันธ์การทำงานระหว่างลูกจ้างกับนายจ้าง โดยในระยะเริ่มต้นของความสัมพันธ์คนจะยังไม่ให้ความสำคัญต่อความสมดุลในการให้และรับมากนัก แต่ความสมดุลในการให้และรับและเริ่มมีความสัมพันธ์ต่อความพึงพอใจในความสัมพันธ์ของคนในภายหลัง

2.2.1.3. การแลกเปลี่ยนระหว่างลูกจ้างและองค์กร

คนเข้าสู่องค์กรเพราะองค์กรช่วยให้เขาบรรลุวัตถุประสงค์ที่เขาไม่สามารถบรรลุได้โดยลำพัง (Hicks and Gullett 1975 : 21) ในขณะที่เดียวกับองค์กรก็คาดหวังให้เขาตอบแทนด้วยการใช้เวลา ความพยายาม ความรู้ความสามารถ และในบางกรณีรวมถึงเงินในการช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างคนกับองค์กรที่ประสบความสำเร็จคือความสัมพันธ์ที่ทั้ง 2 ฝ่ายต่างรู้สึกว่าได้ได้รับผลประโยชน์มากกว่าต้นทุนที่ใช้ในการดำเนินความสัมพันธ์ และต่างก็รู้สึกว่าตนไม่อาจได้รับผลประโยชน์ที่มากกว่าหรือดีกว่านี้จากความสัมพันธ์อื่น ๆ

ในสถานการณ์ที่องค์กรและลูกจ้างมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันทั้ง 2 ฝ่ายจะต่างรู้สึกว่าสิ่งที่ตนได้รับมากกว่าสิ่งที่ตนได้ให้ ซึ่งปรากฏการณ์นี้เรียกว่า Synergistic effect of organization (Hicks and Gullett 1975 : 24) โดย Synergy จะเกิดขึ้นเมื่อผลรวมของผลลัพธ์มากกว่าผลรวมของปัจจัยนำเข้าทั้งในทางคุณภาพและปริมาณ องค์กรและลูกจ้างอาจต่างรู้สึกว่าตนได้รับมากกว่าให้ในเวลาเดียวกันเดียวกันได้ เพราะ “คณิตศาสตร์องค์กร” (Organizational arithmetic) นั้นแตกต่างจากการคำนวณทางคณิตศาสตร์โดยทั่วไป โดยในการคำนวณทางคณิตศาสตร์โดยทั่วไปนั้นผลลัพธ์ที่ได้จะตรงไปตรงมา เช่น 1+1 ต้องเท่ากับ 2 เสมอ แต่ใน “คณิตศาสตร์องค์กร” ผลลัพธ์ของ 1+1 อาจมากหรือน้อยกว่า 2 ก็ได้ ที่เป็นเช่นนี้เนื่องจากในคณิตศาสตร์องค์กรนอกจากผลรวมของสิ่งที่มีมูลค่าทางเศรษฐกิจแล้วทั้งองค์กรและพนักงานอาจนำสิ่งที่จับต้องไม่ได้ เช่น ความพึงพอใจ ความไว้วางใจ ความมั่นคง หรืออื่น ๆ ในสภาพแวดล้อมการทำงานมารวมคำนวณด้วย

องค์กรที่มีประสิทธิภาพคือองค์กรที่สามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ที่มีอิทธิพลเหนือองค์กร (An effective organization is one that satisfies those with power over the organization) (Hicks and Gullett 1975 : 253) เพราะตราบเท่าที่ผู้มีอิทธิพลเหล่านั้นยังพึงพอใจต่อผลการดำเนินงานขององค์กรเขาก็จะยังคงให้การสนับสนุนให้องค์กรสามารถดำเนินการได้อยู่ต่อไป ทั้งนี้ ผู้มีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์กรก็คือเจ้าของ ลูกค้า พนักงาน และสาธารณชน

ถ้าคนรู้สึกว่าในตนได้รับมากกว่าสิ่งที่เขาได้ให้องค์กรไปเขาจะรู้สึกว่าองค์กรเป็นองค์กรที่มีประสิทธิผล โดยการประเมินประสิทธิผลขององค์กรขึ้นอยู่กับมุมมองของผู้ประเมิน เนื่องจากการจัดสรรผลประโยชน์ในองค์กรนั้นเป็นไปอย่างไม่เท่าเทียมกันจึงเป็นไปได้ว่าในสถานการณ์เดียวกันสมาชิกขององค์กรบางกลุ่มอาจได้รับจากองค์กรมากกว่าในขณะที่สมาชิกบางกลุ่มได้รับจากองค์กรน้อยกว่า องค์กรที่มีประสิทธิผลในภาพรวมอาจไม่มีประสิทธิผลในระดับย่อยเสมอไป ตัวอย่างเช่น เจ้าของกิจการลงทุนทรัพยากรไป 8 หน่วย ได้ผลตอบแทน 10 หน่วย เท่ากับได้กำไร 2 หน่วย เจ้าของกิจการจึงถือว่าองค์กรในภาพรวมมีประสิทธิผล แต่ในสถานการณ์เดียวกันสมาชิกหรือพนักงานบางคนขององค์กรอาจลงทุนทรัพยากรไป 3 หน่วย แต่ได้

ผลตอบแทน 2 หน่วย เท่ากับเขาขาดทุนไป 1 หน่วย ดังนั้น สำหรับเขาถือได้ว่าองค์การไม่มี ประสิทธิภาพ และเมื่อใดก็ตามที่สมาชิกองค์การรู้สึกว่างค์การไม่มีประสิทธิภาพเขาก็อาจเลือกที่จะ 1) ยุติความสัมพันธ์ที่มีในองค์การ หรือ 2) เปลี่ยนแปลงเงื่อนไขการลงทุนของตนเองเพื่อให้ได้ ผลตอบแทนที่คุ้มค่า ซึ่งในขณะที่ในบางสถานการณ์องค์การที่มีประสิทธิภาพในภาพรวมอาจไม่มี ประสิทธิภาพในภาพย่อยดังกล่าวมาแล้ว ในทางกลับกันในบางสถานการณ์องค์การที่ไม่มีประสิทธิภาพ ในภาพรวมก็อาจมีประสิทธิภาพในภาพย่อยได้เช่นเดียวกัน

ความพึงพอใจในประสิทธิภาพขององค์การยังขึ้นอยู่กับว่าสมาชิกได้รับสิ่งที่เรียกว่า ผลประโยชน์ทางใจ (Psychological advantage) หรือไม่ด้วย ซึ่งผลประโยชน์ทางใจ (Psychological advantage) หมายถึงสิ่งที่บุคคลคิดว่าตรงกับความสนใจของเขามากที่สุด (The individual's private notions about what constitutes his own best interest) (Gellerman 1963 : 199-203) โดยผลประโยชน์ทางใจขึ้นอยู่กับอิทธิพลของความรู้สึกของคนว่าเขามีอำนาจในการ ควบคุมสถานการณ์ต่าง ๆ หรือไม่ อย่างไร และรางวัลอะไรที่คาดหวังได้และมีคุณค่าคู่ควรกับการที่ จะใช้ความพยายามในการควบคุมสถานการณ์นั้น ๆ ทั้งนี้ ผลประโยชน์ทางใจมีองค์ประกอบที่ แตกต่างไปในแต่ละบุคคลและสถานการณ์ และอยู่ภายใต้อิทธิพลของลักษณะเฉพาะของบุคคล เช่น อายุ เพศ หรือสถานะทางครอบครัว

ในการใช้แนวคิดผลประโยชน์ทางใจในการกำหนดแนวทางในการสร้างแรงจูงใจให้กับ พนักงาน ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับความรับรู้ของพนักงานที่มีต่อสิ่งแวดล้อมในการทำงาน การที่ผู้บริหารอยู่ในระดับสูงกว่าลูกจ้างทำให้สิ่งที่ผู้บริหารมองเห็นมักแตกต่างจากในมุมมองของ ลูกจ้าง จึงเป็นไปได้มากกว่าผู้บริหารและพนักงานอาจมีมุมมองที่เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ที่แตกต่างกัน ดังนั้น ผู้บริหารไม่ควรตั้งสมมติฐานหรือกำหนดและบังคับใช้แนวทางในการบริหาร จัดการบนสมมติฐานว่าพนักงานมีมุมมองหรือให้คุณค่าต่อสิ่งต่าง ๆ เหมือนกับตน เนื่องจากอาจ ก่อให้เกิดความขัดแย้งและความเครียดขึ้นในองค์การได้

เนื่องจากองค์การประกอบด้วยสมาชิกที่มีความต้องการแตกต่างกัน การแลกเปลี่ยนใน องค์การจึงมีหลายรูปแบบและหลายระดับ (Hicks and Gullett 1975 : 377) โดยแบ่งเป็น

- 1) การแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจ (Economic exchange) : การแลกเปลี่ยนในระดับนี้ เป็นการแลกเปลี่ยนในระบบตลาด (Market system) มีลักษณะเป็นการ “ซื้อ-ขาย” ระหว่างผลงานและรางวัลที่เป็นตัวเงิน
- 2) การแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจและสังคม (Socioeconomic exchange) : ในบาง กรณีสิ่งแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจอาจใช้เพื่อการแลกเปลี่ยนทางสังคม นอกจาก ความต้องการทางเศรษฐกิจแล้ว ลูกจ้างยังเข้าสู่องค์การด้วยความต้องการอื่น ๆ เช่น ความต้องการความมั่นคง ความต้องการการยอมรับ ความต้องการตระหนัก ในคุณค่าของตน และความต้องการทำตามอุดมการณ์ของตน

- 3) การแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social exchange) : การแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจและสังคม (Socioeconomic exchange) โดยพื้นฐานแล้วประกอบด้วยสิ่งที่มีค่าทางเศรษฐกิจ เช่น สินค้า บริการ หรือเงิน แต่ผลประโยชน์ทางสังคม (Social utilities) อย่างแท้จริงนั้นไม่สามารถได้มาด้วยการใช้สิ่งแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจ แต่ต้องแลกมาด้วยสิ่งแลกเปลี่ยนทางสังคมซึ่งมีลักษณะที่ไม่สามารถจับต้องได้ (Intangible) เช่น มิตรภาพต้องแลกด้วยมิตรภาพ ตามคำพูดเก่าแก่ที่กล่าวว่า “เงินไม่สามารถซื้อมิตรภาพได้” โดยเงินอาจจูงใจให้ผู้อื่นร่วมกิจกรรมกับเราได้แต่ไม่จำเป็นว่าคนเหล่านั้นจะกลายมาเป็นเพื่อนของเราเสมอไป

Tennenbaum (อ้างถึงใน Hicks and Gullett 1975 : 380) อธิบายเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนทางสังคมไว้ดังนี้ คือ

“A ทำตามคำร้องขอของ B เพราะ A ให้ความสำคัญแก่ B ดังนั้น B จึงทำตามคำร้องขอของ A เพราะสำนึกแห่งความยุติธรรมสั่งว่า B ต้องตอบแทน (Reciprocate) การกระทำของ A”

ซึ่งตามคำอธิบายของ Tennenbaum การแลกเปลี่ยนทางสังคมเป็นการตอบแทนซึ่งกันและกัน โดยแต่ละฝ่ายยอมเสียผลประโยชน์ส่วนตนโดยคาดหวังว่าจะได้รับประโยชน์ที่ดีกว่าเป็นการตอบแทน

องค์กรเป็นเครื่องมือที่ถูกจัดตั้งขึ้นเพื่อให้สมาชิกบรรลุวัตถุประสงค์และได้มาซึ่งผลประโยชน์ซึ่งสมาชิกแต่ละคนไม่สามารถบรรลุหรือได้มาโดยลำพัง คนจึงเป็นผู้กำหนดว่าองค์กรคืออะไรและอนาคตขององค์กรจะเป็นอย่างไร วัตถุประสงค์ของคนเป็นสิ่งที่กำหนดเป้าประสงค์รูปแบบขององค์กร และช่วยให้องค์กรมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ในบางกรณีองค์กรอาจปิดกันกระบวนการในการที่คนจะได้มาซึ่งผลประโยชน์ที่เขาต้องการ แต่ในทางกลับกันคนก็สามารถปิดกันไม่ให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้เช่นเดียวกัน ดังนั้น การให้ผลประโยชน์ทางใจหรืออีกนัยหนึ่งคือผลประโยชน์ที่ตรงกับความสนใจของคนในองค์กรจึงเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งยวดต่อความสำเร็จขององค์กร

2.2.2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างลูกจ้างกับองค์กร

2.2.2.1. รูปแบบต่าง ๆ ของความสัมพันธ์การจ้างงาน

ความสัมพันธ์การจ้างงานมีรูปแบบต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ คือ

- 1) รูปแบบของความสัมพันธ์ตามสัดส่วนการแลกเปลี่ยน (Hicks and Gullett 1975 : 9-12) : Hick และ Gullett จำแนกความสัมพันธ์ตามสัดส่วนการแลกเปลี่ยนของ 2 ฝ่ายออกเป็นประเภทต่าง ๆ ดังนี้ คือ
 - ความสัมพันธ์แบบปรสิต (Parasitic relationship) : ในความสัมพันธ์แบบนี้ฝ่ายหนึ่งจะได้รับบนความสูญเสียของอีกฝ่ายหนึ่ง ปรสิตองค์กรหมายถึงใครก็

ตามที่ได้รับ的帮助เหลือ สนับสนุน หรือประโยชน์อื่นใดโดยที่ตนไม่ได้ตอบแทนฝ่ายที่ให้ประโยชน์เหล่านั้นอย่างเหมาะสม ตัวอย่างของความสัมพันธภาพแบบนี้คือ ลูกจ้างที่ทำงานไม่คุ้มกับเงินที่ได้รับหรือที่เรียกว่า “การนอนบนเตียงขนนก” (Featherbedding) (Hicks and Gullett 1975 : 9) หรือการที่องค์กรจ่ายค่าตอบแทนให้แก่ลูกจ้างต่ำกว่าที่ควรจะเป็น

เนื่องจากจะต้องมีฝ่ายหนึ่งที่สูญเสียผลประโยชน์ จึงทำให้ความสัมพันธภาพแบบนี้มีผลกระทบทางลบต่อจริยธรรมและขวัญและกำลังใจ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องได้รับการแก้ไขปรับปรุงให้เปลี่ยนไปสู่รูปแบบขั้นที่สูงกว่า มิฉะนั้นอาจนำไปสู่การที่ฝ่ายที่สูญเสียผลประโยชน์ตัดสินใจยุติสัมพันธภาพไปในที่สุด อย่างไรก็ตาม ใ้ความสัมพันธภาพนี้ก็ยังสามารถพบเห็นได้ทั่วไปในองค์กร

- ความสัมพันธ์แบบต่างตอบแทน (Mutualistic relationship) : ในความสัมพันธ์แบบนี้ทั้งองค์กรและลูกจ้างต่างมีความตั้งใจที่จะให้ความร่วมมือและสนับสนุนซึ่งกันและกัน (แม้ว่าในบางกรณีความตั้งใจนั้นจะอยู่ในจิตใจได้สำนึกก็ตาม) ทั้ง 2 ฝ่ายจะคาดหวังประโยชน์จากความสัมพันธ์ในขณะเดียวกันก็จะให้การสนับสนุนเพื่อให้อีกฝ่ายหนึ่งมีความเป็นอยู่ที่ดีอย่างเท่าเทียมกัน

ความสัมพันธ์โดยทั่วไปจะอยู่ในรูปแบบนี้ ตัวอย่างเช่น การที่ลูกจ้างตกลงที่จะ “ขาย” เวลาและความพยายามของตนเพื่อแลกกับสิ่งที่ตนคาดหวังจากองค์กรซึ่งความคาดหวังของลูกจ้างมักจะเริ่มจากสิ่งที่องค์กรสื่อสารเพื่อเป็นการ “ซื้อ” ในกระบวนการสรรหาว่าจ้าง เช่น คำโฆษณาหาคนในช่องทางต่าง ๆ ที่มักมีเนื้อความว่า “เราให้ความมั่นคง ผลประโยชน์จากการจ้างงานที่ดี มิตรภาพ สภาพแวดล้อมการทำงานที่ไม่กดดัน การขึ้นเงินเดือนอย่างสม่ำเสมอ และโอกาสในการฝึกอบรมพัฒนาทักษะแก่คุณ”

- ความสัมพันธ์ที่เกินกว่าการแลกเปลี่ยนตอบแทนทั่วไป (Transcendental relationship) : ความสัมพันธ์แบบนี้มีคุณภาพสูงสุดเมื่อเทียบกับความสัมพันธ์ในรูปแบบอื่น ๆ ทั้งนี้ เป็นความสัมพันธ์ต่างตอบแทนรูปแบบหนึ่งแต่มีขอบเขตที่กว้างกว่าการแลกเปลี่ยนตอบแทนทั่วไป ซึ่งจะเกิดขึ้นเมื่อทั้ง 2 ฝ่ายให้ความสำคัญต่อบัจจัยทางจิตใจ (Intrinsic essence) ของอีกฝ่ายหนึ่ง ในความสัมพันธ์แบบต่างตอบแทนลูกจ้างจะทุ่มเททำงานให้ได้ผลงานในระดับสูงสุด แต่ก็โดยเงื่อนไขว่าองค์กรต้องมีการแบ่งปันปันส่วนรางวัลอย่างยุติธรรมเท่านั้น แต่ในความสัมพันธ์แบบนี้นอกจากการทุ่มเททำงานเพื่อให้ได้ผลงานระดับสูงสุดแล้ว ลูกจ้างยังให้ความสนใจในการทำให้ผลงานมีคุณภาพและปริมาณมากขึ้น ตลอดจนบัจจัยภายในอื่น ๆ ขององค์กร เช่น วัตถุประสงค์การ ประสิทธิภาพ การเรียนรู้ของตนเพื่อให้สามารถสนับสนุนองค์กรได้มากขึ้น ซึ่งสามารถกล่าวได้ว่าในความสัมพันธ์แบบนี้ลูกจ้างจะสนใจ

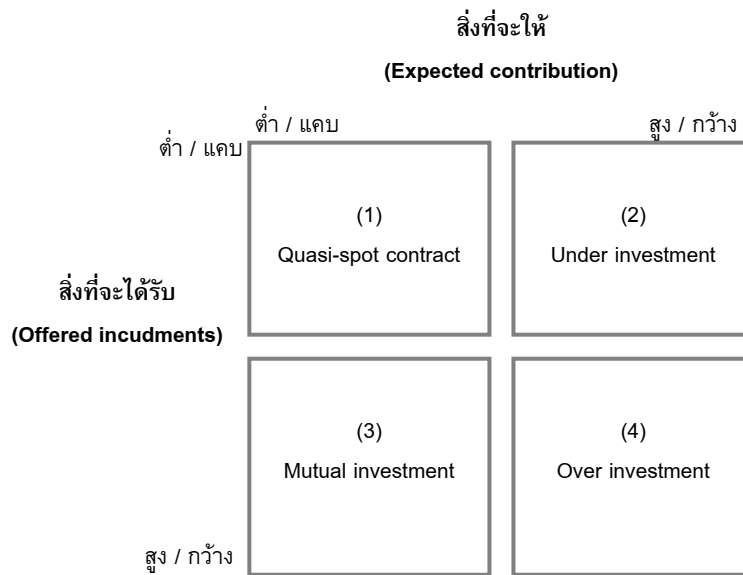
“กระบวนการ” (Process) มากกว่า “ผลลัพธ์” (Product) ซึ่งทฤษฎีพฤติกรรมสมัยใหม่ (Modern behavioral theory) (Hicks and Gullett 1975 : 11) เสนอว่าโดยทั่วไปแล้วถ้าได้รับแรงจูงใจภายใน (Intrinsic motivation) อย่างเพียงพอคนจะพึงพอใจในสิ่งจูงใจภายนอก (Extrinsic rewards) แต่แรงจูงใจภายในนั้นไม่อาจเกิดขึ้นได้โดยการให้เฉพาะสิ่งจูงใจภายนอกแต่เพียงอย่างเดียว แรงจูงใจภายในนี้จึงมีบทบาทและอิทธิพลที่สำคัญในการสร้างความพึงพอใจในงานมากกว่าแรงจูงใจภายนอก

Maslow (อ้างถึงใน Hicks and Gullett 1975 : 12) อธิบายว่าความสัมพันธ์แบบนี้มีขอบเขตกว้างกว่าเรื่องของความเห็นแก่ตัวหรือไม่เห็นแก่ตัวที่อธิบายว่าคนที่ไม่เห็นแก่ตัวนั้นจะทำการต่าง ๆ ที่มีประโยชน์แก่ผู้อื่นเพื่อให้ตนเองได้รับรางวัล แต่ความสัมพันธ์แบบนี้จะมีเรื่องของความดีงาม (Virtue) เข้ามาเกี่ยวข้อง กล่าวคือ คนจะทำการต่าง ๆ ที่ให้ประโยชน์ทั้งต่อตนเองและต่อผู้อื่นและไม่ทำให้ผู้อื่นเดือดร้อน ซึ่ง Maslow เปรียบเทียบว่าเป็นความสัมพันธ์ที่คล้ายคลึงกับความสัมพันธ์แบบพ่อแม่-ลูก ซึ่งพ่อแม่จะมีแนวคิดที่ว่า “สิ่งที่ดีต่อลูกก็เป็นสิ่งที่ดีต่อตนเองด้วย และสิ่งที่ดีต่อตนเองต้องเป็นสิ่งที่ดีต่อลูกด้วย” เปรียบเทียบได้กับความสัมพันธ์ในองค์กรซึ่งคนจะคิดว่า “สิ่งที่ดีต่อองค์กรก็เป็นสิ่งที่ดีต่อตนเองด้วย และสิ่งที่ดีต่อตนเองต้องเป็นสิ่งที่ดีต่อองค์กรด้วย” ทั้งนี้ความสัมพันธ์แบบนี้ถือเป็นขั้นสูงสุด คือ ความต้องการค้นพบตนเองหรือความต้องการตระหนักรู้ตนเอง (Self-actualization or self-realization) ในทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow

ความสัมพันธ์แบบนี้ให้ผลลัพธ์ที่ยิ่งใหญ่ แต่ก็สร้างขึ้นได้ยาก เพราะต้องใช้ความรับผิดชอบ ความซื่อสัตย์ จิตสำนึก และวุฒิภาวะในระดับสูง ผู้บริหารองค์กรที่ต้องการที่จะสร้างความสัมพันธ์แบบนี้ขึ้นในองค์กรจะต้องเข้าใจว่าตนจะต้องทำมากกว่าการมีตำแหน่งเป็นผู้บริหาร โดยจะต้องสร้างรากฐานความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นบนพื้นฐานของความไว้วางใจและความผูกพันซึ่งกันและกันระหว่างลูกจ้างและองค์กรขึ้นเป็นเบื้องต้น มิฉะนั้น องค์กรก็จะไม่สามารถบรรลุถึงความสัมพันธ์ในระดับนี้ได้เลย

- 2) รูปแบบของความสัมพันธ์ตามสิ่งที่จะให้ (Expected contributions) และสิ่งที่จะได้รับ (Offered inducement) (Tsui and Wu 2005 : 45-48) : Tsui และ Wu (Tsui and Wu 2005 : 45-46) ใช้สิ่งที่จะให้ (Expected contributions) กับสิ่งที่จะได้รับ (Offered inducement) จำแนกรูปแบบของความสัมพันธ์การทำงานออกเป็น 4 แบบดังแผนภาพข้างล่าง

แผนภาพ 2.5 : ความสัมพันธ์การจ้างงานตามสิ่งที่จะให้และสิ่งที่จะได้รับ



ที่มา : (Tsui and Wu 2005 : 46)

จากโมเดลข้างต้นอธิบายได้ว่าความสัมพันธ์ในการจ้างงานแบ่งออกเป็น 4 แบบตามสัดส่วนของ สิ่งที่จะให้ (Expected contributions) และสิ่งที่จะได้รับ (Offered inducement) ดังนี้ คือ

Quasi-spot contract : คือ ความสัมพันธ์แบบที่มีลักษณะที่มุ่งเน้นการแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจ มีการกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบและสิ่งตอบแทนของแต่ละฝ่ายไว้อย่างชัดเจน และสิ่งตอบแทนอยู่ในระดับต่ำ

- Under investment : คือ ความสัมพันธ์ที่ฝ่ายหนึ่งเสนอสิ่งตอบแทนในระดับต่ำให้กับอีกฝ่ายหนึ่ง แต่ในขณะที่เดียวกันก็คาดหวังจะได้รับสิ่งตอบแทนในระดับสูงกว่าที่ตนให้
- Mutual investment : คือ ความสัมพันธ์ที่ทั้ง 2 ฝ่ายต่างแลกเปลี่ยนตอบแทนซึ่งกันและกันอย่างเท่าเทียมกัน
- Over investment : คือ ความสัมพันธ์ที่นอกจากทั้ง 2 ฝ่ายจะแลกเปลี่ยนตอบแทนซึ่งกันและกันอย่างเท่าเทียมกันแล้วยังมีความผูกพันทางความรู้สึกต่อกันในระดับสูง และจะให้การสนับสนุนเพื่อให้อีกฝ่ายหนึ่งมีความเป็นอยู่ที่ดี

2.2.2.2. ทฤษฎีการสนับสนุนขององค์กร (Organizational support theory – OST)

ทฤษฎีการสนับสนุนขององค์กร (OST) (Eisenberger, Huntington, Hutchinson, & Sowa, 1986; Rhoades & Eisenberger, 2002; Shore & Shore, 1995 อ้างถึงใน Eisenberger

2007) เสนอว่าลูกจ้างจะประเมินการที่องค์กรตอบสนองความต้องการทางอารมณ์และสังคมของตนตามการสนับสนุนที่องค์กรให้แก่ตน และจะเกิดแรงจูงใจและเพิ่มความพยายามในการทำงานถ้าองค์กรมองเห็นคุณค่าในการทำงานและใส่ใจในความเป็นอยู่ที่ดีของตน เมื่อลูกจ้างมีการรับรู้ว่าองค์กรให้การสนับสนุนแก่ตน ลูกจ้างจะรู้สึกว่าเป็นหน้าที่ที่ตนจะต้องตอบแทนด้วยการช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ การสนับสนุนขององค์กรยังช่วยเพิ่มความผูกพันทางอารมณ์ต่อองค์กร (Affective commitment) และความหวังว่าเขาจะได้รับรางวัลสำหรับการเพิ่มความพยายามในการทำงาน ผลลัพธ์คือการเพิ่มขึ้นของพฤติกรรมทางบวก เช่น ผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่และนอกเหนือจากหน้าที่ (Inrole and extra-role performance) การลดลงของความเครียด และพฤติกรรมทางลบอื่น ๆ เช่น การขาดงาน และการลาออก

สำหรับคนทำงาน องค์กรคือแหล่งทรัพยากรที่ช่วยสนองความต้องการทางอารมณ์และสังคม (Source of socioemotional resources) เช่น ความเคารพ การเอาใจใส่ และผลประโยชน์ที่จับต้องได้ทั้งหลาย เช่น ค่าจ้างและผลประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ การได้รับสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรสูง พนักงานยังเชื่อมั่นว่าองค์กรจะตระหนักในคุณค่าและให้รางวัลแก่การทุ่มเทในการทำงานของตน ดังนั้น เขาจะยินดีที่จะเชื่อฟังและทำตามคำสั่งและคำแนะนำของผู้บริหารองค์กร ทั้งนี้ แนวคิดการสนับสนุนขององค์กรในความรับรู้ของพนักงาน (Perceived organizational support - POS) เสนอว่าพนักงานจะประเมินคุณค่าขององค์กรจากการประสบการณ์ของตนเกี่ยวกับองค์กร รวมถึง นโยบายขององค์กร และการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้แทนขององค์กร ถ้าพนักงานรับรู้ว่าองค์กรมีความผูกพันต่อตน พนักงานก็จะมี ความผูกพันต่อองค์กรด้วย

พนักงานจะมีมุมมองว่าการกระทำของบุคลากรที่กระทำการแทนองค์กรเป็นการกระทำขององค์กร ไม่ใช่เป็นเพียงความตั้งใจส่วนตัวของผู้แทนองค์กรเหล่านั้นเท่านั้น ดังนั้น การได้รับการสนับสนุนจากบุคลากรที่กระทำการแทนองค์กร เช่น หัวหน้างาน หรือผู้บริหารองค์กร ย่อมหมายถึงการได้รับการสนับสนุนจากองค์กรด้วย และความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับผู้บริหารองค์กรก็คือตัวแทนของความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กรนั่นเอง

ทฤษฎีการสนับสนุนขององค์กรยังอธิบายว่าในการประเมินคุณค่าขององค์กรพนักงานใช้กระบวนการเดียวกับในการประเมินคุณค่าของความสัมพันธ์อื่น ๆ โดย Gouldner (1960 อ้างถึงใน Eisenberger 2007) อธิบายว่าคนจะให้คุณค่าต่อการปฏิบัติที่เกิดจากความสมัครใจ มากกว่าการปฏิบัติที่เกิดจากข้อจำกัดภายนอก ดังนั้น ในบริบทขององค์กร พนักงานจะพึงใจมากกว่าถ้าสิ่งที่ได้รับจากองค์กรไม่ได้มาจากการให้เพราะถูกบังคับด้วยข้อจำกัดภายนอกอื่น ๆ เช่น กฎหมายระเบียบ หรือแรงกดดันจากตลาด ซึ่งการให้ชนิดนี้จะทำให้เกิดสภาวะการทำงานที่ดีกว่าการให้ที่เป็นไปเพราะถูกบังคับด้วยข้อจำกัดภายนอกถึง 6 เท่า (Eisenberger, Cummings, Armeli & Lynch, 1997 อ้างถึงใน Perceived Organizational Support Website n.d.)

2.2.3. ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

2.2.3.1. ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ ของ Maslow (Maslow's hierarchy of needs theory)

Maslow (อ้างถึงใน วิชัย อุตสาหจิต 2549 : 9-10) เสนอว่ามนุษย์มีความต้องการเป็นลำดับขั้นตั้งแต่ปริมิตขึ้นไปถึงปลายยอด โดยเริ่มตั้งแต่ความต้องการพื้นฐานด้านกายภาพ ความต้องการความปลอดภัย ความต้องการด้านสังคม ความต้องการด้านการยอมรับคุณค่าตนเอง และความต้องการค้นพบตัวเอง โดย Maslow เชื่อว่ามนุษย์มีความต้องการเป็นลำดับขั้น ถ้าความต้องการในขั้นแรกยังไม่ได้รับการตอบสนองความต้องการขั้นต่อไปก็จะยังไม่โดดเด่น

2.2.3.2. ทฤษฎี 2 ปัจจัยของ Herzberg (Herzberg's two-factor theory)

Herzberg (อ้างถึงใน วิชัย อุตสาหจิต 2549 : 9-10) แบ่งปัจจัยจูงใจออกเป็น 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยอนามัย (Hygiene factors) ซึ่งการได้รับปัจจัยชนิดนี้เพียงพอเพียงจะช่วยป้องกันและลดความไม่พึงพอใจในงานลง แต่ก็ไม่สามารถทำให้เกิดความพึงพอใจได้ และปัจจัยจูงใจ (Motivator factors) ซึ่งการได้รับปัจจัยเหล่านี้เพียงพอเพียงลูกจ้างจะช่วยให้เกิดความพึงพอใจ และการไม่ได้รับปัจจัยด้านนี้เพียงพอจะทำให้ความพึงพอใจในงานลดลงจนถึงระดับหมดความพึงพอใจในงาน แต่ไม่สามารถเป็นปัจจัยหลักที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานได้

2.2.3.3. ทฤษฎีของ Alderfer

Alderfer (อ้างถึงใน วิชัย อุตสาหจิต 2549 : 9-10) แบ่งความต้องการของคนออกเป็น 3 ด้าน คือ

- 1) Existence needs คือ ความต้องการพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับการดำรงอยู่
- 2) Relatedness needs คือ ความต้องการด้านสังคมหรือการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น
- 3) Growth needs คือ ความต้องการด้านความก้าวหน้า

Alderfer พัฒนาแนวคิดนี้มาจากทฤษฎีของ Maslow อย่างไรก็ตาม Alderfer เชื่อแตกต่างจาก Maslow โดยเชื่อว่าคนเรามีความต้องการ 3 ด้านนี้พร้อมกัน โดยจะมีความต้องการด้านไหนเด่นเป็นพิเศษนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะนิสัยของแต่ละบุคคล

2.2.3.4. ทฤษฎีความเสมอภาคของ Adam (Adam's equity theory)

Adam (อ้างถึงใน วิชัย อุตสาหจิต 2549: 13-14) อธิบายว่าในการทำงานลูกจ้างจะเปรียบเทียบความพยายามของตนกับผลลัพธ์ที่ได้รับ ถ้าอัตราส่วนของความพยายามและผลลัพธ์ที่ได้รับเท่ากันก็จะเกิดภาวะเท่าเทียม แต่ถ้าแตกต่างกันก็จะเกิดภาวะไม่เท่าเทียม ซึ่งอัตราส่วนที่ไม่

เท่าเทียมจะส่งผลทำให้ลูกจ้างปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานเพื่อให้อัตราส่วนกลับสู่ภาวะเท่าเทียมดังนี้ คือ

- 12) ลูกจ้างอาจเปลี่ยนการลงทุนในการทำงาน เช่น ลดความตั้งใจหรือเวลาในการทำงาน
- 13) ลูกจ้างอาจเปลี่ยนผลที่ได้รับ เช่น ลดปริมาณผลงานที่ทำ
- 14) ลูกจ้างอาจบิดเบือนการรับรู้เกี่ยวกับตนเอง เช่น คิดว่าตนเองไม่มีความสามารถหรือโชคไม่ดี
- 15) ลูกจ้างอาจบิดเบือนการรับรู้เกี่ยวกับคนอื่น เช่น คิดว่าคนอื่นชอบประจบประแจง
- 16) ลูกจ้างอาจเปลี่ยนจุดเปรียบเทียบ เช่น เปลี่ยนไปเปรียบเทียบกับผู้อื่นที่อยู่ในจุดต่ำกว่าตน
- 17) ลูกจ้างอาจเลือกหลีกเลี่ยงสถานการณ์ เช่น ทำใจ หรือลาออก

2.2.3.5. ทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom (Vroom's expectancy theory)

Vroom (อ้างถึงใน วิชัย อุตสาหจิต 2549: 13-14) เสนอว่าลูกจ้างจะพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างการลงทุนของตนกับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น โดยความสัมพันธ์จะต้องอยู่ในลักษณะที่ตนคาดหวังไว้ หากเป็นที่น่าพอใจก็จะพิจารณาความสัมพันธ์ที่ 2 ระหว่างผลงานกับรางวัลหรือสิ่งตอบแทนที่ได้รับจากองค์กร หากเป็นไปตามที่คาดหวังไว้ก็จะพิจารณาความสัมพันธ์สูงสุดทำระหว่างรางวัลหรือสิ่งตอบแทนกับเป้าหมายหรือความต้องการของตน โดยจะต้องเป็นไปตามที่คาดหวังไว้และอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้

Vroom ยังอธิบายว่าหากความสัมพันธ์ในสายโซ่แห่งความคาดหวังนี้ขาดลงตรงส่วนใดแรงจูงใจในการทำงานของลูกจ้างก็จะลดต่ำลง

2.3. แนวคิดอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

2.3.1. ภาวะผู้นำกับข้อตกลงทางใจ

ภาวะผู้นำที่มีความสำคัญต่อการบริหารจัดการข้อตกลงทางใจ คือ ภาวะผู้นำทางจิตวิญญาณ และภาวะผู้นำแบบปฏิรูป (Transformational leadership) โดย Korac-Kakabadse และคณะ (2002 : 165) อธิบายว่าในการบริหารจัดการข้อตกลงทางใจอย่างมีประสิทธิภาพผู้บริหารต้องให้ความสำคัญต่อเรื่องของจิตวิญญาณ (Spirituality) ซึ่งเป็นภาวะผู้นำที่กล่าวกันว่ามีความสำคัญต่อการบริหารองค์กรในศตวรรษที่ 21 ที่แนวทางการบริหารจัดการกำลังเป็นปัญหาเนื่องจากนำมาซึ่งความไม่ภักดีในองค์กร และภาวะผู้นำคือสิ่งที่สำคัญที่สุดในการเยียวยาและฟื้นฟูองค์กร

(Nikarndrou, Papalexandris et al. 2000: 335) ทั้งนี้ เนื่องจากจิตวิญญาณเป็นพื้นฐานของ
ข้อตกลงทางใจ ความผูกพันต่อองค์กร และพฤติกรรมที่เป็นพลเมืองดีขององค์กร
(Organizational citizenship behavior – OCB; extra-role behaviors) ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญ
ต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

ลักษณะของภาวะผู้นำทางจิตวิญญาณมีดังนี้ (Korac-Kakabadse, Kouzmin et al. 2002 :
178-179) คือ

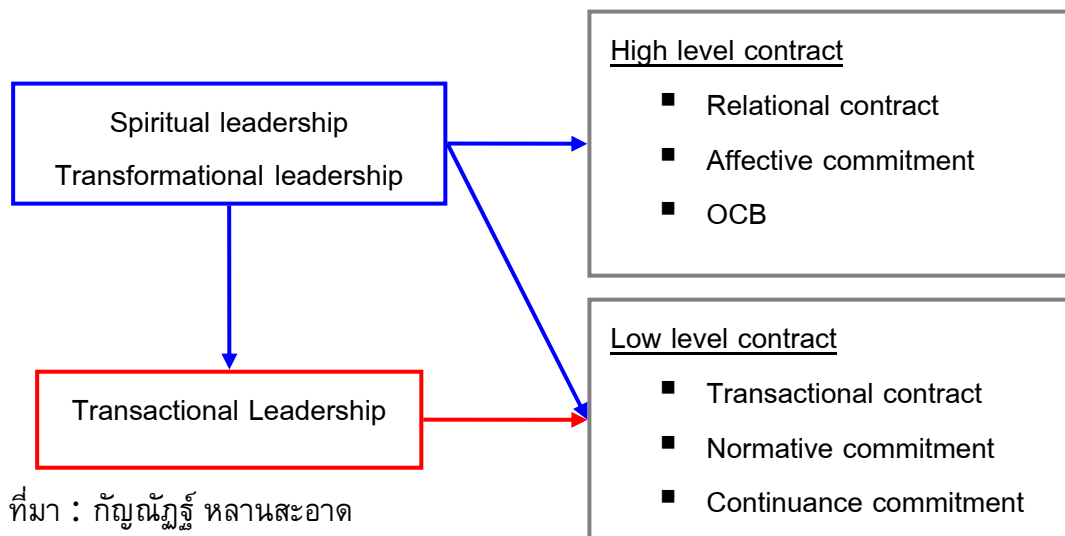
- มุ่งยกระดับจิตวิญญาณด้วยการให้ความสำคัญและใส่ใจต่อความเป็นมนุษย์
- ใช้การสนับสนุนแทนการบังคับควบคุม
- สร้างความสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร และให้ความสำคัญต่อ
ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
- ใช้แนวทางในการบริหารจัดการที่สร้างความสมดุล
- มุ่งขจัดความไม่เท่าเทียม
- เน้นการพึ่งพาตนเองและให้การสนับสนุนผู้อื่น
- พัฒนาระบบการทำงานเพื่อประโยชน์ของคนในองค์กร
- ให้ความสำคัญต่อการมองภาพรวม
- มีแนวคิดเชิงกลยุทธ์
- บูรณาการกลยุทธ์ให้มีความสอดคล้องกันระหว่างสิ่งแวดล้อม ภาระงาน และ
คน
- มุ่งเน้นการสร้างองค์กรที่มีประสิทธิผลและสามารถพึ่งพาตนเองได้
- มุ่งสลายอัตตา (Ego-less leadership)
- สร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ทำให้เกิดแรงจูงใจ
- มีปัญญาและความรู้ในเบื้องลึก (Wisdom and insight)
- พึงพอใจต่อการสร้างโอกาสให้คนในองค์กร
- มีความไวต่อเรื่องความรู้สึกของคน

- เสริมสร้างจริยธรรม

ลักษณะดังกล่าวข้างต้นยังสอดคล้องกับภาวะผู้นำแบบปฏิรูป (Transformational leadership) ซึ่งเป็นภาวะผู้นำที่ให้ความสำคัญต่อความแตกต่างของคน ความรู้สึก และแรงจูงใจ (Bass, 1985 อ้างถึงใน Hartog 2003: 126) ทั้งนี้ ผู้นำแบบปฏิรูปแตกต่างจากผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leader) ที่เป็นภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นการแลกเปลี่ยนระหว่างการทำงานกับรางวัล และจะให้ความใส่ใจต่อผู้ตามตราบเท่าที่ผู้ตามยังสามารถส่งมอบผลงานตามที่ต้องการเท่านั้น โดยผลการศึกษาจากตัวอย่างในประเทศต่าง ๆ กว่า 100 ประเทศพบว่าภาวะผู้นำแบบปฏิรูปให้ผลดีกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำแบบปฏิรูปและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอาจมีอยู่ในคน ๆ เดียวกันก็ได้ โดยภาวะผู้นำแบบปฏิรูปนั้นก่อให้เกิดภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน แต่ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนไม่สามารถก่อให้เกิดภาวะผู้นำแบบปฏิรูปได้ (Harter & Bass, 1988 อ้างถึงใน Hartog 2003: 126)

โดยสรุปแล้วภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความคล้ายคลึงและสัมพันธ์กับข้อตกลงทางใจระดับต่ำ คือ ข้อตกลงทางใจเชิงแลกเปลี่ยน แต่ภาวะผู้นำทางจิตวิญญาณคือภาวะผู้นำระดับสูง เช่นเดียวกับภาวะผู้นำแบบปฏิรูป ซึ่งมีความสัมพันธ์ต่อทั้งข้อตกลงทางใจระดับต่ำและระดับสูง คือ ข้อตกลงทางใจเชิงการแลกเปลี่ยนและเชิงความสัมพันธ์ อื่นๆ ข้อตกลงทางใจเชิงความสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กรระดับสูง คือ Affective commitment และพฤติกรรมการเป็นพลเมืองดีขององค์กรซึ่งมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร และข้อตกลงทางใจเชิงการแลกเปลี่ยนก็มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กรระดับต่ำลงมา คือ Normative commitment และ Continuance commitment ซึ่งจะได้อธิบายถึงในส่วนต่อไป โดยความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ ข้อตกลงทางใจ และความผูกพันต่อองค์กรแสดงในแผนภาพข้างล่าง

แผนภาพ 2.6 : ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ ข้อตกลงทางใจ และความผูกพันต่อองค์กร



2.3.2. ข้อตกลงทางใจ ความผูกพันต่อองค์กร และพฤติกรรมการเป็นพลเมืองดีขององค์กร

ความผูกพันต่อองค์กรมีหลายมิติ รวมถึง ความผูกพันตามบรรทัดฐาน (Normative commitment) คือ ความผูกพันอันเกิดจากการที่ลูกจ้างเชื่อว่าเป็นหน้าที่ที่ตนจะต้องอยู่กับองค์กร ความผูกพันเพื่อความต่อเนื่อง (Continuance commitment) คือ ความผูกพันอันเกิดจากการที่ลูกจ้างเชื่อว่าการออกจากองค์กรจะก่อให้เกิดความสูญเสียแก่ตนมากกว่าการอยู่กับองค์กร และความผูกพันทางอารมณ์ (Affective commitment) คือ ความผูกพันที่มีเรื่องของความรู้สึกเข้ามาเกี่ยวข้อง โดยลูกจ้างมีความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวและพร้อมที่จะสนับสนุนให้องค์กรประสบความสำเร็จ โดยลูกจ้างที่มีความผูกพันต่อองค์กร 2 แบบแรกจะอยู่ต่อเพราะรู้สึกว่าเป็น "จำเป็น" (Need) ต้องอยู่ในขณะที่ลูกจ้างที่มีความผูกพันทางอารมณ์ต่อองค์กรจะ "ต้องการ" (Want) ที่จะอยู่และทำงานให้องค์กรด้วยความสมัครใจของตนเอง ซึ่งความผูกพันทางอารมณ์ต่อองค์กรนี้มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อการสร้างประสิทธิภาพและความสามารถในการแข่งขันขององค์กร (Allen & Meyer, 1996 อ้างถึงใน Restubog, Bordia et al. 2006: 300)

ความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์แต่เป็นคนละเรื่องกับข้อตกลงทางใจ โดยทั้ง 2 อย่างมีความเกี่ยวข้องกับความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวระหว่างลูกจ้างกับองค์กรเหมือนกัน แต่ความผูกพันต่อองค์กรมุ่งอธิบายเกี่ยวกับทัศนคติ ในขณะที่ข้อตกลงทางใจเป็นการอธิบายเกี่ยวกับระดับของการแลกเปลี่ยนตอบแทนระหว่างลูกจ้างกับองค์กร (Porter et al., 1974 Multiple foci หน้า 7) McDonald และ Makin (อ้างถึงใน Restubog, Bordia et al. 2006: 300) อธิบายว่าความผูกพันทางอารมณ์ต่อองค์กรเป็นความผูกพันต่อองค์กรที่มีความสัมพันธ์กับข้อตกลงทางใจมากที่สุด โดยมีความสัมพันธ์ต่อข้อตกลงทางใจเชิงความสัมพันธ์ (Relational contract) ทั้งนี้ โดยการที่ลูกจ้างรับรู้ว่าจะสามารถทำตามข้อตกลงทางใจของตนโดยสมบูรณ์ ทำให้ประสบการณ์ในการทำงานในองค์กรเป็นไปตามความคาดหวังของตนเอง จะทำให้ลูกจ้างเกิดความผูกพันทางอารมณ์ต่อองค์กร ความรู้สึกทั้ง 2 ประการนี้จะทำให้ลูกจ้างยินดีและเต็มใจที่จะทำพฤติกรรมพิเศษนอกเหนือจากบทบาทในความรับผิดชอบของตน หรือที่เรียกว่า Extra-role behaviors หรือพฤติกรรมในการเป็นพลเมืองดีขององค์กร (Organizational citizenship behaviors – OCB)

พฤติกรรมพิเศษนอกเหนือจากความรับผิดชอบ หรือพฤติกรรมในการเป็นพลเมืองดีขององค์กรนี้ เป็นพฤติกรรมที่อยู่นอกเหนือจากความรับผิดชอบตามที่ ลูกจ้างมีสิทธิเลือกที่จะทำหรือไม่ทำพฤติกรรมชนิดนี้ก็ได้ และการไม่ทำพฤติกรรมชนิดนี้ไม่ทำให้ลูกจ้างต้องรับโทษทางวินัยใด ๆ จากองค์กร ในสถานการณ์ที่องค์กรต้องมีความยืดหยุ่นเพื่อให้สามารถรับมือกับภาวะการแข่งขันที่รุนแรงเช่นในปัจจุบัน ลูกจ้างต้องพร้อมและมีความเต็มใจที่จะยอมรับบทบาทที่อาจเปลี่ยนแปลงไปได้ตลอดเวลา พฤติกรรมพิเศษนอกเหนือจากความรับผิดชอบ หรือพฤติกรรมในการเป็นพลเมืองดีขององค์กรจึงกลายเป็นปัจจัยที่สำคัญในการสร้างความสามารถในการแข่งขันให้องค์กร (William & Anderson, 1991; Podsakoff et al., 2000 อ้างถึงใน Restubog, Bordia et al. 2006: 300) ดังนั้น ในองค์กรที่จะประสบความสำเร็จนั้นผู้บริหารจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และมี

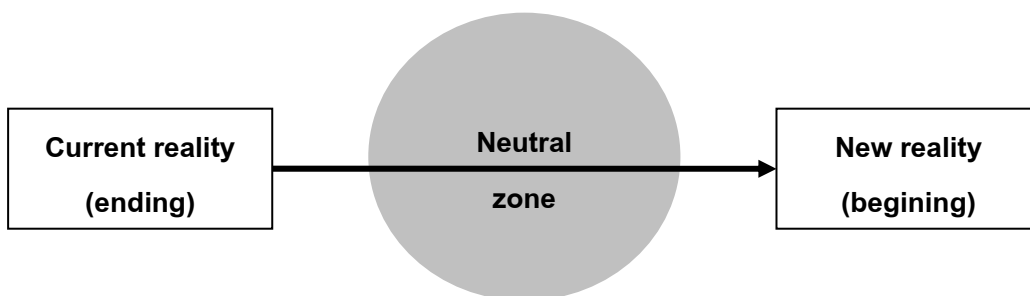
การบริหารจัดการเกี่ยวกับข้อตกลงทางใจของลูกจ้างอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะทำให้เกิดความผูกพันทางอารมณ์ต่อองค์กรและพฤติกรรมพิเศษนอกเหนือจากความรับผิดชอบ หรือพฤติกรรมในการเป็นพลเมืองดีขององค์กรนี้ต่อไป

2.3.3. การเปลี่ยนแปลงในองค์การกับข้อตกลงทางใจ

Rousseau (1995 อ้างถึงใน Sharpe n.d.: 3) อธิบายว่ารูปแบบข้อตกลงทางใจมีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) กล่าวคือสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา โดยลูกจ้างจะรักษาการแลกเปลี่ยนตอบแทนระหว่างตนกับองค์กรมีความสมดุลอยู่เสมอ และเมื่อใดก็ตามที่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในองค์การซึ่งทำให้ลูกจ้างรู้สึกว่า การแลกเปลี่ยนตอบแทนระหว่างตนกับองค์กรเสียสมดุลไป ลูกจ้างก็จะทบทวนและปรับเปลี่ยนเงื่อนไขของข้อตกลงทางใจให้กลับมามีความสมดุลดั้งเดิม ตัวอย่างเช่น เมื่อลูกจ้างได้รับการเลื่อนตำแหน่งและขึ้นเงินเดือนลูกจ้างก็จะพยายามทำงานให้มากขึ้น เพื่อให้เกิดความสมดุลกับเงินเดือนที่ตนได้รับเพิ่มขึ้น หรือเมื่อผู้บริหารองค์กรไม่ทำตามสัญญาที่ได้ตกลงกันไว้ว่าจะเลื่อนตำแหน่งให้แก่ลูกจ้างหลังจากที่ลูกจ้างได้ทำงานในองค์การมาจนครบระยะเวลาที่ตกลงกันไว้ ลูกจ้างก็จะลดความพยายามในการทำงานให้น้อยลง ทั้งนี้ ตรงกับทฤษฎีกระบวนการทางสังคม (Social information processing theory) ที่เสนอว่าเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นลูกจ้างจะมีการเปลี่ยนแปลงการรับรู้เกี่ยวกับหน้าที่ที่เข้ามามีต่อองค์กรและหน้าที่ที่องค์กรมีต่อเขา (Salancik & Pfeffer, 1978; Robinson et al., 1994 อ้างถึงใน Maguire 2002: 168) โดยลูกจ้างจะมีการทบทวนและปรับเปลี่ยนข้อตกลงทางใจใหม่ทั้งในมิติที่เกี่ยวกับหน้าที่ของตนเองและหน้าที่ขององค์กรเพื่อให้เกิดความสมดุลซึ่งกันและกัน (Rousseau & McLean Parks, 1993 อ้างถึงใน Maguire 2002: 168) ทั้งนี้ การเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อผลประโยชน์ ความเป็นอยู่ หรือเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ลูกจ้างเห็นว่าขาดความยุติธรรมจะเป็นปัจจัยที่กระตุ้นให้ลูกจ้างจะมีการทบทวนข้อตกลงทางใจมากที่สุด

โมเดลการปรับตัวของ Bridges (อ้างถึงใน Marks and Lee 2003: 88) เสนอว่าในการปรับตัวสู่การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ มนุษย์ทุกคนต้องผ่านกระบวนการทั้งสิ้น 3 ขั้นตอนตามลำดับ แต่ด้วยความซ้ำเร็ว (Speed) ที่แตกต่างกัน โดยขั้นตอนต่าง ๆ ประกอบด้วย

แผนภาพ 2.7 : โมเดลการปรับตัวของ Bridges

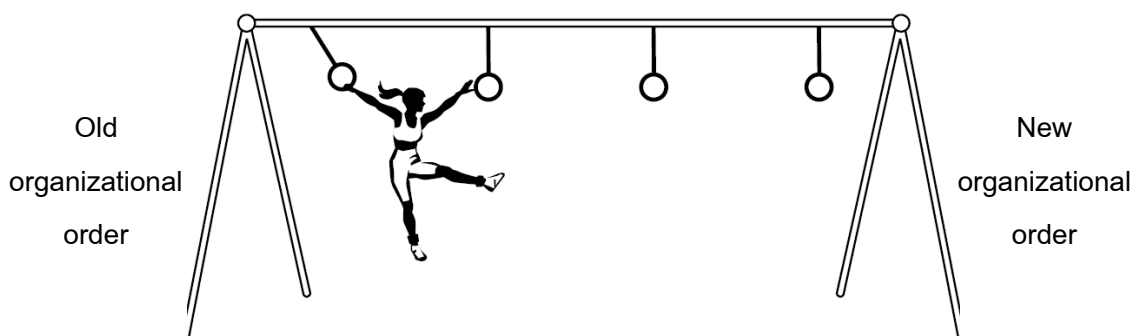


ที่มา : Marks และ Lee (2003 : 89)

- 1) การสิ้นสุดของความจริงเดิม (Ending of current reality) : เริ่มจากการที่คนตระหนักว่าสิ่งที่เคยเป็นมาได้สิ้นสุดลงและตนต้องปล่อยวางสถานะเดิม ๆ ในขั้นนี้คนจะรู้สึกถึงความไม่แน่นอน ความเศร้าโศก ความกดดัน ความสูญเสีย ความกลัว ความกังวล ความโกรธ ตลอดจนสูญเสียความผูกพันและความไว้วางใจ
- 2) การปล่อยวาง (Neutral zone) : เมื่อพร้อมจะปล่อยวางสิ่งเดิม ๆ คนจะก้าวเข้าสู่ขั้นตอนของการปล่อยวาง (Neutral zone) โดยรู้สึกไม่ผูกพันต่อสิ่งใด แต่ก็ยังไม่ได้ยอมรับความจริงหรือความคิดใหม่ คนจะรู้สึกคลุมเครือ สับสน เครียด และไร้ทิศทาง
- 3) การเริ่มต้นของความจริงใหม่ (Beginning of new reality) : ในขั้นนี้คนจะเริ่มยอมรับแนวคิดใหม่ เขาจะรู้สึกมีพลัง ความหวัง และมองเห็นแนวทางที่ชัดเจนขึ้น ตลอดจนรู้สึกกระตือรือร้นที่จะเข้าร่วมสถานการณ์ต่าง ๆ

สาเหตุหนึ่งที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงในองค์การประสบความสำเร็จ คือ การที่ผู้บริหารไม่ได้ตระหนักว่าการที่คนจะเปลี่ยนแปลงนั้นเขาต้องเริ่มจากการตระหนักว่าเป็นจริงเดิมได้สิ้นสุดลงแล้ว กระบวนการปรับตัวจึงจะเริ่มเกิดขึ้น (Marks and Lee 2003 : 95) ทั้งนี้ การปรับตัวจากความจริงเดิมไปสู่ความจริงใหม่นั้นจะมีลักษณะเหมือนการโหนห่วงในอากาศซึ่งเป้าหมายอาจขัดแย้งกับความต้องการ ความสามารถ และแรงจูงใจของลูกจ้างก็ได้ แต่การจะคว้าห่วงอันต่อไปได้ แต่เขาต้องละทิ้งความจริงเดิมก่อน เบื้องล่างคือพื้นดินที่แข็งกระด้างและไม่มีเครื่องป้องกันใด ๆ รองรับ และการผ่านไปทีห่วงต่อไปนั้นต้องมีชั่วคราวหนึ่งที่ร่างกายนั้นลอยอยู่ในอากาศโดยไร้สิ่งยึดเหนี่ยวไม่ว่าจะเป็นห่วงเก่าที่ละมือไปแล้วหรือห่วงอันใหม่ที่จะต้องโหนตัวไปจับ ความกลัวที่จะต้องตกลงไปยังพื้นดินแข็งเบื้องล่างทำให้คนหลายคนจับห่วงอันเก่าไว้แน่น

แผนภาพ 2.8 : การปรับตัวจากความจริงเดิมสู่ความจริงใหม่



ที่มา : Marks และ Lees (2003 : 96)

ผู้บริหารส่วนใหญ่จะไม่ตระหนักถึงธรรมชาติของการปรับตัวตามที่กล่าวมาแล้ว และปัจจัยที่ทำให้ปัญหาเลวร้ายลงอีก คือ การที่ผู้บริหารได้ผ่านขั้นตอนในการปรับตัวต่าง ๆ จนเสร็จสิ้นไปก่อน

หน้าลูกจ้าง เนื่องจากผู้บริหารเป็นผู้มีส่วนร่วมในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงตั้งแต่ขั้นตอนแรก ๆ ที่เริ่มขึ้นเป็นเวลานานก่อนหน้าการเปลี่ยนแปลงในองค์กรจะเกิดขึ้น ดังนั้น ทันทีที่การดำเนินการสิ้นสุดลงพวกเขาก็พร้อมและตื่นตัวกับการมุ่งไปสู่อนาคตใหม่โดยไม่ต้องการที่จะเสียเวลาพูดคุยเกี่ยวกับการล่มสลายของวัฒนธรรมองค์กร ความกดดันของคนในองค์กร หรือการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงอีก (Marks and Lee 2003 : 104-105)

Marks และ Lee (2003 : 107) อธิบายว่าในการฟื้นฟูองค์กร (Workplace recovery) จาก การเปลี่ยนแปลงที่เจ็บปวดนั้นต้องอาศัยหลักการดังต่อไปนี้

- 1) ผู้บริหารต้องตระหนักถึงความจำเป็นในการหลีกเลี่ยงการสร้างผลลัพธ์ที่ไม่พึงปรารถนาจากการเปลี่ยนแปลงในองค์กรน้อยที่สุด และต้องให้การสนับสนุน ลูกจ้างไปสู่บทบาทและความรับผิดชอบใหม่ เพื่อสร้างแรงจูงใจซึ่งมีความสำคัญต่อการพัฒนาขีดความสามารถขององค์กรในการรับมือกับสิ่งท้าทายและโอกาสทางธุรกิจ
- 2) การฟื้นฟูองค์กรจะเกิดขึ้นเมื่อสมาชิกองค์กรทุกคนได้มีส่วนร่วมรับรู้เกี่ยวกับเป้าหมายและทิศทางที่องค์กรกำลังมุ่งหน้าไปสู่ และยอมอดทนแบ่งปันความเจ็บปวดซึ่งเป็นธรรมชาติของกระบวนการในการปรับตัว
- 3) การฟื้นฟูองค์กรต้องอาศัยความช่วยเหลือจากผู้บริหารในการเยียวยาความเจ็บปวดจากการปรับตัว สร้างความชัดเจนในบทบาทความรับผิดชอบใหม่ และการสนับสนุนและพัฒนาความสามารถและแรงจูงใจ
- 4) การฟื้นฟูองค์กรต้องอาศัยการสร้างความสำเร็จเกี่ยวกับเหตุผลและแนวทางของการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนสิ่งที่ลูกจ้างอาจทำเพื่อช่วยปรับปรุงสถานการณ์ให้ดีขึ้น ซึ่งจะช่วยให้ลูกจ้างสามารถปล่อยวางความจริงเดิมได้เร็วขึ้น

2.3.4. การต่อรองข้อตกลงทางใจใหม่

การต่อรองข้อตกลงทางใจใหม่ (Renegotiating psychological contract) เป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในองค์กรที่มีผลกระทบต่อลูกจ้าง ซึ่งหมายถึงการที่ลูกจ้างปรับเปลี่ยนความคาดหวังเกี่ยวกับหน้าที่ในการแลกเปลี่ยนตอบแทนของตนและองค์กรให้กลับเข้าสู่ภาวะสมดุล Hall และ Moss (1998 อ้างถึงใน Atkinson 2002 : 16) อธิบายว่าการต่อรองข้อตกลงทางใจประกอบด้วยกระบวนการที่สอดคล้องกับกระบวนการในการปรับตัวของคนตามที่กล่าวถึงก่อนหน้านี้นี้คือ

- 1) ความเจ็บปวดจากการเปลี่ยนแปลง (Trauma of change)

- 2) กระบวนการการปรับตัวต่อข้อตกลงทางใจใหม่ (Adapting to the new contract)
- 3) การสิ้นสุดของกระบวนการ โดยลูกจ้างสามารถปรับตัวให้ยอมรับข้อตกลงทางใจใหม่ได้แล้ว (Adaptation)

ในสถานการณ์ที่ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญต่อกระบวนการต่อรองข้อตกลงทางใจ องค์การจะต้องประสบปัญหามากมายอันเกิดจากความรู้สึกไม่แน่นอน ไม่มั่นคง และการขาดแรงจูงใจ ซึ่งโดยทั่วไปแล้วจะกินเวลาประมาณ 7 ปีกว่าที่คนในองค์การจะสามารถปรับตัวให้เข้ากับข้อตกลงทางใจใหม่ได้อย่างสมบูรณ์ ทั้งนี้ กระบวนการการปรับตัวนี้ไม่ได้มีลักษณะเป็นเส้นตรง (Linear) กล่าวคือ ในระหว่างกระบวนการอาจมีการย้อนกลับไปที่ยุทธศาสตร์แรกของความเจ็บปวดใหม่ได้ ในการจัดการกับกระบวนการปรับตัวองค์การต้องแสดงให้เห็นว่าองค์การมีความเคารพและตระหนักในคุณค่าของลูกจ้าง ตลอดจนแสดงความชื่นชมและมีการให้รางวัลต่อผลการปฏิบัติงาน และการพัฒนาตนเองของลูกจ้าง ถ้าองค์การมีการดำเนินการที่เหมาะสมการเปลี่ยนแปลงข้อตกลงทางใจก็อาจไม่จำเป็นต้องผ่านขั้นตอนที่ 1 และ 2 เลยก็ได้ ทั้งนี้ องค์การต้องมุ่งเน้นการกำหนดและสื่อสารข้อตกลงทางใจใหม่ให้ชัดเจนและการสื่อสารต้องเปิดเผย จริงใจ ตรงไปตรงมา ทั้งนี้ การเปลี่ยนแปลงและการต่อรองข้อตกลงทางใจอาจดำเนินไปนานเท่าใดก็ได้โดยไม่ส่งผลทางลบต่อทั้งลูกจ้างและองค์การเลยถ้าลูกจ้างยังรับรู้ว่าองค์การยังให้การสนับสนุนและใส่ใจในสวัสดิภาพของตน (Morishima 1996 : 155)

การจัดการการต่อรองข้อตกลงทางใจอย่างมีประสิทธิภาพต้องใช้กลยุทธ์สำคัญ 2 ประการ คือ

- 1) การให้ความช่วยเหลือและให้การสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อให้ลูกจ้างสามารถบริหารจัดการอาชีพของตนเองได้
- 2) องค์การต้องพยายามหลีกเลี่ยงการดำเนินการใด ๆ ที่อาจทำให้ลูกจ้างรู้สึกว่าองค์การได้ฝ่าฝืนข้อตกลงทางใจใหม่ให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้
- 3) องค์การต้องสร้างความสัมพันธ์ใหม่ในลักษณะที่เป็นการแลกเปลี่ยนตอบแทนซึ่งกันและกัน ไม่ใช่การเอาเปรียบหรือการบังคับ

ตัวอย่างของการจัดการการต่อรองข้อตกลงทางใจในบริบทการบริหารจัดการสมัยใหม่ที่มีประสิทธิภาพ คือ การต่อรองข้อตกลงทางใจใหม่ในญี่ปุ่น ซึ่งโครงสร้างข้อตกลงทางใจในญี่ปุ่นมี 2 ระดับ คือ เปลือกและแก่นตามที่ได้กล่าวมาแล้ว โดยเป็นการต่อรองเพียงบางส่วนในโครงสร้าง คือ เฉพาะระดับเปลือก (Morishima 1996 : 155) โดยมีรักษาเงื่อนไขการจ้างงานระยะยาวซึ่งเป็นค่านิยมหลักของญี่ปุ่นเอาไว้ ในขณะที่นำการประเมินผลงานระยะสั้น (การบริหารตามวัตถุประสงค์ – MBO) มาใช้ในการให้รางวัลแทนการพิจารณาเพียงความจงรักภักดีทั่วไปเพียงอย่างเดียว ซึ่งด้วยเหตุและผลแล้วแนวทางนี้มีข้อดี เนื่องจากการจ้างงานระยะยาวจะช่วยสร้างความมั่นคงให้แก่ลูกจ้างในการพัฒนาทักษะและการสร้างผลงานให้องค์การได้เป็นขั้นเป็นอัน ในขณะที่เดียวกันองค์การก็จะ

ได้รับการส่งมอบผลงานโดยไม่ต้องพึ่งพาความภักดีหรือความผูกพันเลยก็ได้ ซึ่งข้อตกลงแบบนี้ตรงกับข้อตกลงทางใจแบบ Balanced ในแนวคิดของ Rousseau และ Wade-Benzon(1994 อ้างถึงใน Morishima 1996 : 155) ตามที่ได้กล่าวถึงมาก่อนหน้านี้ ซึ่งเป็นข้อตกลงทางใจแบบที่มีประสิทธิผลที่สุดสำหรับโครงสร้างงานที่เน้นการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมของแนวทางบริหารจัดการสมัยใหม่

2.3.5. แนวทาง (Approach) ในการศึกษาเกี่ยวกับข้อตกลงทางใจ

ปัจจุบันนักวิชาการให้ความสนใจในการศึกษาข้อตกลงทางใจมากขึ้น โดยแบ่งเป็นแนวทางต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ คือ

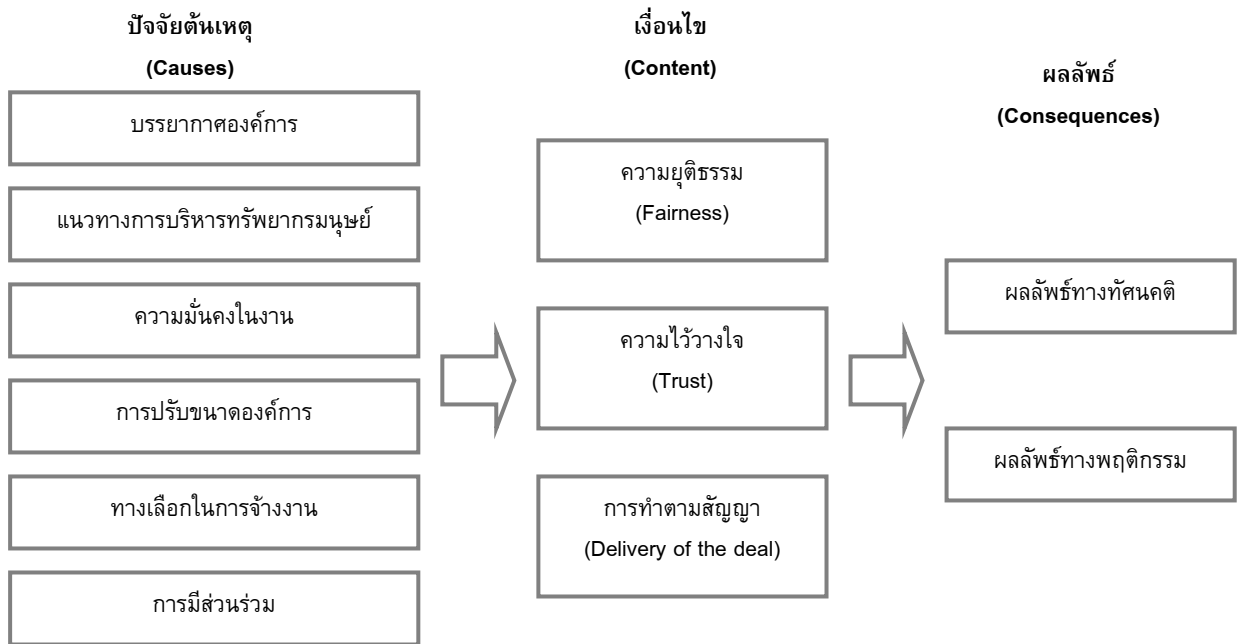
2.3.5.1. แนวทางที่เน้นอิทธิพลของบริบทและสิ่งแวดล้อมองค์กร

แนวทางนี้มีสมมติฐานว่ารูปแบบข้อตกลงทางใจอยู่ภายใต้อิทธิพลของของบริบทและสิ่งแวดล้อมองค์กร (Martin, Staines et al. n.d. : 21) โดยการรับรู้ว่าประสบการณ์ในการทำงานในองค์กรเป็นไปตามความคาดหวังของตนหรือไม่มีความสัมพันธ์ต่อทัศนคติและพฤติกรรมของลูกจ้าง ในกรณีที่สิ่งต่าง ๆ ในองค์กรไม่เป็นไปตามความคาดหวังลูกจ้างจะมีการเปลี่ยนรูปแบบของข้อตกลงทางใจจากแบบที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์ไปสู่แบบที่มุ่งเน้นการแลกเปลี่ยน ทั้งนี้ ระดับของการเปลี่ยนแปลงไปของรูปแบบขึ้นอยู่กับระดับของความรุนแรงของการฝ่าฝืนข้อตกลงทางใจในการรับรู้ของลูกจ้าง โดยงานวิจัยที่สำคัญในแนวคิดนี้ คือ งานวิจัยของ Robinson และ Rousseau (1994 อ้างถึงใน Martin, Staines et al. n.d.: 22) ที่พบว่า การฝ่าฝืนข้อตกลงทางใจมีความสัมพันธ์กับการเพิ่มขึ้นของอัตราการลาออก การลดลงของความพึงพอใจในงาน และการลดลงของสำนึกในความรับผิดชอบต่อองค์กรของลูกจ้าง

2.3.5.2. แนวทางของมหาวิทยาลัย Birkbeck

แนวทางนี้มุ่งเน้นศึกษาปัจจัยที่ทำให้เกิดและการเกิดขึ้น (Antecedents) ข้อตกลงทางใจที่เป็นบวก เช่น ภาวะตลาดแรงงาน ความคาดหวังของลูกจ้างเกี่ยวกับความมั่นคงในงาน และความสามารถของลูกจ้างในการรักษางานเอาไว้ รวมถึงการศึกษาเกี่ยวกับเงื่อนไข (Content) ผลลัพธ์ และการเปลี่ยนแปลงรูปแบบของข้อตกลงทางใจ ตัวอย่างเช่น Guest และ Conway (1997 อ้างถึงใน Martin, Staines et al. n.d.: 22) ที่ทำการศึกษาเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กรที่ทำให้ลูกจ้างมีการรับรู้ว่าองค์กรมีความยุติธรรมและได้ทำตามสัญญาที่ให้ไว้กับตน ซึ่งจะก่อให้เกิดทัศนคติและพฤติกรรมเชิงบวก เช่น ความผูกพันต่อองค์กร ความพึงพอใจในงาน และพฤติกรรมที่เป็นพลเมืองดีขององค์กร ทั้งนี้ ดังแสดงในแผนภาพในหน้าต่อไป

แผนภาพ 2.9 : โมเดลแสดงปัจจัยต้นเหตุ เจื่อนใจ และผลลัพธ์ของข้อตกลงทางใจ



ที่มา : Martin และคณะ (n.d. : 22)

2.3.5.3. แนวทางที่มีมุมมองเป็นลบ

แนวทางที่มีมุมมองเป็นลบเสนอว่ารูปแบบของข้อตกลงทางใจอยู่ภายใต้อิทธิพลของความกดดันในบริบทและสิ่งแวดล้อมองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่เป็นผลมาจากการแข่งขันที่รุนแรงที่เกิดขึ้นระหว่างทศวรรษที่ 80-90 ที่ทำให้องค์กรหันมามุ่งเน้นการปรับขนาดองค์กรเพื่อการเพิ่มผลกำไรให้มากขึ้นด้วยต้นทุนที่น้อยลง (Herriot & Pemberton, 1995; Kanter, 1989; Hutchinson et al., 1996 อ้างถึงใน Martin, Staines et al. n.d.: 23) ดังเช่นที่ Kessler และ Undy (1996 อ้างถึงใน Martin, Staines et al. n.d.: 23) อธิบายว่าแนวทางในการดำเนินธุรกิจปัจจุบันมีลักษณะดังต่อไปนี้ คือ

- องค์กรไม่สามารถหลักประกันความมั่นคงในการจ้างงานได้ และการจ้างงานตลอดชีวิต (Job for life) ไม่มีอยู่อีกต่อไป
- การสูญเสียของความจงรักภักดีและความไว้วางใจของลูกจ้างต่อองค์กร เนื่องจากการได้รับรู้ว่าองค์กรไม่ได้ตอบแทนตนเองอย่างยุติธรรม

ลูกจ้างรู้สึกว่าการมุ่งเน้นการให้ความสำคัญต่อผู้ถือหุ้น แต่ละเลยเกี่ยวกับสวัสดิภาพและการสร้างแรงจูงใจให้แก่ลูกจ้าง โดยไม่ได้ทำตามความคาดหวังหรือข้อตกลงทางใจของตน (Mabey et al., 1998 อ้างถึงใน Martin, Staines et al. n.d.: 23) โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อองค์กรต่างประกาศว่าจะยึดถือค่านิยมและนโยบายที่ให้ความสำคัญต่อลูกจ้างในฐานะทรัพยากรที่มีคุณค่าสูงสุดในขณะที่เดียวกันกลับปฏิบัติในทางตรงกันข้ามโดยการเลิกจ้างลูกจ้างเหล่านี้เพื่อผลประโยชน์

ของตนเอง (Cave, 1994 อ้างถึงใน Martin, Staines et al. n.d.: 23) อย่างไรก็ตามก็ดี Cappelli (1995 : 558 อ้างถึงใน Martin, Staines et al. n.d.: 23) อธิบายว่าสถานการณ์นี้ไม่ได้นำมาซึ่งปัญหาเสมอไป เนื่องจากลูกจ้างเองก็ตระหนักว่าความมั่นคงในงานของตนอยู่ในอำนาจควบคุมของนายจ้าง ดังนั้น ในความเป็นจริงลูกจ้างก็จะมี การปรับตัวโดยลดความคาดหวังในความมั่นคงในงานลง

ปัญหาอีกประการหนึ่งคือการที่องค์กรไม่เต็มใจที่ให้การฝึกอบรมพัฒนาแก่ลูกจ้าง (Robinson & Rousseau, 1994 อ้างถึงใน Martin, Staines et al. n.d.: 23) เนื่องจากตระหนักว่าการลงทุนในด้านนี้อาจนำมาซึ่งความสูญเสียเปล่าอันเนื่องจากการที่ตนไม่สามารถให้หลักประกันความมั่นคงในงานให้แก่ลูกจ้าง ดังนั้น จึงมีความเป็นไปได้อยู่เสมอที่ลูกจ้างจะมองหางานใหม่และลาออกไปเมื่อใดก็ได้ นอกจากนี้ โครงสร้างองค์กรที่แบนราบซึ่งทำให้โอกาสของความก้าวหน้าในองค์กรลดลงยิ่งกระตุ้นให้ลูกจ้างมองหาทางเลือกอื่นภายนอกองค์กรมากขึ้น (Keep, 1989 อ้างถึงใน Martin, Staines et al. n.d.)

2.3.5.4. แนวทางที่มีมุมมองเป็นบวก

แนวทางนี้ยังเชื่อว่าความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและลูกจ้างยังคงดำเนินไปด้วยดี โดยลูกจ้างยังพร้อมที่จะมอบความจงรักภักดีให้แก่องค์กรอยู่เสมอ (Guest et al., 1996; Guest & Conway, 1997 อ้างถึงใน Martin, Staines et al. n.d.: 24) โดยมีงานวิจัยที่ยืนยันว่าการจ้างงานในทศวรรษที่ 90 ยังมั่นคงเท่ากับในปี 1975 (Burgess, 1997 : 11 อ้างถึงใน Martin, Staines et al. n.d.: 24) นอกจากนี้ทัศนคติต่อความมั่นคงในการจ้างงานของลูกจ้างในปี 1995 ยังดีกว่าในปี 1991 (จาก Annual British Social Attitudes Survey) เสียอีก (Smith, 1997 อ้างถึงใน Martin, Staines et al. n.d.: 24) ดังนั้น จึงมีองค์กรหลายแห่งที่เตรียมจะใช้การฝึกอบรมพัฒนาเป็นเงื่อนไขทดแทนความมั่นคงในงาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ลูกจ้างมีทักษะที่จำเป็นสำหรับการทำงานในองค์กร ในขณะที่เดียวกันก็เป็นที่ต้องการของตลาดแรงงานและสามารถหางานใหม่ทำได้ง่ายในสถานการณ์ที่องค์กรต้องมีการเลิกจ้างเพื่อลดขนาด (Kessler & Undy, 1996 อ้างถึงใน Martin, Staines et al. n.d.: 24)

อย่างไรก็ดี Herriot (1998 อ้างถึงใน Martin, Staines et al. n.d.: 24) ได้แย้งว่าแนวคิดเกี่ยวกับข้อตกลงใหม่นี้เป็นเพียงการโฆษณาชวนเชื่อ (Rhetoric) ที่มีหลักฐานมากมายว่ายังไม่ได้เป็นที่ยอมรับของลูกจ้าง ซึ่งเป็นเหตุผลที่ Beard และ Edwards (1995 อ้างถึงใน Martin, Staines et al. n.d.: 24) ใช้อธิบายว่าบางทีแนวคิดนี้น่าจะเป็นความคิดของลูกจ้างเอง อันเนื่องมาจากการที่ตระหนักว่าความมั่นคงในงานกลายเป็นสิ่งที่ไม่แน่นอน การถูกเลิกจ้างเพื่อปรับขนาดองค์กรอาจเกิดขึ้นกับตน และตนก็ไม่มีอำนาจที่จะควบคุมได้ ดังนั้น จึงหันไปให้ความสำคัญต่อการฝึกอบรมพัฒนาทักษะที่จะช่วยเพิ่มความสามารถในการทำงานทำของตนเอง (Thomson et al., 1997 อ้างถึงใน Martin, Staines et al. n.d.: 24)

Yin (อ้างถึงใน Martin, Staines et al. n.d.) อธิบายว่าการศึกษเกี่ยวกับข้อตกลงทางใจในแนวคิดนี้มักให้ความสำคัญต่อการศึกษการเปลี่ยนแปลงข้อตกลงทางใจจากแบบที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์ไปสู่แบบที่มุ่งเน้นการแลกเปลี่ยน โดยมักทำการศึกษาใน 2 เรื่อง คือ

- 1) ความสามารถในการหางานทำ (Employability) : ความสามารถในการหางานทำ เป็นเงื่อนไขของข้อตกลงทางใจแบบมุ่งการแลกเปลี่ยน
- 2) ความต้องการของลูกจ้าง : ลูกจ้างตระหนักว่าตนไม่มีความสามารถควบคุมการเปลี่ยนแปลงในองค์การได้ จึงลดความคาดหวังในความมั่นคงในงานลง และหันมาให้ความสำคัญต่อการสร้างข้อตกลงทางใจเชิงการแลกเปลี่ยนโดยคาดหวังโอกาสในการได้รับการฝึกอบรมพัฒนา

บทที่ 3

องค์การสมัยใหม่กับข้อตกลงทางใจ

จากผลการศึกษาพบว่าแนวทางบริหารจัดการในองค์การสมัยใหม่ได้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของข้อตกลงทางใจแบบดั้งเดิม ซึ่งมีข้อมูลที่จะนำมาอภิปรายในที่นี้ดังต่อไปนี้ คือ

- 1) แนวทางการบริหารจัดการขององค์การสมัยใหม่และปัญหา
- 2) การบริหารจัดการขององค์การสมัยใหม่กับการเปลี่ยนแปลงข้อตกลงทางใจ
- 3) แนวทางในการกำหนดข้อตกลงทางใจใหม่ซึ่งมีดังต่อไปนี้
 - แนวทางในการสร้างข้อตกลงทางใจใหม่จากผลงานการวิจัย
 - แนวทางในการสร้างข้อตกลงทางใจใหม่ตามที่มีผู้เสนอ

3.1. แนวทางการบริหารจัดการขององค์การสมัยใหม่และปัญหา

ในช่วงปลายทศวรรษที่ 90 ถึงต้นศตวรรษที่ 20 วิกฤตเศรษฐกิจได้กลายมาเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตองค์กร (Aycan and Kabasakal 2006 : 469) ซึ่งแม้ว่าสถานการณ์ของปัญหาจะมีความรุนแรงกว่าในประเทศที่กำลังพัฒนารวมถึงประเทศไทย แต่โดยรวมแล้วก็มีความรุนแรงกว่าทุกครั้งตลอด 20 ปีที่ผ่านมา โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อผนวกเข้ากับสถานะเศรษฐกิจเปิด (Economic Opening) (Eichengreen, Andrew, & Wypolozs, 1995; Palma, 1998 อ้างถึงใน Aycan and Kabasakal 2006: 470) ซึ่งทำให้พรมแดนของประเทศต่าง ๆ สลายลง (Mudd, Grosse, & Mathis, 2002 อ้างถึงใน Aycan and Kabasakal 2006: 470)

ผลจากวิกฤตเศรษฐกิจทำให้องค์กรต่าง ๆ หันมาพัฒนากลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการรับมือกับโครงสร้างต้นทุน โครงสร้างรายได้ และความเสี่ยง ซึ่งต้องควบคู่ไปกับนโยบายการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Eren, Bildirici, & Firat, 2000; Mudd et al., 2002 อ้างถึงใน Aycan and Kabasakal 2006: 470) องค์กรมากมายได้ปิดตัว ลดการผลิต และลดต้นทุน ผลจากนโยบายเช่นนี้ทำให้ลูกจ้างทุกระดับต้องเผชิญกับการถูกเลิกจ้าง การลดเงินเดือนและผลประโยชน์จากการจ้างงาน (Beaverstock & Doel, 2001 อ้างถึงใน Aycan and Kabasakal 2006: 470)

กลยุทธ์หนึ่งในการรับมือกับวิกฤตเศรษฐกิจคือการลดขนาดองค์กรซึ่งถูกนำมาใช้ในโลกรตะวันตกในศตวรรษที่ 20 ซึ่งนักวิจัยได้เสนอว่าทำให้เกิดความสับสนในการจ้างงานแบบชั่วคราวขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศกำลังพัฒนา (Brockner, 1988; Rousseau, 1995 อ้างถึงใน Aycan and Kabasakal 2006: 470) การลดขนาดองค์กรทำให้เกิดปัญหาทางสังคมที่สำคัญ

ตลอดจนผลกระทบโดยตรงต่อประสิทธิภาพขององค์การ เช่น ความเครียดและความวิตกกังวลทั้งในกลุ่มของลูกจ้างที่ถูกเลิกจ้างและยังอยู่กับองค์การ การสูญเสียภูมิความรู้ แก่นขององค์การ และการล่มสลายของความผูกพันระหว่างลูกจ้างกับองค์การ (Brockner & Wiesenfeld, 1993; Buss & Redburn, 1983; Kozlowski, Chao, Smith, & Hedlund, 1993 อ้างถึงใน Aycan and Kabasakal 2006: 407) ผลการศึกษาของ Aycan และ Kabasakal (2006 : 492) พบว่าเมื่อองค์การรับมือกับวิกฤตเศรษฐกิจด้วยแนวทางที่เป็นปฏิบัติต่อบรรทัดฐานทางสังคม (Social contract) ผลที่จะเกิดขึ้นคือลูกจ้างจะรู้สึกว่าองค์การไม่มีความยุติธรรม ซึ่งจะส่งผลกระทบทางลบต่อความผูกพันต่อองค์การ ความรู้สึกที่ดี และผลการปฏิบัติงาน

Alderfer (1998; Van Buren, 2000 อ้างถึงใน Lefkowitz 2003: 299) อธิบายว่าปัญหาหลักขององค์การสมัยใหม่ คือ ความเคลือบแคลงเกี่ยวกับความยุติธรรมและความเป็นมืออาชีพในการจัดการกระบวนการลดหรือปรับขนาดองค์การ เนื่องจากการลดขนาดองค์การที่มีสาเหตุมาจากความกดดันของสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การนั้นเป็นสิ่งที่ยอมรับได้และถือว่าเป็นการตัดสินใจที่มีความยุติธรรม (Rousseau, 1995 อ้างถึงใน Lefkowitz 2003: 301) แต่การลดขนาดที่แฝงเหตุผลทางการเมืองนั้นเป็นการตัดสินใจที่ไร้ความยุติธรรม ทั้งยังก่อให้เกิดคำถามตามมาว่าองค์การได้ลองพิจารณาทางเลือกอื่นที่ดีกว่าก่อนจะตัดสินใจใช้การลดขนาดองค์การแล้วหรือไม่ (Cascio, 1998, 2002 อ้างถึงใน Lefkowitz 2003: 302) ทั้งนี้ การลดขนาดองค์การในช่วงหลัง ๆ มีความน่าเคลือบแคลงดังตัวอย่างของเหตุการณ์ที่มีผู้ตั้งข้อสังเกตไว้ดังต่อไปนี้ คือ

- การลดหรือปรับขนาดองค์การในระยะแรกเมื่อต้นทศวรรษที่ 90 นั้นส่วนใหญ่เป็นไปเพื่อรับมือกับความกดดันทางธุรกิจ แต่ในระยะหลังการลดและปรับขนาดองค์การกลายเป็นแพ้นที่ทำกันอย่างแพร่หลายทั้งที่องค์การไม่ได้อยู่ในภาวะขาดทุนอีกต่อไป ตัวอย่างเช่น Cascio (1995; Rousseau, 1995 อ้างถึงใน Lefkowitz 2003: 299) อ้างว่าองค์การร้อยละ 81 สามารถทำกำไรได้ดีในปีที่มีการลดขนาดองค์การ
- การลดขนาดไม่ได้ทำเพื่อลดต้นทุนด้านแรงงานโดยตรง แต่เพื่อให้ได้มาซึ่งเงินเพื่อการแก้ไขปัญหาหนี้สินอันเกิดจากกระบวนการควมรวมและเข้าซื้อกิจการ (Cascio, 1993; Rousseau, 1995 อ้างถึงใน Lefkowitz 2003: 229) ดังจะเห็นได้จากการลดขนาดองค์การนั้นไม่ได้เกิดขึ้นเฉพาะในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจในช่วงทศวรรษที่ 90 เท่านั้น แต่ยังคงดำเนินต่อเนื่องมาจนถึงช่วงที่เศรษฐกิจฟื้นตัวแล้วในศตวรรษที่ 20 ด้วย
- Casio (2002 อ้างถึงใน Lefkowitz 2003: 299) อ้างว่าการลดขนาดระหว่างทศวรรษที่ 90 นั้น ส่วนใหญ่ไม่ได้นำมาซึ่งผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นหรือการลดต้นทุนที่มีประสิทธิผล (Pfeffer, 1998 อ้างถึงใน Lefkowitz 2003: 300) ทั้งยังก่อให้เกิดผลกระทบทางลบต่อองค์การอีกด้วย

- โดยทั่วไปผู้บริหารองค์กรซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบการลดขนาดองค์กรจะได้รับผลประโยชน์จากการมูลค่าหุ้นที่เพิ่มขึ้นโดยทันทีอันเป็นผลมาจากการลดขนาดองค์กร (Van Buren, 2000 อ้างถึงใน Lefkowitz 2003: 300)
- ลูกจ้างที่ถูกเลิกจ้างจากการลดขนาดองค์กรต้องประสบความยากลำบากในการดำเนินอาชีพ เช่น ต้องยอมรับรายได้ที่ลดลงและการจ้างงานที่สวัสดิการต่ำ และไม่มีความแน่นอน (Cascio, 1995; Kalleberg, 2000 อ้างถึงใน Lefkowitz 2003: 300) อันเป็นผลมาจากการที่องค์กรสมัยใหม่มุ่งเน้นการจ้างงานภายนอกและการเคลื่อนย้ายฐานการผลิตไปสู่ที่ตั้งที่ประหยัดต้นทุนมากกว่า (Greenhouse, 1998; Kalleberg, 2000; Uchitelle, 2001 อ้างถึงใน Lefkowitz 2003: 300)
- องค์กรเองเป็นผู้ผลักดันให้การดำเนินธุรกิจเป็นไปในแนวทางที่ดังกล่าวมากขึ้น ทั้ง ๆ ที่มีหลักฐานพิสูจน์ว่าลูกจ้างยังคงต้องการมีงานที่มั่นคงอยู่ (Pfeffer, 1998 : 167 อ้างถึงใน Lefkowitz 2003: 300)

นอกจากนี้ ความสัมพันธ์ระหว่างลูกจ้างกับองค์กรในองค์กรสมัยใหม่ยังเป็นแบบที่ Tsui และคณะ (1997 อ้างถึงใน Lefkowitz 2003: 303) ระบุว่าไม่สมดุลและมีการลงทุนต่ำ (Unbalanced and underinvestment) กล่าวคือลูกจ้างถูกคาดหวังให้ยอมรับหน้าที่ในการแลกเปลี่ยนกับองค์กร กว้าง ๆ อย่างไม่มีที่สิ้นสุด ในขณะที่องค์กรจะตอบแทนลูกจ้างด้วยการรางวัลที่เป็นตัวเงินระยะสั้น โดยไม่มีการให้หลักประกันในการจ้างงานระยะยาวหรือการลงทุนในการฝึกอบรมพัฒนา ซึ่งเขาพบว่าลูกจ้างในองค์กรที่มีแนวทางการบริหารจัดการเช่นนี้มักมีผลการปฏิบัติงาน พฤติกรรมการเป็นพลเมืองดีขององค์กร ทักษะคติ อัตราการเข้างาน ความรู้เกี่ยวกับความยุติธรรมขององค์กร และความไว้วางใจต่อองค์กรต่ำที่สุดเมื่อเทียบกับลูกจ้างที่มีความสัมพันธ์กับองค์กรในรูปแบบอื่น ๆ ส่วน Sverke และ Hellgren (2002 : 36 อ้างถึงใน Lefkowitz 2003: 300) มีสมมติฐานว่าจากการที่การลดขนาดองค์กรไม่ได้นำมาซึ่งการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กรอย่างแท้จริง มันจึงจะกลายเป็นวัฏจักรที่วนเวียนทำให้เกิดการเลิกจ้างลูกจ้างซ้ำแล้วซ้ำเล่า ซึ่งจะทำให้การจ้างงานที่มั่นคงไม่กลับมาอีกต่อไป ในขณะที่ความไม่มั่นคงในงานจะกลายเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตการทำงานในองค์กรสมัยใหม่แทน

แนวทางการบริหารจัดการขององค์กรสมัยใหม่ยังเป็นปัญหาต่อการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันขององค์กร โดยส่งผลกระทบต่อการรักษาคนดีคนเก่ง ทั้งนี้ ISR (2007, January) ซึ่งเป็นบริษัทชั้นนำในธุรกิจที่ปรึกษาและสำรวจเกี่ยวกับความคิดเห็นลูกจ้างทั่วโลกได้เปิดเผยผลการศึกษากลุ่มตัวอย่างที่เป็นลูกจ้างกว่า 3,000 คนซึ่งเป็นสุดยอดคนเก่ง (Top talent) จากองค์กร 120 แห่งทั่วภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก (ออสเตรเลีย จีน มาเลเซีย สิงคโปร์ และไทย) พบว่าทั้งภูมิภาคกำลังประสบปัญหาลูกจ้างขาดความผูกพันต่อองค์กรและความเสี่ยงในการรักษาคนดีคนเก่ง (Talent-at-risk) ตัวอย่างเช่น ในประเทศมาเลเซียซึ่งมีอัตราความผูกพันต่อ

องค์การต่ำที่สุด คนเก่งขององค์การร้อยละ 47 ตอบแบบสอบถามว่าตนมีแนวโน้มที่จะออกจาก
องค์การทันทีที่ได้รับข้อเสนอที่ดีกว่า นอกจากนี้ ยังพบว่าคนเก่งร้อยละ 40 ในสิงคโปร์ ร้อยละ 88
ในจีน และร้อยละ 92 ในออสเตรเลียทั้งไม่ผูกพันและมีความตั้งใจจะลาออกจากองค์การ

สาเหตุที่ทำให้คนเก่งเหล่านี้มีความตั้งใจจะลาออกจากองค์การ คือ การที่คนเก่งเหล่านี้มี
มุมมองว่าสไตล์การบริหารจัดการของผู้บริหารเป็นแบบตั้งรับ (Reactive) มากกว่าเชิงรุก
(Proactive) หลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk avoidance) แทนที่จะเป็นเปิดรับความเสี่ยงในระดับที่
ยอมรับได้ (Open to calculated risk) สั่งการ (Directive) แทนที่จะเป็นให้โอกาสมีส่วนร่วม
(Participative) และมุ่งเน้นประโยชน์ระยะสั้นมากกว่าระยะยาว

มีผู้โต้แย้งว่าองค์การสมัยใหม่จะมีประสิทธิผลและประสบความสำเร็จอย่างแท้จริงก็ต่อเมื่อมี
บุคลากรที่มีทักษะ ความพร้อมต่อการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ และองค์การมีระบบในการบริหารจัดการ
ทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมซึ่งจะทำให้บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์การสูง (Becker & Huselid,
1998; Lawler, Mohrman & Ledford, 1995; Steedman & Wagner, 1987; Walton, 1985 อ้างถึง
ใน Holman, Wall et al. 2003: 6) ทั้งนี้ ด้วยเหตุผลดังต่อไปนี้ คือ

- 1) เทคโนโลยีสมัยใหม่มีความซับซ้อนซึ่งปัญหาที่เกิดขึ้นก็จะต้องการแนวทางในการ
แก้ไขที่ซับซ้อนตามไปด้วย ผู้ใช้จึงต้องมีความสามารถเฉพาะเพื่อให้สามารถ
จัดการเทคโนโลยีใหม่ ๆ เหล่านี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งความสามารถเหล่านี้
รวมถึง การแก้ปัญหา การคิดแบบวิพากษ์ (Critical thinking) และทักษะในการ
วิเคราะห์
- 2) แนวทางบริหารจัดการขององค์การสมัยใหม่เน้นการทำงานเป็นทีมหรือพันธมิตร
ทางธุรกิจ ซึ่งต้องอาศัยเครือข่ายทางสังคมและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน
องค์การจึงต้องมีสิ่งแวดล้อมที่ประกอบด้วยความสัมพันธ์ที่ดีและความไว้วางใจ
ระหว่างฝ่าย ต่าง ๆ
- 3) องค์การสมัยใหม่ต้องมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง บุคลากรจึงต้องมีความคิด
สร้างสรรค์และความสามารถในการสร้างนวัตกรรม
- 4) ลูกจ้างในองค์การสมัยใหม่ได้รับมอบหมายให้มีความรับผิดชอบมากขึ้น ต้อง
ทำงานเชิงรุก และต้องใช้วิจารณญาณในการควบคุมการทำงานของตนเองโดยอาศัย
การบังคับบัญชาจากหัวหน้างานน้อยลง จึงต้องเป็นผู้มีวินัย สามารถรับมือกับ
ปัญหาต่าง ๆ ได้ด้วยตนเอง และมีทักษะต่าง ๆ ที่จำเป็น

อย่างไรก็ดี มีงานวิจัยที่ยืนยันว่าในความเป็นจริงองค์การส่วนใหญ่ยังมีลักษณะผสมระหว่าง
องค์การแบบเก่าและแบบใหม่ (Blyton & Turnbull, 1994 อ้างถึงใน Holman, Wall et al. 2003: 7)
ซึ่งแม้บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์การในระดับสูงก็จริง แต่ก็มีมีความเครียดระดับสูงจนกระทั่งส่งผล
กระทบต่อผลการปฏิบัติงานและความเป็นอยู่ที่ดีด้วย (Adler & Borys, 1996; Braverman, 1974;

Klein, 1989; Knights, Willmott & collinson, 1985; Parker & Wall, 1998; Sturdy, Knights & Willmott, 1992 อ้างถึงใน Holman, Wall et al. 2003: 7)

งานวิจัยของ Tower Perrin (1997 อ้างถึงใน Sharkie 2005: 41) พบว่าสิ่งที่ลูกจ้างต้องการจากข้อตกลงทางใจแบบใหม่มากที่สุดก็คือความไว้วางใจและความผูกพัน การพัฒนาแบบมืออาชีพและการฝึกอบรม ซึ่งอาจจะช่วยให้เขาสามารถลดการพึ่งพาองค์กรในปัจจุบันน้อยลง เพราะทักษะที่จำเป็นในการหางานจะช่วยเพิ่มคุณค่าของบุคคลในแง่ของโอกาสในอนาคต ซึ่งเป็นที่ชัดเจนแล้วว่าลูกจ้างที่มีความรู้และทักษะนั้นมีโอกาสได้งานทำมากกว่าทั้งในองค์กรที่ทำงานอยู่หรือในองค์กรอื่น ๆ

เกี่ยวกับความมั่นคงในงานในประเทศไทยนั้น Chompookum และ Derr (2004: 416-417) พบว่าลูกจ้างชาวไทยส่วนใหญ่ทั้งหญิงและชายคาดหวังความมั่นคงในงาน (Getting secure) และความสมดุล (Getting balance) ระหว่างงานและชีวิต ซึ่งตรงกับผลการศึกษาของ Hofstede (1983 อ้างถึงใน Chompookum and Derr 2004: 416) ที่พบว่าคนไทยมีลักษณะหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง (High in uncertainty avoidance) และ Selmer (1996 อ้างถึงใน Chompookum and Derr 2004: 416) พบว่าลูกจ้างชาวไทยเห็นว่าความมั่นคงในงานมีความสำคัญมาก

Chompookum และ Derr (2004: 417) อธิบายว่าความต้องการความมั่นคงในงานในลูกจ้างชาวไทยเพิ่มขึ้นมากในระยะหลัง ซึ่งอาจเนื่องมาจากการที่องค์กรในประเทศไทยมีการเลิกจ้างเพื่อลดขนาดองค์กรอย่างแพร่หลายตั้งแต่ในช่วงระหว่างวิกฤติเศรษฐกิจในปี 1997 และจากการที่วัฒนธรรมไทยมีลักษณะเป็นเพศหญิงที่ให้ความสำคัญต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและคุณภาพชีวิต (Hofstede, 1983 อ้างถึงใน Chompookum and Derr 2004: 417) นอกจากนี้ ความเชื่อในเรื่องของทางสายกลางตามแนวทางของพุทธศาสนายังทำให้คนไทยให้ความสำคัญต่อการสร้างความสมดุลในการดำรงชีพ ซึ่งรวมถึงความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ซึ่งเป็นไปตามที่ Derr และ Laurent (1989 อ้างถึงใน Chompookum and Derr 2004: 417) อธิบายไว้ว่าวัฒนธรรมประจำชาติมีส่วนในการกำหนดแนวทางในการดำเนินอาชีพของคนในชาติ นอกจากนี้ สถานภาพการสมรสก็มีความสำคัญเนื่องจากคนที่สมรสแล้วโดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้ามีบุตรแล้วจะยิ่งต้องการความมั่นคงในงาน ส่วน Derr (1986 อ้างถึงใน Chompookum and Derr 2004: 417) พบว่าแม้แต่คนโสดก็ยังต้องการความมั่นคงในงานมาก เนื่องจากครอบครัวแบบไทยมีลักษณะเป็นครอบครัวขยายซึ่งมีคนหลาย ๆ รุ่นอยู่ร่วมกัน คนไทยต้องรับผิดชอบครอบครัวที่มีสมาชิกมากมายรวมถึงพ่อแม่หรือปู่ย่าตายายและญาติสนิทอื่น ๆ ที่อยู่ร่วมกันหรือมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดต้องสงเสียดูแลด้วย

อันเนื่องมาจากการที่ลูกจ้างชาวไทยให้ความสำคัญต่อความมั่นคงในงานและความสมดุลระหว่างงานและชีวิต Chompookum and Derr (2004: 418) เสนอว่าในสถานการณ์ที่องค์กรไม่สามารถให้หลักประกันความมั่นคงในงานได้องค์กรก็ควรชดเชยด้วยการให้ความมั่นคงในการมีงานทำ (Employability security) โดยให้การสนับสนุนลูกจ้างในการพัฒนาทักษะให้เหมาะสมกับความต้องการของตลาดแรงงาน และมีการจัดโปรแกรมที่ช่วยตอบสนองความต้องการในการสร้างความสมดุลระหว่างงานและชีวิต เช่น ชั่วโมงการทำงานที่ยืดหยุ่น ศูนย์ดูแลเด็กระหว่างเวลาทำงาน

และโปรแกรมพี่เลี้ยงหรือให้คำปรึกษาเพื่อให้ลูกจ้างสามารถปรับตัวเข้ากับองค์กรได้ซึ่งมีความสำคัญต่อประสิทธิผลขององค์กร (Milliman et al., 1991 อ้างถึงใน Chompookum and Derr 2004: 418)

3.2. การบริหารจัดการขององค์กรสมัยใหม่กับการเปลี่ยนแปลงข้อตกลงทางใจ

จากการศึกษางานวิจัยและบทความที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงข้อตกลงทางใจที่ทำขึ้นตั้งแต่ปี 1996 พบว่าองค์กรส่วนใหญ่แม้แต่องค์กรในญี่ปุ่นซึ่งเป็นที่ทราบกันดีว่ายึดมั่นในแนวคิดการจ้างงานตลอดชีพได้เปลี่ยนแปลงมาใช้แนวทางการบริหารจัดการแบบองค์กรสมัยใหม่ (Morishima 1996) โดยยังมีการลดขนาดองค์กรอย่างต่อเนื่องแม้เมื่อเศรษฐกิจกลับเข้าสู่สภาวะฟื้นตัว (Beaumont and Harris 2002) ทั้งนี้ ได้ส่งผลให้ลูกจ้างมีการรับรู้ว่าองค์กรฝ่าฝืนข้อตกลงทางใจดั้งเดิมที่มุ่งเน้นการตอบแทนความจงรักภักดีของลูกจ้างด้วยการให้หลักประกันความมั่นคงในงาน (Beaumont and Harris 2002) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มของลูกจ้างหญิง ลูกจ้างที่เป็นชนกลุ่มน้อย หรือผู้ด้อยโอกาส และลูกจ้างที่ไม่มีทางเลือกในการประกอบอาชีพมากนัก (Smithson and Lewis 2000; Chrobot-Mason 2003) ทั้งนี้ ลูกจ้างมีมุมมองว่าองค์กรได้จงใจจะเลเยหน้าทีความรับผิดชอบที่มีต่อตน ในขณะที่ตนต้องทำเกินกว่าหน้าที่ความรับผิดชอบที่ควรจะเป็น (Cassar 2001) ลูกจ้างจึงมีการเปลี่ยนแปลงข้อตกลงทางใจจากความสัมพันธ์ที่มุ่งเน้นการอุทิศตนให้แก่องค์กรโดยคาดหวังความมั่นคงและความก้าวหน้าในงาน ไปเป็นเชิงการแลกเปลี่ยนที่มุ่งเน้นความสำเร็จของตนเองและใช้ความสามารถเพื่อความมั่นคงในอนาคตของตนเองมากขึ้น (Maguire 2002)

การเปลี่ยนแปลงของข้อตกลงทางใจดังกล่าวเกิดจากการที่ลูกจ้างมีการปรับเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมเกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบระหว่างตนกับองค์กรเพื่อให้เกิดความสมดุลซึ่งกันและกัน (Hallier and James 1997) ซึ่งก่อให้เกิดผลกระทบทางลบต่อทัศนคติและพฤติกรรมอื่น ๆ โดยรวม โดยลูกจ้างมีพฤติกรรมถอยห่าง (Withdrawal) จากองค์กรในรูปแบบต่าง ๆ (Pate, Martin et al. 2003; Dainty, Raiden et al. 2004; Lemire and Rouillard 2005; Granrose and Baccili 2006; Pate 2006; Atkinson 2007; Bellou 2007) แม้ในบางกรณีที่ลูกจ้างอาจไม่มีการแสดงออกในการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมเลยก็ยังคงพบว่าโดยแท้จริงแล้วลูกจ้างมีการเปลี่ยนแปลงทัศนคติไปในทางลบแล้ว แต่สาเหตุที่ลูกจ้างยังคงแสดงออกซึ่งพฤติกรรมตามเดิมนั้นเป็นเพราะไม่มีทางเลือกอื่นใดภายนอกองค์กร (Pate, Martin et al. 2003)

อนึ่ง ปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นพบว่ามีมาจากการที่ลูกจ้างส่วนใหญ่ยังคงยึดมั่นในข้อตกลงทางใจแบบดั้งเดิม ที่ให้ความสำคัญต่อความมั่นคงและความก้าวหน้าในงาน (Granrose and Baccili 2006; Willems, Janvier et al. 2006) อีกทั้งยังเกิดจากการที่ผู้บริหารกับลูกจ้างมีมุมมองที่แตกต่างกัน โดยผู้บริหารจะมีข้อตกลงทางใจที่มีรูปแบบเป็นเชิงความสัมพันธ์มากกว่าลูกจ้าง (Atkinson and Cuthbert 2006) และผู้บริหารมีแนวโน้มที่จะพิจารณาและตัดสินใจในสิ่งต่าง ๆ โดยใช้เหตุผล

เกี่ยวกับข้อจำกัดทางทรัพยากรและการเงินขององค์กร ในขณะที่ลูกจ้างจะใช้ความรู้สึกและอารมณ์มากกว่า (Winter 2006)

จากการศึกษายังพบว่าแม้ลูกจ้างส่วนหนึ่งจะมีการปรับตัวเพื่อยอมรับสภาวะที่การทำงานไม่มีความมั่นคงอีกต่อไปแล้ว แต่ลูกจ้างก็สามารถยอมรับเฉพาะความไม่มั่นคงระยะสั้นได้เท่านั้น แต่ไม่สามารถยอมรับความไม่มั่นคงระยะยาวได้ เนื่องจากความไม่มั่นคงระยะยาวจะเป็นอุปสรรคต่อการวางแผนชีวิต โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อต้องวางรากฐานให้ครอบครัวหรือมีการลงทุนเพื่อซื้อทรัพย์สินจำนวนมาก (Smithson and Lewis 2000)

3.3. แนวโน้มของรูปแบบข้อตกลงทางใจใหม่

ข้อตกลงทางใจแบบดั้งเดิมที่ประกอบด้วยการแลกเปลี่ยนตอบแทนระหว่างความจงรักภักดีของลูกจ้างกับความมั่นคงในงานจากนายจ้าง (Loyalty-security contract) ได้เปลี่ยนไปแล้วอย่างแน่นอน (Maguire 2002 : 179) องค์กรจะต้องเผชิญความท้าทายในการสร้างข้อตกลงทางใจใหม่ที่ให้สิ่งชดเชยที่มีความสำคัญและสามารถตอบสนองความต้องการของลูกจ้างได้อย่างเท่าเทียมกับความมั่นคงและความก้าวหน้าในงาน (Bower, 1996 อ้างถึงใน Maguire 2002: 179) เพราะการทำลายความมั่นคงซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดของข้อตกลงทางใจแบบดั้งเดิมโดยไม่มีสิ่งชดเชยที่ยอมรับได้ จะถูกลูกจ้างตีความว่าเป็นการทรยศ (Herriot, 1995 อ้างถึงใน Maguire 2002 : 179) อีกทั้ง Pascale (1995 อ้างถึงใน Maguire 2002 : 179) ยังอธิบายว่าลูกจ้างส่วนน้อยเพียงร้อยละ 10 เท่านั้นที่มีความพร้อมต่อภาวะที่ต้องรับผิดชอบอนาคตของตัวเอง คือ มีลักษณะแบบเจ้าของกิจการ (Entrepreneurial traits) ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการจัดการอาชีพด้วยตนเองในสถานการณ์ใหม่ที่งานไม่มีความมั่นคง อย่างไรก็ตาม แม้องค์กรไม่อาจให้ความมั่นคงในงานและการขึ้นเงินเดือนอย่างสม่ำเสมอได้อีกต่อไป แต่ในสภาวะแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูงเช่นในปัจจุบัน ความภักดีและความผูกพันต่อองค์กรก็ยังคงมีความสำคัญต่อผลการดำเนินงานและการสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์กรอยู่ดี

Singh (1998 อ้างถึงใน Maguire 2002 : 176) อธิบายว่าการคงอยู่ของข้อตกลงทางใจแบบดั้งเดิมที่ลูกจ้างอุทิศตนและจงรักภักดีต่อองค์กรเพื่อแลกเปลี่ยนกับความมั่นคงในงานนั้นเป็นเรื่องยากในสถานการณ์ปัจจุบัน อย่างไรก็ตาม รายละเอียดของข้อตกลงทางใจใหม่ยังไม่เป็นที่ประจักษ์ชัด Kissler (1994 อ้างถึงใน Maguire 2002 : 177) อธิบายว่าลักษณะที่เป็นไปได้ของข้อตกลงทางใจใหม่ คือ มีการสูญสลายไปของรูปแบบการบริหารจัดการแบบพ่อปกครองลูก (Paternalism) บัจเจกจะสำคัญกว่าองค์กร ผลสำเร็จของบัจเจกจะสำคัญกว่าการได้เลื่อนตำแหน่ง และอายุงานจะมีความสำคัญน้อยลง

Hiltrop (1995 อ้างถึงใน Maguire 2002 : 177) อธิบายว่าในข้อตกลงทางใจใหม่เน้นการพึ่งพาตนเอง (Self-reliance) ซึ่งตรงกันข้ามกับข้อตกลงทางใจเดิมที่ลูกจ้างจะฝากอนาคตไว้กับองค์กร ในข้อตกลงทางใจแบบดั้งเดิมลูกจ้างจะอุทิศตนให้แก่องค์กร และองค์กรจะให้การสนับสนุนให้ลูกจ้างประสบความสำเร็จในอาชีพ ในขณะที่ข้อตกลงทางใจใหม่ลูกจ้างจะใช้

ความสามารถของตนเองในการสร้างโอกาสในการมีงานทำในอนาคต และมีทัศนคติที่พึงพาตนเองมากขึ้น

บทบาทขององค์กรในข้อตกลงทางใจใหม่ยังเป็นที่ถกเถียงกันอยู่ องค์กรอาจมีหน้าที่ในการให้การสนับสนุนลูกจ้างในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างความสามารถในการหางานทำ และลูกจ้างมีหน้าที่ในการส่งมอบผลการปฏิบัติงานที่ดี อย่างไรก็ตาม องค์กรยังลังเลที่จะสวมบทบาทนี้ เพราะอาจเป็นการสร้างทางเลือกให้แก่ลูกจ้างมากขึ้น ซึ่งสุดท้ายอาจนำมาซึ่งการลงทุนที่สูญเปล่าในกรณีที่ลูกจ้างลาออกจากองค์กรไป ผลการวิจัยมากมายพบว่าองค์กรส่วนใหญ่ไม่ได้เห็นว่าการให้การสนับสนุนลูกจ้างในการพัฒนาทักษะเป็นส่วนสำคัญในกลยุทธ์องค์กร (Smith, 1997 อ้างถึงใน Maguire 2002 : 177) ในอนาคตสถานการณ์อาจเป็นไปได้ตามที่นักเศรษฐศาสตร์การเมืองคาดการณ์ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ยั่งยืนแทบจะเป็นไปไม่ได้ เพราะเป็นเรื่องยากที่จะให้องค์กรลงทุนในสิ่งที่ยากที่จะวัด ยิ่งไปกว่านั้นยังเป็นการลงทุนที่ไม่มีหลักประกันในเรื่องผลตอบแทนอีกด้วย (Levine, 1995 อ้างถึงใน Maguire 2002 : 177) จึงมีผู้เสนอว่ารางวัลทางจิตใจ (Intrinsic rewards) อาจมีบทบาทสำคัญในการช่วยแก้ปัญหาในเรื่องนี้ (Maguire 2002 : 177)

Maguire (2002 : 178) ยังอธิบายว่าข้อตกลงทางใจแบบใหม่น่าจะมีรูปแบบเป็นเชิงการแลกเปลี่ยนมากขึ้นอันเนื่องมาจากลูกจ้างมุ่งเน้นการให้ความสำคัญต่อตนเองมากกว่าองค์กร ดังที่ Kissler เสนอในตารางข้างล่างนี้

ตาราง 3.1 : ความแตกต่างระหว่างข้อตกลงทางใจแบบดั้งเดิมกับแบบใหม่

ข้อตกลงทางใจแบบดั้งเดิม	ข้อตกลงทางใจแบบใหม่
Loyalty-security contract	Employability-based contract
<ul style="list-style-type: none"> ▪ องค์กรคือ “พ่อ” ลูกจ้างคือ “ลูก” ▪ องค์กรคือผู้กำหนดตัวตนและคุณค่าของลูกจ้าง ▪ ลูกจ้างที่อยู่กับองค์กรถือว่าเป็นลูกจ้างที่ดีและมีความภักดี ▪ ลูกจ้างที่ลาออกถือว่าเป็นลูกจ้างที่เลวและไม่มีความภักดี ▪ ลูกจ้างที่เชื่อฟังจะได้อยู่กับองค์กรจนเกษียณ ▪ หนทางหลักในการเติบโตคือการเลื่อนตำแหน่ง 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ องค์กรและลูกจ้างต่างก็เป็น “ผู้ใหญ่” ข้อตกลงจึงมุ่งเน้นประโยชน์ต่างตอบแทน ▪ ลูกจ้างเป็นผู้กำหนดตัวตนและคุณค่าของตนเอง ▪ การมีลูกจ้างเข้าและออกจากองค์กรเป็นแนวโน้มที่ดี และถือว่าองค์กรมีสุขภาพดี ▪ การจ้างงานระยะยาวไม่มีอีกต่อไป ความสัมพันธ์การจ้างงานมีหลากหลายรูปแบบ ▪ หนทางหลักในการเติบโตคือการสร้างความสำเร็จให้ตนเอง

ที่มา : Kissler (1994 อ้างถึงใน Maguire 2002 : 177)

3.4. แนวทางในการสร้างข้อตกลงทางใจใหม่

จากการศึกษาพบว่าการเสนอแนวทางในการสร้างข้อตกลงทางใจใหม่ดังต่อไปนี้

3.4.1. แนวทางในการสร้างข้อตกลงทางใจใหม่จากผลงานการวิจัย

จากการศึกษาจากผลงานการวิจัยต่าง ๆ พบว่ามีผู้เสนอแนวทางในการสร้างข้อตกลงทางใจใหม่ดังนี้ คือ

- 1) ข้อตกลงทางใจใหม่ควรเป็นข้อตกลงทางใจแบบสมดุล (Balanced) เช่นเดียวกับในตัวอย่างของการต่อรองข้อตกลงทางใจใหม่ในประเทศญี่ปุ่นที่ได้กล่าวถึงแล้วในบทที่ 2 ซึ่งจะช่วยสร้างความแข็งแกร่งแบบยืดหยุ่น (Flexible rigidities) ที่สนับสนุนแนวทางการบริหารจัดการขององค์กรสมัยใหม่ที่มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วม (Morishima 1996)
- 2) องค์กรควรเร่งกำหนดข้อตกลงทางใจใหม่ให้ชัดเจนโดยเร็ว (Cassar 2001; Winter 2006) โดยการดำเนินการต้องให้ความเคารพต่อสิทธิของลูกจ้าง (Smithson and Lewis 2000) ทั้งนี้ เพราะสถานะของข้อตกลงทางใจมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของลูกจ้างในการที่จะแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนร่วมงานหรือไม่ ซึ่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นปัจจัยสำคัญต่อการสร้างนวัตกรรมที่จะนำมาซึ่งความสามารถในการแข่งขันขององค์กร (O'Neill and Adya 2007)
- 3) องค์กรควรให้การสนับสนุนลูกจ้างในการพัฒนาความสามารถในการหางานทำ (Employability) ซึ่งเป็นทักษะที่มีความสำคัญต่อการทำงานในองค์กรและการหางานใหม่ทำ เช่น การคิดเชิงกลยุทธ์ การพัฒนาตนเอง การคิดสร้างสรรค์ การแก้ปัญหา และการสร้างนวัตกรรม (Clarke 1997; Sisson 1999; Smithson and Lewis 2000; Van der Heijden 2001; Carbery and Garavan 2005; Granrose and Baccili 2006; ISR 2007, January) ทั้งนี้ ลูกจ้างต้องมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการพัฒนาตนเองด้วย (Clarke, 1997) ซึ่งการให้การสนับสนุนลูกจ้างในการพัฒนาทักษะนี้จะช่วยสร้างทรัพย์สินที่ไม่สามารถจับต้องได้ให้แก่องค์กร และยังช่วยสร้างคุณค่าให้แก่สังคม (Bonfiglioli, Moir et al. 2006) อย่างไรก็ตาม องค์กรส่วนใหญ่ยังให้ความสำคัญเฉพาะการพัฒนาทักษะเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับงานภายในองค์กร ไม่ใช่ทักษะระดับมืออาชีพที่สามารถถ่ายโอนไปใช้ในองค์กรหรืออุตสาหกรรมอื่นซึ่งจำเป็นต่อการหางานใหม่ (Van der Heijden 2001)
- 4) จากการศึกษาพบว่ามีความเป็นไปได้ที่ลูกจ้างชั่วคราวจะมีข้อตกลงทางใจเชิงความสัมพันธ์ซึ่งค้ำกับทฤษฎีของ Rousseau ที่อธิบายว่าลูกจ้างชั่วคราวมักมีข้อตกลงทางใจเชิงการแลกเปลี่ยน นอกจากนี้ ลูกจ้างชั่วคราวยังมีความพึงพอใจใน

งานมากกว่าลูกจ้างประจำ อาจเป็นเพราะสภาพการจ้างงานของลูกจ้างชั่วคราวมีความชัดเจนกว่า ดังนั้น องค์กรไม่ควรปฏิบัติต่อลูกจ้างชั่วคราวโดยตั้งสมมติฐานว่าลูกจ้างชั่วคราวไม่มีความผูกพันต่อองค์กร หรืออีกนัยหนึ่งคือมีข้อตกลงทางใจเพียงระดับต่ำที่มุ่งเน้นเฉพาะการแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจเท่านั้น (McDonald and Makin 2000)

- 5) ผู้บริหารควรเร่งสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องของข้อตกลงทางใจเพื่อช่วยให้สามารถบริหารจัดการข้อตกลงทางใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Smithson and Lewis 2000; Cassar 2001; Marks 2001; Willems, Janvier et al. 2006; Atkinson 2007) ทั้งยังควรให้ความช่วยเหลือลูกจ้างในการปรับตัวต่อข้อตกลงทางใจใหม่ (Bellou 2007) และในการสร้างความคาดหวังที่สมเหตุสมผลสอดคล้องกับสถานการณ์จริง เพื่อป้องกันปัญหาความขัดแย้งอันเกิดจากการที่ลูกจ้างมีการรับรู้ว่าองค์กรฝ่าฝืนข้อตกลงทางใจโดยองค์กรไม่มีเจตนาในอนาคต (Chrobot-Mason 2003)
- 6) ผู้บริหารควรมีตระวังการกระทำที่อาจถูกลูกจ้างตีความว่าเป็นการให้สัญญา ทั้งนี้ทั้งในการจัดทำเอกสาร นโยบาย การให้สุนทรพจน์ การสนทนาที่ไม่เป็นทางการ ตลอดจนการสื่อสารในช่องทางอื่น ๆ โดยต้องพยายามสร้างความคาดหวังให้แก่ลูกจ้างเฉพาะในสิ่งที่องค์กรสามารถทำได้จริงเท่านั้น (Chrobot-Mason 2003)
- 7) การสร้างข้อตกลงทางใจใหม่ต้องอาศัยการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งควรเป็นการสื่อสารตัวต่อตัวเพื่อการสร้างความเข้าใจที่ชัดเจน (Winter 2006) ทั้งยังต้องให้ความสำคัญต่อความแตกต่างรายบุคคลซึ่งมีอิทธิพลต่อรูปแบบของข้อตกลงทางใจ ตัวอย่างเช่น ลูกจ้างทั่วไปจะมีข้อตกลงทางใจเชิงความสัมพันธ์มากกว่า ในขณะที่ลูกจ้างมืออาชีพจะมีข้อตกลงทางใจเชิงการแลกเปลี่ยนมากกว่า เนื่องจากลูกจ้างมืออาชีพมักผูกพันยึดมั่นต่ออาชีพของตนมากกว่าผูกพันต่อองค์กร (Atkinson and Cuthbert 2006; O'Donohue, Sheehan et al. 2007)
- 8) เนื่องจากข้อตกลงทางใจมีลักษณะที่ไม่ชัดเจน จึงมีความเป็นไปได้เสมอที่องค์กรอาจถูกลูกจ้างตีความว่าฝ่าฝืนข้อตกลงทางใจได้ ซึ่งความสัมพันธ์ที่ดีที่ลูกจ้างมีต่อบุคลากรอื่น ๆ ในองค์กรโดยเฉพาะหัวหน้างานจะเป็นปัจจัยที่ช่วยลดทอนความรุนแรงของปฏิกิริยาของลูกจ้างในเรื่องนี้ได้ นอกจากนี้ ความสัมพันธ์อันดีกับหัวหน้างานยังเป็นปัจจัยที่ช่วยรักษาลูกจ้างไว้กับองค์กร ทำให้องค์กรไม่ต้องลงทุนสูญเสียเปล่าไปกับการให้การฝึกอบรมพัฒนาลูกจ้าง องค์กรจึงควรสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนให้เกิดความสัมพันธ์อันดีขึ้นภายในองค์กร (Marks 2001; Van der Heijden 2001)

3.4.2. แนวทางในการสร้างข้อตกลงทางใจใหม่ตามที่มีผู้เสนอ

นอกเหนือจากแนวทางในการสร้างข้อตกลงทางใจใหม่ที่พบจากงานวิจัยต่าง ๆ แล้ว ยังมีแนวทางอื่น ๆ ที่มีผู้เสนอ โดยเป็นแนวทางในการสร้างข้อตกลงทางใจใหม่ใน 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับองค์กร และระดับสังคม ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้ คือ

3.4.2.1. การพัฒนาความสามารถในการหางานทำ (Employability)

ความสามารถในการหางานทำ (Employability) คือ ทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานในองค์กร และการหางานใหม่ มีลักษณะเป็นทักษะที่สามารถถ่ายโอนไปใช้ในธุรกิจหรืออุตสาหกรรมทั่วไปได้อย่างกว้างขวาง ไม่ใช่ทักษะที่เกี่ยวกับงานชนิดใดชนิดหนึ่งโดยเฉพาะ ในการพัฒนาความสามารถในการหางานทำนั้นลูกจ้างจะต้องตระหนักถึงความจำเป็นในการร่วมกับองค์กรในการรับผิดชอบการเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง โดยตัดสินใจด้วยตนเองเข้าร่วมกิจกรรมใด ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้และพัฒนาอย่างจริงจัง แม้ว่าองค์กรอาจไม่ได้ให้สัญญาที่จะให้สิ่งตอบแทนใด ๆ ทั้งนี้ ความสามารถในการหางานทำเป็นเครื่องมือของลูกจ้าง (Employee's resources) ที่จะช่วยสร้างทางเลือกและความเป็นไปได้ในการที่ลูกจ้างจะหางานใหม่ในตลาดแรงงาน (Bertson, Sverke et al. 2006 : 225)

มีรายงานการวิจัยที่พบว่าความสามารถในการหางานทำมีความสัมพันธ์ต่อผลการปฏิบัติงาน (Cappelli & Rogovsky, 1994 อ้างถึงใน Bates and Phelan May, 2002: 122) ความสามารถในการหารายได้ (Altonji 1992; Levy & Mumane, 1992 อ้างถึงใน Bates and Phelan May, 2002: 122) การพัฒนา และผลิตภาพของลูกจ้างซึ่งมีความสำคัญต่อการสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์กร (National Center on Education and the Economy, 1990; The Office of Technology Assessment, 1990 อ้างถึงใน Bates and Phelan May, 2002: 122) การเกิดของนวัตกรรม (Bartel & Lichtenber, 1987 อ้างถึงใน Bates and Phelan May, 2002: 122) โดยองค์กรที่มีการลงทุนในการพัฒนาการเรียนรู้ของลูกจ้างโดยทั่วไปแล้วสามารถสร้างนวัตกรรมได้มากกว่า นอกจากนี้ ทักษะในการทำงานในองค์กรคือปัจจัยสำคัญในการสร้างความมั่งคั่งของประเทศชาติ (Berryman, 1994; Reich, 1992 อ้างถึงใน Bates and Phelan May, 2002: 122)

3.4.2.2. กลยุทธ์ในการอยู่รอดในองค์กร

Webber (1997) ได้นำเสนอกลยุทธ์ใหม่ในการอยู่รอดในองค์กร คือ

- 1) ลูกจ้างควรผูกพันต่อการเรียนรู้แทนที่จะผูกพันต่อองค์กรใดเพียงองค์กรเดียว เพื่อความก้าวหน้าในอาชีพของตนเอง ตามที่ Tom Peters (1995) กล่าวไว้ว่า “ถ้าเราเชื่อในเรื่องเศรษฐกิจบนฐานความรู้ สมองก็ควรจะเป็นสินทรัพย์สิ่งเดียวที่เราจะมีอยู่” (If we believe all this stuff about the brain based economy, then the brain is the only damned asset you've got)

- 2) ลูกจ้างต้องเป็นผู้เรียนรู้ที่สร้างสรรค์ : ลูกจ้างจะต้องไม่เพียงแต่เรียนรู้เพียงทำงานหรือแก้ไขปัญหาในงานที่ตนทำหรือที่เรียกว่า “Single-loop learning” เพียงอย่างเดียว แต่จะต้องรู้จักตั้งคำถามและปรับเปลี่ยนปัจจัยที่ก่อให้เกิดปัญหาดังกล่าวเพื่อสร้างกระบวนการทัศน์และสถานการณ์ใหม่ ๆ หรือที่เรียกว่า “Double-loop learning”
- 3) ลูกจ้างควรกำหนดวิสัยทัศน์ : ลูกจ้างควรให้ความสำคัญต่อการกำหนดวิสัยทัศน์ของตน เพราะวิสัยทัศน์เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการวางแผนและแนวทางในอนาคต
- 4) มองหาการสนับสนุน : การมองหาคู่คิดหรือกลุ่มที่จะให้การสนับสนุนในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับความสำเร็จและความล้มเหลว ตลอดจนการให้คำปรึกษาในการจัดการกับความเครียดต่าง ๆ
- 5) ลดการพึ่งพาองค์กรให้น้อยที่สุด : ในยุคที่การจ้างงานไม่มีความแน่นอน ลูกจ้างควรพึ่งพาตนเองให้มากที่สุด
- 6) จงรักภักดีอย่างเหมาะสม : ลูกจ้างควรจงรักภักดีต่อคนและความคิดของคนมากกว่าองค์กร
- 7) มีความเข้าใจในบริบทขององค์กร : เพื่อให้อยู่รอดและสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงซึ่งอาจเกิดขึ้นอีกในอนาคต ลูกจ้างต้องมีความเข้าใจและสามารถปรับตัวให้เข้ากับบริบทต่าง ๆ ขององค์กรรวมถึงการเมือง สังคม และเทคโนโลยี
- 8) มีความคาดหวังที่สมเหตุสมผล : ลูกจ้างควรยอมรับว่าองค์กรไม่สามารถให้หลักประกันความมั่นคงในงานได้อีกต่อไป และควรหันมาให้ความสำคัญกับสิ่งอื่น ๆ ที่เป็นไปได้ เช่น การพัฒนาทักษะ และโอกาสของตน
- 9) พัฒนาความสามารถในการต่อรอง : ข้อดีของความสัมพันธ์การจ้างงานแบบใหม่คือการมีความยืดหยุ่นมากกว่า ทั้งนี้ รวมถึงความยืดหยุ่นในด้านผลประโยชน์ตอบแทนและรางวัลในการทำงาน อย่างไรก็ตาม ใด ๆ ก็ดี ต้องขึ้นอยู่กับความสามารถในการต่อรองของลูกจ้างด้วย
- 10) วางแผนในการจัดการอาชีพของตนเอง : ลูกจ้างต้องตื่นตัวในการมองหาโอกาสของความก้าวหน้าในงานทั้งภายในและภายนอกองค์กรด้วยตนเอง รวมถึงการสร้างเครือข่ายและการให้ความสำคัญต่อความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน

3.4.2.3. Survivor strategies model ของ Thornhill และ Saunders (1996 : 84-89)

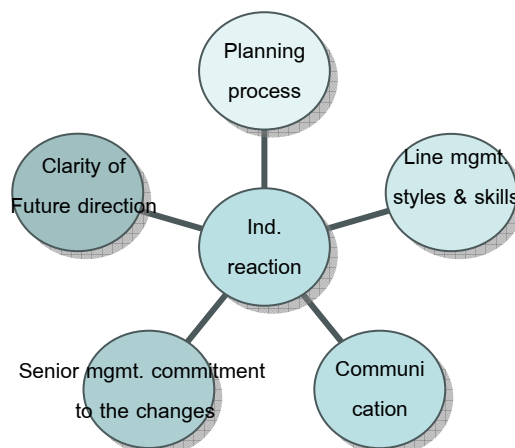
Survivor strategies model มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นแนวทางในการวินิจฉัย (Diagnose) ยุทธศาสตร์องค์การเพื่อการจัดการกระบวนการเปลี่ยนแปลงในการปรับขนาดองค์การและการเปลี่ยนแปลงอื่น ๆ และเพื่อเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์การ (Thornhill and Saunders 1996 : 84) โดยโมเดลนี้ได้มาจากการนำเสนอและการระดมสมองในกลุ่มนักปฏิบัติสายทรัพยากรมนุษย์ 150 คนในระดับและในอุตสาหกรรมต่าง ๆ อย่างกว้างขวาง

แนวคิดหลักคือผู้บริหารองค์การต้องประเมินและทำความเข้าใจพฤติกรรมและประสิทธิผลขององค์การใน 5 มิติ คือ 1) กระบวนการการวางแผน 2) สไตล์และทักษะการบริหารของผู้บริหารองค์การ 3) การสื่อสาร 4) ความผูกพันของผู้บริหารต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ และ 5) ความชัดเจนของแนวทางในอนาคต

Survivor strategies model มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

- 1) กระบวนการการวางแผน (Planning process) : ลูกจ้างต้องเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นถูกวางแผนอย่างรอบคอบ กระบวนการต้องประกอบด้วยตรรกะ มีขั้นตอนเหมาะสม มีความยุติธรรม และได้รับการออกแบบเชิงบูรณาการโดยมีการคำนึงถึงภาพรวมและผลกระทบสั้นและระยะยาว เหตุผล แนวทาง และรายละเอียดอื่น ๆ ของการเปลี่ยนแปลงต้องได้รับการสื่อสารอย่างชัดเจน เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและป้องกันความวิตกกังวลของลูกจ้าง

แผนภาพ 3.1 : Survivor strategies model ของ Thornhill และ Saunders



แผนภาพ 3.1 : Survivor strategies model ของ Thornhill และ Saunders (ต่อ)

<p>Clarity of future direction</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Org. has clear goals ▪ There is hope for the future ▪ Best aspects of past retained ▪ Survivors are part of and own this future ▪ Survivors are valued 	<p>Planning process</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Knowledge that planned properly ▪ Logic & order to what happened ▪ Decisions made fairly ▪ Involvement in process ▪ Know when redundancy process over
<p>Senior mgmt. commitment to the changes</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Believe changes were right ▪ Committed to ensuring org.'s future success ▪ Committed to employees' current job security ▪ Commitment to employee's future with the org. 	<p>Line mgmt. styles & skills</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Open & honest ▪ Visible & accessible ▪ Communicate a caring attitude ▪ Support survivors ▪ Treat the leavers sensitively
<p>Communication</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Open & honest ▪ 2-way ▪ Consistent, clear, unambiguous ▪ Realistic whilst providing some vision ▪ On-going with regular updates ▪ How each survivor will be personally affected 	

ที่มา : Grosvenor Career Services (อ้างถึงใน Thornhill and Saunders 1996 : 85)

- 2) สไตล์และทักษะการบริหารของผู้บริหารองค์การ (Line management styles and skills) : สไตล์และทักษะของผู้บริหารมีอิทธิพลเป็นอย่างยิ่งต่อปฏิริยาของลูกจ้างต่อการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารต้องมีทักษะในการจัดการการเปลี่ยนแปลง สื่อสารข้อมูลที่เป็นจริงอย่างเปิดเผย จริงใจ ตรงไปตรงมา เป็นผู้ฟังที่ดี มีความสามารถในการนำ การสร้างแรงจูงใจและความไว้วางใจเพื่อให้ลูกจ้างมีทัศนคติทางบวกต่อการเปลี่ยนแปลงไม่ใช่ความหวาดกลัว สามารถให้คำแนะนำลูกจ้างเกี่ยวกับการรับมือกับสถานการณ์และรูปแบบงานใหม่ ๆ ที่จะได้รับมอบหมายจากองค์การ

นอกจากนี้ ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการรับมือกับสถานการณ์ที่ต้องมีการเลิกจ้าง เพราะการดำเนินการใด ๆ ในเรื่องนี้จะไม่เพียงมีผลกระทบต่อทั้งลูกจ้างที่ถูกเลิกจ้างเท่านั้น แต่จะมีผลกระทบที่ยาวนานต่อลูกจ้างที่ยังอยู่กับองค์การต่อไปอีกด้วย

- 3) การสื่อสาร (Communication) : องค์การต้องสื่อสารกับลูกจ้างอย่างเปิดเผย ให้มีความสำคัญต่อความรู้สึก ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะของลูกจ้าง การสื่อสารการเปลี่ยนแปลงต้องทำตั้งแน่นอน ๆ และเร็วที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ รวมถึงการสื่อสาร

ถึงสิ่งที่จะเกิดขึ้น สิ่งที่จะตามมา และคำแนะนำในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ

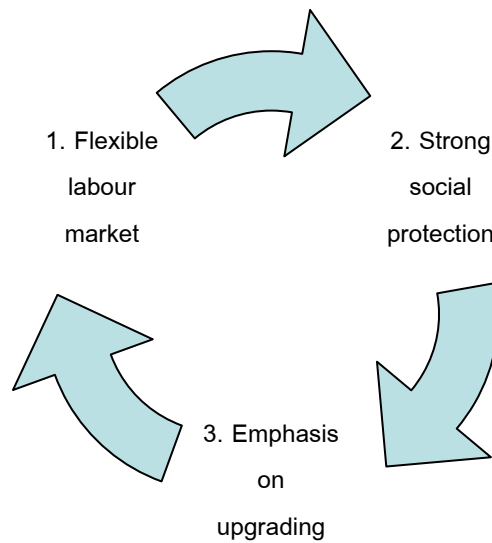
องค์การยังต้องสื่อสารอย่างตรงไปตรงมาแม้ในเรื่องที่เป็นทางลบ เพราะคนส่วนมากต้องการที่จะได้รับรู้ความจริงแม้ว่าความจริงนั้นจะเป็นเรื่องทางลบมากกว่าที่จะถูกปิดบัง (Thornhill and Saunders 1996 : 88) ในกรณีที่มีการเลิกจ้าง องค์การยังควรให้ข้อมูลแก่ลูกจ้างเกี่ยวกับเพื่อนร่วมงานที่ถูกเลิกจ้างรวมถึงการปฏิบัติและความช่วยเหลือที่ได้รับจากองค์การด้วย

- 4) ความผูกพันของผู้บริหารต่อการเปลี่ยนแปลง (Senior management commitment to the changes) : ความผูกพันของผู้บริหารต่อการเปลี่ยนแปลงในการรับรู้ของลูกจ้างมีอิทธิพลต่อปัจจัยหลายประการ ผู้บริหารต้องสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ลูกจ้างโดยแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารเองมีความเชื่อมั่นในการเปลี่ยนแปลงและความสำเร็จที่รออยู่ข้างหน้า รวมถึงความใส่ใจในความมั่นคงในอนาคตของลูกจ้าง การดำเนินการใด ๆ ต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และนโยบายตามที่ได้ประกาศไว้ และการดำเนินการของทีมผู้บริหารต้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน
- 5) ความชัดเจนของทิศทางในอนาคต (Clarify of future direction) : ลูกจ้างต้องการรับรู้จากผู้บริหารเกี่ยวกับทิศทางในอนาคตและคำอธิบายว่าการเปลี่ยนแปลงจะนำมาซึ่งประโยชน์ที่ดีกว่าการไม่เปลี่ยนแปลงอย่างไร และเขาจะได้รับผลกระทบและประโยชน์อะไรจากการเปลี่ยนแปลงนั้น ทิศทางในอนาคตอาจรวมถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือวัตถุประสงค์ใหม่ และการสื่อสารแผนที่ทางกลยุทธ์เพื่อให้ลูกจ้างเข้าใจว่าบทบาทของตนเองมีส่วนช่วยสนับสนุนความสำเร็จขององค์การได้อย่างไร นอกจากนี้ องค์การควรต้องสื่อสารเกี่ยวกับแนวทางในการจัดการปัญหาที่องค์การไม่สามารถให้หลักประกันความมั่นคงในงาน รวมถึงการส่งเสริมการพัฒนาความสามารถในการหางานทำเพื่อชดเชยการสูญสลายไปของความมั่นคงในงานด้วย

3.4.2.4. ความมั่นคงแบบยืดหยุ่น (Flexicurity)

ความมั่นคงแบบยืดหยุ่น (Flexicurity) เป็นนโยบายตลาดแรงงานของประเทศเดนมาร์ก (The Copenhagen Post 2007, 16 May) ซึ่งเป็นการผสมผสานระหว่างความยืดหยุ่น (Flexibility) กับความมั่นคง (Security) ซึ่งเป็นแนวทางที่หลากหลาย ๆ ประเทศกำลังให้ความสนใจในการนำไปปรับใช้ ทั้งนี้ ดังแสดงในแผนภาพหน้าต่อไป

แผนภาพ 3.2 : โมเดลความมั่นคงแบบยืดหยุ่นของเดนมาร์ก



ที่มา : ดัดแปลงจาก Frederiksen, 2005, C.H., **Contribution from Danish Minister for Employment : Reconciling Labour Flexibility with Social Cohesion**, เข้าถึงได้ใน http://www.coe.int/t/e/social_cohesion/social_policies/04.activities/4.annual_forums/2005/B_0_Danish_Contribution-6.jpg

โมเดลความมั่นคงแบบยืดหยุ่นข้างต้นมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ คือ

- 1) มุมที่ 1 คือตลาดแรงงานเสรี (Flexible labour market) ซึ่งหมายถึงนายจ้างสามารถจ้างและเลิกจ้างลูกจ้างได้ตามความต้องการโดยไม่ต้องมีการบอกกล่าวล่วงหน้า เป็นสิ่งจูงใจให้องค์กรนายจ้างเกิดความเชื่อมั่นที่จะจ้างลูกจ้าง ซึ่งมีผลให้เดนมาร์กมีการจ้างงานมากและอัตราการว่างงานต่ำ ภาวะเช่นนี้เกิดขึ้นได้เพราะความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรนายจ้างกับลูกจ้างหรือสหภาพแรงงานในเดนมาร์กเป็นไปในรูปของพันธมิตร (Partners) มากกว่าจะแบ่งแยกออกเป็นฝ่ายต่าง ๆ (Parties) นอกจากนี้ ตลาดแรงงานยังมีเสรีภาพในการต่อรองระหว่างนายจ้างและลูกจ้างสูงโดยมีการแทรกแซงจากรัฐและถูกกำหนดด้วยกฎหมายต่าง ๆ น้อยมาก ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของค่าจ้าง ชั่วโมงการทำงาน วันหยุด เงินเกษียณอายุ สัญญาจ้างงาน หรือการลาเพื่อดูแลบุตร
- 2) มุมที่ 2 คือ ระบบการปกป้องทางสังคมที่แข็งแกร่ง (Strong social protection) : กล่าวคือ แรงงานที่ถูกเลิกจ้างจะได้รับความช่วยเหลือจากกองทุนคุ้มครองการว่างงาน โดยจะได้รับเงินช่วยเหลือจำนวนที่เกือบเท่ากับค่าจ้างที่เคยได้รับก่อนหน้านี้การเลิกจ้างยาวนานถึง 4 ปี ตลอดจนสวัสดิการสังคมอื่น ๆ ที่ดีมาก

- 3) มุมที่ 3 คือ ตลาดแรงงานที่ยืดหยุ่น (Flexible labour market) : หมายถึง ตลาดแรงงานที่มีนโยบายมุ่งเน้นการทำให้มีคนว่างงานที่มีทักษะพร้อมจะทำงานในระบบอยู่เสมอ รวมถึงมีการฝึกอบรมทักษะและความรู้ที่ทันสมัยเพื่อเพิ่มพูนคุณสมบัติและทำให้แรงงานพร้อมต่องานใหม่ ๆ ที่จะมีเข้ามา

นโยบายความมั่นคงแบบยืดหยุ่นเป็นผลให้ตลาดแรงงานของเดนมาร์กมีลักษณะดังต่อไปนี้
(Website of Ministry of Foreign Affairs of Denmark 2007, 1 Junie)

- 1) ตลาดแรงงานเป็นการต่อรองเสรีที่ปราศจากการแทรกแซงของรัฐ มีการพัฒนาระบบกฎหมายแรงงานพิเศษซึ่งทำให้มีการสูญเสียวันทำงานเนื่องจากความขัดแย้งน้อย
- 2) นายจ้างสามารถเลิกจ้างลูกจ้างเมื่อใดก็ได้โดยไม่ต้องบอกกล่าวล่วงหน้า ซึ่งช่วยให้ นายจ้างมีความยืดหยุ่นสูง ลูกจ้างที่ถูกเลิกจ้างจะได้รับเงินช่วยเหลือจำนวนเกือบเท่าค่าจ้างที่เคยได้รับนานเป็นเวลาถึง 4 ปี
- 3) ลูกจ้างที่ถูกเลิกจ้างมีโอกาสหางานใหม่ทำได้อย่างรวดเร็ว เนื่องจากเดนมาร์กมีการลงทุนเป็นอย่างมากในเรื่องของการศึกษาและการพัฒนาทักษะของแรงงานให้ทันสมัยอยู่เสมอ ผลดี คือ มีแรงงานพร้อมที่จะเข้าทำงานในองค์กรที่มีความต้องการตลอดเวลา
- 4) องค์กรลูกจ้างมีความเข้าใจว่าเดนมาร์กเป็นประเทศที่เน้นการส่งออก ดังนั้น การเรียกร้องค่าแรงจะอยู่ในระดับที่สมเหตุสมผล เพื่อมิให้กลายเป็นอุปสรรคในการแข่งขันของอุตสาหกรรมและประเทศ
- 5) เดนมาร์กมีอัตราการจ้างงานแรงงานหญิงสูงที่สุดในโลก คือ ร้อยละ 73.1 ในปี 2005 เมื่อเทียบกับอัตราการจ้างงานแรงงานชายซึ่งอยู่ที่ร้อยละ 79.4 โดยมีกฎบังคับว่าคู่สมรสต้องทำงานทั้งคู่ ซึ่งเป็นผลให้ตลาดแรงงานมีแรงงานที่มีความรู้ความสามารถอยู่มาก นี่เป็นผลมาจากการที่เดนมาร์กยึดถือหลักความเท่าเทียมทางเพศและระบบการดูแลบุตรที่ดีที่รัฐจัดให้ ซึ่งอำนวยความสะดวกให้คู่สามีภรรยาสามารถทำงานได้สัปดาห์ละ 37 ชั่วโมงโดยไม่ต้องกังวลกับการดูแลบุตร
- 6) องค์กรในเดนมาร์กได้รับการยอมรับว่าเป็นนายจ้างที่ดี โดยการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในองค์กรจะไม่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อการมีงานทำของลูกจ้าง ซึ่งเป็นลักษณะของความมั่นคงแบบยืดหยุ่น
- 7) การต่อรองในตลาดแรงงานเป็นไปอย่างเสรีโดยปราศจากการแทรกแซงของรัฐ

Barosso (The Copenhagen Post 2007, 13 June) ประธานคณะกรรมการการยุโรปผู้มีความเชื่อมั่นในโมเดลความมั่นคงแบบยืดหยุ่นของเดนมาร์กมานานได้กล่าวสรุปว่าโมเดลนี้มีแนวทางที่แม้ไม่ได้ทำให้เกิดความมั่นคงในงาน (Job security) แต่ก็ช่วยปกป้องแรงงาน และเป็นแนวทางที่เหมาะสมกับการประยุกต์ใช้ในสภาพแวดล้อมโลกาภิวัตน์ การผสมผสานกันอย่างลงตัวระหว่างความยืดหยุ่นของตลาดงานกับการปกป้องทางสังคมสำหรับลูกจ้างเป็นความสำเร็จที่สำคัญทางการเมืองของรัฐบาลเดนมาร์ก การนำแนวทางนี้ไปใช้จะช่วยสร้างความสามารถทางการแข่งขันในกระแส โลกาภิวัตน์ นอกจากนี้ ผู้บริหารองค์กรนายจ้างและองค์กรลูกจ้างของเดนมาร์กยังแสดงความมั่นใจว่าระบบนี้จะช่วยสร้างงานในยุโรปให้มากขึ้นอย่างแน่นอน

3.4.2.5. โมเดลสังคมใหม่ของยุโรป (New European Social Model) ของ Sisson (1999)

ในปี 1999 Sisson ได้เสนอพิมพ์เขียวของโมเดลทางสังคมใหม่ของยุโรป (New European social model) ซึ่งมีความคล้ายคลึงกับ Partnership agreement ของอังกฤษที่มุ่งเน้นการสร้างความร่วมมือในการสร้างระบบการจ้างงานใหม่ (Partnership for a new organization of work) ให้มีความมั่นคงแบบยืดหยุ่น (Flexicurity) โดยมีลักษณะดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 3.2 : พิมพ์เขียวโมเดลสังคมใหม่ของยุโรป

The focus	Main ingredients	Outcomes
Modernization of work organization	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Flexibility ▪ Security ▪ Education and training ▪ Direct participation (empowerment) ▪ Indirect participation (partnership) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quality people ▪ Quality goods & services ▪ Competitiveness ▪ “Good” jobs

ที่มา : Sisson (1999 : 449)

โมเดลสังคมใหม่ของยุโรปมีหลักการสำคัญ 4 ประการดังนี้ คือ

- 1) สร้างความสามารถในการหางานทำ (Employability) : คือ การพัฒนาคนให้มีทักษะอย่างเพียงพอ เพื่อให้มีความพร้อมที่จะทำงานเมื่อใดก็ตามที่มีโอกาส
- 2) พัฒนาความรู้สึกเป็นเจ้าของ : คือ การทำให้การก่อตั้งและดำเนินธุรกิจสามารถทำได้ง่าย เพื่อผลในการเพิ่มอัตราการจ้างงาน

- 3) กระตุ้นให้องค์กรและลูกจ้างพัฒนาความสามารถในการปรับตัว : คือ การกระตุ้นให้องค์กรและลูกจ้างมีแนวทางในการทำงานที่ยืดหยุ่นเพื่อให้เกิดความมั่นคงในการจ้างงาน (Employment security)
- 4) กำหนดนโยบายเพื่อส่งเสริมความเท่าเทียมด้านโอกาส : คือ การสร้างโอกาสในการเข้าถึงงานและการได้รับการปฏิบัติที่เหมาะสมในสถานที่ทำงานให้แก่แรงงานทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน

3.4.2.6. แนวคิดโลกาภิวัตน์ที่เท่าเทียม (Fair globalization)

โลกาภิวัตน์ที่เท่าเทียม (World Commission on the Social Dimension of Globalization 2004) เป็นแนวคิดขององค์การแรงงานระหว่างประเทศหรือ ILO (International Labour Organization) โดย ILO ตั้งข้อสังเกตว่าแนวทางการบริหารจัดการในโลกาภิวัตน์ได้ก่อให้เกิดปัญหามากมายต่อแรงงานดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น ซึ่งไม่ได้นำมาซึ่งการพัฒนาอย่างยั่งยืนที่แท้จริง เพราะการที่คนจะได้ประโยชน์จากโลกาภิวัตน์ก็ต่อเมื่อเขามีสุขภาพ ความรู้ ทักษะ ค่านิยม ความสามารถ และสิทธิที่เพียงพอต่อการดำรงชีวิตอย่างน้อยในขั้นพื้นฐานได้เท่านั้น (World Commission on the Social Dimension of Globalization 2004 : 62) ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของตลาดแรงงานจึงเป็นสิ่งที่กำหนดว่าความต้องการของเขาและครอบครัวจะได้รับการตอบสนองหรือไม่ ดังนั้น แรงงานทั่วโลกจะสามารถแบ่งปันประโยชน์จากโลกาภิวัตน์ร่วมกันได้ก็ต่อเมื่อเขาสามารถเปลี่ยนโอกาสต่าง ๆ ในโลกาภิวัตน์ให้เป็นงานและเป็นเงิน (World Commission on the Social Dimension of Globalization 2004 : 64-65)

กรรมาธิการยุโรป (The European Commission) อธิบายว่าความไม่เท่าเทียมในโลกาภิวัตน์เกิดจากการที่ฝ่ายจัดการที่ขาดความรับผิดชอบ (Accountability) มุ่งเน้นการพัฒนาทางเศรษฐกิจโดยละเลยมิติทางสังคม (International Labour Organization 2004, June : 6) ซึ่งจะต้องมีการเร่งกำหนดหลักเกณฑ์ต่าง ๆ เพื่อยุติแนวทางที่ไร้จริยธรรมเหล่านี้ และเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่ช่วยให้ทุกคนได้รับโอกาสอย่างเท่าเทียมกัน ประเทศต่าง ๆ ควรให้ความร่วมมือในการดำเนินการโดยเริ่มจากการดำเนินการภายในของตนเอง เพราะเป็นสิ่งที่ถูกต้องที่นานาประเทศจะเรียกร้องประชาธิปไตยและความรับผิดชอบในขณะที่ตนเองก็ไม่มีประชาธิปไตยและไม่มีความรับผิดชอบในประเทศของตนเองด้วย

เป้าหมายของ ILO ไม่เพียงแต่ลดอัตราว่างงานเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการก่อให้เกิดงานที่ดี (Decent work) ซึ่งหมายถึงนอกจากแรงงานจะมีงานทำแล้ว งานเหล่านั้นต้องเป็นที่มีลักษณะเป็นที่พึงปรารถนาของแรงงานทุกกลุ่ม กล่าวคือ เป็นงานที่มีค่าตอบแทนเพียงพอที่แรงงานจะเลี้ยงตนเองและครอบครัว มีความมั่นคงในการจ้างงาน มีสภาพการทำงานที่ปลอดภัย และมีการเคารพสิทธิพื้นฐานของแรงงาน

ILO ได้เสนอแนวทางของการสร้างโลกาภิวัตน์ให้เท่าเทียมไว้ดังนี้

- 1) จัดทำนโยบายเศรษฐกิจและสังคมที่เอื้ออำนวยให้เกิดการสร้างตลาดแรงงานที่เต็มไปด้วยโอกาส (Active labour market) และระบบความคุ้มครองทางสังคม (Social protection) ที่แข็งแกร่ง
- 2) การปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเคารพในสิทธิ เสรีภาพ ความเป็นมนุษย์ของลูกจ้าง ความสมดุลของประโยชน์ระหว่างลูกจ้างและองค์การ และความมั่นคงในการมีงานทำ
- 3) ยึดมั่นต่อแนวทางในการร่วมมือกันระหว่างองค์การและลูกจ้างในการปรับปรุงประสิทธิภาพ โดยพยายามหลีกเลี่ยงการกระทำที่มุ่งเน้นการลดค่าใช้จ่ายโดยการเลิกจ้างเพื่อลดขนาดองค์การ
- 4) ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาการศึกษาและการเรียนรู้ เพราะความรู้คือบ่อเกิดของนวัตกรรมและความสามารถในการปรับตัว
- 5) สร้างความแข็งแกร่งให้ระบบต่อรองร่วม (Collective bargaining) เพื่อให้กระบวนการการต่อรองผลประโยชน์ของลูกจ้างเป็นไปอย่างโปร่งใส ทั้งนี้ ในปัจจุบันระบบต่อรองร่วมในหลายประเทศมีความอ่อนแอและตกอยู่ภายใต้อิทธิพลของฝ่ายต่าง ๆ ก่อให้เกิดการลดทอนสิทธิขององค์การและลูกจ้าง ระบบต่อรองร่วมที่มีความมั่นคงและเสถียรภาพจะเป็นสิ่งจูงใจนักลงทุนซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อระบบการจ้างงานโดยรวม

“อภิ” หมายถึง “เหนือกว่า ยิ่งกว่า ใหญ่กว่า” ส่วนคำว่า “มาน” หมายถึง “การวัดทางเชิง หรือ มี” เมื่อรวมกันแล้วการวิเคราะห์อภิมานจึงหมายถึงการวิเคราะห์ที่มีการวัดหรือแบบที่เหนือกว่า สมบูรณ์กว่าการวิเคราะห์ทั่วไป เพราะเป็นการนำผลการวิเคราะห์จากหลาย ๆ เรื่องมาสังเคราะห์ รวมกัน

4.1.2. ความสำคัญของการวิเคราะห์อภิมาน

การวิเคราะห์อภิมานเป็นการสังเคราะห์งานวิจัยระดับที่ 1 ในทั้งหมด 3 ระดับ ซึ่งการสังเคราะห์ (Synthesis) หมายถึง การนำส่วนย่อยมาประกอบเข้าด้วยกันจนเกิดสิ่งใหม่ขึ้น เช่น การบรรยายความรู้สึกโดยการนำคำต่าง ๆ มาประกอบเข้าด้วยกัน หรือการทำงานบางอย่างจนเกิดผล โดยมาจากการประชุมระดมสมอง หรือสร้างทฤษฎีใหม่โดยเชื่อมโยงทฤษฎีเก่าเข้าด้วยกัน เป็นต้น (อุทุมพร จามรมาน, 2531 : 1 อ้างถึงใน มะลิวัลย์ หงษ์สุวรรณ 2549 : 49)

ในการทำการวิจัยนั้น มักมีความเป็นไปได้อยู่เสมอที่การวิจัยเพื่อตอบปัญหาเดียวกันอาจแตกต่างกันในบางส่วน เช่น แบบแผนการวิจัย ประชากร กลุ่มตัวอย่าง หรือแบบแผนการวิเคราะห์ ข้อมูล ผลการวิจัยที่ได้จึงมีทั้งที่สอดคล้องและขัดแย้งกัน ซึ่งอาจทำให้ผู้ที่ต้องการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์เกิดความสับสน อีกทั้งยังอาจทำให้เกิดความไม่แน่ใจถือ การวิเคราะห์งานวิจัยจึงเป็นวิธีวิทยาที่นำเข้ามาใช้เพื่อช่วยแก้ไขปัญหาดังกล่าว (อิทธิฤทธิ์ พงษ์ปิยะรัตน์, 2549 : 9 อ้างถึงใน มะลิวัลย์ หงษ์สุวรรณ 2549 : 49-50) โดยการสังเคราะห์งานวิจัย (Research synthesis) เป็นวิธีวิทยาที่นักวิจัยใช้เพื่อสรุปผลการวิจัยที่แตกต่างหลากหลายให้เป็นผลการวิจัยที่เป็นตัวแทนที่ดีของผลการวิจัยทั้งหมดที่นำมาสังเคราะห์ ทั้งนี้ การวิเคราะห์อภิมาน (Meta Analysis) เป็นการสังเคราะห์งานวิจัยระดับที่ 1 ใน 3 ระดับ โดยเป็นการนำงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาสังเคราะห์จนเกิดความรู้ในหัวข้อนั้น ทั้งนี้ การสังเคราะห์งานวิจัยมีข้อตกลงเบื้องต้นที่สำคัญ 2 ประการ คือ 1) งานวิจัยที่นำมาสังเคราะห์แต่ละเรื่องให้ข้อค้นพบแต่ละมุมของปรากฏการณ์ที่นักวิจัยต้องการศึกษา และ 2) เมื่อนำผลการวิจัยมาสังเคราะห์รวมกัน ผลการสังเคราะห์ที่ได้รับจะมีความกว้างขวางและลุ่มลึกมากเกินกว่าที่จะได้รับจากงานวิจัยแต่ละเรื่อง (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542 : 53; อิทธิฤทธิ์ พงษ์ปิยะรัตน์, 2542 : 10; อุทุมพร จามรมาน, 2531 : 1 อ้างถึงใน มะลิวัลย์ หงษ์สุวรรณ 2549 : 50)

สำหรับการสังเคราะห์งานวิจัยในการศึกษาเกี่ยวกับ “ข้อตกลงทางใจในองค์กรสมัยใหม่” ครั้งนี้เป็นการสังเคราะห์เชิงคุณลักษณะ (Qualitative synthesis) หรือเชิงบรรยาย (Narrative integration) ซึ่งเป็นการอ่านรายงานการวิจัยแล้วนำมาสรุปเข้าด้วยกัน โดยมีขั้นตอน คือ 1) ผู้สังเคราะห์นำบทความย่อหรือผลสรุปการวิจัยแต่ละเรื่องมาวางเรียงต่อกัน และ 2) ผู้สังเคราะห์เป็นผู้อ่านรายงานการวิจัยจนเกิดความเข้าใจแล้วนำมาสรุปประเด็นหลักของผลการวิจัยแต่ละเรื่องต่อมาจึงบรรยายให้เห็นความสัมพันธ์หรือความขัดแย้งของผลการวิจัยเหล่านั้น ซึ่งสอดคล้องกับที่ Hunt (1997 อ้างถึงใน มะลิวัลย์ หงษ์สุวรรณ 2549 : 53) อธิบายว่าการวิเคราะห์อภิมานมีจุดมุ่งหมาย 2 ประการ คือ 1) เพื่อสังเคราะห์งานวิจัยให้ได้ข้อสรุปที่มีความถูกต้องเชื่อถือได้ และ 2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรปรับซึ่งหมายถึงตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงต่อ

ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นกับตัวแปรตามกับผลการวิจัยที่นำมาสังเคราะห์ ตัวอย่างเช่น การวิเคราะห์ผลงานวิจัยทางการแพทย์ที่ได้ข้อสรุปว่า “การผ่าตัดเนื้องอกเฉพาะที่ร่วมกับการให้ยา มีประสิทธิผลดีเท่าเทียมกับการผ่าตัดเต้านม” เป็นการวิเคราะห์ที่บรรลุจุดมุ่งหมายประการแรก แต่นักวิจัยจะต้องวิเคราะห์ในลำดับต่อไปว่าวิธีการนี้ได้ผลดีกับสตรีที่รูปร่างผอมหรืออ้วนมากกว่ากัน ประสิทธิภาพเมื่อใช้กับสตรีที่อายุมาก / น้อย มี / ไม่โรคประจำตัว และอื่น ๆ นั่นคือนักวิจัยต้องศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรปรับจำนวนหลายตัวแปรกับขนาดอิทธิพล

อย่างไรก็ดี การสังเคราะห์เชิงคุณลักษณะ (Qualitative synthesis) หรือเชิงบรรยาย (Narrative integration) ดังกล่าวถูกวิพากษ์วิจารณ์และตั้งคำถามถึงความถูกต้องและความแน่นอน (Accuracy) ของผลการสังเคราะห์งานวิจัย เพราะประสิทธิภาพของผลการสังเคราะห์ขึ้นอยู่กับความสามารถและจริยธรรมของตัวผู้วิจัยเป็นหลัก หากนักวิจัยเป็นผู้สังเคราะห์ที่มีอคติ เลือกสรุปเฉพาะประเด็นใดประเด็นหนึ่งไม่ครอบคลุมเนื้อหา ผลการสังเคราะห์ก็จะขาดความน่าเชื่อถือ นักวิจัยจึงอาจใช้การสังเคราะห์งานวิจัยอีกประเภทหนึ่ง คือ การสังเคราะห์เชิงปริมาณ (Quantitative synthesis) ซึ่งเป็นกรวิเคราะห์ตัวเลขหรือค่าสถิติที่ปรากฏในงานวิจัยทั้งหลายโดยนำมาคำนวณเพิ่มเติม ซึ่งจะทำให้ได้ข้อสรุปใหม่ที่สอดคล้องกันไม่ว่าจะมีผู้สังเคราะห์กี่คนก็ตาม (Hunter & Smith, 1991; Walberg et al., 1997 อ้างถึงใน มะลิวัลย์ หงษ์สุวรรณ 2549 : 51)

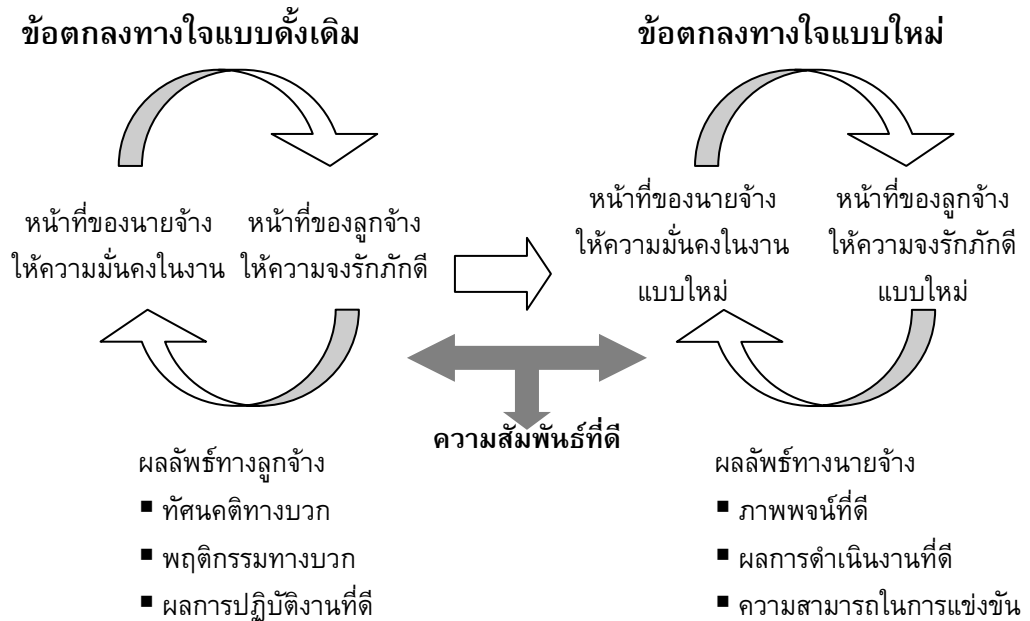
4.2. ขอบเขตการศึกษา

- 1) ศึกษาเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยเกี่ยวกับข้อตกลงทางใจแบบดั้งเดิมในอดีตจนถึงข้อตกลงทางใจแบบใหม่ที่มีผู้พยายามนำเสนอในปัจจุบัน
- 2) ศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบของการบริหารจัดการขององค์การสมัยใหม่ที่ทำให้ความมั่นคงและความก้าวหน้าในงานไม่มีอีกต่อไปกับข้อตกลงทางใจของลูกจ้าง
- 3) ศึกษาเกี่ยวกับแนวทางในการแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับข้อตกลงทางใจใหม่ตามที่มีผู้เสนอ
- 4) ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของแนวโน้มของการศึกษาเกี่ยวกับข้อตกลงทางใจกับเหตุการณ์สำคัญระหว่างปี 1997 - 2007

4.3. กรอบแนวคิดในการศึกษา

กรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษาเกี่ยวกับข้อตกลงทางใจในองค์การสมัยใหม่เป็นการศึกษาเพื่อหาแนวทางในการสร้างข้อตกลงทางใจใหม่ที่แข็งแกร่ง เพื่อนำไปสู่ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างลูกจ้างและองค์การ อันจะนำมาซึ่งทัศนคติ พฤติกรรม และผลการปฏิบัติงานที่ดีในลูกจ้าง และภาพพจน์ ผลการดำเนินการที่ดี และความสามารถในการแข่งขันของนายจ้าง ดังได้แสดงไว้ในแผนภาพในหน้าต่อไป

แผนภาพ 4.1 : กรอบแนวคิดในการศึกษาเรื่อง “ข้อตกลงทางใจในองค์การสมัยใหม่”



4.4. วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษาเกี่ยวกับ “ข้อตกลงทางใจในองค์การสมัยใหม่” ครั้งนี้มีขั้นตอนในการดำเนินการศึกษาดังต่อไปนี้ คือ

4.4.1. การกำหนดปัญหาวิจัยและวัตถุประสงค์การวิจัย

การกำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยสำหรับกรณีวิเคราะห์หรือภูมิภาคมีวิธีการแบบเดียวกับการกำหนดวัตถุประสงค์การวิจัยอื่น ๆ ที่มีจุดมุ่งหมายเพื่ออธิบาย โดยวัตถุประสงค์สำคัญของการวิเคราะห์หรือภูมิภาค คือ เพื่อสังเคราะห์ผลการวิจัยที่ยังมีข้อขัดแย้งหรือมีจำนวนมากให้ได้คำตอบ ปัญหาการวิจัยที่เป็นข้อสรุป เพื่อให้ได้องค์ความรู้ใหม่ที่สามารถนำไปใช้เป็นประโยชน์ในเชิงวิชาการ และเพื่อให้ได้ข้อค้นพบที่เป็นความสัมพันธ์แบบมีเงื่อนไขที่จะสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการกำหนดนโยบายที่ใช้ในการปฏิบัติจริงได้ต่อไป (มะลิวัลย์ หงษ์สุวรรณ 2549 : 61)

สำหรับการศึกษาเกี่ยวกับ “ข้อตกลงทางใจในองค์การสมัยใหม่” ครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้กำหนดปัญหาในการวิจัยไว้ดังนี้ คือ

- 1) ความสัมพันธ์ระหว่างแนวโน้มการศึกษาเกี่ยวกับข้อตกลงทางใจกับเหตุการณ์สำคัญโดยทั่วไปมีลักษณะอย่างไร

- 2) ความสัมพันธ์ระหว่างการสูญสลายไปของความมั่นคงและความก้าวหน้าในงานอันเป็นผลมาจากแนวทางการบริหารจัดการขององค์การสมัยใหม่กับข้อตกลงทางใจของลูกจ้างมีลักษณะอย่างไร
- 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการสูญสลายไปของความมั่นคงและความก้าวหน้าในงานอันเป็นผลมาจากแนวทางการบริหารจัดการขององค์การสมัยใหม่กับข้อตกลงทางใจของลูกจ้าง มีความแตกต่างกันตามตัวแปรปรับอย่างไร

ส่วนวัตถุประสงค์ของการศึกษาคั้งนี้ คือ

- 1) เพื่อรวบรวม และวิเคราะห์เกี่ยวกับข้อตกลงทางใจโดยทั่วไป รวมถึง ความเป็นมา คำนิยาม แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประเภท องค์ประกอบ ปัจจัย มิติ แนวคิดในการบริหารจัดการ ตลอดจนผลของการปฏิบัติตามหรือไม่ปฏิบัติตามหรือผลของการฝ่าฝืนข้อตกลงทางใจ โดยวิเคราะห์จากงานที่ผ่านมาในช่วงระหว่างปี 1997 - 2007
- 2) เพื่อศึกษาเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงรูปแบบของข้อตกลงทางใจแบบเก่า และรูปแบบของข้อตกลงทางใจแบบใหม่
- 3) เพื่อศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดในการนำเสนอข้อตกลงทางใจแบบใหม่เพื่อให้องค์การสามารถสร้างความผูกพันต่อองค์กรขึ้นมาอีกครั้งหนึ่ง

4.4.2. การศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย

ในขั้นตอนนี้ของการวิเคราะห์หรือภิมานนักวิจัยต้องศึกษาทฤษฎีทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย ศึกษาสังเคราะห์รายงานการวิจัยทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย และสร้างกรอบความคิดสำหรับการวิเคราะห์หรือภิมาน โดยต้องให้ความสำคัญเป็นพิเศษกับรายงานการวิจัยที่เป็นการศึกษาปัญหาวิจัยเดียวกัน (มะลิวัลย์ หงษ์สุวรรณ 2549 : 62)

สำหรับการศึกษาเกี่ยวกับ “ข้อตกลงทางใจในองค์การสมัยใหม่” ครั้งนี้ผู้ศึกษาได้มีการประมวลเอกสารและงานวิจัยที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างการสูญสลายไปของความมั่นคงและความก้าวหน้าในงานอันเป็นผลมาจากการบริหารจัดการขององค์การสมัยใหม่กับข้อตกลงทางใจของลูกจ้าง ทั้งที่เป็นแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยในอดีตที่ผ่านมา ๆ มา เพื่อสร้างเป็นกรอบแนวคิดในการวิเคราะห์หรือภิมาน

4.4.3. การรวบรวมข้อมูล

การดำเนินการในขั้นตอนนี้แยกได้เป็น 4 ขั้นตอนย่อย ๆ คือ 1) การเสาะค้นงานวิจัย 2) การกำหนดกลุ่มตัวอย่างงานวิจัยที่สังเคราะห์ 3) การสร้างเครื่องมือวิจัย และ 4) การบันทึกข้อมูล โดยมีรายละเอียดของแต่ละขั้นตอนดังต่อไปนี้ คือ

- 1) การเสาะค้นงานวิจัย : คือ การกำหนดลักษณะงานวิจัยที่ต้องการ เช่น เป็นงานวิจัยที่ศึกษาปัญหาหลักขณะแบบใด มีความทันสมัยมากน้อยเพียงใด ซึ่งสำหรับการศึกษาเกี่ยวกับ “ข้อตกลงทางใจในองค์การสมัยใหม่” นี้เป็นการสังเคราะห์งานวิจัยที่ศึกษาความสัมพันธ์ของการสูญเสียไปของความมั่นคงและความก้าวหน้าในงานอันเป็นผลมาจากการบริหารจัดการขององค์การสมัยใหม่กับข้อตกลงทางใจของลูกจ้าง เมื่อได้ขอบเขตกว้าง ๆ ดังกล่าวแล้วจึงลงมือเสาะค้นงานวิจัย โดยในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ใช้แนวทางในการสืบค้น ดังนี้ คือ 1) สืบค้นข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์แบบออนไลน์ (On-line computer search) และ 2) สืบค้นจากดัชนี (Abstract services)
- 2) การกำหนดกลุ่มตัวอย่างงานวิจัยที่จะนำมาสังเคราะห์ : ขั้นตอนนี้เป็น การตัดสินใจในการกำหนดงานวิจัยที่จะนำมาสังเคราะห์ โดยในการศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษาได้กำหนดกลุ่มตัวอย่างงานวิจัยโดยเลือกใช้เฉพาะงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบของการบริหารจัดการขององค์การสมัยใหม่ที่มีต่อข้อตกลงทางใจของลูกจ้าง ซึ่งเผยแพร่ในฐานข้อมูล Emerald Full text ระหว่างปี 1997 – 2007 ซึ่งเป็นฐานข้อมูลที่ประกอบด้วยบทความจากวารสารวิชาการของ MCB University Press ในสาขาการจัดการด้านต่าง ๆ เช่น การตลาด ทรัพยากรบุคคล การพัฒนาองค์การ การจัดการด้านคุณภาพและการปฏิบัติการ และการจัดการห้องสมุดและสารสนเทศ เป็นต้น โดยให้บริการเอกสารฉบับเต็มตั้งแต่ปี 1994 จนถึงปัจจุบัน และมีข้อมูลปรากฏในฐานข้อมูลก่อนวารสารที่เป็นตัวเล่มจะออกเผยแพร่
- 3) การสร้างเครื่องมือวิจัย : เครื่องมือสำหรับการวิเคราะห์ห่อภิมาณทุกประเภทมีเพียง 2 แบบ คือ แบบประเมินงานวิจัยและแบบบันทึกข้อมูล (มะลิวัลย์ หงษ์สุวรรณ 2549 : 65) ซึ่งเครื่องมือวิจัยในการศึกษาครั้งนี้เป็นแบบบันทึกข้อมูลโดยทำเป็นตารางแบบสรุปรายงานการวิจัย ซึ่งมีการนำไปทดลองเก็บข้อมูลจากงานวิจัย 3 เรื่องในเบื้องต้นเพื่อทดสอบความครอบคลุมของการเก็บข้อมูล จากนั้นได้มีการปรับปรุงแบบเครื่องมือจนกว่าจะลงตัวใช้งานได้จริง
- 4) การบันทึกข้อมูล : ขั้นตอนนี้ คือ การบันทึก การลงรหัส และการเตรียมข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์ต่อไป ทั้งนี้ ในการศึกษานี้ได้แบ่งการลงรหัสออกเป็น 3 ลักษณะดังต่อไปนี้ คือ
 - งานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบของการบริหารจัดการขององค์การสมัยใหม่ที่มีต่อข้อตกลงทางใจของลูกจ้าง
 - เอกสารและงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับข้อตกลงทางใจโดยทั่วไป

- เอกสารและงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับแนวทางในการต่อรองข้อตกลงทางใจใหม่ ซึ่งใช้เป็นแนวทางในการนำเสนอการสร้างข้อตกลงทางใจใหม่ที่สมบูรณ์
- เอกสารและงานวิจัยที่เสนอเกี่ยวกับสถานการณ์แวดล้อมต่าง ๆ ที่อาจมีความสัมพันธ์กับแนวโน้มการศึกษาข้อตกลงทางใจ

4.4.4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลนี้ประกอบด้วยงานสำคัญ 4 งาน คือ 1) การเตรียมข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์ 2) การตรวจสอบความครบถ้วนของสารงานวิจัย 3) การวิเคราะห์ข้อมูลซึ่งประกอบด้วย การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นที่สำคัญ และ การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบคำถามการวิจัย

4.4.5. การสรุปและนำเสนอรายงาน

การสรุปผลการวิเคราะห์และจัดทำรายงานการวิเคราะห์หือภิมาน นอกจากจะต้องมีการสรุปผล การอภิปรายผลเชื่อมโยงผลการวิจัยกับความรู้ในอดีตและความรู้ทางทฤษฎีแล้ว ยังต้องมีการให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและข้อเสนอแนะทางวิชาการด้วย เพราะนักวิจัยคาดหวังว่าผลจากการวิเคราะห์หือภิมานน่าจะต้องให้ข้อค้นพบที่ลึกซึ้งเหนือชั้นกว่างานวิจัยแต่ละเรื่องที่น่ามาสังเคราะห์ และข้อสรุปรวมทั้งข้อเสนอแนะจะต้องมีความกว้างโดยทั่วไป (Generality) มากกว่างานวิจัยปกติ ส่วนรายงานการวิเคราะห์หือภิมานมีลักษณะเหมือนกับรายงานการวิจัยโดยทั่วไป สิ่งที่แตกต่างกันคือ รายงานการวิเคราะห์หือภิมานมีบรรณานุกรมแยกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่เป็นบรรณานุกรมสำหรับรายงาน และส่วนที่เป็นบรรณานุกรมของงานวิจัยที่น่ามาสังเคราะห์ (มะลิวัลย์ หงษ์สุวรรณ 2549 : 70-71)

4.5. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ คือ งานวิจัยของสถาบันการศึกษาและหน่วยงานต่าง ๆ ที่ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างระดับความมั่นคงในงาน และความก้าวหน้าในงานใน ความรับรู้ของลูกจ้าง (employee's perceived job security and job advancement) หลังการปรับขนาดองค์กรกับสถานะของข้อตกลงทางใจของลูกจ้าง ที่เผยแพร่ตั้งแต่ปี 1997 – 2007 โดยมีเกณฑ์ในการคัดเลือกงานวิจัยที่น่ามาสังเคราะห์ดังนี้ คือ

- 1) เป็นงานวิจัยที่ทำขึ้นระหว่างปี 1997 – 2007 โดยมีระดับความมั่นคงในงาน และความก้าวหน้าในงานหลังการปรับขนาดองค์กรในการรับรู้ของลูกจ้าง (employee's perceived job security and job advancement) และความยุติธรรมองค์กรในกระบวนการปรับขนาดองค์กรในความรับรู้ของลูกจ้าง เป็นตัวแปรต้น และสถานะของข้อตกลงทางใจของลูกจ้างเป็นตัวแปรตาม
- 2) เป็นงานวิจัยที่เผยแพร่ในฐานข้อมูล Emerald Full Text

4.6. ขั้นตอนการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างงานวิจัย

ในการคัดเลือกงานวิจัยที่จะใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างนั้น ผู้ศึกษาได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้ คือ

- 1) สืบค้นรายชื่องานวิจัยที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระดับความมั่นคงในงาน และความก้าวหน้าในงานในความรู้ของลูกจ้าง (employee's perceived job security and job advancement) หลังการปรับขนาดองค์กรกับสถานะของข้อตกลงทางใจของลูกจ้างจากฐานข้อมูล Emerald Full Text ซึ่งสามารถเข้าถึงได้ในบริการระบบสืบค้นฐานข้อมูลของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ผ่านทางระบบอินเทอร์เน็ตและระบบอินเทอร์เน็ต โดยใช้การสืบค้นขั้นสูง (Advanced search) ใช้คำสำคัญ "Psychological contract" และตัวกรองกำหนดให้มีคำสำคัญในบทคัดย่อ (Abstract) โดยเป็นงานวิจัยที่ทำในระหว่างปี 1997 – 2007 และเป็นเอกสารประเภทงานวิจัย (Research paper) เท่านั้น
- 2) อ่านบรรณานุกรมและบทคัดย่อของรายงานการวิจัยตามข้อ 1 เพื่อประเมินว่าเป็นงานวิจัยที่เข้าเกณฑ์ในการคัดเลือกหรือไม่ จากนั้นจึงเก็บข้อมูลเนื้อหาโดยละเอียดภายในรายงานผลการวิจัยเพื่อนำมาทำการสังเคราะห์ต่อไป

4.7. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

ในการศึกษานี้ผู้ศึกษาได้ใช้แบบสรุปรายงานการวิจัย ซึ่งเป็นแบบฟอร์มบันทึกรายละเอียดเกี่ยวกับรายงานผลการวิจัย ที่สรุปประเด็นที่ต้องการทำการการศึกษาเพื่อใช้ในการรวบรวมข้อมูลและบันทึกรายละเอียดต่าง ๆ ของงานวิจัยที่จำเป็นสำหรับการนำมาสังเคราะห์ด้วยการวิเคราะห์ห่อภิมาณ ทั้งนี้ แบบฟอร์มประกอบด้วย 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 เป็นส่วนที่เก็บบันทึกข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับรายละเอียดของงานวิจัย ได้แก่ รายละเอียดเกี่ยวกับผู้วิจัย ปีที่ทำการศึกษา ประเทศที่ศึกษา สถานการณ์ที่ทำการศึกษา กลุ่มตัวอย่าง ระเบียบวิธีวิจัย และจำนวนกลุ่มตัวอย่าง (n)

ส่วนที่ 2 เป็นส่วนที่เก็บบันทึกรายงานผลการวิจัยที่เป็นประเด็นที่ต้องการศึกษา

ในการสร้างแบบสรุปรายงานการวิจัย ผู้ศึกษาได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

- 1) สร้างแบบสรุปรายงานการวิจัยตามคำแนะนำของ ดร. จุฑามาศ แก้วพิจิตร อาจารย์ที่ปรึกษา
- 2) นำแบบสรุปรายงานงานวิจัยไปทดลองใช้บันทึกงานวิจัยจำนวน 3 เรื่องเพื่อตรวจสอบความชัดเจนของภาษา และความครอบคลุมในการเก็บข้อมูลรายงานการ

วิจัย ก่อนจะนำมาปรับปรุงให้มีความชัดเจนและครอบคลุมประเด็นที่ต้องการศึกษามากขึ้น

- 3) นำแบบสรุปรายงานการวิจัยไปใช้จริงในการบันทึกเพื่อรวบรวมผลการวิจัยในประเด็นที่ต้องการศึกษา

4.8. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ศึกษาได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลงานวิจัยที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระดับความมั่นคงในงาน และความก้าวหน้าในงานในความรับรู้ของลูกจ้าง (employee's perceived job security and job advancement) หลังการปรับขนาดองค์กรกับสถานะของข้อตกลงทางใจของลูกจ้าง โดยใช้ระยะเวลาตั้งแต่เดือนตุลาคม 2549 ถึง กรกฎาคม 2550 โดยมีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้ คือ

- 1) สืบค้นรายชื่องานวิจัยที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระดับความมั่นคงในงาน และความก้าวหน้าในงานในความรับรู้ของลูกจ้าง (employee's perceived job security and job advancement) หลังการปรับขนาดองค์กรกับสถานะของข้อตกลงทางใจของลูกจ้างจากฐานข้อมูล Emerald Full Text ซึ่งสามารถเข้าถึงได้ในบริการระบบสืบค้นฐานข้อมูลของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ผ่านทางระบบอินเทอร์เน็ตและระบบอินเทอร์เน็ต โดยใช้การสืบค้นขั้นสูง (Advanced search) ใช้คำสำคัญ "Psychological contract" และตัวกรองกำหนดให้มีคำสำคัญในบทคัดย่อ (Abstract) โดยเป็นงานวิจัยที่ทำในระหว่างปี 1997 – 2007 และเป็นเอกสารประเภทงานวิจัย (Research paper) เท่านั้น
- 2) ค้นหาให้ได้รายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์ (Full text)
- 3) อ่านบรรณานุกรมและบทคัดย่อของรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์ในข้อ 2 เพื่อประเมินว่าเป็นงานวิจัยที่เข้าเกณฑ์ในการคัดเลือกหรือไม่ และมีเนื้อหาสาระครบถ้วนเพียงพอที่จะนำมาสังเคราะห์งานวิจัยเพื่อจะนำไปเป็นกลุ่มตัวอย่างหรือไม่
- 4) อ่านรายงานการวิจัยโดยละเอียดและบันทึกข้อมูลจากงานวิจัยลงในแบบสรุปรายงานการวิจัย
- 5) สืบค้นรายชื่องานวิจัย บทความ เอกสาร และสิ่งตีพิมพ์อื่น ๆ ที่เป็นการศึกษาหรือการนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการแก้ไขปัญหา ตลอดจนบทความและสิ่งตีพิมพ์ที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์โดยทั่วไปที่อาจมีความสัมพันธ์ต่อการเปลี่ยนแปลงของข้อตกลงทางใจ

- 6) อ่านบทคัดย่อหรือบทนำของงานวิจัย บทความ เอกสาร และสิ่งตีพิมพ์อื่น ๆ ในข้อ 4 เพื่อพิจารณาว่ามีความสัมพันธ์ต่อประเด็นที่ต้องการศึกษาหรือไม่
- 7) อ่านงานวิจัย บทความ เอกสาร และสิ่งตีพิมพ์อื่น ๆ ในข้อ 6 ที่มีความสัมพันธ์ต่อประเด็นที่ต้องการศึกษาโดยละเอียดแล้วบันทึกข้อมูลจากงานวิจัยลงในแบบสรุปงานวิจัย

4.9. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษานี้จำแนกออกเป็น 3 ตอนใหญ่ ๆ ดังมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ คือ

- 1) เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะของรายงานการวิจัย ศึกษาการกระจายของรายงานตามตัวแปรต่าง ๆ เช่น จำนวนปี สถานการณ์ และประเทศที่ทำการศึกษา
- 2) เป็นการวิเคราะห์ห่อภิมาณโดยการนำเสนอการสรุปประเด็นหลักของผลการวิจัยที่นำมาสังเคราะห์โดยบรรยายให้เห็นความสัมพันธ์หรือความขัดแย้งของผลการวิจัยเหล่านั้น
- 3) เป็นการวิเคราะห์ห่อภิมาณโดยการนำเสนอความสัมพันธ์ระหว่างแนวโน้มการศึกษาเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของข้อตกลงทางใจกับสถานการณ์โดยรวมทั่วไป
- 4) เป็นการสังเคราะห์ประเด็นหลักที่ได้จากงานวิจัย บทความ เอกสาร และสิ่งตีพิมพ์อื่น ๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างการปรับขนาดองค์กรกับข้อตกลงทางใจของลูกจ้างโดยตรง แต่นำเสนอเกี่ยวกับแนวทางในการแก้ไขปัญหา และสถานการณ์แวดล้อมที่อาจมีความสัมพันธ์ต่อการเปลี่ยนแปลงของข้อตกลงทางใจ

บทที่ 5

การวิเคราะห์และอภิปรายผลการศึกษา

การวิเคราะห์และอภิปรายผลการศึกษาในการศึกษาเกี่ยวกับ “ข้อตกลงทางใจในองค์กรสมัยใหม่” นี้จะแบ่งเป็น 3 ส่วนดังนี้ คือ 1) การรายงานผลการศึกษา 2) การอภิปรายผลการศึกษา และ 3) การวิเคราะห์ผลการศึกษา

5.1. รายงานผลการศึกษา

ผลการศึกษาที่พบมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ คือ

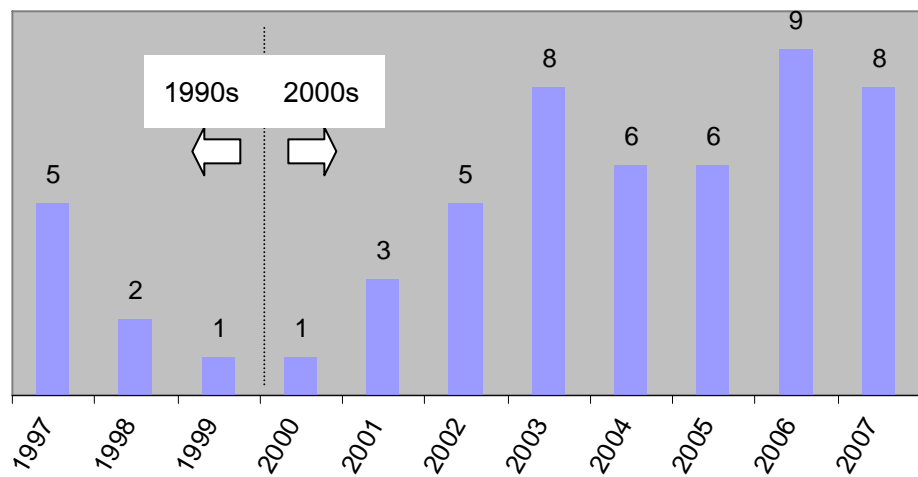
5.1.1. ผลการศึกษาทั่วไป

- 1) มีบทความและงานวิจัยเกี่ยวกับข้อตกลงทางใจทั้งโดยตรงและโดยอ้อมทั้งหมด (ได้จากการใช้การสืบค้นขั้นสูง หรือ Advanced search และคำค้น “Psychological contract” โดยไม่ใช้ตัวกรองใด ๆ) จำนวนทั้งสิ้น 532 ชิ้น ทั้งนี้ ตั้งแต่ปี 1991 - 2007
- 2) มีบทความและงานวิจัยเกี่ยวกับข้อตกลงทางใจทั้งโดยตรงและโดยอ้อมทั้งหมดที่เผยแพร่ระหว่างปี 1997 - 2007 (ได้จากการใช้การสืบค้นขั้นสูง หรือ Advanced search ใช้คำค้น “Psychological contract” ใช้ตัวกรองกำหนดผลการสืบค้นให้แสดงเฉพาะเอกสารที่เผยแพร่ในปี 1997 – 2007) จำนวนทั้งสิ้น 482 ชิ้น
- 3) มีบทความและงานวิจัยเกี่ยวกับข้อตกลงทางใจโดยตรงทั้งหมดที่เผยแพร่ระหว่างปี 1997 - 2007 (ได้จากการใช้การสืบค้นขั้นสูง หรือ Advanced search ใช้คำค้น “Psychological contract” ใช้ตัวกรองกำหนดผลการสืบค้นให้แสดงเฉพาะเอกสารที่เผยแพร่ในปี 1997 – 2007 และใช้ตัวกรองกำหนดให้แสดงเฉพาะผลการศึกษาที่มีคำค้นในบทความ) จำนวนทั้งสิ้น 54 ชิ้น โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ คือ
 - จำนวนผลการศึกษาต่ำสุดระหว่างปี 1997 – 2007 คือ ในปี 1999 และ 2000 จำนวน 1 ชิ้นในแต่ละปี (คิดเป็นอัตราส่วน 0.08 ชิ้น ต่อ 1 เดือน)
 - จำนวนผลการศึกษาสูงสุดระหว่างปี 1997 – 2007 คือ ในปี 2007 จำนวน 8 ชิ้น ในปี 2007 ระหว่างเดือน มกราคม ถึง เดือนกรกฎาคม (7 เดือน - คิดเป็นอัตราส่วน 1.14 ชิ้น ต่อ 1 เดือน)

- จำนวนผลการศึกษิต่ำสุดในปลายศตวรรษที่ 20 (1997 – 1999) คือ ในปี 1999 จำนวน 1 ชิ้น และจำนวนสูงสุด คือ ในปี 1997 จำนวน 5 ชิ้น
- จำนวนผลการศึกษิต่ำสุดในต้นศตวรรษที่ 21 (2000 – 2007) คือ ในปี 2000 จำนวน 1 ชิ้น และจำนวนสูงสุด คือ ในปี 2007 จำนวน 8 ชิ้น (มกราคม ถึง กรกฎาคม รวม 7 เดือน หรือ คิดเป็นอัตราส่วน 13.77 ชิ้น ต่อ 12 เดือน)

ทั้งนี้ ดังแผนภาพประกอบด้านล่าง

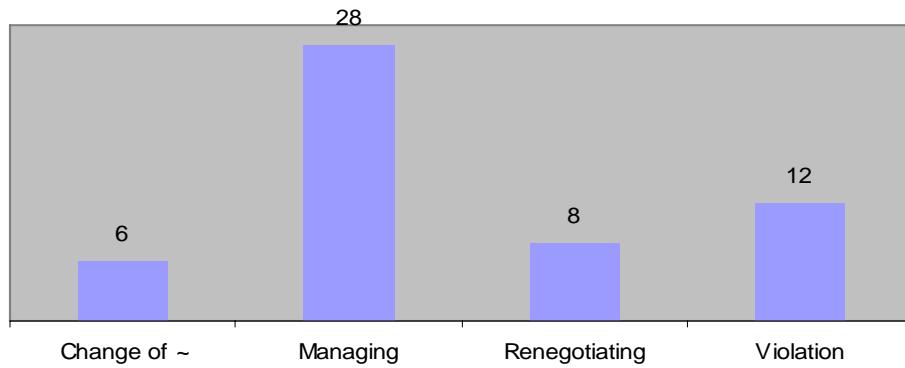
แผนภาพ 5.1 : จำนวนการศึกษาเกี่ยวกับข้อตกลงทางใจตามปี (1997 – 2007)



หมายเหตุ : ปี 2007 เป็นผลการศึกษาระหว่างเดือนมกราคม ถึง เดือนกรกฎาคม รวมทั้งสิ้น 7 เดือน

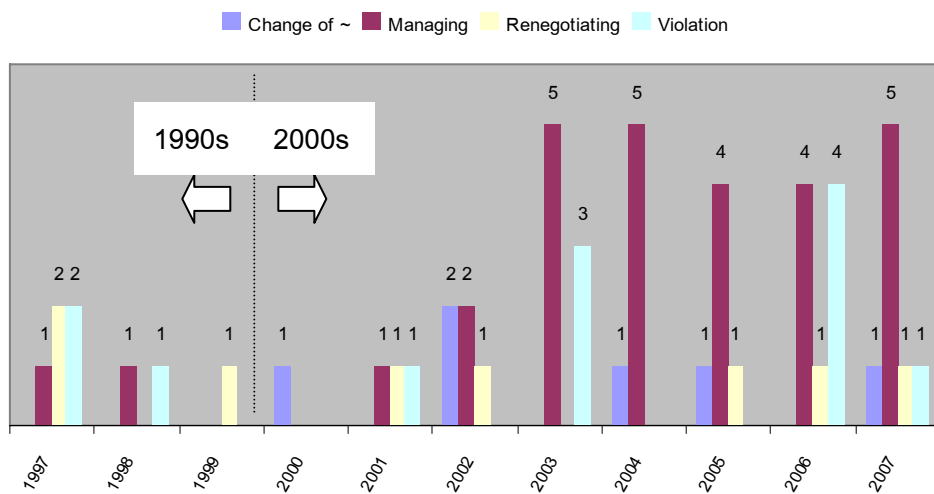
- 4) จากผลการศึกษาพบว่างานวิจัย 54 ชิ้นในข้อ 3 สามารถแบ่งกลุ่มออกเป็น การศึกษาเกี่ยวกับมิติหลัก ๆ ซึ่งจำนวนมากที่สุดไปหาน้อยที่สุด ดังนี้ คือ การบริหารจัดการข้อตกลงทางใจทั่วไป 28 ชิ้น การฝ่าฝืนข้อตกลงทางใจ 12 ชิ้น การต่อรองข้อตกลงทางใจใหม่ 8 ชิ้น และการเปลี่ยนแปลงของข้อตกลงทางใจ 6 ชิ้น และ (โปรดดูแผนภาพประกอบในหน้าต่อไป)

**แผนภาพ 5.2 : จำนวนการศึกษาเกี่ยวกับข้อตกลงทางใจในมิติหลัก
(1997 – 2007)**



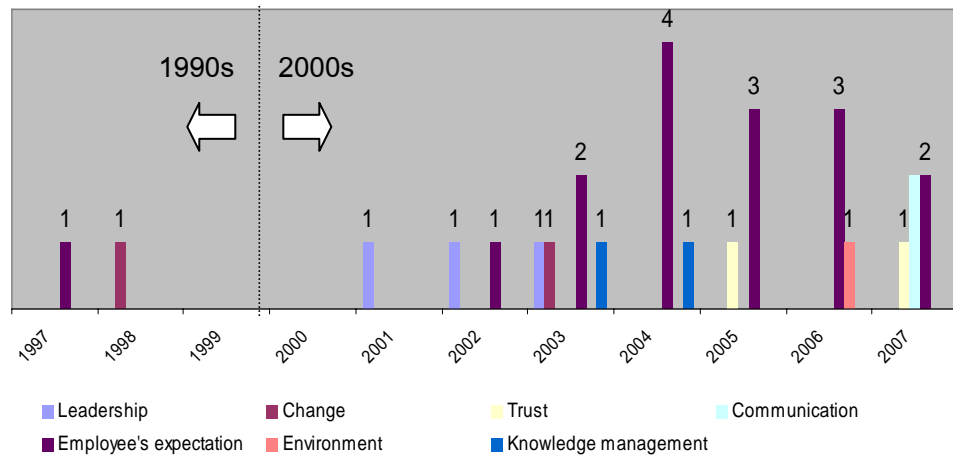
ทั้งนี้ สามารถจำแนกออกเป็นมิติย่อย ๆ ดังแผนภาพข้างล่าง

**แผนภาพ 5.3 : จำนวนการศึกษาเกี่ยวกับข้อตกลงทางใจในมิติหลักตามปี
(1997 – 2007)**



- 5) จากผลการศึกษาพบว่างานวิจัยที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการข้อตกลงทางใจซึ่งเป็น
 มิติหลักที่พบมากที่สุด 28 ชิ้นตามที่กล่าวถึงในข้อ 4 สามารถแบ่งเป็นมิตีย่อยตาม
 จำนวนมากไปหาน้อยได้ดังนี้ คือ การจัดการกับความคาดหวังของพนักงาน 15
 ชิ้น ภาวะผู้นำ 3 ชิ้น การจัดการการเปลี่ยนแปลง การสร้างความไว้วางใจ การ
 สื่อสาร และการจัดการความรู้มีศิลปะ 2 ชิ้น และการจัดการสิ่งแวดล้อมองค์กร 1
 ชิ้น ทั้งนี้ การจัดการสิ่งแวดล้อมองค์กรเพิ่งปรากฏมีการศึกษาในปี 2006 และการ
 สื่อสารเพิ่งมีปรากฏมีการศึกษาในปี 2007 โดยจำนวนการศึกษามิตีย่อยของการ
 บริหารจัดการข้อตกลงทางใจสามารถจำแนกตามปีได้ตามแผนภาพข้างล่าง

**แผนภาพ 5.4 : จำนวนการศึกษาเกี่ยวกับมิตีย่อยของการบริหารจัดการข้อตกลงทางใจ
 จำแนกตามปี (1997 – 2007)**



5.1.2. ผลการศึกษาเกี่ยวกับเหตุการณ์สำคัญระหว่างปี 1997 – 2007 ที่น่าจะสัมพันธ์กับการศึกษาข้อตกลงทางใจ

ผลการศึกษาเกี่ยวกับเหตุการณ์สำคัญระหว่างปี 1997 – 2007 ที่น่าจะสัมพันธ์กับแนวโน้มการศึกษาข้อตกลงทางใจ มีดังตารางข้างล่างต่อไปนี้ คือ

**ตาราง 5.1 : เหตุการณ์สำคัญที่อาจสัมพันธ์กับแนวโน้มการศึกษาข้อตกลงทางใจ
 (1997 – 2007)**

ระยะเวลา	เหตุการณ์
ปลายศตวรรษที่ 20 ปลายทศวรรษที่ 80 (1980 – 1989)	แนวคิดการปรับขนาดองค์กรเพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรมีการนำมาใช้อย่างแพร่หลาย

ระยะเวลา	เหตุการณ์
	<p>ศึกษาพบผลลัพธ์ไม่พึงประสงค์ของการปรับขนาดองค์กร</p> <ul style="list-style-type: none"> - Survivor syndrome : มีการวิจัยอย่างกว้างขวางเกี่ยวกับ Survivor syndrome : (Brockner, 1989; Brockner, Wiesenfeld, & Martin, 1995; Greenhalph, 1989 อ้างถึงใน De Meuse and Marks 2003 : 12) Survivor syndrome เป็นอาการป่วยทางจิตใจของลูกจ้างที่ยังอยู่กับองค์กรอันเกิดจากความรู้สึกผิดที่ได้เห็นเพื่อนร่วมงานถูกเลิกจ้าง โดยไม่มีความผิดในขณะที่ตนยังได้อยู่กับองค์กรต่อไป ซึ่งในท้ายที่สุดจะทำให้ลูกจ้างหมดความเชื่อมั่นและไม่ไว้วางใจในองค์กร (Buono & Bowditch, 1989; Marks, 2003; Noer, 1993 อ้างถึงใน De Meuse and Marks 2003 : 12) - ความจงรักภักดีลดลง : ปี 1989 - มหาวิทยาลัยโคลัมเบียศึกษาพบความจงรักภักดีต่อองค์กรลดลงอย่างมากโดยเฉพาะในกลุ่มลูกจ้างที่เคยมีความจงรักภักดีต่อองค์กรในระดับสูง : งานวิจัยของมหาวิทยาลัยโคลัมเบียพบว่าถ้าลูกจ้างที่มีความจงรักภักดีรู้สึกว่าการเลิกจ้างเป็นไปอย่างไม่ยุติธรรม ความจงรักภักดีของพวกเขาจะลดลงเป็นอย่างมาก โดยอาจมากกว่าลูกจ้างที่ไม่ใคร่ผูกพันหรือจงรักภักดีต่อองค์กรสักเท่าไร (Brockner, 1989 อ้างถึงใน De Meuse and Marks 2003 : 1989) - ความไว้วางใจของลูกจ้างต่อองค์กรลดลง : ปี 1989 — ผลการสำรวจระดับชาติพบความไว้วางใจในผู้บริหารลดลง : ผลการสำรวจระดับชาติชิ้นหนึ่งพบว่าลูกจ้างชาวอเมริกันร้อยละ 43 ไม่มีความศรัทธาและไม่เชื่อถือผู้บริหารองค์กร โดยสงสัยในความโปร่งใสของสิ่งที่ผู้บริหารบอกกับตนเอง และเชื่อว่าองค์กรจะเอาเปรียบตนเองแน่นอนถ้ามีโอกาส (Kanter & Mirvis, 1989 อ้างถึงใน De Meuse and Marks 2003 : 13) <p>1997 - วิฤทธิเศรษฐกิจในปี</p> <p>ผู้เชี่ยวชาญมีมุมมองว่าการเลิกจ้างจำนวนมากเพื่อลดขนาดองค์กรเป็น</p>

ระยะเวลา	เหตุการณ์
	<p>เพียงเหตุการณ์ชั่วคราวเพื่อรับมือกับวิกฤติเศรษฐกิจ : แนวคิดการบริหารจัดการมีมุมมองว่าการปรับขนาดองค์กรรวมถึง การเข้าซื้อและควบรวมกิจการ การปรับโครงสร้าง การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ การเลิกจ้างลูกจ้างจำนวนมากเพื่อลดขนาดองค์กร คือ กลยุทธ์ในการปรับปรุงประสิทธิภาพองค์กร (De Meuse, Vanderheiden, & Bergmann, 1994; De Meuse & Tornow, 1990; Marks, 1994; Mirvis & Marks, 1992 อ้างถึงใน De Meuse and Marks 2003 : 1) โดยผู้เชี่ยวชาญยังมีความเชื่อว่าการปรับขนาดองค์กรที่มีการเลิกจ้างจำนวนมากในช่วงวิกฤติเศรษฐกิจปี 1997 เป็นเพียงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นชั่วคราวเพื่อรับมือกับวิกฤติเศรษฐกิจ และคาดการณ์ว่าลูกจ้างจะสามารถกลับเข้ามาทำงานใหม่ได้เมื่อสถานการณ์ดีขึ้น (De Meuse and Marks 2003 : 83)</p> <p>1998 : ILO รายงานว่าอัตราการว่างงานและการจ้างงานต่ำกว่ามาตรฐานสูง เป็นประวัติการณ์ ทั้งนี้ เป็นผลมาจากวิกฤติเศรษฐกิจปี 1997 โดยแสดงความวิตกกังวลว่าอาจก่อให้เกิดผลกระทบระยะยาวในทุกระดับเนื่องจากยิ่งแรงงานว่างเว้นจากการทำงานเป็นระยะเวลานานเท่าใด ความเป็นไปได้ที่จะกลับเข้าสู่ตลาดแรงงานยิ่งน้อยลงเท่านั้น (International Labour Organization 1998, December)</p> <p>1999 : ILO จัดประชุมสัมมนาที่กรุงเทพฯ เพื่อกำหนดการจ้างงานอย่างยั่งยืนเป็นวัตถุประสงค์หลักของแผนพัฒนาโดยมุ่งการสร้างการจ้างงานเต็มที่ (Full employment) (International Labour Office Geneva 1999) ศึกษาพบการปรับขนาดองค์กรส่วนใหญ่ไม่ได้ช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลองค์กรได้จริง</p> <ul style="list-style-type: none"> - การศึกษา The Laborforce Study พบว่าองค์กรส่วนใหญ่ที่มีการลดขนาดและปรับโครงสร้างได้รับผลลัพธ์ที่ไม่พึงปรารถนา (ร้อยละ 41 ต้องรับภาระหนักในการฝึกอบรมลูกจ้างที่ยังอยู่ให้สามารถรับภาระงานมากขึ้นเพื่อทดแทนกำลังคนที่ถูกเลิกจ้าง 1 ใน 3 ต้องใช้ลูกจ้างชั่วคราวและที่ปรึกษามากขึ้น ต้องจ่ายเงินค่าล่วงเวลามากขึ้น 1 ในองค์กรทุก 4 แห่งต้องจ้างงานภายนอก (Outsourcing) ซึ่งล้วนแต่ทำให้ค่าใช้จ่ายเพิ่มมากขึ้นเสียยิ่งกว่าก่อนการลดขนาดและปรับโครงสร้างเสียอีก (Mark, 1993 อ้างถึงใน De Meuse and Marks 2003 : 27)

ระยะเวลา	เหตุการณ์
	<ul style="list-style-type: none"> - ผลการสำรวจของ Right Associates พบว่าลูกจ้างในองค์กรร้อยละ 72 จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นองค์กรที่มีการปรับขนาด 909 แห่งไม่รู้สึกรู้สึกว่าองค์กรหลังการปรับขนาดเป็นสถานที่ที่น่าอยู่ขึ้น ร้อยละ 70 รู้สึกไม่มีความมั่นคงในงานและอนาคต และลูกจ้างรู้สึกว่าคุณบริหารดำเนินการปรับขนาดองค์กรเพื่อประโยชน์ของตนเอง ไม่ใช่เพื่อลูกค้าหรือลูกจ้าง (De Meuse and Marks 2003 : 13) - สหรัฐอเมริกาสำรวจพบความวิตกกังวลว่าจะถูกเลิกจ้างเป็นหนึ่งในสิ่งที่ผู้บริหารอาวุโสในองค์กรใหญ่กว่า 1,000 แห่งหวาดกลัวที่สุด ซึ่งก่อให้เกิดปัญหาความเครียดทางจิตใจ (Burnouts) และผลการปฏิบัติงานตกต่ำเป็นลำดับ (Marks and Lee 2003 : 7-8) - สหรัฐอเมริกาสำรวจพบองค์กรที่มีการควมรวมและลดขนาดองค์กรเพียงร้อยละ 25 ที่ได้รับผลลัพธ์ตามที่คาดหวังไว้ (Marks and Lee 2003 : 10) <p>1992 - สำรวจพบผลกระทบต่อชุมชน : Leana และ Feldman (1992 อ้างถึงใน De Meuse and Marks 2003 : 11) ศึกษาพบว่าการที่ลูกจ้างถูกเลิกจ้าง ยังก่อให้เกิดผลกระทบทางลบทั้งต่อตัวลูกจ้างเอง ครอบครัว และชุมชน จึงเริ่มมีการศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบของการที่บิดามารดาไม่มีความมั่นคงในงานต่อการศึกษาของบุตรและการพัฒนาทางสังคม (Barling, Zacharatos, & Hepburn, 1999; Schmitt, Sacco, Ramey, Ramey, & Chan, 1999 อ้างถึงใน De Meuse and Marks 2003 : 11)</p>
	<ul style="list-style-type: none"> - 1994 : Standard & Poor's (S&P) 500 รายงานข้อมูลที่รวบรวมระหว่างปี 1980-1994 จากองค์กร 5,479 แห่ง ทั้งในด้านของความสามารถในการทำกำไร (Profitability – return on assets) และผลตอบแทนหุ้นโดยรวม (Total return on common stock) พบว่าองค์กรที่มีการลดขนาดไม่ได้มีผลตอบแทนทางทรัพย์สินและหุ้นมากกว่าไปกว่าองค์กรอื่น ๆ ทั่วไปในอุตสาหกรรมเดียวกัน <p>1997 : OECD Employment Outlook รายงานว่าคนในทศวรรษที่ 90 รู้สึกไม่มั่นคงในงานเพิ่มขึ้น (Beaumont and Harris 2002)</p>

ระยะเวลา	เหตุการณ์
<p>ต้นศตวรรษที่ 21 (ตั้งแต่ปี 2000 เป็นต้นไป)</p>	<p>2000 : องค์การส่วนใหญ่ประกาศว่าการเลิกจ้างเพื่อลดขนาดองค์กรเป็นการถาวร โดยไม่มีแผนจ้างลูกจ้างกลับมาทำงานอีก ("M&A in 2000", 2001 อ้างถึงใน De Meuse and Marks 2003 : 82)</p> <p>2000 : มีการปรับขนาดองค์กรมากที่สุดเป็นประวัติการณ์ถึงร้อยละ 700 เมื่อเทียบกับในปี 1995 ("M&A in 2000", 2001 อ้างถึงใน De Meuse and Marks 2003 : 82)</p> <p>2000 : ILO ร่วมกับ World Health Organization and the Federation จัดอภิปรายปัญหาวิกฤติความเครียดในที่ทำงานอันเป็นผลจากการเลิกจ้างจำนวนมากเพื่อลดขนาดองค์กรระหว่างวิกฤติเศรษฐกิจ (International Labour Organization 2000, December)</p> <p>2000 : EU ประกาศใช้ Lisbon Strategy ซึ่งเป็นแผนพัฒนากลุ่มประเทศ EU เพื่อแก้ปัญหาผลผลิตตกต่ำและเศรษฐกิจซบเซา โดยมุ่งปรับปรุงและสร้างความยั่งยืนให้แก่เศรษฐกิจและสังคม ด้วย 3 หลักการ คือ 1) ใช้นวัตกรรมในการปฏิรูปเศรษฐกิจ 2) สร้างเศรษฐกิจแบบการเรียนรู้ (Learning economy) และ 3) ปรับเปลี่ยนสิ่งแวดล้อมทางสังคมและเศรษฐกิจ ทั้งนี้ เพื่อการเพิ่มอัตราการจ้างงานในกลุ่มประเทศ EU (เว็บไซต์ของ Wikipedia)</p> <p>2001 : โศกนาฏกรรม 911 ผู้ก่อการร้ายขับเครื่องบินพุ่งชนตึกเวิร์ลเทรดและเพนตากอนส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจของสหรัฐอเมริกา เป็นผลจากความไม่เท่าเทียมของกระบวนการโลกาภิวัตน์ ธุรกิจหลายแห่ง เช่น สายการบินและโรงพยาบาลขาดทุนมหาศาล ผู้บริหารตัดสินใจลดค่าใช้จ่ายโดยการตัดกระบวนการการทำงานให้สั้นลง และลดกิจกรรมที่ไม่สนับสนุนกลยุทธ์องค์กร เพื่อเรียกความมั่นใจของนักลงทุนคืน (De Meuse and Marks 2003 : 8)</p> <p>2002 : Fortune Magazine ประณามการลดขนาดองค์กรว่าเป็นรูปแบบการบริหารจัดการที่เลว (Levering & Maskowitz, 2002, p. 61 อ้างถึงใน De Meuse and Marks 2003 : 31)</p>

ระยะเวลา	เหตุการณ์
	<p>2003 : ILO รายงานว่าสถิติคนว่างงานเพิ่มขึ้นเป็นอย่างมากจาก 20 ล้านคนเมื่อต้นปี 2001 เป็น 180 คน ณ สิ้นปี 2002 (International Labour Office Geneva 1999)</p> <p>2003 : เศรษฐกิจเริ่มฟื้นตัว (International Labour Office Geneva 1999)</p> <p>2003 : ILO เสนอแนวคิดไตรภาคีและการสื่อสารระดับสังคม (Tripartism and Social Dialogue) เพื่อแก้ปัญหาการว่างงาน : ILO ระบุว่า การแก้ปัญหาการจ้างงานในระดับสังคมต้องอาศัยความร่วมมือจาก 3 ฝ่าย คือ รัฐ นายจ้าง และลูกจ้าง โดยปัจจัยความสำเร็จ คือ การสื่อสารทางสังคม (Social dialogue) ซึ่งเป็นองค์ประกอบหลักของสังคมประชาธิปไตยที่มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ การสื่อสารทางสังคมต้องเป็นไปในระดับชาติ ซึ่งจะเกิดขึ้นได้ก็โดยต้องอาศัยความร่วมมือจากสหภาพแรงงานและนายจ้าง ทั้งนี้ ILO อธิบายว่า ไตรภาคีจะช่วยสร้างความเป็นเอกฉันท์ในช่วงของการเปลี่ยนแปลงที่ยากลำบาก ทั้งนี้ มีหลักฐานยืนยันประโยชน์ของการสื่อสารทางสังคมที่มีต่อสังคม ตัวอย่างเช่น มีการศึกษาพบว่าอัตราของอันตรายจากการทำงานในองค์กรที่มีความร่วมมือกันระหว่างผู้บริหารกับสหภาพแรงงานในการดูแลเรื่องความปลอดภัยในการทำงานนั้นน้อยกว่าองค์กรที่ไม่มีการดำเนินการในแนวทางนี้เป็นอย่างมาก (International Labour Office Geneva 1999)</p> <p>2004 : ILO รายงานว่าลูกจ้างมีมุมมองว่าเศรษฐกิจโลกขาดความมั่นคง - ILO รายงานเกี่ยวกับการวัดความมั่นคงของเศรษฐกิจโลก (Global economic security) ในมุมมองของลูกจ้างทั่วไปเป็นครั้งแรก โดยพบว่ามีประเทศเพียงร้อยละ 8 ในโลก เท่านั้นที่มีความมั่นคงทางเศรษฐกิจ และพบว่าแรงงานยังต้องทำงานที่ไม่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของตน โดยไม่มีทางเลือก ซึ่งก่อให้เกิดความรู้สึกถดถอยทางสถานะ (Status frustration) ของตน และนำไปสู่ความเครียดทางจิตใจต่าง ๆ (International Labour Office Geneva 1999)</p> <p>2004 : ILO ประกาศนโยบาย Fair Globalization : กระบวนการโลกาภิวัตน์</p>

ระยะเวลา	เหตุการณ์
	<p>ก่อให้เกิดผลไม่พึงปรารถนาหลายประการ เช่น การระบาดของคอร์รัปชันอย่างแพร่หลาย การคุกคามของผู้ก่อการร้ายในส่วนต่าง ๆ ของโลก และวิกฤติธรรมาภิบาลระดับโลก และความไม่เท่าเทียมกันทางรายได้และความเป็นอยู่ นโยบาย Fair Globalization มีวัตถุประสงค์เพื่อทำให้มนุษยชาติใน ส่วนต่าง ๆ ของโลกได้ร่วมแบ่งปันประโยชน์จากกระบวนการโลกาภิวัตน์อย่างเท่าเทียมกัน โดยการสร้างนโยบายที่จะช่วยให้เกิดการเติบโตที่สมดุลและยั่งยืนและการจ้างงานเต็มที่ในส่วนต่าง ๆ ของโลก (International Labour Office Geneva 1999)</p> <p>2004 : ILO กำหนดให้แนวคิดงานที่ดี (Decent work) เป็นองค์ประกอบหลักของนโยบาย Fair Globalization (เว็บไซต์ของ Wikipedia) : แนวคิดงานที่ดี (Decent work) มีวัตถุประสงค์ไม่เพียงเพื่อสร้างงาน (Creation of job) แต่ ยังมุ่งเน้นการก่อให้เกิดการที่มีลักษณะและสภาพแวดล้อมที่ดี โดยมีหลักการ 4 ประการ คือ อัตราการจ้างงานเต็มที่ (Full employment) ภูมิคุ้มกันทางสังคม (Social safety net) สิทธิพื้นฐานของลูกจ้าง และพันธมิตรทุกฝ่าย รวมถึง รัฐ นายจ้าง และลูกจ้างได้รับผลประโยชน์ร่วมกันและเท่าเทียมกัน แนวคิดนี้จะประสบความสำเร็จก็ต่อเมื่อต้องได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่าย ทั้งในระดับประเทศและระหว่างประเทศ โดยทุกฝ่ายต้องมีความผูกพันยึดมั่น ต่ออุดมการณ์ และอดทนต่อการรับมือกับอุปสรรคต่าง ๆ ในการสร้างงานที่มี</p>
	<p>คุณภาพในทุกภูมิภาคทั่วโลก</p> <p>2005 : EU นำแนวคิด Flexicurity มาใช้เป็นแนวทางของยุทธศาสตร์การจ้างงาน (European Employment Strategy) เพื่อสร้างเสถียรภาพการจ้างงานที่มีลักษณะยืดหยุ่น (Flexible employment security) (Wikipedia)</p> <p>2006 : ILO ประกาศ Decent Work เป็นนโยบายระดับโลกปี 2006 – 2009 (เว็บไซต์ของ Wikipedia)</p> <p>ศึกษาพบผลลัพธ์ไม่พึงปรารถนาของการปรับขนาดองค์การ</p> <ul style="list-style-type: none"> - การศึกษา The Laborforce Study พบว่าองค์กรส่วนใหญ่ที่มีการลดขนาดและปรับโครงสร้างได้รับผลลัพธ์ที่ไม่พึงปรารถนา (ร้อยละ 41 ต้องรับภาระหนักในการฝึกอบรมลูกจ้างที่ยังอยู่ให้สามารถรับภาระงานมากขึ้นเพื่อทดแทนกำลังคนที่ถูกเลิกจ้าง 1 ใน 3 ต้องใช้ลูกจ้างชั่วคราว

ระยะเวลา	เหตุการณ์
	และที่ปรึกษามากขึ้น ต้องจ่ายเงินค่าล่วงเวลามากขึ้น 1 ในองค์กรทุก 4 แห่งต้องจ้างงานภายนอก (Outsourcing) ซึ่งล้วนแต่ทำให้ค่าใช้จ่ายเพิ่มมากขึ้นเสียยิ่งกว่าก่อนการลดขนาดและปรับโครงสร้างเสียอีก (Mark, 1993 อ้างถึงใน De Meuse and Marks 2003 : 27)

5.1.3. ผลการศึกษาเกี่ยวกับสถานะข้อตกลงทางใจของลูกจ้างในองค์กรที่มีการปรับขนาดองค์กร

การศึกษาเกี่ยวกับสถานะข้อตกลงทางใจของลูกจ้างในองค์กรที่มีการปรับขนาดองค์กรพบว่าสถานะข้อตกลงทางใจของลูกจ้างในองค์กรที่มีการปรับขนาดองค์กรมีลักษณะดังต่อไปนี้คือ

- 1) โดยรวมแล้วลูกจ้างรู้สึกว่างค์การฝ่าฝืนข้อตกลงทางใจ
- 2) โดยรวมแล้วลูกจ้างรู้สึกว่าการให้และรับระหว่างตนกับองค์กรไม่สมดุลกันหลังการปรับขนาดองค์กร โดยรู้สึกว่ตนต้องให้สิ่งต่าง ๆ ต่อองค์กรมากเกินไป และตนได้รับสิ่งต่าง ๆ จากองค์กรน้อยเกินไป หรือสิ่งที่ได้รับไม่ตรงกับความคาดหวังของตน

5.1.4. ผลการศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบของการฝ่าฝืนข้อตกลงทางใจต่อทัศนคติและพฤติกรรมของลูกจ้าง

ผลการศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบของการรับรู้ว่างค์การฝ่าฝืนข้อตกลงทางใจต่อทัศนคติและพฤติกรรมของลูกจ้างพบว่าโดยรวมแล้วการปรับขนาดองค์กรมีก่อให้เกิดทัศนคติทางลบ แต่อาจไม่ก่อให้เกิดพฤติกรรมทางลบ

5.1.5. ผลการศึกษาเกี่ยวกับตัวแปรปรับที่มีผลกระทบโดยตรง (Direct impact) ต่อความสัมพันธ์ระหว่างการฝ่าฝืนข้อตกลงทางใจกับทัศนคติและพฤติกรรมของลูกจ้าง

ผลการศึกษาเกี่ยวกับตัวแปรปรับที่มีผลกระทบโดยตรง (Direct impact) ต่อความสัมพันธ์ระหว่างการฝ่าฝืนข้อตกลงทางใจกับพฤติกรรมของลูกจ้าง พบตัวแปรปรับที่มีผลกระทบโดยตรง (Direct impact) ต่อความสัมพันธ์ระหว่างการฝ่าฝืนข้อตกลงทางใจกับพฤติกรรมของลูกจ้างใน 2 ระดับดังต่อไปนี้คือ

- 1) ตัวแปรปรับระดับองค์กรประกอบด้วย
 - ความรุนแรงและความถี่ของการฝ่าฝืนข้อตกลงทางใจ

- ความรวดเร็ว (Timely) ในการกำหนดข้อตกลงทางใจและสิ่งชดเชยที่ยอมรับได้ใหม่
- ความถูกต้องและความจำเป็นของการปรับขนาดองค์การในการรับรู้ของลูกค้า
- คุณภาพการสื่อสาร
- อำนาจของสหภาพแรงงาน
- วัฒนธรรมองค์การ
- ความยุติธรรมองค์การ
- ความสัมพันธ์กับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน

2) ตัวแปรปรับระดับบุคคล

- ระดับความรู้และทักษะของลูกค้า
- อายุ
- สถานภาพการสมรส
- ทางเลือกภายนอกองค์การ
- ลักษณะนิสัย
- การมีส่วนร่วมในกระบวนการ

5.2. การอภิปรายผลการศึกษาและการวิเคราะห์ผลการศึกษา

การอภิปรายผลการศึกษาในการศึกษานี้แบ่งออก 4 ส่วน คือ 1) การอภิปรายผลการศึกษาทั่วไป 2) การอภิปรายผลการศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างแนวโน้มการศึกษาข้อตกลงทางใจกับเหตุการณ์สำคัญในระหว่างปี 1997 – 2007 3) การอภิปรายผลการศึกษาเกี่ยวกับสถานะของข้อตกลงทางใจของลูกค้าในองค์การที่มีการปรับขนาดองค์การ 4) การอภิปรายผลการศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบต่อการปรับขนาดองค์การที่มีต่อทัศนคติและพฤติกรรมของลูกค้า และ 5) การอภิปรายผลการศึกษาเกี่ยวกับตัวแปรปรับที่พบว่ามอิทธิพลโดยตรงต่อความสัมพันธ์ระหว่างการฝ่าฝืนข้อตกลงทางใจกับทัศนคติและพฤติกรรมของลูกค้า

5.2.1. ความสัมพันธ์ระหว่างแนวโน้มการศึกษาเกี่ยวกับข้อตกลงทางใจกับเหตุการณ์สำคัญ

ผลการศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างแนวโน้มการศึกษาเกี่ยวกับข้อตกลงทางใจกับเหตุการณ์สำคัญมีประเด็นสำคัญดังนี้ คือ

- 1) ความสนใจในการศึกษาเกี่ยวกับข้อตกลงทางใจในต้นศตวรรษที่ 21 เพิ่มขึ้นมาก เปรียบเทียบกับในปลายศตวรรษที่ 20 : โดยเฉลี่ยการศึกษาเกี่ยวกับข้อตกลงทางใจในช่วงปลายศตวรรษที่ 20 (ปี 1997-1999) มีจำนวนน้อยกว่าช่วงต้นศตวรรษที่ 21 (ปี 2000 – 2007) มาก โดยในช่วงปลายศตวรรษที่ 20 มีจำนวนเฉลี่ย 2.66 ชิ้น ต่อ 1 ปี (รวมทั้งสิ้น 8 ชิ้นในระยะเวลา 3 ปี) ในขณะที่ในช่วงต้นศตวรรษที่ 21 มีจำนวนเฉลี่ย 6.06 ชิ้น ต่อ 1 ปี (รวมทั้งสิ้น 46 ชิ้นในระยะเวลา 7 ปี 7 เดือน) หรือเพิ่มขึ้นถึงร้อยละ 127.82
- 2) การศึกษาเกี่ยวกับข้อตกลงทางใจในช่วงปลายศตวรรษที่ 20 เน้นการศึกษามิติต่าง ๆ เกี่ยวกับการฝ่าฝืนข้อตกลงทางใจ ส่วนการศึกษาในช่วงต้นศตวรรษที่ 21 เน้นการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารจัดการข้อตกลงทางใจ : การศึกษาเกี่ยวกับข้อตกลงทางใจในช่วงปลายศตวรรษที่ 20 เน้นการศึกษามิติต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการฝ่าฝืนข้อตกลงทางใจการฝ่าฝืน (การฝ่าฝืนข้อตกลงทางใจ การเปลี่ยนแปลงของข้อตกลงทางใจ และการต่อรองข้อตกลงทางใจ) โดยมีจำนวนทั้งสิ้น 6 ชิ้นจากจำนวนทั้งสิ้น 8 ชิ้น (ร้อยละ 75.00) ในขณะที่เป็นการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารจัดการข้อตกลงทางใจเพียง 2 ชิ้น (ร้อยละ 25.00) แต่ในต้นศตวรรษที่ 21 จะเน้นการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารจัดการข้อตกลงทางใจ โดยมีทั้งสิ้น 26 ชิ้นจากจำนวนทั้งสิ้น 45 ชิ้น (ร้อยละ 56.52) ในขณะที่เป็นการศึกษาเกี่ยวกับมิติต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการฝ่าฝืนข้อตกลงทางใจการฝ่าฝืน (การฝ่าฝืนข้อตกลงทางใจ การเปลี่ยนแปลงของข้อตกลงทางใจ และการต่อรองข้อตกลงทางใจ) เพียง 20 ชิ้น (ร้อยละ 43.48) (โปรดดูแผนภาพประกอบในหน้าข้างล่าง)

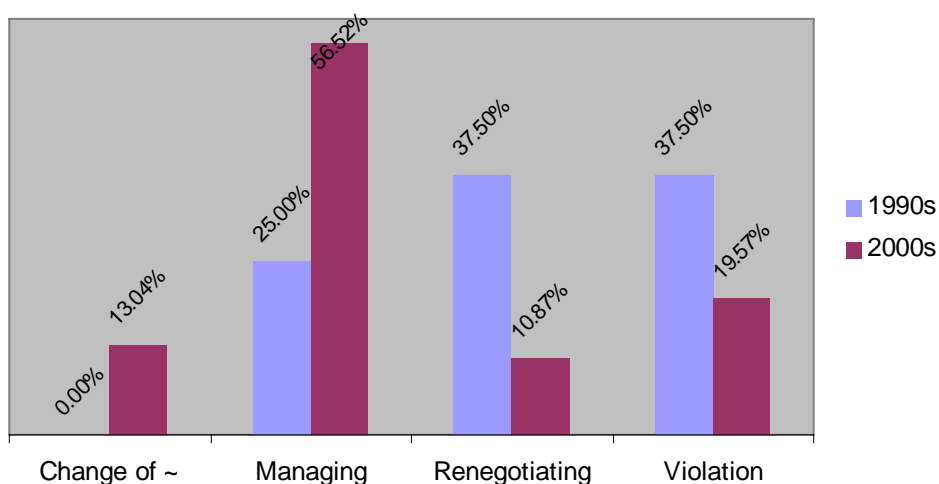
แนวโน้มของการศึกษาเกี่ยวกับข้อตกลงทางใจดังกล่าวในข้อ 1 และ 2 มีความสัมพันธ์กับสถานการณ์ในช่วงปลายศตวรรษที่ 20 และต้นศตวรรษที่ 21 ดังนี้ คือ

- 3) ในช่วงปลายศตวรรษที่ 20 การปรับขนาดองค์กรยังได้รับการนำมาใช้อย่างแพร่หลายในรูปของยุทธศาสตร์ในการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งมีการเลิกจ้างจำนวนมากเพื่อลดขนาดองค์กรระหว่างวิกฤติเศรษฐกิจในปี 1997 อย่างไรก็ดี มีการค้นพบผลลัพธ์ที่ไม่พึงปรารถนาของการปรับขนาดองค์กร ซึ่งรวมถึงผลกระทบทางลบต่อความรู้สึกลูกจ้างในรูปของความไม่พึงพอใจในงาน ความไม่ผูกพันและไม่จงรักภักดีต่อองค์กร ตลอดจน

ความเครียดในการทำงานอื่น ๆ ซึ่งนำไปสู่การตกต่ำหรือการที่การปรับขนาดองค์กรไม่ให้ผลลัพธ์ทางบวกตามที่ควรจะเป็น การศึกษาเกี่ยวกับข้อตกลงทางใจในช่วงนี้จึงเน้นการศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบของการฝ่าฝืนและการต่อรองข้อตกลงทางใจใหม่

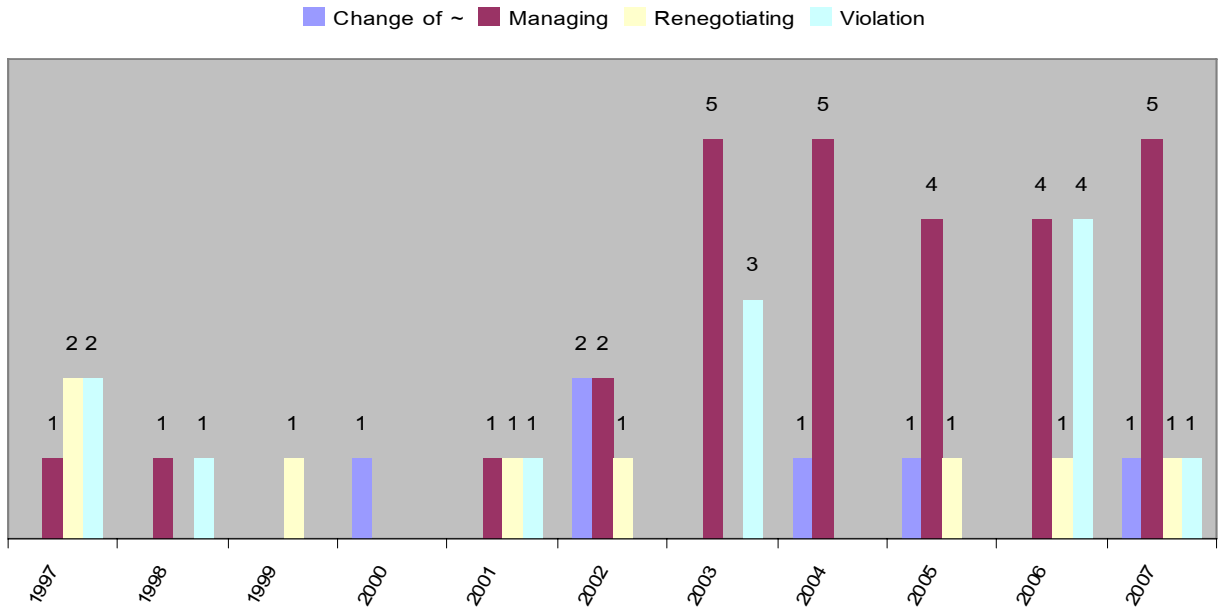
- 4) ในช่วงต้นศตวรรษที่ 21 สถานการณ์การว่างงานและความยากจนอันเป็นผลลัพธ์จากการปรับขนาดองค์กรที่ไม่เหมาะสมเริ่มรุนแรงขึ้นทั่วโลก ตามที่ ILO กล่าวว่ากระบวนการโลกาภิวัตน์ก่อให้เกิดความไม่สมดุลและเท่าเทียมกันในสังคม และฝ่ายต่าง ๆ ที่มีบทบาทสำคัญเกี่ยวกับการจ้างงานได้ออกมาประกาศนโยบายเพื่อการแก้ไขปัญหา รวมถึง Lisbon Strategy ของ EU, Fair Globalization และ Decent Work ของ ILO โดยอธิบายว่านโยบายเหล่านี้จะประสบความสำเร็จได้ต้องอาศัยความร่วมมือและการสื่อสารที่มีประสิทธิผลของฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจ้างงาน คือ รัฐ องค์กร และลูกจ้าง ตามนโยบาย Tripartism and Social Dialogue ซึ่งการศึกษาเกี่ยวกับข้อตกลงทางใจในช่วงนี้จะเน้นเกี่ยวกับการบริหารจัดการข้อตกลงทางใจให้มีประสิทธิผล

แผนภาพ 5.5 : การศึกษาข้อตกลงทางใจใหม่มิติต่าง ๆ (เปรียบเทียบปลายศตวรรษที่ 20 กับต้นศตวรรษที่ 21)



Dimensions	1990s	2000s
Change of psychological contract	0.00%	13.04%
Renegotiating	37.50%	10.87%
Violation	37.50%	19.57%
Total non relating to managing of psychological contract	75.00%	43.48%
Managing of psychological contract	25.00%	56.52%

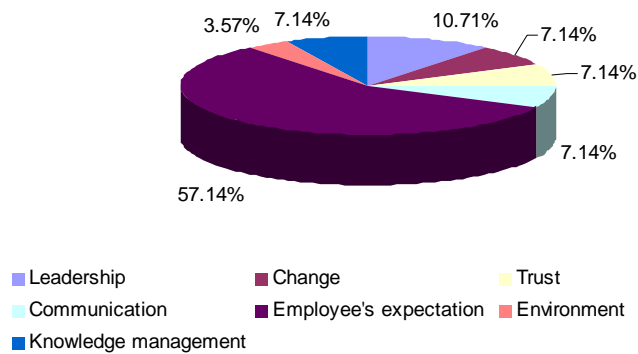
แผนภาพ 5.6 : ความสัมพันธ์ระหว่างแนวโน้มของการศึกษาเกี่ยวกับ
ข้อตกลงทางใจกับเหตุการณ์สำคัญ (1997 – 2007)



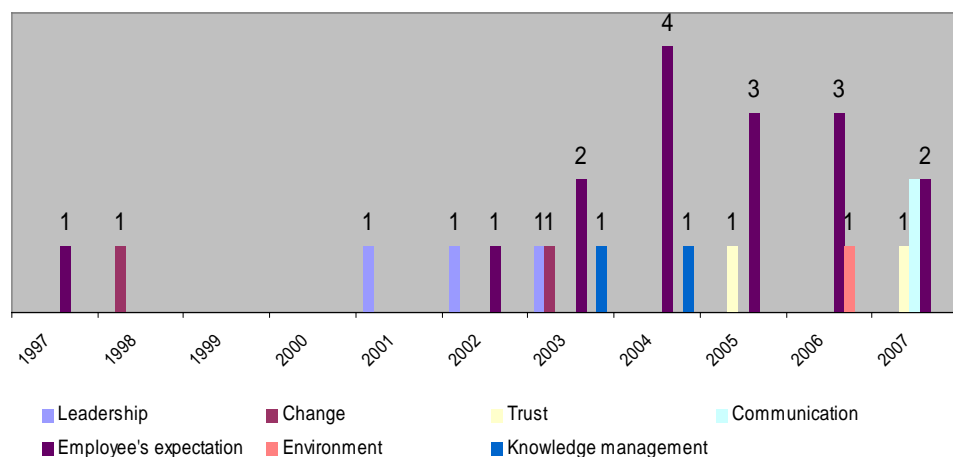
1990S	2000S
<p>นักวิชาการเชื่อว่า การปรับขนาดเป็นภาวะชั่วคราว พบการปรับขนาดองค์การส่วนใหญ่ล้มเหลว และให้ผลไม่พึงปรารถนา</p>	<p>องค์การส่วนใหญ่ประกาศการเลิกจ้างในทศวรรษ 90 เป็นการเลิกจ้างถาวรแม้เศรษฐกิจจะฟื้นตัว การปรับขนาดองค์การยังถือเป็นกลยุทธ์ทางการบริหาร ยังคงพบผลลัพธ์ไม่พึงปรารถนาจากการปรับขนาดองค์การ องค์การต่าง ๆ เริ่มต้นตัวมองหาทางแก้ไขปัญหาจากการจ้างงานไม่มั่นคง</p>
1997	2004
<p>วิกฤติเศรษฐกิจ</p>	<p>ILO ประกาศนโยบาย Fair Globalization</p>
1998	2005
<p>อัตราการว่างงานสูง เป็นประวัติการณ์ - ILO</p>	<p>EU ใช้ Flexicurity เป็นแนวทางยุทธศาสตร์การจ้างงาน 2005-2008</p>
1999	2006
<p>การประชุมเพื่อสร้างการจ้างงานเต็มที่ของ ILO</p>	<p>ILO ประกาศ "Decent Work" เป็นนโยบายระดับโลกปี 2006-2009</p>
2001	2002
<p>โศกนาฏกรรม 911</p>	<p>- Fortune ประณามการจัดองค์การสมัยใหม่ - ILO รายงานวิกฤติความยากจน</p>
2003	
	<p>การฟื้นตัวของเศรษฐกิจโลก อเมริกาพบการปรับขนาดองค์การประสบความสำเร็จเพียงร้อยละ 25 ILO เสนอแนวคิด Tripartism and Social Dialogue</p>

- 5) การศึกษาเกี่ยวกับการบริหารจัดการข้อตกลงทางใจซึ่งเป็นมิติหลักในการศึกษา ปัจจุบันตั้งได้กล่าวมาแล้วยังแบ่งออกเป็น 7 มิติย่อย ได้แก่ ภาวะผู้นำ การจัดการ การเปลี่ยนแปลง การสร้างความไว้วางใจ การสื่อสาร การจัดการความคาดหวัง ของพนักงาน การจัดการสิ่งแวดล้อมองค์กร และการจัดการความรู้ ทั้งนี้ สัดส่วนของเรื่องที่ได้รับการศึกษาเรียงจากมากที่สุดไปน้อยที่สุดในระหว่างปี 1997 – 2007 มีดังนี้ คือ การจัดการความคาดหวังของพนักงาน ร้อยละ 57.14 ภาวะผู้นำ ร้อยละ 10.71 การสื่อสาร ร้อยละ 7.14 การจัดการการเปลี่ยนแปลง ร้อยละ 7.14 การสร้างความไว้วางใจ ร้อยละ 7.14 การจัดการความรู้ ร้อยละ 7.14 และการจัดการสิ่งแวดล้อม ร้อยละ 3.57 ทั้งนี้ ได้มีการศึกษาเกี่ยวกับการเรื่องการสื่อสาร ปรากฏเพิ่มมากขึ้นเป็นอย่างมากในปี 2007 เทียบจากก่อนหน้าซึ่งไม่มีการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้เลย (โปรดดูแผนภาพประกอบด้านล่าง)

แผนภาพ 5.7 : อัตราส่วนการศึกษาเกี่ยวกับมิติย่อยของการบริหารข้อตกลงทางใจ (1997 – 2007)



แผนภาพ 5.8 : จำนวนการศึกษาเกี่ยวกับมิติย่อยของการบริหารข้อตกลงทางใจ จำแนกตามปี (1997 – 2007)



จากการค้นพบข้างต้น การมุ่งเน้นการศึกษาเกี่ยวกับความคาดหวังของลูกจ้าง ภาวะผู้นำ และการสื่อสารที่มีความสนใจเพิ่มขึ้นอย่างมากในปี 2007 น่าจะสัมพันธ์กับสถานการณ์โลกที่ฝ่ายต่าง ๆ ที่มีบทบาทสำคัญต่อการจ้างงานออกมาเรียกร้องให้มีการใช้นโยบายที่คำนึงถึงความต้องการของลูกจ้าง และการที่ฝ่ายต่าง ๆ จะได้รับประโยชน์ร่วมกันอย่างสมดุล เช่น Lisbon Strategy ของ EU และ Fair Globalization และ Decent Work ของ ILO และ Tripartism and Social Dialogue ของ ILO

5.2.2. ผลการศึกษาเกี่ยวกับสถานะของข้อตกลงทางใจของลูกจ้างในองค์การที่มีการปรับขนาดองค์การ

ผลการศึกษาเกี่ยวกับสถานะของข้อตกลงทางใจของลูกจ้างในองค์การที่มีการปรับขนาดองค์การพบประเด็นสำคัญดังนี้ คือ

- 1) ลูกจ้างรู้สึกว่างค์การฝ่าฝืนข้อตกลงทางใจที่ให้ไว้กับตนดังนี้
 - ลูกจ้างรู้สึกว่างค์การไม่ทำหน้าที่ของตน : เกิดจากองค์การไม่สามารถให้ความมั่นคงในงานได้อีกต่อไป และความก้าวหน้าในงานก็ผูกโยงอยู่กับการปฏิบัติงานและทักษะที่เป็นที่ต้องการของตลาดแทนที่จะเป็นอายุงานเหมือนในข้อตกลงทางใจแบบดั้งเดิม (Hallier and James 1997; Cassar 2001)
 - ลูกจ้างรู้สึกว่างค์การไม่มีความยุติธรรม : เกิดจากการที่องค์การไม่ให้ลูกจ้างมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจและการดำเนินการในการปรับขนาดองค์การที่มีผลกระทบต่อลูกจ้าง (Hallier and James 1997; Atkinson 2002; Maguire 2002)
 - ลูกจ้างรู้สึกว่สิ่งที่ตนได้รับจริงแตกต่างจากสิ่งที่ตนเองคาดหวัง (Kessler and Shapiro 1998; Lester and Kickul 2001) ตัวอย่างเช่น องค์การสัญญาว่าเพื่อชดเชยการลดถอนความมั่นคงและความก้าวหน้าในงาน องค์การจะให้การฝึกอบรมพัฒนาทักษะที่สามารถถ่ายโอน (Portable skills) ไปใช้ในองค์การหรืออุตสาหกรรมอื่นได้อย่างกว้างขวาง เพื่อเพิ่มเสถียรภาพในการมีงานทำ (Employment security) ให้แก่ลูกจ้าง แต่ในความเป็นจริงองค์การก็ไม่ได้ใส่ใจหรือมีการดำเนินการในเรื่องดังกล่าวอย่างจริงจัง หรืออาจมีการฝึกอบรมก็จริงแต่มุ่งเน้นทักษะเฉพาะที่จำเป็นต่อการทำงานในองค์การเท่านั้น
 - ลูกจ้างรู้สึกว่างค์การไม่ได้ให้สิ่งชดเชยความไม่มั่นคงและความก้าวหน้าในงานที่สูญเสียไป หรือองค์การไม่ได้ทำตามสัญญาที่ว่าจะให้สิ่งชดเชย เช่น การปรับค่าตอบแทนและการฝึกอบรมทักษะที่ถ่ายโอน (Portable skills) เพื่อเพิ่ม

เสถียรภาพในการมีงานทำให้แก่ลูกจ้าง (Kessler and Shapiro 1998; Atkinson 2002) (Maguire 2002)

- 2) ลูกจ้างรู้สึกว่าคุณค่าของงานระหว่างตนและองค์กรไม่มีความสมดุล โดยรู้สึกว่าตนต้องให้สิ่งต่าง ๆ มากกว่าที่องค์กรควรจะได้รับ (Kessler and Shapiro 1998; Cassar 2001)

สรุปโดยรวมแล้วการปรับขนาดองค์กรจากงานวิจัยที่นำมาศึกษาทำให้ลูกจ้างมีมุมมองว่าองค์กรได้ฝ่าฝืนข้อตกลงทางใจ

5.2.3. ผลการศึกษาเกี่ยวกับผลของการปรับขนาดองค์กรที่มีต่อทัศนคติและพฤติกรรมและพฤติกรรมของลูกจ้าง

ผลการศึกษาเกี่ยวกับผลของการปรับขนาดองค์กรที่มีต่อทัศนคติและพฤติกรรมและพฤติกรรมของลูกจ้างพบประเด็นที่สำคัญดังนี้ คือ

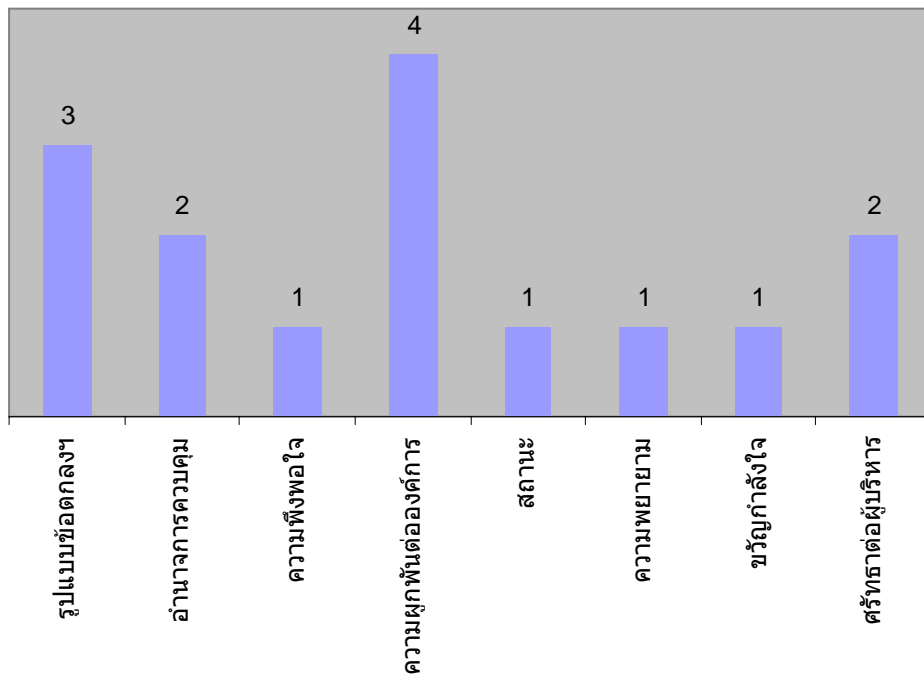
- 1) ลูกจ้างมีการเปลี่ยนแปลงข้อตกลงทางใจไปเป็นเชิงการแลกเปลี่ยนมากขึ้น (Atkinson 2002; Maguire 2002; Saunders and Thornhill 2006)
- 2) ลูกจ้างรู้สึกว่าตนไม่มีอำนาจในการควบคุมสถานการณ์ เกิดจากการไม่มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจและการดำเนินการ (Hallier and James 1997; Maguire 2002)
- 3) ลูกจ้างมีความพึงพอใจในงานต่ำลง (Hallier and James 1997)
- 4) ลูกจ้างมีความผูกพันต่อองค์กรต่ำลง (Hallier and James 1997) และหันไปผูกพันต่อสิ่งอื่น ๆ เช่น งาน เพื่อนร่วมงาน และตนเองมากขึ้น (Smithson and Lewis 2000; Maguire 2002) และมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบของความผูกพันต่อองค์กรจากความผูกพันทางอารมณ์ (Affective commitment) ไปเป็นความผูกพันเพื่อความต่อเนื่อง (Continuance commitment) (Maguire 2002)
- 5) ลูกจ้างรู้สึกว่าสถานะทางสังคมของตนถดถอยลง (Hallier and James 1997)
- 6) ลูกจ้างจะลดความพยายามในการทำงานลงเพื่อรักษาสมดุลของการให้และรับระหว่างตนกับองค์กร (Hallier and James 1997)
- 7) ลูกจ้างบางกลุ่มอาจมีการเปลี่ยนแปลงทัศนคติไปในทางลบ แต่ไม่เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทางลบ กล่าวคือ ไม่พบอัตราขาดงานเพิ่มขึ้น อย่างไรก็ตาม ลูกจ้างจะใช้ความพยายามในการทำงานเท่าที่จำเป็นเท่านั้น และจะแสดงพฤติกรรมที่เป็นผลเมื่องดีขององค์กร (OCB – Organizational citizenship behavior) น้อยลง

หรือไม่แสดงเลย (ซึ่งแตกต่างจากกรณีที่ถูกจ้างรับรู้ว่าตนได้รับสิ่งต่าง ๆ จากองค์การมากกว่าสิ่งที่ตนได้ให้แก่องค์การ ซึ่งในกรณีดังกล่าวลูกจ้างจะมีการปรับเปลี่ยนทั้งทัศนคติและพฤติกรรมไปในทางบวกเพิ่มขึ้น) ทั้งนี้ ปรากฏในลูกจ้างกลุ่มที่มีทางเลือกจำกัดในการหางานใหม่ (Cassar 2001; Pate, Martin et al. 2003)

- 8) ลูกจ้างมีขวัญและกำลังใจที่ตกต่ำลง (Atkinson 2002)
- 9) ลูกจ้างสูญเสียศรัทธาหรือไว้วางใจในผู้บริหารองค์การน้อยลง (Maguire 2002)(Searle and Ball 2004)

ทั้งนี้ มีการพบผลกระทบทางลบต่อความผูกพันต่อองค์การ รูปแบบข้อตกลงทาง ศรัทธาต่อผู้บริหาร และความรู้สึกมีอำนาจในการควบคุมสถานการณ์มากที่สุดดังปรากฏในแผนภาพข้างล่าง

แผนภาพ 5.9 : จำนวนการค้นพบผลกระทบทางลบ ต่อทัศนคติและพฤติกรรมต่าง ๆ ของลูกจ้าง



โดยสรุปแล้วลูกจ้างในองค์การที่มีการปรับขนาดจะมีความผูกพันต่อองค์การน้อยลง มีการปรับเปลี่ยนข้อตกลงทางใจจากเชิงความสัมพันธ์ไปเป็นเชิงการแลกเปลี่ยนมากขึ้น และมีความศรัทธาต่อผู้บริหารน้อยลง ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้มีความสัมพันธ์โดยตรงต่อผลการปฏิบัติงานของลูกจ้างและผลการดำเนินงานขององค์การโดยรวม ซึ่งสอดคล้องกับเหตุการณ์ทั่วไปที่มีการศึกษาพบว่า การปรับขนาดองค์การเพียงร้อยละ 25 ที่ให้ผลลัพธ์ตามที่ผู้บริหารคาดหวังไว้

5.2.4. ผลการศึกษาเกี่ยวกับตัวแปรปรับ (Moderating variables) ที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อความสัมพันธ์ระหว่างการฝ่าฝืนข้อตกลงทางใจกับทัศนคติและพฤติกรรมของลูกจ้าง

ผลการศึกษาเกี่ยวกับตัวแปรปรับที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อความสัมพันธ์ระหว่างการฝ่าฝืนข้อตกลงทางใจกับทัศนคติและพฤติกรรมของลูกจ้างพบว่ามีตัวแปรปรับที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อความสัมพันธ์ระหว่างการฝ่าฝืนข้อตกลงทางใจกับทัศนคติและพฤติกรรมของลูกจ้าง 2 ระดับ คือ 1) ระดับองค์กร และ 2) ระดับบุคคล ดังมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ คือ

1) ตัวแปรปรับระดับองค์กร

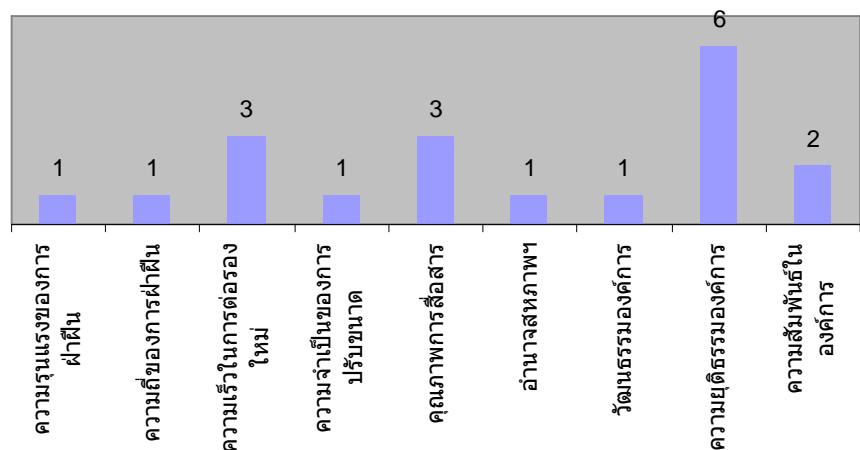
- ความรุนแรงและความถี่ของการฝ่าฝืนข้อตกลงทางใจ : การฝ่าฝืนข้อตกลงทางใจในเรื่องที่ไม่สำคัญและเกิดขึ้นไม่บ่อย จะทำให้ลูกจ้างยังคงมีข้อตกลงทางใจเชิงความสัมพันธ์อยู่ (Hallier and James 1997)
- ความรวดเร็ว (Timely) ในการกำหนดข้อตกลงทางใจและสิ่งชดเชยที่ยอมรับได้ใหม่ : การที่องค์กรเร่งกำหนดทิศทางและสิ่งชดเชยใหม่ที่เป็นที่ยอมรับได้ให้ชัดเจนโดยเร็วจะช่วยบรรเทาทัศนคติและพฤติกรรมทางลบอันเป็นผลจากการฝ่าฝืนข้อตกลงทางใจเดิม (Hallier and James 1997; Smithson and Lewis 2000; Maguire 2002)
- ความถูกต้องและความจำเป็นของการปรับขนาดองค์กรในการรับรู้ของลูกจ้าง : ลูกจ้างมีแนวโน้มจะยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่ตนเห็นว่าเหมาะสมและจำเป็นต่อการอยู่รอดขององค์กร โดยองค์กรมีการชดเชยด้วยสิ่งอื่น (Smithson and Lewis 2000)
- การสื่อสาร : การสื่อสารที่ชัดเจนเกี่ยวกับหน้าที่ขององค์กรและลูกจ้าง (Smithson and Lewis 2000; Cassar 2001) การสื่อสารเกี่ยวกับความคาดหวังขององค์กรต่อลูกจ้างและประโยชน์ที่ลูกจ้างจะได้รับจากการเปลี่ยนแปลงขององค์กรอย่างเป็นรูปธรรมจะช่วยลดความรู้สึกไม่แน่นอนอันเกิดจากการที่ลูกจ้างมีข้อมูลไม่เพียงพอหรือรู้สึกว่าตนไม่มีอำนาจในการควบคุมสถานการณ์ การขาดการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะก่อให้เกิดผลกระทบต่อความไว้วางใจ กล่าวคือ 1) ลูกจ้างจะรู้สึกเป็นปฏิปักษ์ต่อคนรอบข้างหรือรู้สึกว่าคนรอบข้างเป็นปฏิปักษ์ต่อตนเองเพราะสูญเสียความไว้วางใจในคนรอบข้าง 2) ลูกจ้างจะระแวงและมีแนวโน้มจะประเมินเจตนาของคนรอบข้างตลอดเวลานั่นเนื่องมาจากการรู้สึกว่าตนไม่มีอำนาจในการควบคุมสถานการณ์

นอกจากนี้ การสื่อสารยังช่วยลดข่าวลือทางลบเกี่ยวกับชื่อเสียงของผู้บริหารที่มีความสำคัญต่อการสร้างความไว้วางใจ (Searle and Ball 2004)

- อำนาจของสหภาพแรงงาน : สหภาพฯ ที่มีความกล้าแข็งมีส่วนหนุนให้ลูกจ้างมีปฏิกริยาทางลบต่อการฝ่าฝืนข้อตกลงทางใจรุนแรงกว่า (Smithson and Lewis 2000)
- วัฒนธรรมองค์การ : ในองค์การที่เคยมุ่งเน้นการปกครองแบบครอบครั (Paternalism) ที่ให้ความสำคัญต่อเรื่องคน การปรับโครงสร้างจะส่งผลกระทบต่อข้อตกลงทางใจมากกว่า (Maguire 2002)
- ความยุติธรรมองค์การ : การให้ลูกจ้างมีส่วนร่วมในกระบวนการปรับขนาดองค์การจะช่วยให้ลูกจ้างรู้สึกว่างค์การมีความยุติธรรม (Maguire 2002) ทั้งนี้ ความยุติธรรมขององค์การยังรวมถึงการที่องค์การมีการปฏิบัติด้วยความเคารพทั้งต่อตัวลูกจ้างเอง (Smithson and Lewis 2000; Pate, Martin et al. 2003; Searle and Ball 2004; Saunders and Thornhill 2006) และต่อหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานของตนด้วย (Searle and Ball 2004)
- ความสัมพันธ์กับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน (Pate, Martin et al. 2003) การที่องค์การให้การสนับสนุนและการที่ลูกจ้างมีความสัมพันธ์ที่ดีกับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานทำให้ลูกจ้างจะมองข้ามการฝ่าฝืนข้อตกลงทางใจในเรื่องเล็กน้อย (Saunders and Thornhill 2006)

ทั้งนี้ ตัวแปรปรับที่พบมากที่สุด คือ ความยุติธรรมองค์การ โดยมีอัตราส่วนร้อยละ 31.58 ของการพบตัวแปรปรับทั้งหมด โดยมีจำนวนงานวิจัยที่พบตัวแปรปรับระดับองค์การดังกล่าวข้างต้นดังแสดงในแผนภาพข้างล่าง

แผนภาพ 5.10 : จำนวนงานวิจัยที่ศึกษาพบตัวแปรปรับระดับองค์การ

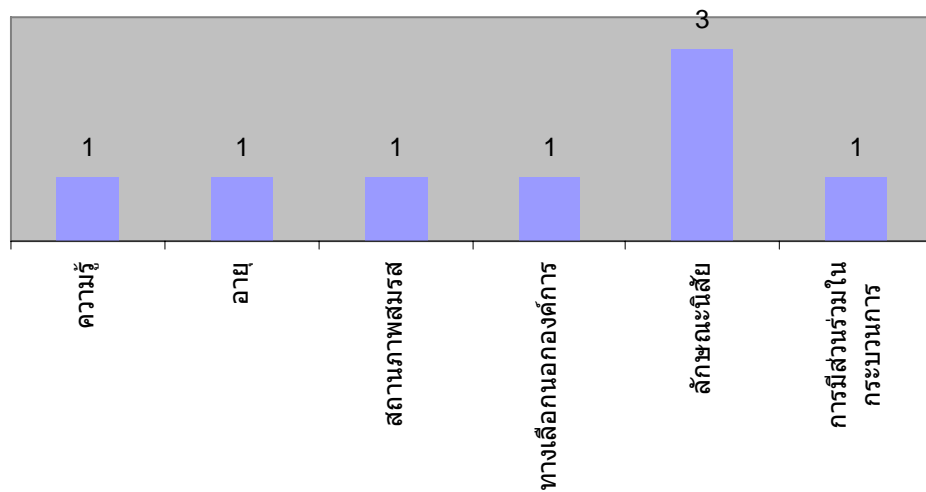


2) ตัวแปรปรับระดับบุคคล

- ระดับความรู้และทักษะของลูกจ้าง : ลูกจ้างที่มีความรู้น้อยมีความคาดหวังน้อยกว่าและไม่มีใครเข้าใจในสิทธิของตนเองจะมีการรับรู้ถึงความไม่มั่นคงในงานเป็นการฝ่าฝืนข้อตกลงทางใจน้อยกว่า จึงมีปฏิกิริยาทางลบน้อยกว่า (Smithson and Lewis 2000)
- อายุ : คนรุ่นหนุ่มสาวไม่ได้มองว่าความไม่มั่นคงในงานเป็นการฝ่าฝืนข้อตกลงทางใจเหมือนลูกจ้างที่อายุมาก โดยลูกจ้างอายุน้อยยอมรับว่าการดำเนินอาชีพเป็นความรับผิดชอบของตนเอง (Smithson and Lewis 2000)
- สถานภาพการสมรส : ลูกจ้างที่มีครอบครัว หรือที่มีแผนการลงทุนระยะยาวจะมีความกังวลต่อความไม่มั่นคงในงานมากกว่า จึงมีความอ่อนไหวในการฝ่าฝืนข้อตกลงทางใจเรื่องของความไม่มั่นคงในงานมากกว่า (Smithson and Lewis 2000)
- ทางเลือกภายนอกองค์กร : ลูกจ้างที่มีจำกัดในการหางานใหม่นอกองค์กรจะยอมรับสภาพการทำงานใหม่ได้ง่ายกว่าลูกจ้างที่มีทางเลือกนอกองค์กรมาก (Smithson and Lewis 2000)
- ลักษณะนิสัย : การมองตนเองทางบวกลูกจ้างที่มองตนเองในทางบวกมากจะมีทัศนคติทางลบต่อการฝ่าฝืนข้อตกลงทางใจที่รุนแรงกว่าลูกจ้างที่มองตนเองในทางบวกน้อย (Cassar 2001) ลูกจ้างที่มีลักษณะแบบเจ้าของกิจการ (Entrepreneurial traits)(Maguire 2002) หรือลูกจ้างที่ให้ความสำคัญต่อการแลกเปลี่ยนเชิงเศรษฐกิจมากกว่าจะมีทัศนคติทางลบต่อการฝ่าฝืนข้อตกลงทางใจที่รุนแรงน้อยกว่าลูกจ้างที่ไม่ได้มีลักษณะดังกล่าว (Saunders and Thornhill 2006)
- การมีส่วนร่วมในกระบวนการ : ความพึงพอใจในกระบวนการการเปลี่ยนแปลง : ถ้าลูกจ้างมีส่วนร่วมในกระบวนการ ลูกจ้างจะพึงพอใจและยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้มากกว่า (Maguire 2002)

ทั้งนี้ ตัวแปรปรับที่พบมากที่สุด คือ ลักษณะนิสัย โดยมีอัตราส่วนร้อยละ 37.5 ของการพบตัวแปรปรับทั้งหมด โดยมีจำนวนงานวิจัยที่พบตัวแปรปรับระดับบุคคลข้างต้นดังปรากฏในแผนภาพข้างล่าง

แผนภาพ 5.11 : จำนวนงานวิจัยที่ศึกษาพบตัวแปรปรับระดับบุคคล



จากผลการศึกษานี้ สรุปได้ว่าการแก้ไขปัญหาเพื่อสร้างข้อตกลงทางใจใหม่ที่แข็งแกร่งน่าจะมุ่งเน้นการกระตุ้นให้ลูกจ้างปรับเปลี่ยนลักษณะนิสัยให้มีแนวคิดและพฤติกรรมที่พึงพาตนเอง ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาตนเอง ส่วนองค์การก็ควรมุ่งเน้นการสร้างคามยุติธรรมองค์การในการรับรู้ของลูกจ้าง ซึ่งสอดคล้องกับเหตุการณ์ที่ EU และ ILO เรียกร้องให้ฝ่ายต่าง ๆ กำหนดแผนพัฒนาที่มุ่งเน้นการสร้างคามเท่าเทียมและสมดุลกันตามที่กล่าวมาแล้วข้างต้น

บทที่ 6

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

ข้อตกลงทางใจ คือ ความคาดหวังเกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบในการแลกเปลี่ยนตอบแทนซึ่งกันและกันระหว่างลูกจ้างกับองค์กร ซึ่งแนวคิดที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางมากที่สุดในปัจจุบัน คือ แนวคิดของ Rousseau ที่มีมุมมองว่าผู้บริหารองค์กรมีความคาดหวังที่แตกต่างหลากหลาย ดังนั้น จึงเป็นการยากที่จะหาข้อมูลมาสรุปเป็นตัวแทนของผู้บริหารเพื่อใช้นิยามข้อตกลงทางใจในด้านขององค์กร Rousseau จึงมุ่งเน้นการอธิบายข้อตกลงทางใจในรูปของความคาดหวังของลูกจ้างที่มีต่อองค์กรเพียงฝ่ายเดียว

ในกระบวนการการจ้างงานนั้น แม้ว่าลูกจ้างและองค์กรจะมีการทำสัญญาจ้างงานเป็นลายลักษณ์อักษร แต่ตามทฤษฎีแรงจูงใจแล้วคนมีความต้องการที่หลากหลาย เช่น Maslow อธิบายว่าคนมีความต้องการเป็นลำดับขั้น ตั้งแต่ความต้องการทางกายภาพ ทางความมั่นคงปลอดภัย ทางการยอมรับ ทางการตระหนักในคุณค่าของตน ไปจนถึงทางการได้ทำตามอุดมการณ์ของตนซึ่งเป็นความต้องการขั้นสูงสุด แต่โดยทั่วไปแล้วสัญญาจ้างงานเป็นเพียงการดำเนินการที่เกิดขึ้นและเสร็จสิ้นไปในคราวเดียว โดยที่ลูกจ้างและองค์กรต่างมีวัตถุประสงค์เพียงการต่อรองให้ตนได้รับประโยชน์ให้มากที่สุดด้วยการลงทุนที่ต่ำสุดในแง่ของเศรษฐกิจเท่านั้น สัญญาจ้างงานจึงไม่อาจครอบคลุมความต้องการที่หลากหลายของคนทั้งหมดได้ ดังนั้น เพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ลูกจ้างจึงต้องสร้างความคาดหวังว่าองค์กรจะตอบสนองความต้องการในด้านต่าง ๆ ของตนรวมถึงความต้องการที่ไม่มีระบุไว้ในสัญญาจ้างงาน เพื่อแลกเปลี่ยนตอบแทนการที่ตนได้อุทิศตนทำงานให้แก่องค์กร และการแลกเปลี่ยนตอบแทนนั้นจะต้องเป็นไปอย่างยุติธรรมด้วย โดยความสัมพันธ์การจ้างงานแบบดั้งเดิมนั้นเป็นความสัมพันธ์แบบที่เรียกว่า Loyalty-security relationship ที่มีองค์ประกอบสำคัญ คือ การแลกเปลี่ยนตอบแทนระหว่างความจงรักภักดีของลูกจ้างกับความมั่นคงและความก้าวหน้าในงานจากนายจ้าง ทั้งนี้ ข้อตกลงทางใจในบริบทของวัฒนธรรมเอเชียจะมุ่งเน้นความมั่นคงในงานเป็นอย่างมาก เนื่องจากวัฒนธรรมเอเชียให้คุณค่าต่อการที่นายจ้างจะปกครองดูแลลูกจ้างแบบพ่อปกครองลูก (Paternalism) อีกทั้งครอบครัวแบบเอเชียเป็นครอบครัวขยาย ผู้ดูแลครอบครัวต้องรับผิดชอบคนหลายรุ่นที่อยู่ร่วมกันหรือมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกัน ดังนั้น ความเป็นที่ดีของคนในครอบครัวทั้งหมดจึงขึ้นอยู่กับความมั่นคงในงานของผู้ดูแลครอบครัว

ข้อตกลงทางใจจะเริ่มก่อตัวขึ้นเมื่อลูกจ้างเชื่อว่าบุคลากรที่ทำหน้าที่แทนองค์กร รวมถึงผู้บริหาร หัวหน้างาน หรือบุคลากรอื่น ๆ เช่น เจ้าหน้าที่จากหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ กำลังเสนอสิ่งตอบแทนในการทำงานในอนาคตให้แก่ตน ผ่านช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นด้วยวาจา เอกสารที่เป็นลายลักษณ์อักษร นโยบาย กฎระเบียบ สุนทรพจน์ หรือข้อความที่ระบุไว้ใน

ประชาสัมพันธ์ของกระบวนการสรรหาว่าจ้าง โดยตามทฤษฎีสัญญาทางสังคม (Social contract) ซึ่งเป็นบรรทัดฐานที่ฝ่ายต่าง ๆ ในสังคมใช้กำหนดแนวทางในการดำเนินความสัมพันธ์ และแนวคิดจริยธรรมองค์กร ซึ่งมีหลักการว่าสมาชิกของสังคมที่ดีต้องปฏิบัติตามและไม่ฝ่าฝืนสัญญาหรือบรรทัดฐานทางสังคม ผู้บริหารและผู้กระทำการแทนองค์กรมีหน้าที่ในการรับผิดชอบสิ่งที่ตนได้สื่อสารให้ลูกจ้างรับรู้ว่าเป็นการให้สัญญาที่จะให้สิ่งตอบแทนเพื่อแลกเปลี่ยนกับการทำงานของลูกจ้างในอนาคต ทั้งนี้ ลูกจ้างแต่ละคนแม้ที่ทำงานในหน้าที่ความรับผิดชอบเดียวกันในหน่วยงานเดียวกันก็อาจมีข้อตกลงทางใจที่มีเงื่อนไขแตกต่างกันไปก็ได้ เนื่องจากข้อตกลงทางใจนั้นอยู่ภายใต้อิทธิพลของลักษณะส่วนบุคคล เพศ อายุ การศึกษา ภูมิหลัง และประสบการณ์ในอดีตและในปัจจุบัน และปัจจัยอื่น ๆ ในระดับองค์กรและระดับสังคม

โดยรวมแล้วข้อตกลงทางใจแบ่งเป็นข้อตกลงทางใจเชิงการแลกเปลี่ยน (Transactional contract) ซึ่งเป็นข้อตกลงระดับต่ำ มุ่งเน้นการแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจเพียงอย่างเดียว และข้อตกลงทางใจเชิงความสัมพันธ์ (Relational contract) ซึ่งเป็นข้อตกลงทางใจระดับสูง ที่มุ่งเน้นการแลกเปลี่ยนทางจิตใจ ทั้งนี้ ข้อตกลงทางใจเชิงความสัมพันธ์จะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อลูกจ้างได้รับรู้ว่าองค์กรได้มีการแลกเปลี่ยนตอบแทนเชิงเศรษฐกิจกับตนอย่างยุติธรรมและสม่ำเสมอมาเป็นระยะเวลาพอสมควรจนเกิดความไว้วางใจแล้วเท่านั้น โดยข้อตกลงทางใจเชิงความสัมพันธ์มีความสัมพันธ์กับความรู้สึกทางจิตใจในระดับสูง เช่น แรงจูงใจภายใน (Intrinsic motivation) ความจงรักภักดีต่อองค์กร (Organizational loyalty) ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational affective commitment) และพฤติกรรมการเป็นพลเมืองดีขององค์กร (Organizational citizenship behavior – OCB) ที่ล้วนเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการสร้างความยืดหยุ่นซึ่งจะนำมาซึ่งความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์กร และยังมีความสัมพันธ์ต่อการลดลงของพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ เช่น การขาด ลา สาย หรือการลาออกจากองค์กร และการที่ลูกจ้างในองค์กรจะมีข้อตกลงทางใจเชิงความสัมพันธ์ซึ่งเป็นข้อตกลงทางใจระดับสูงและนำมาซึ่งผลลัพธ์ระดับสูงได้นั้น ผู้นำองค์กรต้องมีภาวะผู้นำแบบปฏิรูป (Transformational leadership) ซึ่งเป็นภาวะผู้นำที่ไม่ได้ให้ความสำคัญต่อการแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจระหว่างผู้นำกับผู้ตามเพียงอย่างเดียว แต่ยังให้ความสำคัญต่อการแลกเปลี่ยนทางจิตใจ การสร้างแรงจูงใจ ตลอดจนความเป็นอยู่ที่ดีของลูกจ้างและครอบครัวด้วย

ลูกจ้างจะประเมินความสมบูรณ์ของการทำตามข้อตกลงทางใจขององค์กรโดยใช้หลักการของความยุติธรรมในองค์กร (Organizational justice) ที่ประกอบด้วยความยุติธรรมทางการแบ่งปันปันส่วน (Distributive justice) ความยุติธรรมทางกระบวนการ (Procedural justice) และความยุติธรรมทางการปฏิบัติ (Interactional justice) โดยถ้าองค์กรปฏิบัติตามหลักการของความยุติธรรมในองค์กรทั้ง 3 ประการนี้ ลูกจ้างก็จะรู้ว่าองค์กรได้ทำตามข้อตกลงทางใจ และในทางกลับกันการที่ลูกจ้างได้รับรู้ว่าองค์กรไม่ได้ทำตามข้อตกลงทางใจก็อาจทำให้ลูกจ้างมีทัศนคติและพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ได้เช่นเดียวกัน ซึ่งทัศนคติและพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์นี้มีความรุนแรงหลายระดับ รวมถึง ความกลัว ความโกรธ ความไม่ไว้วางใจ ไม่จงรักภักดี ไม่ผูกพันต่อองค์กร หรือแม้แต่การตั้งใจที่จะแก้แค้น โดยระดับความรุนแรงของปฏิกริยามีความสัมพันธ์ทางบวกกับ

ระดับความร้ายแรงของการที่องค์กรได้ฝ่าฝืนของข้อตกลงทางใจ และระดับของความจงใจขององค์กรในการฝ่าฝืนข้อตกลงทางใจนั้นในการรับรู้ของลูกจ้าง ปัญหาที่เกิดขึ้นทั่วไปก็คือโดยที่ข้อตกลงทางใจมีลักษณะที่ไม่ชัดเจน ผู้บริหารองค์กรหรือผู้ที่กระทำการแทนองค์กรส่วนใหญ่จึงมักไม่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับข้อตกลงทางใจ หรือแม้แต่มิได้ตระหนักถึงการมีอยู่จริงของมัน และไม่เข้าใจว่าในมุมมองของลูกจ้างนั้นตนได้เป็นผู้ให้สัญญาแทนองค์กร และถูกคาดหวังให้รักษาสัญญานั้น ทำให้มีความเป็นไปได้ตลอดเวลาที่องค์กรโดยผู้บริหารหรือผู้ที่กระทำการแทนองค์กรเหล่านั้นจะไม่ได้ทำตามข้อตกลงทางใจทั้งโดยตั้งใจหรือไม่ตั้งใจก็ตาม ทั้งนี้ ความสัมพันธ์ต่อหัวหน้างานโดยตรงเป็นปัจจัยตัวกลาง (Mediator) ที่จะช่วยบรรเทาหรือเพิ่มความรุนแรงของปฏิกิริยาของลูกจ้างเมื่อรับรู้ว่าการองค์กรไม่ได้ทำตามข้อตกลงทางใจ องค์กรจึงควรสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยให้คนในองค์กรมีสัมพันธภาพที่ดีเพื่อช่วยลดทอนความรุนแรงของปฏิกิริยาของลูกจ้าง อันเกิดจากการรับรู้ว่าการองค์กรไม่ได้ปฏิบัติตามข้อตกลงทางใจ

การเปลี่ยนแปลงในองค์กรโดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อลูกจ้างคือปัจจัยที่กระตุ้นให้ลูกจ้างมีการทบทวนข้อตกลงทางใจ หรืออีกนัยหนึ่งคือลูกจ้างจะประเมินว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นได้นำมาซึ่งการเสียสมดุลของการแลกเปลี่ยนตอบแทนระหว่างตนกับองค์กรหรือไม่ หากการเปลี่ยนแปลงนั้นนำมาซึ่งการเสียสมดุลของการแลกเปลี่ยนตอบแทนระหว่างตนกับองค์กร ลูกจ้างจะมีการต่อรองข้อตกลงทางใจใหม่ (Renegotiating psychological contract) หรือการปรับเปลี่ยนความคาดหวังเกี่ยวกับหน้าที่ในการแลกเปลี่ยนตอบแทนระหว่างตนและองค์กรใหม่เพื่อให้การแลกเปลี่ยนตอบแทนนั้นกลับสู่สมดุลดั้งเดิม เช่น เมื่อลูกจ้างได้รับการขึ้นเงินเดือน ลูกจ้างก็จะทำงานหนักขึ้นเพื่อให้สมดุลกับเงินเดือนใหม่ หรือเมื่อองค์กรได้สัญญาไว้ว่าจะเลื่อนตำแหน่งให้เมื่อถึงระยะเวลาหนึ่งแต่เมื่อถึงเวลาองค์กรไม่ได้ทำดังนั้น ลูกจ้างก็จะลดความพยายามในการทำงานลง ดังนั้น เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในองค์กรเกิดขึ้น สิ่งที่องค์กรควรเร่งดำเนินการ คือการสร้างข้อตกลงทางใจใหม่ที่ชัดเจนและมีความสมดุลระหว่างความรับผิดชอบหน้าที่ที่ชัดเจน ประโยชน์ระหว่างองค์กรกับลูกจ้าง

อนึ่ง ในระหว่างที่การเปลี่ยนแปลงดำเนินไปและสิ่งต่าง ๆ ยังไม่มีความชัดเจนนั้น ลูกจ้างจะมีข้อตกลงทางใจแบบที่ Rousseau เรียกว่า Transitional contract คือ ข้อตกลงทางใจที่กำลังอยู่ในระหว่างการเปลี่ยนรูป ที่ทำให้เกิดความไม่ไว้วางใจกันระหว่างลูกจ้างและองค์กร ซึ่งตามที่กล่าวมาแล้วว่าความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างลูกจ้างกับหัวหน้างานนั้นสามารถเป็นปัจจัยตัวกลางที่บรรเทาความรุนแรงของปฏิกิริยาของลูกจ้างที่มีการรับรู้ว่าการองค์กรไม่ได้ทำตามความคาดหวังของตน ดังนั้น ในสถานะที่องค์กรยังไม่สามารถสร้างข้อตกลงทางใจใหม่ที่ชัดเจน องค์กรก็ควรให้ความสำคัญต่อการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยให้คนในองค์กรมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ซึ่งจะช่วยลดทอนความรู้สึกว่าการองค์กรไม่ได้ปฏิบัติตามข้อตกลงทางใจที่อาจเป็นอุปสรรคของความสำเร็จของกระบวนการการเปลี่ยนแปลงขององค์กรได้

การบูรณาการแนวคิด ทฤษฎี ต่าง ๆ เกี่ยวกับข้อตกลงทางใจเพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้ลูกจ้างในองค์กรมีการมีข้อตกลงทางใจเชิงบวกได้แสดงในแผนภาพดังต่อไปนี้

ตาราง 6.1 : การบูรณาการแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับข้อตกลงทางใจ

ภาวะผู้นำ	แนวคิด	ความต้องการ	แนวทาง	ข้อตกลงทางใจ	แรงจูงใจ	ผลลัพธ์ ทัศนคติ / พฤติกรรม
Transformational leadership	Socioemotional exchange	High-level needs	Motivator factors	Relational contract	Intrinsic motivation	High-level outcome
	Economical exchange	Low-level needs	Hygiene factors	Transactional contract	Extrinsic motivation	Low/ave.- level outcome
Transactional leadership	Economical exchange	Low-level needs	Hygiene factors	Transactional contract	Extrinsic motivation	Low/ave.- level outcome

ที่มา : กัญฉวี ullanสะอาด

แผนภาพข้างต้นอธิบายได้ว่าองค์กรที่จะประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการให้ลูกจ้างมีข้อตกลงทางใจเชิงบวก โดยลูกจ้างมีการรับรู้ว่าองค์กรมีการทำตามความคาดหวังของตนทั้งในแง่ของเศรษฐกิจและความรู้สึกทางจิตใจอันจะนำมาซึ่งผลลัพธ์ทางทัศนคติและพฤติกรรมเชิงบวก นั้น ต้องมีผู้บริหารองค์กรที่มีภาวะผู้นำแบบปฏิรูปที่ให้ความสำคัญต่อการแลกเปลี่ยนทั้งทางด้านเศรษฐกิจและความรู้สึกทางจิตใจ มุ่งตอบสนองความต้องการของลูกจ้างทั้งในระดับต่ำและระดับสูง โดยใช้แนวทางที่มุ่งเน้นไม่เฉพาะการใช้ปัจจัยที่จำเป็นต่อการป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานเท่านั้น แต่ยังใช้ปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจซึ่งจะทำให้ลูกจ้างมีข้อตกลงทางใจเชิงความสัมพันธ์ อันจะนำมาซึ่งแรงจูงใจทั้งภายนอกและภายใน และผลลัพธ์ทางทัศนคติและพฤติกรรมระดับสูงด้วย ส่วนผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนซึ่งให้ความสำคัญเฉพาะการแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจ จะให้ความสนใจเฉพาะความต้องการขั้นต่ำของลูกจ้าง โดยจะใช้เพียงปัจจัยอนามัยที่ช่วยป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในงาน แต่ไม่ได้ทำให้ลูกจ้างมีความพึงพอใจและแรงจูงใจภายใน จึงทำให้ลูกจ้างที่อยู่ภายใต้การนำของผู้นำประเภทนี้มีเพียงข้อตกลงทางใจระดับต่ำ คือ ข้อตกลงทางใจเชิงการแลกเปลี่ยน ซึ่งจะทำให้เกิดแรงจูงใจและผลลัพธ์สูงสุดเพียงระดับกลางเท่านั้น

เมื่อโลกประสบวิกฤตเศรษฐกิจในปี 1997 องค์กรทั้งหลายต้องนำแนวทางบริหารจัดการซึ่งส่วนใหญ่เป็นการปรับขนาด ที่รวมถึง การลดขนาด การปรับโครงสร้าง การรีเอ็นจิเนียริ่ง การเข้าซื้อหรือการควบรวมกิจการมาใช้เพื่อรับมือกับวิกฤตเศรษฐกิจดังกล่าว แนวทางเหล่านี้มักมีการเลิกจ้างอันนำมาซึ่งการสั่นคลอนความมั่นคงและความก้าวหน้าในงานซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของข้อตกลงทางใจแบบดั้งเดิม และเป็นสิ่งที่ลูกจ้างปรารถนาเป็นอย่างยิ่งในการทำงาน โดยเมื่อเศรษฐกิจเข้าสู่ภาวะฟื้นตัวแล้วการดำเนินการตามแนวทางเหล่านี้ก็มิได้ยุติลง แต่ได้กลายมาเป็น

ส่วนหนึ่งของ กลยุทธ์สำคัญที่องค์การสมัยใหม่ใช้เพื่อการสร้างคามยืดหยุ่นและปรับปรุงความสามารถในการแข่งขัน

มีงานวิจัยมากมายที่พบว่าแม้แนวทางเหล่านี้อาจช่วยปรับปรุงผลกำไรในระยะสั้นได้ทันที แต่ในระยะยาวแล้วกลับเป็นปัจจัยที่ก่อความเสียหายให้แก่ความสัมพันธ์ระหว่างลูกจ้างและองค์การ ไม่ว่าจะเป็นการสูญเสียสายไปของความจงรักภักดี ความผูกพันต่อองค์การ หรือพฤติกรรมที่เป็นผลเมืองดีขององค์การ ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อผลการดำเนินงานและการแข่งขันขององค์การ ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว ทั้งนี้ เนื่องจากลูกจ้างในองค์การที่ใช้แนวทางเหล่านี้มีมุมมองว่าองค์การไม่ได้ทำตามเงื่อนไขที่สำคัญของข้อตกลงทางใจหรือสัญญาที่ตนให้ไว้ คือการให้หลักประกันความมั่นคงและความก้าวหน้าในงาน ลูกจ้างจึงมีการกำหนดข้อตกลงทางใจใหม่โดยมีการผูกพันตลอดจนมีทัศนคติและพฤติกรรมที่พึงประสงค์น้อยลง และหากฝ่ายต่าง ๆ ไม่เร่งกำหนดแนวทางแก้ไข สถานการณ์ดังกล่าวอาจลุกลามกลายเป็นปัญหาที่ย้อนกลับมาสร้างความหายนะให้แก่องค์การ สังคม และประเทศชาติได้

ในแก้ไขปัญหานี้การกำหนดข้อตกลงทางใจและสัญญาทางสังคมใหม่ต้องมีความชัดเจนและเป็นธรรมแก่ทุกฝ่าย เพื่อนำมาซึ่งโอกาส ผลประโยชน์ที่เท่าเทียม และความยั่งยืน โดยต้องอาศัยการเปลี่ยนแปลงและความร่วมมือจากทุกฝ่ายและทุกระดับ รวมถึง ระดับบุคคลคือตัวลูกจ้างเอง ระดับองค์การ และระดับสังคม และเป็นการเปลี่ยนแปลงตั้งแต่ระดับรากก็คือตั้งแต่ค่านิยมและแนวคิดไปจนถึงระดับนโยบาย กลยุทธ์ และกระบวนการ โดยในระหว่างที่ข้อตกลงทางใจใหม่ยังไม่มีความชัดเจน หรือตามที่ Rousseau อธิบายว่าเป็นข้อตกลงทางใจแบบ Transitional contract ซึ่งทำให้ลูกจ้างและองค์การต่างไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกันนั้น ทุกฝ่ายต้องให้ความสำคัญต่อการสร้างสภาพแวดล้อมที่อำนวยให้เกิดสัมพันธ์ภาพอันดีที่จะช่วยลดทอนความรุนแรงในปฏิกิริยาของฝ่ายต่าง ๆ ได้ ทั้งนี้ ใครขอเสนอแนวทางในการสร้างข้อตกลงทางใจและสัญญาสังคมใหม่ตามตารางในหน้าต่อไป

ตาราง 6.2 : โมเดลข้อตกลงทางใจและบรรทัดฐานทางสังคมเกี่ยวกับการจ้างงานใหม่

TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP; COMMITMENT TO CHANGE; COOPERATION; COMMUNICATION	Basic concepts	KEY POLICY AREAS	TOOLS
	INDIVIDUAL LEVEL		
	Vision : Professional self- agent	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Employment security ▪ Professionalism 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Networking ▪ Employability ▪ Career self managing skills
	Value : Loyalty to professionalism and network	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Growth ▪ Motivation 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lifelong learning ▪ Negotiating skills ▪ Understanding situation ▪ Self-reliance ▪ Reasonable expectation
	ORGANIZATION LEVEL		
	Vision : New balanced psychological contract	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ethical flexibility ▪ Support 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Good employment relations ▪ Social partnership / networking
	Value : Employees and society as stakeholders	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Employees' commitment ▪ Well-planned process 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Building trust ▪ Business acumen / System thinking
	SOCIAL LEVEL		
	Vision : New balanced social contract	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Active labor market / full employment ▪ Flexicurity 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Job creation policy ▪ Good, accessible learning system ▪ Strong safety net
	Value : Respect in human rights	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fair distribution ▪ Motivation 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Free collective bargaining ▪ Participative process

โมเดลข้อตกลงทางใจและบรรทัดทางสังคมเกี่ยวกับการจ้างงานใหม่สามารถอธิบายได้ดังนี้

6.1. วัตถุประสงค์

เพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิดในการกำหนดข้อตกลงทางใจและบรรทัดฐานทางสังคมเกี่ยวกับการจ้างงานที่นำมาซึ่งการเอื้อประโยชน์ต่อทุก ๆ ฝ่ายอย่างสมดุล ทั้งในระดับบุคคล องค์กร และสังคม ทั้งนี้ มีแนวทางในแต่ละระดับดังต่อไปนี้ คือ

6.1.1. ระดับบุคคล

6.1.1.1. วิสัยทัศน์และค่านิยม

ลูกจ้างต้องปรับเปลี่ยนแนวคิดของตนใหม่ โดยพยายามทำความเข้าใจต่อสถานการณ์ในปัจจุบันและความจำเป็นขององค์กรที่ต้องสร้างความยืดหยุ่นเพื่อความอยู่รอด มีความคาดหวังที่สมเหตุสมผลและสอดคล้องกับสถานการณ์ ไม่ยึดมั่นกับข้อตกลงใจดั้งเดิมที่ฝากอนาคตไว้กับองค์กร แต่หันมาสร้างความผูกพันยึดมั่นกับความเป็นมืออาชีพและเครือข่ายของตนเอง ซึ่งจะช่วยเพิ่มทั้งขีดความสามารถและโอกาสในการมีงานทำตลอดชีพ

6.1.1.2. นโยบาย / หลักการ

ลูกจ้างต้องมุ่งเน้นการพัฒนาทักษะในระดับมืออาชีพที่สามารถเคลื่อนย้ายถ่ายโอนไปใช้ในองค์กรและอุตสาหกรรมต่าง ๆ (Professional transferable employability) ได้อย่างยืดหยุ่น พร้อมทั้งให้ความสำคัญต่อการสร้างการเติบโตทางอาชีพและการสร้างแรงจูงใจของตนเอง

6.1.1.3. แนวทาง

ลูกจ้างต้องให้ความสำคัญต่อการสร้างเครือข่ายทางอาชีพของตน ตลอดจนการพัฒนานิสัยและความรักในการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยนอกจากทักษะในระดับมืออาชีพที่สามารถเคลื่อนย้ายถ่ายโอนไปใช้ในองค์กรและอุตสาหกรรมต่าง ๆ ดังได้กล่าวมาแล้ว ยังต้องให้ความสำคัญต่อการสร้างความสามารถในการพึ่งพาตนเอง การบริหารจัดการอาชีพด้วยตนเอง และทักษะในการต่อรอง

6.1.2. ระดับองค์กร

6.1.2.1. วิสัยทัศน์และค่านิยม

องค์กรต้องเร่งกำหนดข้อตกลงทางใจใหม่ที่มีความชัดเจนและมุ่งเน้นผลประโยชน์ของฝ่ายต่าง ๆ อย่างสมดุล ทั้งองค์กรเอง ลูกจ้าง และสังคม โดยต้องปรับเปลี่ยนค่านิยมจากเดิมที่มุ่งเน้นเฉพาะการทำการและการปกป้องความสนใจของผู้ถือหุ้นมาเป็นการให้ความสำคัญต่อผู้มีส่วนได้เสียในธุรกิจทั้งหมด ซึ่งรวมถึงลูกจ้างและสังคมด้วย

6.1.2.2. นโยบาย / หลักการ

องค์กรต้องเร่งสร้างความยืดหยุ่นที่ถูกต้องตามหลักจริยธรรม กล่าวคือ ไม่ก่อผลเสียให้แก่ลูกจ้างและสังคม ตลอดจนการมองหากลุ่มสนับสนุนต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนนโยบายได้อย่างรวดเร็วทันต่อสถานการณ์โดยไม่ต้องประสบบกกับอุปสรรค การต่อต้าน หรือการถูกประณามโดยฝ่ายต่าง ๆ ในสังคม ทั้งยังต้องให้ความสำคัญต่อกระบวนการที่ออกแบบและวางแผนเป็นอย่างดีบนหลักการของความยุติธรรมองค์กร ทั้งความยุติธรรมทางการแบ่งปันปันส่วน ทางกระบวนการ และการปฏิบัติ

6.1.2.3. แนวทาง

องค์กรต้องเร่งปรับปรุงความสัมพันธ์ระหว่างลูกจ้างและองค์กรเพื่อให้เกิดความร่วมมือและความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนนโยบายต่าง ๆ ตลอดจนการสร้างเครือข่ายภายในและภายนอกองค์กรรวมถึงการสลایสิ่งกีดขวาง (Barriers) และปรับปรุงความสัมพันธ์กับองค์กรลูกจ้างซึ่งจะมีบทบาทสำคัญต่อไปในอนาคตในฐานะตัวแทนที่ดำเนินการในการต่อรองผลประโยชน์ของลูกจ้าง นอกจากนี้ องค์กรยังต้องสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นด้วยการกำหนดและสื่อสารข้อตกลงทางใจใหม่ที่มีความเข้มแข็งด้วยการประสานประโยชน์อย่างเป็นธรรม และการให้ความรู้แก่ผู้บริหารและบุคลากรทั้งในเรื่องของการบริหารจัดการและการคิดเชิงระบบ

6.1.3. ระดับสังคม

6.1.3.1. วิสัยทัศน์

สังคมจะต้องเร่งกำหนดบรรทัดฐานทางสังคมเกี่ยวกับการจ้างงานใหม่ที่มุ่งสร้างความสมดุลให้เกิดแก่ทุกฝ่าย ด้วยการยึดมั่นในการให้ความเคารพต่อสิทธิ เสรีภาพ และความเป็นมนุษย์ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน

6.1.3.2. นโยบาย / หลักการ

ต้องให้ความสำคัญต่อการสร้างตลาดแรงงานที่มีการจ้างงานเต็มที่ (Full employment) ที่ลูกจ้างทุกกลุ่มทุกระดับสามารถเข้าถึงโอกาสได้ รวมถึง เด็ก สตรี และกลุ่มผู้ด้อยโอกาส รวมถึงการความยืดหยุ่นให้แก่แรงงานซึ่งหมายถึงการมีความมั่นคงและคุณภาพชีวิตแม้ว่าจะต้องถูกเลิกจ้างตามกระแสของแนวทางการบริหารจัดการสมัยใหม่ ทั้งยังต้องเน้นการกระจายผลประโยชน์อย่างเป็นธรรม และการสร้างแรงจูงใจให้แก่ทุกฝ่ายเพื่อความยั่งยืนของระบบ

6.1.3.3. แนวทาง

ต้องมีการจัดทำนโยบายเพื่อการสร้างงานตลอดจนระบบการศึกษาเรียนรู้ที่แรงงานทุกกลุ่มสามารถเข้าถึงได้โดยง่ายซึ่งจะก่อให้เกิดความยืดหยุ่นขึ้นในตลาดแรงงาน กล่าวคือ องค์กรสามารถหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาสู่องค์กรได้ง่ายและรวดเร็ว ลูกจ้างได้รับการ

พัฒนาทักษะที่สามารถเคลื่อนย้ายถ่ายโอนไปใช้ในธุรกิจหรืออุตสาหกรรมต่าง ๆ ได้อย่างกว้างขวาง ก่อให้เกิดโอกาสในการจ้างงานตลอดชีพ ตลอดจนการสร้างระบบภูมิคุ้มกันสังคมที่ดีเพื่อมิให้ถูกจ้างที่ถูกเลิกจ้างต้องเป็นภาระของส่วนรวม ให้การส่งเสริมระบบการต่อรองร่วม (Collective bargaining) ที่มีเสรีภาพ ไม่ตกอยู่ภายใต้อิทธิพลหรือถูกแทรกแซงโดยฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง และมีกระบวนการในการดำเนินการต่าง ๆ ที่เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและการตัดสินใจอันจะนำมาซึ่งการยอมรับ ความผูกพัน และแรงจูงใจ ซึ่งมีความสำคัญต่อความสำเร็จและความยั่งยืนของระบบ

6.1.4. ปัจจัยของความสำเร็จ

แนวทางในการสร้างข้อตกลงทางใจและบรรทัดฐานเกี่ยวกับการจ้างงานใหม่ จะต้องอาศัยปัจจัยของความสำเร็จอันได้แก่

- 1) ภาวะผู้นำแบบปฏิรูป (Transformational leadership) : บุคคลและผู้นำของฝ่ายต่าง ๆ ต้องมีภาวะผู้นำที่ให้ความสำคัญต่อเรื่องของจิตวิญญาณ มีความเข้าใจและเปิดกว้างต่อความแตกต่างของบุคคล และมีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจเพื่อนำพากลุ่มไปสู่เป้าหมาย
- 2) ความผูกพันยึดมั่นต่อการเปลี่ยนแปลง : ทุกฝ่ายทุกระดับต้องมีความหวังและความเชื่อมั่นในระบบร่วมกัน ยอมรับความจริงเดิมและอดทนต่อความเจ็บปวดอันเป็นธรรมชาติของกระบวนการต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อฝ่าฟันไปถึงเป้าหมายให้จงได้
- 3) ความร่วมมือ : ทุกฝ่ายต้องยอมสลายอัตตา ละทิ้งแนวคิดปัจเจกนิยมที่เคยมีมาแต่ดั้งเดิม ให้ความสำคัญต่อทุกมิติที่มีความสำคัญต่อความยั่งยืน รวมถึง มิติทางเศรษฐกิจและสังคม ผลประโยชน์ระยะสั้นและระยะยาว และผลประโยชน์ส่วนรวมและประโยชน์ส่วนตน
- 4) การสื่อสาร : ทุกฝ่ายต้องให้ความสำคัญต่อการแบ่งปันความรู้และความคิด โดยการสื่อสารต้องเน้นความเปิดเผย จริงใจ และตรงไปตรงมา อันจะนำไปสู่ความไว้วางใจในทุก ๆ ฝ่าย

6.2. ข้อจำกัดในการศึกษา

เนื่องจากในประเทศไทยยังมีผู้ศึกษาเกี่ยวกับข้อตกลงทางใจโดยเฉพาะในบริบทของแนวทางในการบริหารจัดการสมัยใหม่อยู่น้อยมาก การศึกษาข้อตกลงทางใจในองค์การสมัยใหม่นี้ จึงเป็นการศึกษาจากหนังสือ บทความ ภาคนิพนธ์ วิทยานิพนธ์ งานวิจัย ตลอดจนข้อมูลจากสื่ออิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ ที่เป็นงานของต่างประเทศแถบตะวันตกเป็นส่วนใหญ่

เนื่องจากข้อตกลงทางใจอยู่ภายใต้อิทธิพลของลักษณะส่วนบุคคลตลอดจนวัฒนธรรมประจำชาติของบุคคลนั้น จึงต้องระมัดระวังในการนำผลการศึกษานี้ไปประยุกต์ใช้บริบทของวัฒนธรรมที่แตกต่างไปจากการศึกษานี้

6.3. ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

สำหรับข้อเสนอแนะในการศึกษาเกี่ยวกับข้อตกลงทางใจครั้งต่อไปมีดังต่อไปนี้

- 1) ศึกษาเปรียบเทียบเกี่ยวกับการรับรู้เกี่ยวกับการฝ่าฝืนข้อตกลงทางใจขององค์กรภายใต้ปัจจัยและบริบทที่หลากหลายเพื่อให้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับองค์ประกอบและกระบวนการในการรับรู้เกี่ยวกับการฝ่าฝืนข้อตกลงทางใจขององค์กรที่ชัดเจนขึ้น
- 2) ศึกษาเกี่ยวกับผลการนำแนวทางในการสร้างข้อตกลงทางใจใหม่ไปทดลองปรับใช้ภายใต้ปัจจัยและบริบทที่หลากหลายเพื่อค้นหาแนวทางในการสร้างข้อตกลงทางใจใหม่ที่มีประสิทธิผล
- 3) ศึกษาเกี่ยวกับข้อตกลงทางใจขององค์กรสมัยใหม่ด้วยแนวทางที่แตกต่างไปจากการศึกษาแบบวิเคราะห์หรือปริมาณ เช่น การสัมภาษณ์ซึ่งจะเปิดโอกาสให้ผู้ตอบสามารถให้ข้อมูลและความคิดเห็นส่วนตัวทั้งในเชิงลึกและเชิงกว้าง ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดแนวทางในการสร้างข้อตกลงทางใจใหม่ที่แข็งแกร่ง และสามารถใช้เป็นข้อมูลในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไปในอนาคต
- 4) ศึกษาเกี่ยวกับมุมมองของลูกจ้างและนายจ้างเกี่ยวกับแนวคิดในการสร้างข้อตกลงทางใจใหม่ตามที่มีผู้เสนอเพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างข้อตกลงทางใจใหม่ที่มีประสิทธิผล
- 5) ศึกษาระยะยาวเกี่ยวกับการพัฒนาขององค์ประกอบของการรับรู้เกี่ยวกับการฝ่าฝืนข้อตกลงทางใจขององค์กรเพื่อหาแนวทางในการบริหารจัดการข้อตกลงทางใจเชิงรุก

บรรณานุกรม

- เกษมสันต์ วิลาวรรณ, 2541, กุฎกาพันธ์. แรงงานสัมพันธ์. กรุงเทพฯ, บริษัทศูนย์สัมมนาสวนผึ้ง จำกัด.
- มะลิวัลย์ หงษ์สุวรรณ, 2549. การสังเคราะห์งานวิจัยที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะมุ่งอนาคตควบคุมตนกับพฤติกรรมของบุคคลโดยวิธีการวิเคราะห์ห่อภิมาณ = **Synthesis of Reserach Results of Relation between Future Orientation and Self Control, and Behaviors of Individual : Meta Analysis Approach.** ภาคนิพนธ์คณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม. กรุงเทพฯ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- วิชัย อุตสาหจิต, 2549. แนวคิดเรื่องพฤติกรรมมนุษย์เพื่อการเรียนรู้และพัฒนา : เอกสารคำสอนวิชา ทม. 621 กระบวนการเรียนรู้และพฤติกรรมของมนุษย์ โครงการบัณฑิตศึกษากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ศูนย์บริการคอมพิวเตอร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. (ม.ป.). "แรงจูงใจที่มีต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันที่มีต่องาน (**Motivation Job Satisfaction and Job Involvement**)."
2550, เมษายน, from
http://pirun.ku.ac.th/~g4968073/report/475531/Motivation_Job_by_2.doc
- Atkinson, C., 2002. **Career Management and the Psychological Contract. Career Development International** from
<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=1&did=140699311&SrchMode=1&sid=1&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1180974400&clientId=8496>.
- Atkinson, C., 2007. **Trust and the psychological contract. Employee Relations** from
<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0190290301.pdf>.
- Atkinson, C. and P. Cuthbert, 2006. **Does One Size Fit All? International Journal of Manpower** from
<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0160270703.pdf>.
- Aycan, Z. and H. Kabasakal, 2006. **Social Contract and Perceived Justice of Workplace Practices to Cope With Financial Crisis. Group & Organization Management** from.

- Bates, R. A. and K. C. Phelan, May, 2002. **Characteristics of a Globally Competitive Workforce. Advances in Developing Human Resources** from <http://adh.sagepub.com/cgi/reprint/4/2/121>.
- Beaumont, P. B. and R. I. D. Harris, 2002. **Examining white-collar downsizing as a cause of change in the psychological contract: Some UK evidence Employee Relations** from <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do?contentType=Article&contentId=879786>.
- Bellou, V., 2007. **Psychological Contract Assessment After a Major Oerorganizational Change : The Case of Mergers and Qcquisitions. Employee Relations** from <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0190290105.pdf>.
- Berntson, E., M. Sverke, et al., 2006. **Predicting Perceived Employability : Human Capital or Labour Market Opportunities ? Economic and Industrial Democracy** from <http://eid.sagepub.com/cgi/reprint/27/2/223>.
- Bonfiglioli, E., L. Moir, et al., 2006. **Developing the Wider Role of Business in Society : the Experience of Microsoft in Developing Training and Supporting Employability. Corporate Governance** from <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/2680060406.pdf>.
- Buono, A. F., 2003. **The Hidden Costs and Benefits of Organizational Resizing Activities. Resizing the Organization : Managing Layoffs, Diverstitures, and closings : Maximzing Gain While Minimizing Pain.** K. P. De Meuse and M. L. Marks. San Francisco, John Wiley & Sons, Inc.
- Buren, H. J. V., 2000. **The Bindingness of Social and Psychological Contracts : Toward a Theory of Social Responsibility in Downsizing. Journal of Business Ethics** from.
- Carbery, R. and T. N. Garavan, 2005. **Organisational restructuring and downsizing: issues related to learning, training and employability of survivors. Journal of European Industrial Training** from <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0030290606.pdf>.

- Carroll, A. B. and A. K. Buchholtz, 2006. **Business and Society : Ethics and Stakeholder Management (International Student Edition)**, Thomson Corporation (South-Western).
- Cassar, V., 2001. **Violating Psychological Contract Terms Amongst Maltese Public Service Employees : Occurrence and Relationships. Journal of Managerial Psychology** from <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0500160301.pdf>.
- Chompookum, D. and C. B. Derr, 2004. **The Effects of Internal Career Orientations on Organizational Citizenship Behavior in Thailand. Career Development International** from <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/1370090404.pdf>.
- Chrobot-Mason, D. L., 2003. **Keeping the Promise : Psychological Contract Violations for Minority Employees. Journal of Managerial Psychology** from <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0500180102.pdf>.
- CIPD - The HR and Development Website. (n.d.). **"Employee well-being and the psychological contract : Summary of the CIPD Research Report."** 2007, from <http://www.cipd.co.uk/subjects/empreltns/psycntrct/empwellbpsyc.htm>.
- CIPD - The HR and Development Website. (n.d.). **"The Psychological Contract."** 2007, from www.cipd.co.uk/.../pressuratwork-wrkrsvrdct.htm.
- Clarke, A., 1997. **Survey on Employability. Industrial and Commercial Training** from <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0370290601.pdf>.
- Coyle-Shapiro, J., 2000, November. **Consequence of the Psychological Contract for the Employment Relationship : A Large Scale Survey. Journal of Management Studies** from <http://www.blackwell-synergy.com/action/doSearch>.
- D'Annunzio-Green, N. and H. Francis, 2005. **Human Resource Development and the Psychological Contract : Great Expectations or False Hopes? Human Resource Development International** from.

- Dainty, A. R. J., A. B. Raiden, et al., 2004. **Psychological contract expectations of construction project managers. Engineering, Construction and Architectural Management** from
<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=575939631&Fmt=7&clientId=8496&RQT=309&VName=PQD>
- De Meuse, K. P. and M. L. Marks, 2003. **Resizing the Organization : Managing Layoffs, Divestitures, and Closings : Maximizing Gain While Minimizing Pain.** US, San Francisco Hohn Wiley & Sons, Inc.
- Durkin, D. M., 2005. **The Loyalty Advantage : Esstial Steps to Enterize Your Company, Your Customers, You Brand.** USA, The Loyalty Advantage.
- Eisenberger, R. (2007). "**Perceived Organization Support.**" from
<http://eisenberger.psych.udel.edu/index.html>.
- Gellerman, S. W., 1963. **Motivation and Productivity.** USA, Vail-Ballou Press, Inc.
- Gouldner, A. W., 1960. **The Norm of Reciprocity : A Preliminary Statement. American Sociological Review** from
<http://www2.pfeiffer.edu/~Iridener/courses/NORMRECP.HTML>.
- Granrose, C. S. and P. A. Baccili, 2006. **Do Psychological Contracts Include Boundaryless or Protean Careers? Career Development International** from
<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=19&did=1074258531&SrchMode=1&sid=4&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1180615721&clientId=8496>.
- Greenhaus, J. H., 2003. **Career Dynamics. Handbook of psychology : Industrial and Organizational Psychology.** W. C. Borman, D. R. Ilgen, R. J. Klimoski and I. B. Weiner, John Wiley & Sons, Inc.
- Hallier, J. and P. James, 1997. **Management Enforced Job Change and Employee Perceptions of the Psychological Contract. Employee Relations** from
<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=0&did=115719935&SrchMode=1&sid=1&Fmt=3&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1188654327&clientId=61844>.
- Hartog, D., 2003. **Trusting others in organizations : leaders, management and**

- co-workers. The Trust Process in Organizations.** B. Nooteboom, F. Six and E. Elgar. UK, Edward Elgar Publishing Limited
- Hicks, H. G. and C. R. Gullett, 1975. **Organization : Theory and Behavior.** USA, McGraw-Hill, Inc.
- Holman, D., T. D. Wall, et al., 2003. **The New Workplace : A Guide to the Human Impact of Modern Working Practices.** UK, N.J. John Wiley & Sons, Ltd.
- International Labour Office Geneva. (1999). "**Report of the Director-General : Decent Work.**" from <http://www.ilo.org/public/english/standards/relm/ilc/ilc87/rep-i.htm#Human%20rights%20and%20work>.
- International Labour Organization, 1998, December, "**Grim and Getting Grimmer**" : **World Employment Report 1998-99 : Global Financial Crisis to Hike World Unemployment: World of Work : The Magazine of the ILO**, from
- International Labour Organization, 2000, December, **S.O.S. Stress at Work : Costs of Workplace Stress are Rising, With Depression Increasingly Common: World of Work : The Magazine of the ILO**, from
- International Labour Organization, 2004, June. **Globalization: The quest for a level playing field. : ILO considers action for fair globalization. World of Work : The Magazine of the ILO** from http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/dwcms_080604.pdf.
- ISR, 2007, January. **New Employee Opinion Study Shows Talent Retention is an Ongoing Issue for Employers throughout the Asia-Pacific Region; Negative trend is tied to rigid management styles that are prevalent among region's employers. PR Newswire** from <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1206820361&sid=3&Fmt=3&clientId=8496&RQT=309&VName=PQD>.
- Janssens, M., L. Sels, et al., 2003. **Multiple Types of Psychological Contracts : A Six-Cluster Solution. Human Relations** from <http://hum.sagepub.com/cgi/reprint/56/11/1349>.
- Joseph Rowntree Foundation. (1998, August). "**Job insecurity and work intensification**", 2007, from <http://www.jrf.org.uk/knowledge/findings/socialpolicy/849.asp>.

- Kessler, I. and J. C. Shapiro, 1998. **Restructuring the employment relationship in Surrey County Council. Employee Relations** from
<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=115719942&Fmt=7&clientId=2298&RQT=309&VName=PQD>
- Korac-Kakabadse, N., A. Kouzmin, et al., 2002. **Spirituality and Leadership Praxis. Journal of Managerial Psychology** from
<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0500170302.pdf>.
- Lefkowitz, J., 2003. **Ethics and Values in Industrial-organizational Psychology**. NJ, Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Lemire, L. and C. Rouillard, 2005. **An empirical exploration of psychological contract violation and individual behaviour: The case of Canadian federal civil servants in Quebec. Journal of Managerial Psychology** from
<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do?contentType=Article&contentId=1463697>.
- Lester, S. W. and J. Kickul, 2001. **Psychological Contracts in the 21st Century : What Employees Value Most and How Well Organizations are Responding to These Expectations. Human Resource Planning** from ABI/INFORM Global.
- Lester, S. W., J. Kickul, et al., 2003. **The Effects of Organizational Resizing on the Nature of the Psychological Contract and Employee Perceptions of Contract Fulfillment. Resizing the Organization : Managing Layoffs, Divestitures, and Closings**. San Francisco, Jossey-Bass
- Liao-Troth, M. A., 2005. **Are They Here for the Long Haul? The Effects of Functional Motives and Personality Factors on the Psychological Contracts of Volunteers. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly** from
<http://nvs.sagepub.com/cgi/reprint/34/4/510>.
- Maguire, H., 2002. **Psychological Contract : Are They Still Relevant ? Career Development International** from.
- Maguire, H., 2002. **Psychological Contract : Are They Still Relevant ? Career Development International** from.

- Marks and M. Lee, 2003. **Charging Back Up the Hill : Workplace Recovery After Mergers, Acquisitions, and Downsizing**. San Francisco, John Wiley & Sons, Inc.
- Marks, A., 2001. **Developing a multiple foci conceptualization of the psychological Employee Relations** from <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do?contentType=Article&contentId=879759>.
- Marks, M. L. and K. P. De Meuse, 2003. **The Realities of Resizing. Resizing the Organization : Managing Layoffs, Diverstitures, and closings : Maximzing Gain While Minimizing Pain**. K. P. De Meuse and M. L. Marks. San Francisco, John Wiley & Sons, Inc.
- Martin, G., H. Staines, et al., n.d. **Linking Job Security and Career Development in a New Psychological Contract. Human Resource Management Journal** from.
- McDonald, D. J. and P. Makin, 2000. **The Psychological Contract, Organizational Commitment and Job Satisfaction of Temporary Staff. Leadership & Organization Development Journal** from <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0220210203.pdf>.
- Millon, T., M. J. Lerner, et al., 2003. **Handbook of Psychology : Personality and Social Psychology**. New York, John Wiley & Sons, Inc.
- Morishima, M., 1996. **Renegotiating Psychological Contracts : Japanese Style. Journal of Organizational Behavior** from <http://proquest.umi.com/pqdweb?index=0&did=393073511&SrchMode=1&sid=2&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1183740788&clientId=2298>.
- Mumford, E., 1995. **Contracts, complexity and contradictions The changing employment relationship. Personnel Review** from <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0140240804.pdf>.
- Nikarndrou, I., N. Papalexandris, et al., 2000. **Gaining Employee Trust After Acquisition : Implications for Managerial Action. Employee Relations** from <http://www.emeraldinsight.com>.

- O'Donohue, W., C. Sheehan, et al., 2007. **The psychological contract of knowledge workers. Journal of Knowledge Management** from <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/2300110205.pdf>.
- O'Neill, B. S. and M. Adya, 2007. **Knowledge sharing and the psychological contract: Managing knowledge workers across different stages of employment Journal of Managerial Psychology** from <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do?contentType=Article&contentId=1603142>.
- Pate, J., 2006. **The Changing Contours of the Psychological Contract. Journal of European Industrial Training** from [Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0030300103.pdf](http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0030300103.pdf).
- Pate, J., G. Martin, et al., 2003. **The Impact of Psychological Contract Violation on Employee Attitudes and Behaviour. Employee Relations** from <http://www.emeraldinsight.com/0142-5455.htm>.
- Perceived Organizational Support Website. (n.d.). **"Perceived organizational support."** 2007, April, from <http://pos.psych.udel.edu/theory.asp>.
- Restubog, S. L. D., P. Bordia, et al., 2006. **Effects of Psychological Contract Breach on Performance of IT Employees : The Mediating Role of Affective Commitment. Journal of Occupational and Organizational Psychology** from.
- Rousseau, D. M., 2000, February. Psychological Contract Inventory : Technical Report, Version 2.
- Saunders, M. N. K. and A. Thornhill, 2006. **Forced Employment Contract Change and the Psychological Contract. Employee Relations** from <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0190280504.pdf>.
- Schabracq, M. J., C. L. Cooper, et al., 2003. **The Handbook of Work and Health Psychology**. Chichester, West Sussex, England, New York John Wiley & Sons, Ltd.
- Searle, R. H. and K. S. Ball, 2004. **The development of trust and distrust in a merger Journal of Managerial Psychology** from

<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do?jsessionid=75748126EB43711264EB10E4A24E3797?contentType=Article&contentId=881613>.

Sharkie, R., 2005. **Precariousness under the new psychological**

contract: the effect on trust and the willingness

to converse and share knowledge. Knowledge management Research & Practice from <http://proquest.umi.com/pqdweb?index=19&did=1040070941&SrchMode=1&sid=2&fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1180993707&clientId=8496>.

Sharpe, A., n.d. **The Psychological Contract in a Changing Work Environment.** from http://www.ukwon.net/files/Psychological%20Contract%20Theme%20Paper%20_TW1_.pdf.

Sisson, K., 1999. **The “new” European social model: the end of the search for an orthodoxy or another false dawn? Employee Relations** from <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do?contentType=Article&contentId=879704>.

Smithson, J. and S. Lewis, 2000. **Is job insecurity changing the psychological contract? Personnel Review** from <http://www.emerald-library.com/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0140290601.pdf>.

The American Institute of Stress. (n.d.). **"Job Stress."** 2007, from <http://www.stress.org/job.htm>.

The Copenhagen Post, (2007, 13 June), **"Flexicurity on EU's Lips."** from <http://www.denmark.dk/en/servicemenu/News/GeneralNews/FlexicurityOnEUsLips.htm>

The Copenhagen Post. (2007, 16 May). **"Flexicurity Model Turning Heads."** from <http://www.denmark.dk/en/servicemenu/News/FocusOn/FlexicurityModelTurningHeads.htm>.

Thornhill, A. and M. N. K. Saunders, 1996. **Downsizing, Delaying - But Where's the Commitment? : The Development of a Diagnostic Tool to Help Manage Survivors. Personnel Review** from

<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0140260105.pdf>.

Tsui, A. S. and J. B. Wu, 2005. **The New Employment Relationship Versus the Mutual Investment Approach Implications for Human Resource Management. The Future of Human Resource Management : 64 Thought Leaders Explore the Critical HR Issues of Today and Tomorrow.** M. Losey, S. Meisinger and D. Ulrich. Virginia, USA, John Wiley & Sons, Inc.

Van der Heijden, B., 2001. **Prerequisites to Guarantee Life-long Employability. Personnel Review** from <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do?contentType=Article&contentId=879307>.

Webber, T., 1997. **Strategies for surviving and thriving in organizations. Career Development International** from <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/1370020205.pdf>.

Website of Ministry of Foreign Affairs of Denmark, (2007, 1 Junie), **"Flexicurity - A Magic Formula."** from <http://www.denmark.dk/en/menu/AboutDenmark/DenmarkInBrief/DenmarkAnOverview/Flexicurity%e2%80%93AMagicFormula>

Willems, I., R. Janvier, et al., 2006. **New Pay in European Civil Services : is the Psychological Contract Changing? International Journal of Public Sector Management** from <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0420190607.pdf>.

Winter, R., 2006. **State of the psychological contract: Manager and employee perspectives within an Australian credit union. Employee Relations** from <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0190280502.pdf>.

World Commission on the Social Dimension of Globalization, 2004. **A Fair Globalization : Creating Opportunities for All.** from <http://www.ilo.org/public/english/wcsdg/docs/report.pdf>.

ภาคผนวก

ตารางแบบสรุปรายงานการวิจัย
งานวิจัยเกี่ยวกับข้อตกลงทางใจโดยตรง

ปี	รายละเอียด	สรุป	วิธีการศึกษา
1	1997 Violation - Effect to employee behavior, Expat staff UK (Lewis 1997)	การละเลยข้อตกลงทางใจของลูกจ้างนำไปสู่ความเครียดและการตกต่ำของผลผลิต	ลูกจ้างต่างชาติจากองค์กรการ 4 แห่ง; Semi-structured interview;
2	1997 Managing - Employee's expectation, Construction of psychological contract USA (Roehling 1997)	ข้อตกลงทางใจคือความเชื่อที่คนมีเกี่ยวกับสัญญา ยอมรับ และการพึ่งพากันกันในความสัมพันธ์ใด ๆ ซึ่งในบริบทของกิจการ ลูกจ้างจะสร้างข้อตกลงทางใจขึ้นจากสิ่งต่าง ๆ ในการปฏิสัมพันธ์ระหว่างตนกับองค์กร... ในยุคเริ่มแรกการศึกษาเกี่ยวกับข้อตกลงทางใจมุ่งเน้นอธิบายความคาดหวังของลูกจ้างในแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกันไป ทั้งนี้แล้วแต่ผู้ศึกษาจะเห็นว่าเหมาะสม เช่น Argyis (1960) มุ่งเน้นการอธิบายว่าข้อตกลงทางใจเป็นความคาดหวังที่สอดคล้องกันระหว่างหัวหน้างานกับผู้ใต้บังคับบัญชา เนื่องจากหัวหน้างานได้รับการเลื่อนตำแหน่งขึ้นมาตามสายงานที่มีวัฒนธรรมเดียวกันกับผู้ใต้บังคับบัญชาของตน ทั้ง 2 ฝ่ายจึงมีค่านิยมที่สอดคล้องกัน Levinson และคณะมุ่งเน้นอธิบายข้อตกลงทางใจในมิติของความสัมพันธ์ระหว่างลูกจ้างกับนายจ้าง โดยอธิบายว่าข้อตกลงทางใจเป็นผลผลิต (Products) ของความต้องการและสิ่งจูงใจ (Motives) ของลูกจ้าง ซึ่งอยู่ที่อิทธิพลของประสบการณ์ในอดีตและความ	ไม่มีข้อมูล

	ปี	รายละเอียด	สรุป	วิธีการศึกษา
			<p>รับรู้เกี่ยวกับประสบการณ์ปัจจุบัน ซึ่งทำให้ลูกจ้างแต่ละคนมีข้อตกลงทางใจที่แตกต่างกัน</p> <p>Morrison (1994) มุ่งเน้นอธิบายธรรมชาติของข้อตกลงทางใจ ซึ่งช่วยให้ลูกจ้างรับมือกับความไม่มั่นคงต่าง ๆ เช่น ความต้องการสถานการณ์ที่คาดเดาได้ ความต้องการที่จะพึงพอใจการได้ ความต้องการรู้สึกใกล้ชิดกับเพื่อนร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชา</p> <p>Rousseau และ Wade-Benzoni (1994) มุ่งเน้นอธิบายว่าข้อตกลงทางใจเป็นความเชื่อของลูกจ้างเกี่ยวกับสิ่งที่องค์กรสัญญาว่าจะให้แก่ตนในอนาคต</p> <p>การศึกษาในอนาคตควรมุ่งเน้นการพัฒนาของข้อตกลงทางใจเชิงทฤษฎีมากกว่าที่จะมุ่งเน้นสถานการณ์ที่ไม่เป็นทางการ เช่น ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อลักษณะของข้อตกลงทางใจ ความเหมาะสมในการนำข้อตกลงทางใจไปประยุกต์ใช้ในความสัมพันธ์ชนิดต่าง ๆ รวมทั้งความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้องกับการจ้างงาน แนวคิดที่เหมาะสมกับการนำมาใช้ในการบริหารจัดการพฤติกรรมองค์กร</p>	
3	1997	Violation -Forcing job change Hallier and James (1997)	การเปลี่ยนแปลงที่ไม่เป็นไปตามความคาดหวังของลูกจ้างกระตุ้นให้ลูกจ้างทบทวนความสัมพันธ์ต่อองค์กรใหม่ และผูกพันต่อองค์กรน้อยลง	41; Interview
4	1997	Renegotiating - Employability	ความสามารถในการหางานทำอาจใช้เป็นข้อตกลงทางใจใหม่แทนความมั่นคงในงานที่	ไม่มีข้อมูล

	ปี	รายละเอียด	สรุป	วิธีการศึกษา
		UK (Bagshaw 1997)	สูญสลายไป โดยลูกจ้างต้องรับผิดชอบการวางแผนอาชีพของตนเอง ในขณะที่ผู้บริหารต้องให้การสนับสนุน	
5	1997	Renegotiating - Employability UK (Iles 1997)	การพัฒนาทักษะและการจัดการอาชีพแบบดั้งเดิมควรได้รับการปรับเปลี่ยนเพื่อประโยชน์ในระยะยาวของลูกจ้างและองค์กร	ไม่มีข้อมูล
6	1998	Managing – Restructuring Australia (Schalk, Campbell et al. 1998)	<p>สถานะของข้อตกลงทางใจเป็นปัจจัยสำคัญของความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการเปลี่ยนแปลง</p> <p>ในการเปลี่ยนแปลงในองค์กร การสื่อสารที่มีประสิทธิผล การสนับสนุนจากองค์กร และการให้โอกาสในการมีส่วนร่วมในกระบวนการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับข้อตกลงทางใจ โดยการสนับสนุนจากองค์กรมีอิทธิพลมากที่สุด และทัศนคติทางบวก (ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร ความต้องการอยู่กับองค์กร) มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมทางบวกของลูกจ้าง</p> <p>ลูกจ้างส่วนใหญ่คาดหวังการเปลี่ยนแปลง ซึ่งหมายถึงว่าการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงย่อมไม่ได้มาจากการไม่รู้ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลง แต่มาจากการสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพ ลูกจ้างขาดข้อมูลที่ชัดเจน การสื่อสารที่ชัดเจนจึงช่วยป้องกันการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้</p> <p>เมื่อรู้สึกว่างค์การฝ่าฝืนข้อตกลงทางใจ ลูกจ้างจะต้องการการสนับสนุนจากเครือข่ายของตนในองค์กร รวมถึงหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน หรือสหภาพ</p>	220 (37%); Random questionnaire

	ปี	รายละเอียด	สรุป	วิธีการศึกษา
7	1998	Violation - Job changed UK (Kessler and Shapiro 1998)	<p>สิ่งที่ลูกจ้างได้รับจากองค์การแตกต่างจากความคาดหวังที่ลูกจ้างมี</p> <p>ลูกจ้างรู้สึกว่าคุณต้องให้มากกว่าที่องค์การควรได้รับ เช่น ชั่วโมงการทำงานที่ยาวนานเกินไป</p> <p>ลูกจ้างรู้สึกว่าองค์การไม่ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเอง โดยเฉพาะทักษะและความสามารถที่นำไปใช้ในองค์การทั่วไปเพื่อรับมือกับความไม่มั่นคงในงานได้</p>	6,415
8	1999	Renegotiating - Employability UK (Hallier and Butts 1999)	องค์การส่วนใหญ่พัฒนาความสามารถในการทำงานทำโดยมุ่งเน้นการแก้ไขทัศนคติของลูกจ้างมากกว่าจะพัฒนาทักษะอย่างแท้จริง	ไม่มีข้อมูล
9	2000	Change of ~ - Job insecurity UK (Smithson and Lewis 2000)	ลูกจ้างหนุ่มสาวไม่ได้มีมุมมองว่าการที่องค์การไม่สามารถให้ความไม่มั่นคงในงานได้เป็นการฝ่าฝืนข้อตกลงทางใจเสมอไป ในขณะที่ลูกจ้างที่มีทางเลือกน้อย เช่น มีทักษะต่ำ อายุมาก และลูกจ้างหญิงมีแนวโน้มที่จะมองว่าเป็นการฝ่าฝืนข้อตกลงทางใจ แต่ลูกจ้างหนุ่มสาวยอมรับความไม่มั่นคงในระยะสั้นได้เท่านั้น เพราะความไม่มั่นคงระยะยาวจะมีผลต่อการวางแผนชีวิต	14 focus group and 12 individual interviews
10	2001	Renegotiating – Reconceptualization UK (Marks 2001)	ข้อตกลงทางใจมีความซับซ้อนมากกว่าเป็นเพียงความคาดหวังระหว่างลูกจ้างกับองค์การ โดยลูกจ้าง 1 คนอาจมีข้อตกลงทางใจหลายรูปแบบขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์และสถานะที่มีต่อบุคคลและกลุ่มสังคมต่าง ๆ ในองค์การ	ไม่มีข้อมูล
11	2001	Violation Maltese	ลูกจ้างรับรู้การฝ่าฝืนข้อตกลงทางใจเป็น 2 รูปแบบ คือ 1) องค์การทำหน้าที่ของตนเองน้อย	135 (45%): Questionnaire

	ปี	รายละเอียด	สรุป	วิธีการศึกษา
		(Cassar 2001)	กว่าที่ควร และ 2) ลูกจ้างเองทำหน้าที่ของตนมากกว่าที่ควร	
12	2001	Managing – Leadership USA (Kraines 2001)	ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในองค์กรสมัยใหม่ คือ การโค้ชและให้การสนับสนุน เพื่อให้ลูกจ้างประสบความสำเร็จสูงสุด โดยให้ความสำคัญในเรื่องข้อตกลงทางใจ ให้โอกาสตัดสินใจ มีส่วนร่วม	ไม่มีข้อมูล
13	2002	Renegotiating – Employability UK (Atkinson 2002)	องค์กรประสบความสำเร็จล้มเหลวในการต่อรองข้อตกลงทางใจใหม่โดยการใช้การพัฒนาทักษะแทนความไม่มั่นคงในงานที่สูญหายไป เพราะแนวทางที่ให้ลูกจ้างรับผิดชอบการจัดการอาชีพของตนถูกลูกจ้างมองว่าเป็นการฝ่าฝืนข้อตกลงทางใจแบบเดิมที่องค์กรต้องดูแลลูกจ้าง ทั้งนี้ ทำให้ลูกจ้างเปลี่ยนแปลงข้อตกลงทางใจจากเชิงความสัมพันธ์ไปเป็นเชิงการแลกเปลี่ยน	104 (52%); Questionnaire
14	2002	Change of ~ - Restructuring UK (Beaumont and Harris 2002)	ไม่พบความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญระหว่างการปรับโครงสร้างองค์กรกับการเปลี่ยนแปลงรูปแบบของข้อตกลงทางใจ (การปรับโครงสร้างอาจไม่ได้เป็นสาเหตุหลักของการเปลี่ยนแปลงรูปแบบของข้อตกลงทางใจก็ได้)	5 industries; Meta-analysis
15	2002	Change of ~ - Restructuring Australia (Maguire 2002)	ข้อตกลงทางใจแบบดั้งเดิมมีการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะในองค์กรที่เคยมุ่งเน้นการบริหารจัดการแบบพ่อปกครองลูก (Paternalistic) และมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง โดยองค์กรให้ความสำคัญต่อข้อตกลงทางใจเชิงความสัมพันธ์และความภักดีต่อองค์กรน้อยลง ทั้งที่ยังคาดหวังความผูกพันต่อองค์กรจากลูกจ้างอยู่ ลูกจ้างรับรู้ว่าการที่องค์กรถอดถอนความมั่นคงในงานออกไปโดยไม่มีสิ่งใดมาทดแทน	862 (78%); Survey

	ปี	รายละเอียด	สรุป	วิธีการศึกษา
			<p>เป็นการทบทยต่อความไว้วางใจของลูกจ้าง</p> <p>ลูกจ้างเพียงร้อยละ 10 เท่านั้นที่มีลักษณะเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur) ซึ่งจะช่วยให้สามารถรับมือกับข้อตกลงทางใจใหม่ที่มุ่งเน้นความมั่นคงในการมีงานทำ (Employability based) มากกว่าความมั่นคงในงานปัจจุบัน</p> <p>ในปัจจุบันองค์การอาจไม่ให้ความสำคัญต่อการให้ความมั่นคงและความก้าวหน้าในงาน แต่ความผูกพันต่อองค์การก็ยังคงจำเป็นต่อการรักษาระดับผลผลิตขององค์การอยู่</p> <p>ในภาวะที่ลูกจ้างมีทางเลือกน้อยการแก้ไขปัญหอาจไม่จำเป็น การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะก็อาจเป็นการลงทุนที่สูญเปล่าในภาวะที่ลูกจ้างไม่มีความผูกพันต่อองค์การ ดังนั้นองค์การควรให้ความสำคัญต่อการสร้างสิ่งแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อปัจจัยทางความรู้สึก (Intrinsic) อื่น ๆ เช่น การให้เกียรติ การยอมรับ และความสัมพันธ์อันดีต่อเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น</p> <p>แม้ข้อตกลงทางใจระหว่างองค์การและลูกจ้างในองค์การสมัยใหม่จะเป็นเชิงการแลกเปลี่ยนมากขึ้น แต่ข้อตกลงทางใจก็ยังคงมีความสำคัญต่อการรักษาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างองค์การกับลูกจ้าง เพียงแต่ต้องมีการปรับเปลี่ยนเพื่อให้สนองความต้องการของแรงงานที่มีลักษณะเปลี่ยนงานง่ายและหันมาผูกพันต่อตนเองมากกว่าต่อองค์การ</p>	
16	2002	Managing – Leadership	ผู้นำองค์การสมัยใหม่ต้องให้ความสำคัญในเรื่องของจิตใจ	ไม่มีข้อมูล

	ปี	รายละเอียด	สรุป	วิธีการศึกษา
		UK (Korac-Kakabadse, Kouzmin et al. 2002)		
17	2002	Managing - Expat staff UK (Baruch, Steele et al. 2002)	ลูกจ้างที่ไปประจำในต่างแดนร้อยละ 30 มีผล การปฏิบัติงานต่ำและมีผลออกจากองค์กร หลังกลับประเทศไม่นาน องค์กรควรให้ ความสำคัญต่อการบริหารจัดการความ คาดหวังของลูกจ้างเหล่านี้	4 exploratory interviews with HRM senior member; 15 in- depth interviews with 15 former expat
18	2003	Violation - Minority staff USA (Chrobot-Mason 2003)	นอกเหนือจากความคาดหวังทั่วไปแล้วลูกจ้าง ที่เป็นชนกลุ่มน้อย (Minority) คาดหวังและให้ ความสำคัญต่อการที่องค์กรจะให้การดูแล ตนเป็นพิเศษ ซึ่งในสถานการณ์จริงลูกจ้าง รู้ว่าองค์กรไม่สามารถทำตามความ คาดหวังของตนในข้อนี้ ซึ่งทำให้ลูกจ้างมี ความพึงพอใจ ความผูกพันต่อองค์กร และ ความศรัทธาในองค์กรน้อยลง ส่วนความ ไว้วางใจและความยุติธรรมองค์กรเป็นปัจจัย ตัวกลาง (Moderator) ในการรับรู้ของลูกจ้าง เกี่ยวกับการฝ่าฝืนข้อตกลงทางใจ	88 (20%); Questionnaire
19	2003	Violation – Downsizing UK (Pate, Martin et al. 2003)	ความยุติธรรมในการแบ่งปันปันส่วนมี ความสัมพันธ์ต่อความพึงพอใจในงานและ ความผูกพันทางอารมณ์ต่อองค์กร ความยุติธรรมทางกระบวนการมี ความสัมพันธ์ต่อความพึงพอใจในงาน ความ ภักดีและความศรัทธาต่อองค์กร ความยุติธรรมทางการปฏิบัติมีความสัมพันธ์ ต่อความศรัทธาในองค์กรและความผูกพัน ทางอารมณ์ต่อองค์กร	Quantitative attitude survey, the analysis of absenteeism data, interviews

	ปี	รายละเอียด	สรุป	วิธีการศึกษา
			<p>ความยุติธรรมขององค์กรมีความสัมพันธ์ต่อพฤติกรรมน้อยกว่าทัศนคติ โดยพบเพียงว่าอิสระในการทำงานมีความสัมพันธ์ต่อพฤติกรรมการเป็นพลเมืองดีขององค์กรเท่านั้น ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะ 1) องค์กรมีช่องว่างทางอำนาจมากทำให้ลูกจ้างไม่กล้าแสดงพฤติกรรมทางลบ 2) ความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติและพฤติกรรมมีความซับซ้อนกว่าแนวคิดโดยทั่วไป เนื่องจากลูกจ้างที่มีทัศนคติทางลบอาจไม่แสดงพฤติกรรมทางลบเพราะยังมีความภูมิใจในงาน หรือไม่ต้องการสร้างปัญหาให้เพื่อร่วมงาน 3) ลูกจ้างมีมุมมองว่าองค์กรกับงานเป็นคนละเรื่องกัน การที่ลูกจ้างรู้สึกว่าการฝ่าฝืนข้อตกลงทางใจจึงไม่ทำให้ลูกจ้างมีพฤติกรรมทางลบเสมอไป</p>	
20	2003	<p>Managing - Knowledge worker UK (Scholarios, Lockyer et al. 2003)</p>	<p>ผู้สำเร็จการศึกษาสาขาวิชาชีพมีความอ่อนไหวต่อการที่องค์กรทำตามหรือไม่ทำตามความคาดหวังของตนมากกว่าผู้ที่หาความรู้ความชำนาญจากประสบการณ์การทำงาน ในการจัดการลูกจ้างกลุ่มนี้องค์กรต้องให้ความสำคัญต่อความคาดหวังจากทางอาชีพ ความแตกต่างของระดับความผูกพันต่อองค์กร และความชัดเจนของเส้นทางอาชีพในองค์กร</p>	6 groups of students in different stages of training; questionnaire
21	2003	<p>Managing – Leadership USA (Longenecker and Neibert 2003)</p>	<p>การบริหารจัดการองค์กรสมัยใหม่ต้องละวางแนวทางดั้งเดิม โดยต้องให้โอกาสผู้จัดการที่เป็นผู้ปฏิบัติจริงแสดงความคิดเห็นในการพัฒนาองค์กร โดยพบว่าผู้จัดการเหล่านี้เห็นว่าแนวทางปฏิบัติที่จะช่วยปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กรที่สำคัญที่สุด 10 ประการเรียงตามลำดับความสำคัญ คือ 1)</p>	524; Survey

	ปี	รายละเอียด	สรุป	วิธีการศึกษา
			บทบาท เป้าหมาย และความคาดหวังที่ชัดเจน 2) กระบวนการวัดผล ให้ข้อมูลย้อนกลับ และการโค้ชอย่างต่อเนื่อง 3) ระบบพี่เลี้ยงโดยผู้จัดการอาวุโส 4) การประเมินผล การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล 5) งานที่ทำ ทายและมีความยากในระดับที่เหมาะสม 6) ระบบการบริหารเส้นทางอาชีพที่มีมาตรฐาน 7) การเพิ่มการติดต่อสื่อสารกับลูกค้ายภายใน และภายนอกองค์กร 8) การฝึกอบรมข้ามสายงานที่มีหลักการมาตรฐานที่ดี 9) การเยี่ยมชมส่วนและแผนกต่าง ๆ และ 10) ระบบประเมิน 360 องศา	
22	2003	Violation – Restructuring (McGreevy 2003)	ลูกจ้างมีการรับรู้ว่าผลของการปรับโครงสร้างองค์กรเป็นการฝ่าฝืนข้อตกลงทางใจ และก่อให้เกิดผลกระทบต่อทัศนคติของพฤติกรรมของลูกจ้าง	ไม่มีข้อมูล
23	2003	Managing - Knowledge management UK (Hislop 2003)	แรงจูงใจในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นปัจจัยสำคัญของความสำเร็จในการจัดการความรู้ในองค์กร แต่ผลการศึกษาพบว่าลูกจ้างส่วนใหญ่ยังมีแรงจูงใจในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กรอาจใช้โมเดลข้อตกลงทางใจของ Guest และ Conway ในการสร้างแรงจูงใจและความผูกพันต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กรเพื่อแก้ปัญหานี้ได้	ไม่มีข้อมูล
24	2003	Managing – Change USA (Kidwell Jr 2003)	ในการต่อรองข้อตกลงทางใจใหม่กับลูกจ้างอายุมากซึ่งมีปัญหาในการปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงในองค์กรมากกว่า องค์กรอาจใช้แนวทางดังนี้ คือ 1) สื่อสารและสนับสนุนกลุ่มที่สนับสนุนองค์กร 2) ให้ทรัพยากรแก่กลุ่มที่คนในองค์กรส่วนใหญ่ยึดถือเป็นแบบอย่าง 3) เพิกเฉยต่อกลุ่มที่ทำตัวเป็นอุปสรรคเพื่อให้มีทำที่อ่อนลง และ 4) สร้างแรงจูงใจให้กลุ่มที่รู้สึกท้อถอย	ไม่มีข้อมูล

	ปี	รายละเอียด	สรุป	วิธีการศึกษา
25	2003	Managing - Employee's expectation Ireland (Carbery, Garavan et al. 2003)	ปัจจัยทางด้านจิตใจ การรับรู้ และอารมณ์ ใช้อธิบายการลาออกได้ดีที่สุด	89 (31.8%); Questionnaire
26	2004	Managing - Employee's expectation (Dainty, Raiden et al. 2004)	แนวทางการบริหารจัดการแบบใหม่ทำให้เกิดความเครียดในความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับลูกจ้าง อย่างไรก็ตามก็ตีความยุทธธรรมองค์กรทำให้ลูกจ้างยังคงมีข้อตกลงทางใจเชิงความสัมพันธ์อยู่ องค์กรควรมีการดำเนินการเชิงรุกโดยการปรับเปลี่ยนระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะช่วยรักษาข้อตกลงทางใจเชิงความสัมพันธ์ไว้	ไม่มีข้อมูล
27	2004	Managing - Knowledge management (Lundkvist and Yakhlef 2004)	การให้ลูกค้ามีส่วนร่วม (Customer involvement) ในการสื่อสารความคาดหวังคือแนวทางที่ช่วยถ่ายทอดความรู้จากแหล่งความรู้ที่แท้จริง (ลูกค้า) มาสู่องค์กร ทำให้เกิดแนวคิดใหม่ ๆ และความผูกพันต่อสินค้าและบริการ	ไม่มีข้อมูล
28	2004	Change of ~ - Merger UK (Searle and Ball 2004)	หลังการควบรวมกิจการลูกจ้างมีความไว้วางใจต่อองค์กรน้อยลง ปัจจัยที่จะช่วยเพิ่มระดับความไว้วางใจขึ้นมาใหม่ คือ 1) ผลลัพธ์ที่เป็นบวก และ 2) ความยุติธรรมองค์กรทางกระบวนการและการปฏิสัมพันธ์ (Processual and interaction justice)	In-depth interview with 6 survivors
29	2004	Managing - Temp. staff USA (Hartwell, Barnett et al. 2004)	ผู้บริหารมีมุมมองว่าการทำสัญญาชั่วคราวน่าจะมีผลดีต่อลูกจ้าง โดยลูกจ้างมีเวลาทำงานที่ยืดหยุ่นและมีเวลาส่วนตัวมากขึ้น แต่ในความเป็นจริงลูกจ้างชั่วคราวรู้สึกไม่มั่นคงและรู้สึกว่าตนมีส่วนควบคุมงานของตนน้อยลงแม้ว่าจะได้รับรายได้เพิ่มขึ้น	17; interview
30	2004	Managing - Policy	ลูกจ้างมีมุมมองว่านโยบายเป็นเสมือนสัญญา	668 (24.7%);

	ปี	รายละเอียด	สรุป	วิธีการศึกษา
		UK (Skinner, Saunders et al. 2004)	ที่ผู้บริหารให้ไว้และจะต้องทำตาม	Anonymous postal questionnaire
31	2004	Managing - Culture fit Taiwan (Silverthorne 2004)	ความเข้ากันได้ระหว่างตัวลูกจ้างและวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กร	120 staffs from 3 cultures (bureaucratic, innovative and supportive); Questionnaire
32	2005	Managing – Communication (David 2005)	การสื่อสารอย่างเปิดเผยกับลูกจ้างเป็นรากฐานที่มั่นคงในการพัฒนาข้อตกลงทางใจเชิงบวก	ไม่มีข้อมูล
33	2005	Managing - Employee behavior Canada (Lemire and Rouillard 2005)	บริบทองค์กรมีความสัมพันธ์ต่อทัศนคติและพฤติกรรมของลูกจ้าง การบริหารจัดการองค์กรสมัยใหม่ต้องปล่อยวางแนวทางแบบองค์กรแบบราชการ	132 (37%); Questionnaire
34	2005	Managing – Communication (Millar, Choi et al. 2005)	ซอฟต์แวร์สารสนเทศการสื่อสารอย่างเปิดเผยด้วยซอฟต์แวร์สารสนเทศช่วยสร้างข้อตกลงทางใจระดับสังคมที่เข้มแข็ง	ไม่มีข้อมูล
35	2005	Change of ~ - Job insecurity USA (Adams and Zanzi 2005)	ในธุรกิจที่ปรึกษาองค์กรจะลงทุนในการพัฒนาบุคลากรเฉพาะเมื่อการลงทุนนั้นสร้างประสิทธิผลให้องค์กรอย่างแท้จริง (Cost effective) ลูกจ้างจึงมีข้อตกลงทางใจว่าตนต้องรับผิดชอบการดำเนินและจัดการอาชีพของตนเอง ต้องมีความสามารถในการปรับตัวพร้อมที่จะเปลี่ยนองค์กรตลอดเวลา และต้องพึ่งพาองค์กรให้น้อยลง	ไม่มีข้อมูล
36	2005	Renegotiating – Employability Belgium (Vloeberghs, Pepermans et al.	การวางแผนอาชีพมีการเปลี่ยนแปลงจากแบบดั้งเดิมไปสู่แบบที่ลูกจ้างต้องใช้การนำตนเอง (Self-directed) มากขึ้น โดยส่วนใหญ่มีแนวทางแบบเฉพาะหน้า (ad hoc) กิจกรรมที่นิยม คือ ให้ลูกจ้างมีส่วนร่วมแสดงความ	86 companies; Structured-questionnaire

	ปี	รายละเอียด	สรุป	วิธีการศึกษา
		2005)	คิดเห็น การหมุนเวียนงาน การโค้ช และการฝึกอบรมภายนอก	
37	2005	Managing - Flexi hours Denmark (Emmerik and Sanders 2005)	ชั่วโมงการทำงานที่ไม่ตรงกับความต้องการของลูกจ้างมีความสัมพันธ์กับความผูกพันทางอารมณ์ต่อองค์กรแตกต่างกันระหว่างลูกจ้างที่ความต้องการทำงานเพิ่มขึ้นและลูกจ้างที่ความต้องการทำงานน้อยลง	222 (38%); Questionnaire
38	2006	Violation - Contract changed UK (Saunders and Thornhill 2006)	ลูกจ้างประจำมีข้อตกลงทางใจเชิงความสัมพันธ์มากกว่าลูกจ้างชั่วคราว หลังการเปลี่ยนสัญญาว่าจ้างจากการจ้างประจำเป็นจ้างชั่วคราว ลูกจ้างจะมีการต่อต้านอยู่ระยะหนึ่ง หลังจากนั้นส่วนหนึ่งจะยังคงมีข้อตกลงทางใจเชิงความสัมพันธ์กับองค์กรต่อไป ในขณะที่ส่วนหนึ่งจะมีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบไปเป็นเชิงการแลกเปลี่ยน องค์กรต้องเร่งสร้างข้อตกลงทางใจใหม่ที่แข็งแกร่งโดยการใช้การสื่อสารเพื่อสร้างความชัดเจน	30 (50%); in-depth interview
39	2006	Violation - M&A Australia (Winter 2006)	ลูกจ้างระดับผู้จัดการกับลูกจ้างระดับพนักงานมีการรับรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในองค์กร (M&A) แตกต่างกัน โดยลูกจ้างระดับผู้จัดการจะใช้เหตุผลและเข้าใจเกี่ยวกับข้อจำกัดต่าง ๆ ขององค์กรมากกว่า ส่วนลูกจ้างระดับพนักงานจะใช้อารมณ์โดยมีความรับรู้ว่าการมีความยุติธรรม ไม่ใส่ใจลูกจ้าง	7 manager, 12 employee; Semi-structured interview
40	2006	Violation - Org. justice UK (Judy 2006)	การฝ่าฝืนข้อตกลงทางใจขององค์กรใน ความรับรู้ของลูกจ้างอาจเกิดจากความตั้งใจหรือไม่ตั้งใจ ระดับของปฏิกิริยาของลูกจ้างต่อการฝ่าฝืนข้อตกลงทางใจขึ้นอยู่กับสาเหตุของการฝ่าฝืน (ความยุติธรรมทางการแบ่งปันปันส่วน ทางกระบวนการ และการปฏิบัติสัมพันธ์) และระดับความรับผิดชอบของ	4-year qualitative study and investigation

	ปี	รายละเอียด	สรุป	วิธีการศึกษา
			องค์การในความรู้	
41	2006	Renegotiating - New pay system European (Willems, Janvier et al. 2006)	แม้จะมีการนำระบบค่าตอบแทนใหม่มาใช้ แต่ระบบการให้รางวัลยังคงเป็นแบบดั้งเดิม ทั้งนี้เป็นเพราะลูกจ้างของราชการยังมีข้อตกลงทางใจแบบดั้งเดิมที่ผูกพันอยู่กับค่านิยมในการให้ความสำคัญต่อความเสมอภาคและกลุ่มนิยม	On-line survey in 6 countries
42	2006	Managing – Hierarchy UK (Atkinson and Cuthbert 2006)	ลูกจ้างในระดับต่าง ๆ มีข้อตกลงทางใจที่แตกต่างกัน โดยลูกจ้างในระดับสูงจะมีข้อตกลงทางใจเชิงความสัมพันธ์มากกว่าลูกจ้างในระดับล่าง	Data from the Working in Britain 2000 (WIB) survey, an ESRC/CIPD funded study.
43	2006	Violation - Career mgmt. USA (Granrose and Baccili 2006)	ลูกจ้างส่วนใหญ่มีมุมมองว่าการจัดการเส้นทางอาชีพแบบดั้งเดิมเป็นการให้ความมั่นคงและความก้าวหน้าในงาน และการจัดการเส้นทางอาชีพแบบใหม่ไม่ตอบสนองความต้องการในด้านนี้และเป็นการฝ่าฝืนข้อตกลงทางใจของตน ทำให้มีความผูกพันและความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรน้อยลง ปฏิกริยาทางลบนี้จะบรรเทาลงถ้าลูกจ้างมีความผูกพันต่อหัวหน้างาน แต่จะไม่มีอิทธิพลใด ๆ ถ้าหัวหน้างานเป็นผู้ฝ่าฝืนข้อตกลงทางใจเสียเอง หรือถ้าองค์กรมีการฝ่าฝืนข้อตกลงทางใจของลูกจ้างอย่างรุนแรง	145 (52%); Structured questionnaire
44	2006	Managing - Stock option USA (Selvarajan, Ramamoorthy et al. 2006)	ระดับที่องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของลูกจ้างเป็นปัจจัยตัวกลางในความสัมพันธ์ระหว่างโปรแกรมการให้ลูกจ้างถือหุ้นกับการอยู่กับองค์กรและความผูกพันต่อองค์กร ความยุติธรรมมององค์กรเป็นปัจจัยตัวกลางในความสัมพันธ์ระหว่างผลการบริหารหุ้นกับการรับรู้เกี่ยวกับความสามารถขององค์กรในการตอบสนองความต้องการของลูกจ้าง แต่ไม่เป็นปัจจัยตัวกลางระหว่างผลการบริหารหุ้นกับทัศนคติที่มีต่อผลการ	81 (98%); survey

	ปี	รายละเอียด	สรุป	วิธีการศึกษา
			บริหารหุ้นของลูกจ้าง ผลตอบแทนจากหุ้นมีความสัมพันธ์โดยตรงกับความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กร	
45	2006	Managing - Knowledge worker development Ireland (McDermott, Mangan et al. 2006)	ลูกจ้างที่มีการศึกษาในองค์กรที่ใช้โปรแกรมการพัฒนาลูกจ้างที่มีการศึกษา (Graduate development program – GDP) มีความพึงพอใจในงานน้อยกว่าลูกจ้างในองค์กรที่ไม่มีการใช้โปรแกรมนี้นี้ เนื่องจากทำให้ต้องมีภาระงานเพิ่มขึ้น	89 (71%); Questionnaire
46	2006	Managing – Environment USA (Wade-Benzoni, Rousseau et al. 2006)	คุณภาพความสัมพันธ์ (ความสอดคล้องกันของข้อตกลงทางใจ) ของคนในกลุ่มมีความสัมพันธ์กับระดับความร่วมมือ การเข้าร่วมกิจกรรม และการแก้ปัญหา	170 doctoral students; anonymous survey
47	2007	Managing - Knowledge worker development Australia (O'Donohue, Sheehan et al. 2007)	ลูกจ้างที่มีความรู้หนุ่มสาวต้องการอิสระในการทำงาน งานที่สนุก และทรัพยากรในการทำงาน ส่วนลูกจ้างที่อายุมากมีความกังวลต่อการลดลงของฝีมืออิสระในกระบวนการสร้างสรรค์ความรู้ใหม่ซึ่งมีความสัมพันธ์ต่อภาพพจน์ขององค์กร ลูกจ้างทั้ง 2 กลุ่มต่างกังวลต่อความไม่ต่อเนื่องของโปรแกรมการเผยแพร่ความรู้ทางวิชาการของประเทศและข้อจำกัดในการเข้าถึงการพัฒนาทางเทคโนโลยีของสาธารณชน	10; Exploratory research
48	2007	Managing - Evaluating HR system UK (Atkinson 2007)	ความไว้วางใจอันเกิดจากเหตุผล (Cognitive trust) เป็นพื้นฐานของข้อตกลงทางใจเชิงการแลกเปลี่ยน และความไว้วางใจอันเกิดจากอารมณ์ (Affective trust) เป็นพื้นฐานของข้อตกลงทางใจเชิงความสัมพันธ์	41 employees from 3 small firms; Semi-structured interviews in three case study firms, adopting a critical incident technique (CIT).

	ปี	รายละเอียด	สรุป	วิธีการศึกษา
49	2007	Change of ~ - Evolution of study USA (DelCampo 2007)	การศึกษาเกี่ยวกับข้อตกลงทางใจในปัจจุบันมีการพัฒนาจากการศึกษาเฉพาะความสัมพันธ์ระหว่างความคาดหวังขององค์กรและลูกจ้างไปสู่การศึกษาเกี่ยวกับข้อตกลงทางใจในบริบทขององค์กรที่มีพลวัตมากขึ้น	ไม่มีข้อมูล
50	2007	Violation - M&A Greece (Bellou 2007)	หลังการควบรวมกิจการ ลูกจ้างโดยรวมมีข้อตกลงทางใจที่เป็นเชิงความสัมพันธ์น้อยลง เพราะรู้สึกว่าได้รับสิ่งต่าง ๆ จากองค์กรน้อยลง ลูกจ้างที่มีทักษะระดับสูงมีแนวโน้มที่จะมีความคิดเชิงบวกเกี่ยวกับการควบรวมกิจการมากกว่าว่าการควบรวมกิจการอาจนำมาซึ่งโอกาสและความท้าทาย	255 (56.7%); Questionnaire
51	2007	Managing - Knowledge sharing USA (O'Neill and Adya 2007)	ข้อตกลงทางใจมีอิทธิพลต่อทัศนคติของลูกจ้างในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แต่มีถูกมองข้ามความสำคัญ ผู้บริหารควรประเมินสถานะข้อตกลงทางใจของคนในองค์กรเพื่อให้ทราบถึงปัจจัยจูงใจ การจัดการข้อตกลงทางใจแต่ละประเภทอย่างมีประสิทธิภาพผลจะช่วยลดการรับรู้เกี่ยวกับการฝ่าฝืนข้อตกลงทางใจ	ไม่มีข้อมูล
52	2007	Managing – Communication USA (Lenaghan and Seirup 2007)	โมเดลที่ปรึกษา (Counseling model) ช่วยสร้างความโปร่งใสในองค์กรและให้ผลลัพธ์ทางบวก	ไม่มีข้อมูล
53	2007	Renegotiating – Employability (Emerald Group Publishing Limited 2007)	การให้คำปรึกษาด้านอาชีพและโปรแกรมการฝึกอบรมมีอิทธิพลหลายระดับต่อตลาดแรงงาน โดยช่วยยกทักษะระดับแรงงานในระดับมหภาค ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้ศักยภาพของคนในระดับองค์กร ลดระดับการรับรู้เกี่ยวกับการฝ่าฝืนข้อตกลงทางใจขององค์กร ความตึงเครียดและความขัดแย้งในองค์กร ช่วยเพิ่ม	ไม่มีข้อมูล

	ปี	รายละเอียด	สรุป	วิธีการศึกษา
			ความสามารถในการทำงานทำในระดับบุคคล	
54	2007	Managing – Communication USA (Cangemi and Miller 2007)	ข้อตกลงทางใจที่เข้มแข็งอันเกิดจากการสื่อสารความคาดหวังที่ชัดเจน เป็นรากฐานสำคัญในการสร้างบรรยากาศองค์กรที่เปิดเผยและมีสุขภาพดีที่จะกระตุ้นให้เกิดการคิดสร้างสรรค์และการทุ่มเททำงานเพื่อองค์กร	ไม่มีข้อมูล

บรรณานุกรม

ตารางแบบสรุปรายงานการวิจัยที่เกี่ยวกับข้อตกลงทางใจโดยตรง

- Adams, S. M. and A. Zanzi, 2005. **The consulting career in transition: from partnership to corporate Career Development International** from
<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do?sessionId=19027FB891069C7ADE2888567F5A5271?contentType=Article&contentId=1509483>.
- Atkinson, C., 2002. **Career Management and the Psychological Contract. Career Development International** from
<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=1&did=140699311&SrchMode=1&sid=1&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1180974400&clientId=8496>.
- Atkinson, C., 2007. **Trust and the psychological contract. Employee Relations** from
<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0190290301.pdf>.
- Atkinson, C. and P. Cuthbert, 2006. **Does One Size Fit All? International Journal of Manpower** from
<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0160270703.pdf>.
- Bagshaw, M., 1997. **Employability - Creating a Contract of Mutual Investment. Industrial and Commercial Training** from
<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0370290603.pdf>.
- Baruch, Y., D. J. Steele, et al., 2002. **Management of expatriation and repatriation for novice global player International Journal of Manpower** from
<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do?sessionId=C87B605D5151C46F018807D5307A9990?contentType=Article&contentId=848358>.
- Beaumont, P. B. and R. I. D. Harris, 2002. **Examining white-collar downsizing as a cause of change in the psychological contract: Some UK evidence Employee Relations** from
<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do?contentType=Article&contentId=879786>.
- Bellou, V., 2007. **Psychological Contract Assessment After a Major Oerorganizational Change : The Case of Mergers and Qcquisitions. Employee Relations** from

<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0190290105.pdf>.

Cangemi, J. and R. Miller, 2007. **Breaking-out-of-the-box in organizations: Structuring a positive climate for the development of creativity in the workplace** *Journal of Management Development* from

<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do;jsessionid=2C0326CC74FD1A0144AB53947BB13E21?contentType=Article&contentId=1610204>.

Carbery, R., T. N. Garavan, et al., 2003. **Predicting hotel managers' turnover cognitions** *Journal of Managerial Psychology* from

<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do;jsessionid=FECCD54C06374A955B749B40390F4ACF?contentType=Article&contentId=881567>.

Cassar, V., 2001. **Violating Psychological Contract Terms Amongst Maltese Public Service Employees : Occurrence and Relationships.** *Journal of Managerial Psychology* from

<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0500160301.pdf>.

Chrobot-Mason, D. L., 2003. **Keeping the Promise : Psychological Contract Violations for Minority Employees.** *Journal of Managerial Psychology* from

<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0500180102.pdf>.

Dainty, A. R. J., A. B. Raiden, et al., 2004. **Psychological contract expectations of construction project managers.** *Engineering, Construction and Architectural Management* from

<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=575939631&Fmt=7&clientId=8496&RQT=309&VName=PQD>

David, C., 2005. **Communication and the psychological contract.** *Journal of Communication Management* from

<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=931278001&Fmt=7&clientId=8496&RQT=309&VName=PQD>

DelCampo, R. G., 2007. **Understanding the psychological contract: a direction for the future** *Management Research News* from

<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do;jsessionid=98869FC9C77B1180A1B1570BA9D62A3A?contentType=Article&contentId=1610178>.

- Emerald Group Publishing Limited, 2007. **How employers can ease pain of job losses: Counseling and retraining ways to cushion the shock** Emerald Group Publishing Limited from
<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do;jsessionid=2C0326CC74FD1A0144AB53947BB13E21?contentType=Article&contentId=1585272>.
- Emmerik, H. V. and K. Sanders, 2005. **Mismatch in working hours and affective commitment: Differential relationships for distinct employee groups** *Journal of Managerial Psychology* from
<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do;jsessionid=5F25CEFC1E6ED83E1F50AEC14CE93DD0?contentType=Article&contentId=1529662>.
- Granrose, C. S. and P. A. Baccili, 2006. **Do Psychological Contracts Include Boundaryless or Protean Careers?** *Career Development International* from
<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=19&did=1074258531&SrchMode=1&sid=4&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1180615721&clientId=8496>.
- Hallier, J. and S. Butts, 1999. **Employers' discovery of training: self-development, employability and the rhetoric of partnership** *Employee Relations* from
<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do;jsessionid=DA87712D0B1BD853C8542C80BDFDA722?contentType=Article&contentId=879684>.
- Hartwell, J. K., R. C. Barnett, et al., 2004. **Medical managers' beliefs about reduced-hour physicians** *Journal of Health Organisation and Management* from
<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do;jsessionid=E94BBABD3CEAF1A6965E159F9FF2F998?contentType=Article&contentId=1411664>.
- Hislop, D., 2003. **Linking human resource management and knowledge management** *Employee Relations* from
<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do;jsessionid=C87B605D5151C46F018807D5307A9990?contentType=Article&contentId=879808>.
- Iles, P., 1997. **Sustainable High-Potential Career Development : A Resource-based View.** *Career Development International* from
<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/1370020705.pdf>.
- Judy, P., 2006. **The changing contours of the psychological contract: Unpacking context and circumstances of breach.** *Journal of European Industrial Training* from

[http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1006509121&Fmt=7&clientId=8496&RQT=309
&VName=PQD](http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1006509121&Fmt=7&clientId=8496&RQT=309&VName=PQD)

Kessler, I. and J. C. Shapiro, 1998. **Restructuring the employment relationship in Surrey County Council. Employee Relations** from

[http://proquest.umi.com/pqdweb?did=115719942&Fmt=7&clientId=2298&RQT=309&
VName=PQD](http://proquest.umi.com/pqdweb?did=115719942&Fmt=7&clientId=2298&RQT=309&VName=PQD)

Kidwell Jr, R. E., 2003. **Helping older workers cope with continuous quality improvement Journal of Management Development** from

[http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do;jsessionid=C87B605D515
1C46F018807D5307A9990?contentType=Article&contentId=880554.](http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do;jsessionid=C87B605D5151C46F018807D5307A9990?contentType=Article&contentId=880554)

Korac-Kakabadse, N., A. Kouzmin, et al., 2002. **Spirituality and Leadership Praxis.**

Journal of Managerial Psychology from

[http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published
/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0500170302.pdf.](http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0500170302.pdf)

Kraines, G. A., 2001. **Are you L.E.A.D.ing your troops? . Strategy & Leadership** from

[http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do;jsessionid=B35126D580D
02FE35AAA0C6E37092D87?contentType=Article&contentId=872807.](http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do;jsessionid=B35126D580D02FE35AAA0C6E37092D87?contentType=Article&contentId=872807)

Lemire, L. and C. Rouillard, 2005. **An empirical exploration of psychological contract violation and individual behaviour: The case of Canadian federal civil servants in Quebec. Journal of Managerial Psychology** from

[http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do?contentType=Article&con
tentId=1463697.](http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do?contentType=Article&contentId=1463697)

Lenaghan, J. A. and H. J. Seirup, 2007. **Transition and transparency in the employment contract Journal of Management Development** from

[http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do;jsessionid=2C0326CC74F
D1A0144AB53947BB13E21?contentType=Article&contentId=1610209.](http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do;jsessionid=2C0326CC74FD1A0144AB53947BB13E21?contentType=Article&contentId=1610209)

Lewis, K. G., 1997. **Breakdown - a Psychological Contract for Expatriates. European Business Review** from

[http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published
/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0540970604.pdf.](http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0540970604.pdf)

Longenecker, C. O. and M. Neibert, 2003. **The management development needs of front-line managers: voices from the field. Career Development International** from

[http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published
/EmeraldFullTextArticle/Pdf/1370080405.pdf.](http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/1370080405.pdf)

- Lundkvist, A. and A. Yakhlef, 2004. **Customer involvement in new service development: a conversational approach Managing Service Quality** from <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do;jsessionid=75748126EB43711264EB10E4A24E3797?contentType=Article&contentId=842859>.
- Maguire, H., 2002. **Psychological Contract : Are They Still Relevant ? Career Development International** from.
- Marks, A., 2001. **Developing a multiple foci conceptualization of the psychological Employee Relations** from <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do?contentType=Article&contentId=879759>.
- McDermott, E., J. Mangan, et al., 2006. **Graduate development programmes and satisfaction levels Journal of European Industrial Training** from <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do;jsessionid=A77C1B375C25297899FB2415B36439F8?contentType=Article&contentId=1567243>.
- McGreevy, M., 2003. **The changing nature of work Industrial and Commercial Training** from <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do;jsessionid=C87B605D5151C46F018807D5307A9990?contentType=Article&contentId=838342>.
- Millar, C. C. J. M., C. J. Choi, et al., 2005. **Open source communities: an integrally informed approach Journal of Organizational Change Management** from <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do;jsessionid=9468E1E3D16ACFCFB448ED00377F83C8?contentType=Article&contentId=1502554>.
- O'Donohue, W., C. Sheehan, et al., 2007. **The psychological contract of knowledge workers. Journal of Knowledge Management** from <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/2300110205.pdf>.
- O'Neill, B. S. and M. Adya, 2007. **Knowledge sharing and the psychological contract: Managing knowledge workers across different stages of employment Journal of Managerial Psychology** from <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do?contentType=Article&contentId=1603142>.
- Pate, J., G. Martin, et al., 2003. **The Impact of Psychological Contract Violation on Employee Attitudes and Behaviour. Employee Relations** from <http://www.emeraldinsight.com/0142-5455.htm>.

- Roehling, M. V., 1997. **The origins and early development of the psychological contract** *Journal of Management History* from
<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=0&did=116350099&SrchMode=1&sid=1&Fmt=3&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1187364537&clientId=61844>.
- Saunders, M. N. K. and A. Thornhill, 2006. **Forced Employment Contract Change and the Psychological Contract. Employee Relations** from
<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0190280504.pdf>.
- Schalk, R., J. W. Campbell, et al., 1998. **Change and Employee Behavior. Leadership & Organization Development Journal** from
<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0220190304.pdf>.
- Scholarios, D., C. Lockyer, et al., 2003. **Anticipatory socialisation: the effect of recruitment and selection experiences on career expectations** *Career Development International* from
<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do;jsessionid=C87B605D5151C46F018807D5307A9990?contentType=Article&contentId=883337>.
- Searle, R. H. and K. S. Ball, 2004. **The development of trust and distrust in a merger** *Journal of Managerial Psychology* from
<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do;jsessionid=75748126EB43711264EB10E4A24E3797?contentType=Article&contentId=881613>.
- Selvarajan, T. T., N. Ramamoorthy, et al., 2006. **Employee stock option plan and employee attitudes: A test of extrinsic versus intrinsic models** *International Journal of Sociology and Social Policy* from
<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do;jsessionid=4F0118430860F436E99E560A3A571C23?contentType=Article&contentId=1558949>.
- Silverthorne, c., 2004. **The impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan** *Leadership & Organization Development Journal* from
<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do;jsessionid=9468E1E3D16ACFCFB448ED00377F83C8?contentType=Article&contentId=1410745>.
- Skinner, D., M. N. K. Saunders, et al., 2004. **Policies, promises and trust: improving working lives in the National Health Service** *International Journal of Public*

Sector Management from

<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do;jsessionid=9468E1E3D16ACFCFB448ED00377F83C8?contentType=Article&contentId=868044>.

Smithson, J. and S. Lewis, 2000. **Is job insecurity changing the psychological contract?**

Personnel Review from <http://www.emerald->

[library.com/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0140290601.pdf](http://www.emerald-library.com/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0140290601.pdf).

Vloeberghs, D., R. Pepermans, et al., 2005. **High-potential development policies: an empirical study among Belgian companies** **Journal of Management**

Development from

<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do;jsessionid=5F25CEFC1E6ED83E1F50AEC14CE93DD0?contentType=Article&contentId=1502300>.

Wade-Benzoni, K. A., D. M. Rousseau, et al., 2006. **Managing relationships across generations of academics: Psychological contracts in faculty-doctoral student collaborations.** **International Journal of Conflict Management** from

<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1255811281&Fmt=7&clientId=8496&RQT=309&VName=PQD>

Willems, I., R. Janvier, et al., 2006. **New Pay in European Civil Services : is the Psychological Contract Changing?** **International Journal of Public Sector**

Management from

<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0420190607.pdf>.

Winter, R., 2006. **State of the psychological contract: Manager and employee**

perspectives within an Australian credit union. **Employee Relations** from

<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0190280502.pdf>.

ตารางแบบสรุปรายงานการวิจัยที่เกี่ยวกับตัวแปรปรับ

รายละเอียด	สาเหตุของการฝ่าฝืน	สถานะข้อตกลงทางใจ	ผลกระทบ	ตัวแปรปรับ
(Hallier and James 1997), อังกฤษ, ข้อมูล : 41, แนวทาง : สัมภาษณ์	สถานการณ์ : การปรับ โครงสร้าง องค์กร (การ ควมรวมกิจการ การเปลี่ยน ลักษณะงาน และ การย้ายที่ตั้ง สถานที่ทำงาน โดยไม่สมัครใจ)	ลูกจ้างรู้สึกว่างค์การ ไม่ทำหน้าที่หลักของ ตน ลูกจ้างรู้สึกว่างค์การ ไม่มีความยุติธรรม ทางกระบวนการ (เกิดจากการไม่มีส่วน ร่วมในกระบวนการ ตัดสินใจ) ลูกจ้างไม่แน่ใจว่า ผู้บริหารยังมีความ ผูกพันและใส่ใจที่จะ ปกป้องตนเองต่อไป หรือไม่ ลูกจ้างบางกลุ่มมอง ว่าการเปลี่ยนงานเป็น โอกาสในการเรียนรู้	ลูกจ้างรู้สึกว่างตน ไม่มีอำนาจ ควบคุม สถานการณ์ การลดต่ำลงของ ความพอใจในงาน ความผูกพันต่อ งานและองค์การ ความรู้สึกสูญเสีย สถานะทางสังคม ลูกจ้างจะลดความ พยายามในการ ทำงานลงเพื่อ รักษาสมดุลของ การให้และรับ ระหว่างตนกับ องค์การ	ความรุนแรงและ ความถี่ของเรื่องที่ ฝ่าฝืน : ลูกจ้างจะ ยังคงมีข้อตกลงทาง ใจเชิงความสัมพันธ์ ถ้าเรื่องที่เกี่ยวกับ การฝ่าฝืนข้อตกลง ทางใจเป็นเรื่องไม่ สำคัญ และเกิดขึ้น ไม่บ่อย ความชัดเจนและ รวดเร็วในการ กำหนดทิศทางใหม่ สิ่งชดเชย : หน้าที่ งานใหม่ที่ให้ออก เรียนรู้ทักษะที่ จำเป็นต่อความ มั่นคงในงานระยะ ยาว
(Kessler and Shapiro 1998)	สถานการณ์ : องค์กรไม่ สามารถให้ความ มั่นคงในงาน	ลูกจ้างรู้สึกว่างค์การ ฝ่าฝืนข้อตกลงทางใจ เพราะ 1. สิ่งที่ได้รับจริง แตกต่างจากสิ่งที่ คาดหวัง โดยเฉพาะ เรื่องของค่าตอบแทน และข้อมูล 2. ลูกจ้างรู้สึกว่างสิ่ง		ค่าตอบแทนที่ ยุติธรรม : ค่าตอบแทนต้อง สมดุลกับความ รับผิดชอบ การมีส่วนร่วมใน กระบวนการ ตัดสินใจที่มี

รายละเอียด	สาเหตุของการฝ่าฝืน	สถานะข้อตกลงทางใจ	ผลกระทบ	ตัวแปรปรับ
		<p>ตนให้และได้รับไม่มีความสมดุลกัน โดยตนต้องให้สิ่งต่าง ๆ มากกว่าที่องค์กรควรจะได้รับ</p> <p>3. องค์กรไม่ทำตามสัญญาเรื่องการให้การฝึกอบรมทักษะที่ถ่ายโอนได้ (Portable) ที่จะช่วยเพิ่มความมั่นคงในการมีงานทำ (Employment security) เพื่อชดเชยความไม่มั่นคงในงานโดยองค์กรไม่ได้ให้ความสำคัญ</p>		<p>ผลกระทบต่อตนเอง</p> <p>การได้รับมอบหมายงานที่มีความสำคัญ</p> <p>การได้รับการฝึกอบรมทักษะที่สามารถถ่ายโอนได้ (Portable skills)</p>
(Smithson and Lewis 2000)	สถานการณ์ : ความไม่มั่นคงในงาน		ลูกจ้างมีการเปลี่ยนข้อตกลงทางใจไปเป็นเชิงการแลกเปลี่ยนมากขึ้น โดยผูกพันต่อองค์กรน้อยลง และหันไปผูกพันต่องานหรือโครงการในความรับผิดชอบของตนมากกว่า	<p>ระดับความรู้และทักษะ : ลูกจ้างที่มีความรู้น้อยมีความคาดหวังน้อยกว่าและไม่ใคร่เข้าใจในสิทธิของตนเองจึงมีการรับรู้ถึงความไม่มั่นคงในงานเป็นการฝ่าฝืนข้อตกลงทางใจน้อยกว่า</p> <p>อายุ : คนรุ่นหนุ่มสาวไม่ได้มองว่าความไม่มั่นคงในงานเป็นการฝ่าฝืน</p>

รายละเอียด	สาเหตุของการฝ่าฝืน	สถานะข้อตกลงทางใจ	ผลกระทบ	ตัวแปรปรับ
				<p>ข้อตกลงทางใจ เหมือนลูกจ้างที่อายุมาก โดยลูกจ้างอายุน้อยยอมรับว่าการดำเนินอาชีพเป็นความรับผิดชอบของตนเอง</p> <p>ระยะเวลาของความไม่มั่นคงในงาน : ความไม่มั่นคงในงานระยะสั้นเป็นสิ่งที่ยอมรับได้ ในขณะที่ความไม่มั่นคงในงานเป็นสิ่งที่ยอมรับได้ยาก</p> <p>สถานะทางครอบครัว : ลูกจ้างที่มีครอบครัว หรือที่มีแผนการลงทุนระยะยาวจะมีความกังวลต่อความไม่มั่นคงในงานมากกว่า</p> <p>ทางเลือกภายนอกองค์การ : ลูกจ้างยอมรับสภาพการทำงานใหม่เพราะรู้ว่าตนไม่มีทางเลือกภายนอกองค์การมากนัก</p>

รายละเอียด	สาเหตุของการฝ่าฝืน	สถานะข้อตกลงทางใจ	ผลกระทบ	ตัวแปรปรับ
				<p>ความถูกต้องและ ความจำเป็นของ การเปลี่ยนแปลง : ลูกจ้างมีแนวโน้มจะ ยอมรับการ เปลี่ยนแปลงที่ตน เห็นว่าเหมาะสมและ จำเป็นต่อการอยู่ รอดขององค์กร โดยองค์กรมีการ ชดเชยด้วยสิ่งอื่น</p> <p>สิ่งชดเชย : โอกาส ในการฝึกอบรม พัฒนา ค่าตอบแทน ที่เหมาะสม อิสระใน การทำงาน และ ความเคารพใน ลูกจ้าง</p> <p>การให้ความสำคัญ ต่อความรู้สึกของ ลูกจ้าง</p> <p>สิ่งชดเชย : การ ฝึกอบรมพัฒนา ทักษะเพื่อเพิ่ม โอกาสในการมีงาน ทำ (Employment security)</p>
(Cassar 2001)	สถานการณ์ :	ลูกจ้างรู้สึกว่างค์การ	การฝ่าฝืน	ความเข้าใจและ

รายละเอียด	สาเหตุของการฝ่าฝืน	สถานะข้อตกลงทางใจ	ผลกระทบ	ตัวแปรปรับ
	<p>ตรวจสอบสถานะข้อตกลงทางใจในองค์การรัฐ</p> <p>ลูกจ้างรู้สึกว่าการไม่ทำหน้าหน้าที่ของตน</p>	<p>ไม่ทำหน้าที่ของตน</p> <p>ลูกจ้างไม่รู้สึกรู้ว่าองค์การฝ่าฝืนในเรื่องความก้าวหน้าในงานและการพัฒนาด้านอาชีพเพราะ 2 เรื่องนี้อยู่ในความควบคุมของสหภาพฯ</p> <p>ลูกจ้างรู้สึกว่าการฝ่าฝืนข้อตกลงทางใจในเรื่องความมั่นคงในงานและความเคารพในลูกจ้างมากที่สุด</p> <p>ลูกจ้างรู้สึกว่าตนให้สิ่งต่าง ๆ แก่องค์การมากกว่าที่ควร</p> <p>ลูกจ้างรับรู้ว่าการโอนย้าย (Transfer) เป็นการคุกคามทางการเมือง (Political harassment)</p>	<p>ข้อตกลงทางใจทำให้ลูกจ้างเปลี่ยนทัศนคติแต่ไม่เปลี่ยนพฤติกรรม (ซึ่งแตกต่างจากการที่ลูกจ้างรับรู้ว่าคุณได้ให้สิ่งต่าง ๆ แก่องค์การน้อยเกินไป โดยลูกจ้างจะพยายามปรับเปลี่ยนพฤติกรรมทำงานให้หนักขึ้นเพื่อให้เกิดสมดุลระหว่างการให้และรับระหว่างตนกับองค์การ)</p>	<p>ความสามารถในการบริหารจัดการของผู้บริหารเกี่ยวกับข้อตกลงทางใจ</p> <p>การสื่อสาร : การสื่อสารที่ชัดเจนเกี่ยวกับหน้าที่ขององค์การและลูกจ้าง</p> <p>อำนาจของสหภาพแรงงาน : สหภาพฯ ที่มีความกล้าแข็งมีส่วนทำให้ลูกจ้างรู้สึกว่าการฝ่าฝืนข้อตกลงทางใจรุนแรงกว่า</p> <p>สหภาพฯ ที่มีความกล้าแข็งมีส่วนควบคุมการไม่ให้เกิดการฝ่าฝืนได้ในบางเรื่อง ดังนั้น การล่มสลายของสหภาพฯ อาจทำให้เกิดการฝ่าฝืนข้อตกลงทางใจมากกว่า</p> <p>การมองตนเองทางบวก : ลูกจ้างที่มองตนเองใน</p>

รายละเอียด	สาเหตุของการฝ่าฝืน	สถานะข้อตกลงทางใจ	ผลกระทบ	ตัวแปรปรับ
				ทางบวกมากจะยิ่งมีความรู้สึกร่องค์การฝ่าฝืนข้อตกลงทางใจมากกว่า
(Lester and Kickul 2001)		สิ่งที่คาดหวังและสิ่งที่ได้รับจริงแตกต่างกัน		
(Atkinson 2002)	<p>สถานการณ์ : การให้การฝึกอบรมเพื่อชดเชยความไม่มั่นคงในงาน</p> <p>การเปลี่ยนแปลงในองค์การทำให้ลูกจ้างรู้สึกไม่มั่นคง รับรู้ว่าร่องค์การไม่มีความยุติธรรม และตนไม่สามารถควบคุมสิ่งใด ๆ ได้</p> <p>ผลการสำรวจปี 1993 : ไม่มีการจัดการหรือวางแผนอาชีพอย่างเป็นทางการ ไม่มีการให้ข้อมูลหรือการให้คำปรึกษาที่เพียงพอ</p>		ขวัญและกำลังใจ และแรงจูงใจตกต่ำ	<p>สิ่งชดเชย : ลูกจ้างคาดหวังสิ่งชดเชยคือ ค่าตอบแทนที่เพิ่มขึ้น งานที่น่าสนใจ การพัฒนาทักษะใหม่ ๆ การชมเชยหรือการแสดงความยกย่องภาวะผู้นำ และการเลื่อนตำแหน่ง ทั้งนี้ ลูกจ้างต้องการการพัฒนาทักษะมากที่สุด</p>

รายละเอียด	สาเหตุของการฝ่าฝืน	สถานะข้อตกลงทางใจ	ผลกระทบ	ตัวแปรปรับ
	<p>ผลการสำรวจปี 2000 : การสนับสนุนเกี่ยวกับการวางแผนอาชีพ และการให้ข้อมูล ไม่มีการเปลี่ยนแปลงหรือ อาจแย่ง ลูกจ้าง อ้างว่าการจัดการอาชีพเป็นความรับผิดชอบของ องค์กร และ องค์กรไม่ได้ทำหน้าที่นี้ของตน โดยโยนภาระ ให้แก่ลูกจ้างแทน</p> <p>ลูกจ้างรู้สึกว่ องค์กรฝ่าฝืน ข้อตกลงทางใจ ในด้าน องค์กรประกอบ สำคัญของการ จัดการอาชีพ 2 ประการ คือ การ มอบหมายงานที่ น่าสนใจและการ เลื่อนตำแหน่ง</p> <p>ลูกจ้างมีการ เปลี่ยนแปลง</p>			

รายละเอียด	สาเหตุของการฝ่าฝืน	สถานะข้อตกลงทางใจ	ผลกระทบ	ตัวแปรปรับ
	<p>ข้อตกลงทางใจไปเป็นเชิงการแลกเปลี่ยนมาก ขึ้นเพราะรับรู้ว่าคุณบริหารไม่ใส่ใจตน</p> <p>ลูกจ้างยังคงคาดหวังข้อตกลงทางใจแบบดั้งเดิม</p>			
(Maguire 2002)	<p>สถานการณ์ : การปรับโครงสร้างองค์กรถอดถอนความมั่นคงและ ความก้าวหน้าในงานออกไป โดยไม่มีสิ่งชดเชย</p>	<p>ลูกจ้างมีการเปลี่ยนแปลงข้อตกลงทางใจไปเป็นเชิงการแลกเปลี่ยนมากขึ้น</p> <p>การฝ่าฝืนข้อตกลงทางใจมีผลต่อทัศนคติ แต่ไม่มีผลต่อพฤติกรรม : แม้ลูกจ้างรู้สึกว่าคุณ้องค์การฝ่าฝืนข้อตกลงฯ แต่ก็ได้ลดความพยายามในการทำงานลงเพื่อปรับสมดุลของการให้และรับระหว่างตน เนื่องจากไม่มีทางเลือกนอกจาก้องค์การ แต่มีการปรับข้อตกลงทางใจไปเป็นเชิงการ</p>		<p>สิ่งชดเชย : รางวัลทางความรู้สึก เช่น การแสดงความชื่นชม ความรู้สึกว่าคุณประสบความสำเร็จ (Sense of achievement) และความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน</p> <p>การมีส่วนร่วม : ลูกจ้างสูญเสียศรัทธาในผู้บริหาร เพราะรู้สึกว่าคุณไม่มีส่วนร่วมในกระบวนการการตัดสินใจ</p> <p>วัฒนธรรมองค์กร : ในองค์กรที่เคยมุ่งเน้นการปกครอง</p>

รายละเอียด	สาเหตุของการฝ่าฝืน	สถานะข้อตกลงทางใจ	ผลกระทบ	ตัวแปรปรับ
		<p>แลกเปลี่ยนมากขึ้น หรืออีกนัยหนึ่งในมิติของความผูกพันต่อองค์การ ลูกจ้างมีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบของความผูกพันทางอารมณ์ต่อองค์การ จากความผูกพันทางอารมณ์ (Affective commitment) ไปเป็นความผูกพันเพื่อความต่อเนื่อง (Continuance commitment) มากขึ้น</p> <p>การเปลี่ยนแปลงข้อตกลงทางใจไปเป็นเชิงการแลกเปลี่ยนมากขึ้นไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงลักษณะงาน แต่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับเรื่องของความรู้สึก</p> <p>ผลกระทบทางลบต่อความรู้สึก : ในยุคปรับองค์การ ลูกจ้างทั้งที่ผ่านและไม่ผ่านการปรับโครงสร้าง</p>		<p>แบบครอบครั (Paternalism) ที่ให้ความสำคัญต่อเรื่องคน การปรับโครงสร้างจะส่งผลต่อกระทบต่อข้อตกลงทางใจมากกว่า</p> <p>ความพึงพอใจในกระบวนการการเปลี่ยนแปลง : ถ้าลูกจ้างมีส่วนร่วมในกระบวนการ ลูกจ้างจะพึงพอใจและยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้มากกว่า</p> <p>ลักษณะนิสัย : ลูกจ้างที่มีลักษณะนิสัยเป็นแบบเจ้าของกิจการ (Entrepreneurial traits) จะได้รับผลกระทบทางข้อตกลงทางใจน้อยกว่า แต่ลูกจ้างกลุ่มนี้มีจำนวนน้อยเพียงร้อยละ 10 เท่านั้น</p> <p>ทัศนคติ : ลูกจ้างที่มีทัศนคติในการ</p>

รายละเอียด	สาเหตุของการฝ่าฝืน	สถานะข้อตกลงทางใจ	ผลกระทบ	ตัวแปรปรับ
		<p>สูญเสียศรัทธา ความไว้วางใจ และความจงรักภักดีต่อผู้บริหาร และองค์กร รู้สึกว่าตนไม่มีอำนาจในการควบคุม (Powerlessness) มีมุมมองต่อสิ่งต่าง ๆ ในทางลบ (Pessimistic) แต่สถานการณ์จะแย่กว่าในกลุ่มลูกจ้างที่ผ่านการปรับโครงสร้าง</p> <p>การให้ความสำคัญต่อตนเองมากกว่า องค์กร (Self-worth)</p> <p>องค์กรส่วนใหญ่ยังไม่เห็นว่าการพัฒนาทักษะลูกจ้างมีความสำคัญในฐานะกลยุทธ์ขององค์กร เนื่องจากเป็นการลงทุนที่ไม่สามารถวัดผลตอบแทนทางการเงินได้</p>		<p>ทำงานว่าการดำเนินอาชีพและการพัฒนาทักษะเป็นความรับผิดชอบของตนเองจะได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง องค์กรน้อยกว่า</p>
(Pate, Martin et al. 2003)	<p>สถานการณ์ : การลดขนาด องค์กร</p> <p>ความรู้สึกไม่มั่นคงในงาน</p>	<p>การฝ่าฝืนของตกลงทางใจมีผลกระทบต่อทัศนคติ (ความไม่ไว้วางใจผู้บริหาร) แต่ไม่มีผลกระทบต่อ</p>		<p>ความยุติธรรม องค์กร : ความยุติธรรมทางการแบ่งปันปันส่วนและความสัมพันธ์ที่ดีกับ</p>

รายละเอียด	สาเหตุของการฝ่าฝืน	สถานะข้อตกลงทางใจ	ผลกระทบ	ตัวแปรปรับ
	การย้ายทำเลที่ตั้งโรงงาน	พฤติกรรม (ไม่มีปัญหาการขาดงาน)		<p>หัวหน้างานมี ความสัมพันธ์ต่อ ความผูกพันทาง อารมณ์</p> <p>ความยุติธรรมทาง กระบวนการมี ความสัมพันธ์ต่อ ความจงรักภักดี</p> <p>อิสระในการทำงานมี ความสัมพันธ์ต่อ OCB</p> <p>ความสัมพันธ์กับ เพื่อนร่วมงาน : ลูกจ้างไม่ลดความ พยายามในการ ทำงานลงเพราะไม่ ต้องการสร้างปัญหา ให้เพื่อนร่วมงาน</p>
(Searle and Ball 2004)	สถานการณ์ : การรวบรวม กิจการ	ความไม่ไว้วางใจ		<p>การสื่อสาร : การ สื่อสารเกี่ยวกับ ความคาดหวังของ องค์กรต่อลูกจ้าง และประโยชน์ที่ ลูกจ้างจะได้รับจาก การเปลี่ยนแปลง ขององค์กรอย่าง เป็นรูปธรรมจะช่วย ลดความรู้สึกไม่ แน่นอนอันเกิดจาก</p>

รายละเอียด	สาเหตุของการฝ่าฝืน	สถานะข้อตกลงทางใจ	ผลกระทบ	ตัวแปรปรับ
				<p>การที่ลูกจ้างมีข้อมูลไม่เพียงพอหรือรู้สึกว่าคุณไม่มีอำนาจในการควบคุมสถานการณ์ การขาดการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะก่อให้เกิดผลกระทบต่อความไว้วางใจ กล่าวคือ 1) ลูกจ้างจะรู้สึกเป็นปฏิบัติกับต่อคนรอบข้างหรือรู้สึกว่าคนรอบข้างเป็นปฏิบัติต่อตนเองเพราะสูญเสียความไว้วางใจในคนรอบข้าง 2) ลูกจ้างจะระแวงและมีแนวโน้มจะประเมินเจตนาของคนรอบข้างตลอดเวลาอันเนื่องมาจากการรู้สึกว่าคุณไม่มีอำนาจในการควบคุมสถานการณ์ นอกจากนี้ การสื่อสารยังช่วยลดข้อผิดพลาดเกี่ยวกับชื่อเสียงของผู้บริหารที่มีความสำคัญต่อการสร้างความไว้วางใจ</p>

รายละเอียด	สาเหตุของการฝ่าฝืน	สถานะข้อตกลงทางใจ	ผลกระทบ	ตัวแปรปรับ
				<p>การปฏิบัติด้วยความเคารพต่อลูกจ้าง : ทำให้ลูกจ้างรู้สึกว่าการมีความยุติธรรมทางกระบวนการและการปฏิสัมพันธ์ทั้งนี้ รวมถึงสิ่งเล็กๆ น้อย เช่น การทักทายหรือแสดงว่าจำได้เมื่อพบหน้า</p> <p>การให้การฝึกอบรมทักษะที่จำเป็นต่อหน้าที่งานใหม่ : ช่วยให้เกิดความรู้สึกคุ้นเคยและไม่กลัวต่องานใหม่</p> <p>การปฏิบัติด้วยความเคารพต่อเพื่อนร่วมงานหรือหัวหน้างานของลูกจ้าง : ลูกจ้างจะใช้สิ่งที่ตนเห็นจากการที่ผู้อื่นได้รับการปฏิบัติในการประเมินการฝ่าฝืนข้อตกลงทางใจของตนด้วย</p>

รายละเอียด	สาเหตุของการฝ่าฝืน	สถานะข้อตกลงทางใจ	ผลกระทบ	ตัวแปรปรับ
				<p>ระบบการให้รางวัล ต่อพฤติกรรมที่ช่วย สนับสนุน ความสำเร็จของการ เปลี่ยนแปลง : ช่วย ให้ลูกจ้างรู้สึกว่าคุณ ได้รับประโยชน์จาก การยอมรับและเข้า ร่วมการ เปลี่ยนแปลง</p>
(Saunders and Thornhill 2006)	<p>สถานการณ์ : การบังคับเปลี่ยน สถานะจาก ลูกจ้างประจำ เป็นชั่วคราว</p>	<p>ลูกจ้างบางกลุ่มจะ เปลี่ยนข้อตกลงทาง ใจเป็นเชิงแลกเปลี่ยน และเปลี่ยนรูปแบบ ความผูกพันต่อ องค์กรเป็นความ ผูกพันแบบต่อเนื่อง มากขึ้น</p> <p>ลูกจ้างบางกลุ่มจะ ชอบการเปลี่ยน สถานะเพราะมองเห็น ประโยชน์ เช่น ควบคุมชีวิตการ ทำงานของตนได้มาก ขึ้น มีสมดุลระหว่าง งานและชีวิตมากขึ้น</p> <p>ลูกจ้างมีการ เปลี่ยนแปลงข้อตกลง ทางใจเป็นเชิงการ แลกเปลี่ยนมากขึ้น</p>		<p>ลักษณะนิสัย : ลูกจ้างที่ให้ความสำคัญต่อการ แลกเปลี่ยนเชิง เศรษฐกิจมากกว่า จะได้รับผลกระทบ ทางข้อตกลงทางใจ น้อยกว่า</p> <p>ความยุติธรรม องค์กร : ช่วยให้ ลูกจ้างยอมรับการ เปลี่ยนแปลง ลูกจ้าง ที่ไม่ถูกบังคับ เปลี่ยนสถานะบาง กลุ่มที่มีมุมมองว่า องค์กรไม่มีความ ยุติธรรมก็ยิ่งรู้สึกว่าคุณ องค์กรฝ่าฝืน ข้อตกลง ๆ เนื่องจากเห็นว่า เพื่อนร่วมงานถูก</p>

รายละเอียด	สาเหตุของการฝ่าฝืน	สถานะข้อตกลงทางใจ	ผลกระทบ	ตัวแปรปรับ
		แม้ในกลุ่มที่ไม่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงในองค์กร		ปฏิบัติด้วยความมอ ยุดีธรรม การสนับสนุนใน ระดับสูงและ ความสัมพันธ์ที่ดีใน องค์กร : ทำให้ ลูกจ้างจะมองข้าม การฝ่าฝืนข้อตกลงฯ ในเรื่องเล็กน้อย

บรรณานุกรม
ตารางแบบสรุปรายงานการวิจัยที่เกี่ยวกับตัวแปรปรับ

- Atkinson, C., 2002. **Career Management and the Psychological Contract. Career Development International** from
<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=1&did=140699311&SrchMode=1&sid=1&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1180974400&clientId=8496>.
- Cassar, V., 2001. **Violating Psychological Contract Terms Amongst Maltese Public Service Employees : Occurrence and Relationships. Journal of Managerial Psychology** from
<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0500160301.pdf>.
- Hallier, J. and P. James, 1997. **Management Enforced Job Change and Employee Perceptions of the Psychological Contract. Employee Relations** from
<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=0&did=115719935&SrchMode=1&sid=1&Fmt=3&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1188654327&clientId=61844>.
- Kessler, I. and J. C. Shapiro, 1998. **Restructuring the employment relationship in Surrey County Council. Employee Relations** from
<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=115719942&Fmt=7&clientId=2298&RQT=309&VName=PQD>
- Lester, S. W. and J. Kickul, 2001. **Psychological Contracts in the 21st Century : What Employees Value Most and How Well Organizations are Responding to These Expectations. Human Resource Planning** from ABI/INFORM Global.
- Maguire, H., 2002. **Psychological Contract : Are They Still Relevant ? Career Development International** from.
- Pate, J., G. Martin, et al., 2003. **The Impact of Psychological Contract Violation on Employee Attitudes and Behaviour. Employee Relations** from
<http://www.emeraldinsight.com/0142-5455.htm>.
- Saunders, M. N. K. and A. Thornhill, 2006. **Forced Employment Contract Change and the Psychological Contract. Employee Relations** from

<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0190280504.pdf>.

Searle, R. H. and K. S. Ball, 2004. **The development of trust and distrust in a merger**
Journal of Managerial Psychology from

<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do;jsessionid=75748126EB43711264EB10E4A24E3797?contentType=Article&contentId=881613>.

Smithson, J. and S. Lewis, 2000. **Is job insecurity changing the psychological contract?**
Personnel Review from <http://www.emerald->

[library.com/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0140290601.pdf](http://www.emerald-library.com/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0140290601.pdf).