

การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

Perceived Organizational Support and Employee Job Performance

ภาณุ ปันทุกำพล¹ และ กฤษดา เขียววัฒนสุข²
(Panu Panthukampone & Krisada Chienwattanasook)

บทคัดย่อ

การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การของพนักงานนั้น สามารถส่งผลต่อพฤติกรรมและการแสดงออกของพนักงานได้หลายรูปแบบ ในกรณีที่พนักงานมีการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การในระดับสูงนั้น พนักงานย่อมแสดงออกในลักษณะที่มีความเต็มใจในการทำงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์การ รวมถึงแสดงออกถึงการมีความผูกพันกับองค์การและผูกพันในงานที่ทำ อันจะนำมาซึ่งผลการปฏิบัติงานที่ดีของพนักงาน ในทางกลับกันหากพนักงานมีการรับรู้ว่าสิ่งต่างๆ ที่องค์การควรให้การสนับสนุนนั้นต่ำกว่าที่พนักงานคาดหวังไว้ ย่อมทำให้เกิดการแสดงพฤติกรรมที่อาจส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน ดังนั้นการสร้างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การจึงมีความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากพนักงานคือหัวใจสำคัญในการขับเคลื่อนธุรกิจและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน องค์การที่จะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวนั้นกล่าวได้ว่าพนักงานเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์การ บทความนี้จึงมุ่งสร้างความเข้าใจให้เกิดภาพที่ชัดเจนเป็นประโยชน์แก่ผู้บริหารในมุมมองผลของความสำเร็จของการสร้างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การที่นำไปสู่ ความผูกพัน การแสดงพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดี และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

คำสำคัญ: การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ ผลการปฏิบัติงาน ความผูกพันองค์การ

¹ นักวิชาการอิสระ

Independent scholar

² อาจารย์ประจำสาขาวิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี 12110

Dr., Lecturer Faculty of Management (Business Administration) Rajamangala University of Technology Thanyaburi 12110

Corresponding author: krisada_c@rmutt.ac.th

ABSTRACT

Perceived organizational support of employees can influence employee behaviour in various ways. In case of the employees who perceived the organisational supports in the high level, they will behave themselves in a way that they are willing to work for the organization in order to achieve the organization goal, commitment and engagement. This behaviour can positively result in employee performance. In contrast, if the employees perceive the supports from the organization in the low level, mismatching the expectation, it can result in employee performance. Therefore, the perceived organizational support is crucial for developing human resources because employee is accounted as the heart in driving the organization and crating the competitive advantages. The organization, which can be successful or failure, depends on employees in the organization. As aforementioned, this article emphasizes on creating the understanding of executives towards the advantages of establishing perceived organizational supports which it can lead to employee commitment, employee citizenship and employee performance.

Keywords: Perceived Organizational Support (POS), Job Performance (JP), Organizational Commitment (OC)

Article history: Received 8 January 2019, Revised 6 February 2019, Accepted 11 February 2019

1. บทนำ

ทุนมนุษย์ (Human Capital) คือ ความสามารถที่อยู่ในบุคคลที่ติดตัวมาแต่กำเนิด หรือเกิดจากการสะสมจากการเรียนรู้ซึ่งจะเป็นตัวบ่งชี้ความสามารถเป็นคุณลักษณะที่มีมูลค่าต่อองค์การ การลงทุนในทรัพยากรมนุษย์จึงถือว่าการลงทุนที่จะทำให้เกิดผลลัพธ์ทางเศรษฐกิจแก่องค์การมากที่สุด เมื่อพนักงานมีความรู้เฉพาะด้าน มีทักษะ เพิ่มขึ้นจะกลายเป็นทรัพยากรที่มีมูลค่าและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันธุรกิจ (Collins, 2001) ดังนั้นการลงทุนในทุนมนุษย์และการฝึกอบรมจึงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้สำหรับองค์การ (อภิรักษ์ณี ธรรมวิมุตติ และ ชีระวัฒน์ จันทิก, 2560) จึงกล่าวได้ว่า ทุนมนุษย์ถือว่าเป็นสินทรัพย์ที่มีค่าที่สุดขององค์การ จากมุมมองการบริหารงานในองค์กรระดับโลก ไม่ว่าจะเป็น Google, SAS, The Boston Consulting Group, Edward Jones และ Quicken Loan องค์การเหล่านี้ล้วนมองว่า คนเป็นศูนย์กลาง พนักงานคือหัวใจสำคัญในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ขององค์การและทำให้องค์การประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2558) ดังนั้นองค์การทั้งหลายจึงพยายามที่จะตอบสนองความต้องการของพนักงานเพื่อให้พนักงานมีทัศนคติที่ดี ความพึงพอใจในงานของตน และความผูกพันต่อองค์การ ซึ่งถ้าองค์การ

ไม่สามารถตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของพนักงานได้ ก็จะส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ความผูกพันต่องาน ความผูกพันต่อองค์กร และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ดังนั้นจึงเป็นความท้าทายอย่างยิ่งของผู้บริหารตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันว่าจะทำอย่างไรให้องค์กรสามารถเพิ่มมูลค่าในตัวพนักงานให้สูงสุด องค์กรที่ประสบความสำเร็จจะพยายามตอบสนองความต้องการของพนักงานในแต่ละด้าน ตั้งแต่ด้านร่างกาย คือ ปัจจัยสี่ในการดำรงชีวิต เช่น รายได้ เงินเดือนและสวัสดิการต่าง ๆ ด้านความมั่นคงปลอดภัย เช่น สภาพการทำงานที่เหมาะสมปลอดภัยต่ออาชีวอนามัย สัญญาจ้างงานระยะยาว ด้านความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของในองค์กร องค์กรจะต้องเป็นสถานที่ทำงานที่มีเพื่อนร่วมงานที่มีความเป็นมิตรแบบมีอาชีพ ด้านความต้องการได้รับความนับถือยกย่อง เป็นความต้องการของพนักงานที่จะทำให้เห็นว่าตนเองมีคุณค่าในองค์กร การได้รับการยกย่องชมเชยจากหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน รวมถึงองค์กรได้จ่ายค่าตอบแทนที่มีความยุติธรรม จะทำให้พนักงานรับรู้ได้ว่าตนได้ประสบความสำเร็จในการทำงาน และองค์กรได้เห็นคุณค่าของตน และสุดท้ายด้านความต้องการที่จะเข้าใจตนเองอย่างแท้จริง องค์กรเปิดโอกาสให้พนักงานใช้ความรู้ ความสามารถ ศักยภาพต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่กับงานที่ท้าทายเพื่อความก้าวหน้าในองค์กร

จากที่กล่าวมาข้างต้นนั้น องค์กรอาจยังไม่สามารถเพิ่มมูลค่าในตัวพนักงานให้สูงสุดได้ ทั้งนี้มาจาก 2 สาเหตุสำคัญ สาเหตุแรก คือ ความต้องการของพนักงานบางประการที่องค์กรไม่สามารถตอบสนองได้ แต่ต้องใช้วิธีการให้การสนับสนุนแทน เช่น ความสมดุลระหว่างการดำเนินชีวิตกับการทำงาน ความชัดเจนในการก้าวหน้าในอาชีพ สุขภาพกาย การลดความเครียดจากการทำงาน เป็นต้น และอีกสาเหตุ คือ ช่องว่างของการแลกเปลี่ยน เพราะองค์กรมองเห็นว่าผลการปฏิบัติงานของพนักงานมีมูลค่าต่อองค์กร องค์กรจึงจะตอบสนองความต้องการหรือสนับสนุนตามพนักงานที่ต้องการ และในทางกลับกันเมื่อพนักงานรู้ว่าองค์กรให้การสนับสนุนแก่ตนก่อนถึงจะแสดงผลการปฏิบัติงานที่เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร (อัมพิกา สุนทรภักดี, 2559)

ดังนั้นการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (Perceived Organizational Support หรือ POS) นั้นจึงมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งที่ช่วยให้องค์กรสามารถเพิ่มมูลค่าในตัวพนักงานให้สูงสุด โดยการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยส่งผ่านความผูกพันและการแสดงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี พนักงานจะแสดงออกโดยความเต็มใจที่จะปฏิบัติตนนอกเหนือหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติภายในองค์กร ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ย่อมทำให้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ดีตามไปด้วย

กล่าวโดยสรุป วัตถุประสงค์ของบทความนี้คือ มุ่งสร้างความเข้าใจให้เกิดภาพที่ชัดเจนและเป็นประโยชน์แก่ผู้บริหารในมุมมองผลของความสำเร็จของการสร้างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรที่นำไปสู่ความผูกพัน การแสดงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

2. แนวคิดการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (Perceived Organizational Support: POS)

ในปี ค.ศ.1986 ไอเซนเบอร์เกอร์และคณะ (Eisenberger et al.) ได้เสนอแนวคิดการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรของพนักงาน โดยมีพื้นฐานมาจากแนวคิดการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange

Ideology) ซึ่งแสดงถึง ความเชื่อของพนักงานว่าองค์กรได้มองเห็นคุณค่าในการทุ่มเทการทำงานของพนักงาน ซึ่งพนักงานจะรับรู้ได้จากผลการตอบแทนที่ได้รับจากการปฏิบัติงานให้กับองค์กรไม่ว่าจะเป็นสิ่งที่มีตัวตนหรือไม่มีตัวตน เช่น การได้รับเงินเดือนหรือผลตอบแทนเพิ่มขึ้น การได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง รวมถึงการได้รับในสิ่งที่เป็นรูปธรรม เช่น สิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน สวัสดิการต่าง ๆ หรือสิ่งที่เป็นนามธรรม เช่น วัฒนธรรมองค์กรหรือการสร้างค่านิยมที่ส่งเสริมให้คนในองค์กรเกิดความร่วมมือกัน เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย และได้รับการยอมรับ อีกทั้งพนักงานมององค์กรเปรียบเสมือนตัวบุคคล ดังนั้นการดำเนินการต่าง ๆ ที่ถูกกระทำโดยตัวแทนขององค์กรจะถูกพนักงานพิจารณาการกระทำของตัวแทนที่เป็นบุคคลขององค์กรว่าองค์กรนั้นได้กระทำต่อตนในลักษณะเชิงส่งเสริมให้การสนับสนุนหรือขัดขวางตัดโอกาส โดยพิจารณาจากนโยบาย กระบวนการ บรรทัดฐานและการกระทำขององค์กรซึ่งส่งผลกระทบต่อพนักงาน การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรจึงเป็นการตอบสนองความต้องการทางจิตและสังคมของพนักงาน ที่ทำให้พนักงานรู้สึกว่าองค์กรเป็นที่พึ่งและพร้อมที่จะดำเนินการในด้านต่างเพื่อให้ความช่วยเหลือเมื่อพนักงานต้องการ (Eisenberger et al., 2001)

Eisenberger, Fasalo & Davis-LaMastro (1990) พบว่า พนักงานที่มีระดับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรในระดับสูง จะมีการแสดงความรู้สึผูกพันต่อองค์กรในระดับสูงและจะมีความคาดหวังในผลตอบแทนการทำงานสูงตามไปด้วย ซึ่งผลตอบแทนจะมี 2 รูปแบบที่แตกต่างกัน คือ ผลตอบแทนที่เป็นรูปธรรม เช่น การขึ้นเงินเดือนและการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง และผลตอบแทนที่เป็นนามธรรม เช่น การได้รับการยอมรับและการยกย่องให้เกียรติจากองค์กร

Rhoades & Eisenberger (2002) พบว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรเป็นระดับความสัมพันธ์ระหว่างตัวพนักงานกับองค์กร โดยการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรจะสร้างให้พนักงานมีความรู้สึกถึงความเป็นสมาชิกขององค์กรและสร้างความรู้สึอยากตอบแทนองค์กร ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทั้งต่อองค์กรและต่อตัวพนักงาน เพราะเมื่อพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้นก็ย่อมต้องการที่จะปฏิบัติงานให้ดีขึ้นและลดความต้องการที่จะลาออกจากงานลง

Coyle-Shapiro & Conway (2005) พบว่า การกระทำขององค์กรเพื่อเติมเต็มพันธสัญญาทางใจ (Psychological Contract Fulfillment) กับแรงจูงใจของพนักงานเท่ากันที่มีความสัมพันธ์กับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร และส่งผลให้เกิดพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร นอกเหนือจากการที่องค์กรทำตามสัญญาในเรื่องที่พนักงานเห็นว่าเป็นไปตามหน้าที่ขององค์กร เช่น การปฏิบัติตามกฎหมายแรงงาน เป็นต้น ซึ่งแสดงให้เห็นว่าระดับของการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรมีความเกี่ยวข้องกับความรู้สึกพึงพอใจของพนักงาน โดยเฉพาะการกระทำขององค์กรที่ทำให้พนักงานรับรู้ว่าเป็นการตัดสินใจของผู้บริหารเอง ไม่ใช่กระทำไปด้วยเหตุผลจากปัจจัยภายนอกเช่น กฎหมายหรือ ข้อเรียกร้องจากสังคม

3.การวิเคราะห์การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรเพื่อผลการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรที่ดี

Rhodes & Eisenberger (2002) ได้ทำการวิเคราะห์ทอริมาน (Meta-Analysis) จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จนทราบสาเหตุที่ทำให้เกิดการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ดังนั้น ผู้นำ ผู้บริหารหรือตัวแทน

บุคคลขององค์กร หากต้องการทราบถึงระดับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรของพนักงานว่าอยู่ในระดับใด สามารถทำได้โดยการวิเคราะห์การสนับสนุนจากองค์กรของตนเอง โดยงานของโรดส์และไอเซนเบอร์เกอร์ แบ่งเป็น 2 ปัจจัย (Rhodes & Eisenberger, 2002: 699-702) โดยปัจจัยแรก คือ ปัจจัยด้านองค์การ (Organizational Treatment) ซึ่งจะต้องพิจารณาในด้านต่อไปนี้

1. ความยุติธรรม (Fairness) เป็นสิ่งที่พนักงานใช้พิจารณาเรื่องต่าง ๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อความรู้สึกของ โดยเฉพาะสิ่งที่ตนเองได้รับเมื่อเปรียบเทียบกับบุคคลอื่น ทำให้สามารถตัดสินใจถึงผลตอบแทนที่ตนได้รับจากการทำงาน รวมถึงความยุติธรรมด้านกระบวนการ องค์กรควรมีการแจ้งข้อมูลที่ถูกต้องให้พนักงานทราบล่วงหน้าก่อนที่จะการบังคับใช้ มีการรับฟังพนักงานเพื่อประกอบในกระบวนการตัดสินใจ การที่พนักงานได้รับทรัพยากรต่าง ๆ อย่างเหมาะสม มีผลให้พนักงานเชื่อว่าองค์การคำนึงถึงความเป็นอยู่ของพนักงาน

2. การรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างาน (Supervisor Support) จะทำให้พนักงานรับรู้หัวหน้างานให้คุณค่าต่อการทำงานและความใจใส่ตน เช่น การให้คำปรึกษา รับฟัง ถ่ายทอดความรู้ และช่วยเหลือแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานแก่พนักงาน เป็นต้น เนื่องจากหัวหน้าเป็นเหมือนตัวแทนขององค์กรที่มีหน้าที่รับผิดชอบการทำงานและประเมินผลการปฏิบัติงานของตนแล้วส่งข้อมูลไปยังผู้บริหารระดับสูงขึ้นไป พนักงานจึงพิจารณาการกระทำต่าง ๆ ของหัวหน้าที่ว่าตนได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้างานกับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรว่าอยู่ในระดับใด

3. สภาพการทำงานและรางวัลที่บุคคลได้รับ (Organizational Rewards & Job Conditions)

3.1 การยอมรับ ค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง (Recognition, Pay, & Promotions) การให้รางวัลต่อเมื่อพนักงานมีผลงานที่ดี จัดเป็นการสื่อสารกับพนักงานที่มีคุณค่าต่อการทำงานก่อให้เกิดโอกาสพนักงานได้รับรางวัลที่น่าพอใจ การได้รับผลตอบแทนที่ยุติธรรมเมื่อเปรียบเทียบกับบุคคลอื่นซึ่งล้วนแต่มีส่วนให้เกิดการรับรู้การสนับสนุนขององค์กร

3.2 ความมั่นคงในการทำงาน (Job security) เป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้กับพนักงานว่าองค์กรต้องการที่จะรักษาพนักงานไว้ให้เป็นสมาชิกขององค์กร แม้ว่าจะมีการลดขนาดขององค์กรก็ตาม

3.3 อิสระในการตัดสินใจ (Autonomy) การที่พนักงานมีอิสระในการทำงานของตนเองสามารถควบคุมการทำงานของตนได้ เช่น การจัดตารางเวลา งาน วิธีในการทำงาน การให้งานมีความหลากหลาย เป็นต้น พนักงานจะรับรู้ได้ว่าการมีอิสระในการควบคุมงานแสดงถึงองค์การเชื่อถือความสามารถในการตัดสินใจทำงานของพนักงาน ซึ่งช่วยเพิ่มการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร

3.4 ความเครียด (Role stressors) หมายถึง สภาวะที่พนักงานรู้สึกว่าไม่สามารถจัดการกับสภาพการทำงานที่กดดันในองค์กรได้ เช่น การมีภาระงานที่มากเกินไป การถูกกำหนดด้วยระยะเวลา การได้รับบทบาทที่ไม่ชัดเจน การขาดข้อมูล ความไม่ชัดเจนของข้อมูลในงาน เป็นต้น ซึ่งความเครียดจะลดระดับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร

3.5 การฝึกอบรม (Training) การฝึกอบรมส่งผลให้พนักงานรับรู้ถึงการลงทุนที่องค์กรที่มีต่อพนักงานและองค์กรได้เห็นคุณค่าของตน ทำให้พนักงานเกิดการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร

3.6 ขนาดขององค์การ (Organization size) องค์การที่มีขนาดใหญ่พนักงานจะรู้สึกว่าคุณค่ามีคุณค่าน้อย เพราะองค์การขนาดใหญ่มีนโยบาย มีกระบวนการทำงานซับซ้อน และกฎระเบียบที่เป็นทางการสูง ทำให้มีความยืดหยุ่นในการตอบสนองต่อความต้องการของพนักงานลดลง จึงส่งผลต่อการลดระดับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ

ในส่วนปัจจัยที่สองคือ ปัจจัยส่วนบุคคล (Employee Characteristics) ซึ่งจะต้องพิจารณาในด้านต่อไปนี้

1. บุคลิกภาพ (Personality) ซึ่งจะมีผลต่อการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ จะแสดงออกผ่านพฤติกรรมพนักงานในการทำงาน โดยเฉพาะอารมณ์ที่พนักงานแสดงออกมีความสัมพันธ์กับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ เนื่องจากพนักงานพิจารณาการกระทำขององค์การว่าองค์การนั้นได้กระทำต่อตนในลักษณะเชิงส่งเสริมสนับสนุนหรือขัดขวางตัดโอกาส หากพนักงานแสดงอารมณ์ทางบวกก็จะทำให้พนักงานมีพฤติกรรมที่เป็นมิตร มีสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลอื่นในองค์การ ทำให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่ดี แต่ถ้าพนักงานแสดงอารมณ์ทางลบส่งผลให้พนักงานมีพฤติกรรมก้าวร้าว ก่อให้เกิดความขัดแย้งในการทำงานหรือขาดงาน สุดท้ายผลที่ตามมาคือการลดระดับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ

2. คุณลักษณะส่วนบุคคล (Characteristics) เช่น อายุ การศึกษา เพศ และอายุงานมีผลต่อการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ เช่น พนักงานที่มีอายุงานมากมักมีประสบการณ์การทำงานสูงจะได้รับการสนับสนุนจากองค์การมากกว่าพนักงานที่มีอายุงานน้อยจึงส่งผลให้ระดับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การลดลง ทำให้พนักงานที่มีอายุงานน้อยรู้สึกไม่พึงพอใจองค์การและทำให้ความรู้สึกที่ดีต่อองค์การลดลง (ประเวช ชุ่มเกษรกุล กิจ, 2553) ตลอดจนส่งผลต่อพฤติกรรมที่เป็นปัญหาในอนาคต

จากปัจจัยทั้งสองข้างต้น ผู้บริหารหรือตัวแทนบุคคลขององค์การ ควรให้ความสำคัญกับปัจจัยที่มีผลทำให้เกิดการรับรู้การสนับสนุนขององค์การมากที่สุดได้แก่ ความยุติธรรม การรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างาน สภาพการทำงานและรางวัลที่บุคคลได้รับ ตามลำดับ เพื่อให้ได้ผลปฏิบัติงานที่ดีของพนักงาน (Rhoades & Eisenberger, 2002) หากองค์การสามารถดำเนินการได้ตามที่กล่าวมาก็จะสามารถเพิ่มมูลค่าในตัวพนักงานให้สูงสุดได้

4. ผลของการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การระดับสูงสู่พฤติกรรมของพนักงานที่แสดงออก

ผลของการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ เมื่อพนักงานรับรู้ว่าได้รับการสนับสนุนจากองค์การ พนักงานย่อมมีความเต็มใจที่จะแลกเปลี่ยนกับองค์การโดยการแสดงพฤติกรรมที่ดีและคงอยู่ในองค์การ ซึ่งในทางตรงกันข้ามหากพนักงานมีการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การในระดับต่ำ พนักงานจะไม่แสดงออกถึงความพยายามในการทำงานเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายขององค์การ แต่จะมุ่งแสวงหาองค์การแห่งใหม่ส่งผลให้เกิดพฤติกรรมการตั้งใจในการลาออก และลาออกจากงานในที่สุด ผลของการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การตามที่ Rhoades & Eisenberger (2002) ได้ทำการศึกษา สามารถส่งผลต่อสู่พฤติกรรมของพนักงานที่แสดงออกได้หลายรูปแบบ กล่าวคือ

1. ความผูกพันต่อองค์การ (Organizational Commitment) การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การมีผลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์การ เนื่องจากการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การทำให้พนักงานรู้สึกว่าคุณมีหน้าที่ที่จะต้องดูแลและรักษาสวัสดิภาพขององค์การ (ประเวช ชุ่มเกษรกุลกิจ, 2553) พนักงานจะรู้สึกว่าคุณเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ พนักงานจะมีความยึดมั่นทางด้านจิตใจต่อองค์การสูง เช่นเดียวกับการศึกษาของ Settoon, Bennett & Liden (1996) พบว่า พนักงานที่เชื่อว่าองค์การตระหนักถึงผลงานของพวกเขา มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันด้านจิตใจกับองค์การ อีกทั้งการศึกษาของ Eisenberger, et al. (2001) พบว่า การให้บริการที่สนับสนุนจากองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความรู้สึกที่พนักงานต้องตอบแทนองค์การ และความรู้สึกที่ต้องตอบแทนนี้เป็นตัวแปรสื่อระหว่างการบริการสนับสนุนจากองค์การและความผูกพันด้านจิตใจกับองค์การ

2. อารมณ์ในการทำงาน (Job-related affect) การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การมีผลทางบวกต่ออารมณ์ในการทำงาน (ประเวช ชุ่มเกษรกุลกิจ, 2553) สอดคล้องกับการศึกษาของ Rhoades & Eisenberger (2002) พบว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงาน และอารมณ์ที่ดีเช่นกัน แต่เนื่องจากการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การส่งผลต่อความพึงพอใจในงานสูงกว่าสภาพอารมณ์ในการทำงาน ดังนั้นควรทำให้พนักงานเกิดความพอใจในงาน โดยเพิ่มการคาดหวังในรางวัลที่บุคคลจะได้รับจากการทำงานก็จะเป็นสัญญาณให้พนักงานรู้สึกว่าคุณมีความสามารถและมีคุณค่า ส่งผลให้สภาวะทางอารมณ์ที่ดีการเพิ่มขึ้นได้ เช่นเดียวกับการศึกษาของ Eisenberger, Cummings, Armeli & Lynch (1997) พบว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การและความพึงพอใจในงานหมายถึง ทักษะคิดแง่บวกโดยรวมที่พนักงานมีต่องานเป็น ปัจจัยที่แตกต่างกันแต่มีความสัมพันธ์ทางบวกค่อนข้างสูง

3. ความเกี่ยวพันในงาน (Job Involvement) การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การมีผลทางบวกต่อความเกี่ยวพันในงาน การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การจะช่วยเพิ่มการรับรู้ความสามารถของพนักงาน ทำให้พนักงานแสดงความสนใจในงานของตนมากขึ้น เช่นเดียวกับการศึกษาของ Gorji, Etemadi, & Hoseini (2014) พบว่า มีความสัมพันธ์กันอย่างสูงระหว่างการรับรู้ถึงการสนับสนุนจากองค์การและความเกี่ยวพันในงาน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการปรับปรุงการรับรู้สนับสนุนขององค์การเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งโดยการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน แสดงความสนใจในตัวเขา ให้มีความสำคัญกับพวกเขา เคารพพวกเขาและให้โอกาสในการพัฒนาในองค์การ

4. ผลการปฏิบัติงาน (Job Performance) การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การมีผลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงาน สามารถช่วยเพิ่มผลการปฏิบัติของพนักงานได้ (ปริญดา วิจารณ์วัตร, 2550) ทำให้พนักงานทำงานนอกเหนือจากหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เช่น การช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน การปกป้ององค์การจากความเสียหาย การให้ข้อเสนอแนะในการทำงาน และการเสาะหาความรู้และทักษะที่มีประโยชน์ต่อองค์การ เช่นเดียวกับการศึกษาของ Eisenberger et al. (2002) พบว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การที่สูงขึ้นส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานทั้งในหน้าที่ (In-role Performance) และงานนอกเหนือหน้าที่ (Extra-role Performance) สูงขึ้นด้วย

5. ความเครียด (Stress) การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การมีผลในทางลบต่อความเครียดในการทำงาน (Rhoades & Eisenberger, 2002) การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การสามารถช่วยลดผลลบที่เกิดจากการทำงาน เช่น ความเครียด ความเหนื่อยล้า ความเหนื่อยหน่ายในงาน ความวิตกกังวล เป็นต้น โดยให้การสนับสนุนทางด้านเครื่องมือในการทำงานแก่พนักงานที่ดี รวมถึงการวิเคราะห์หาสาเหตุของความเครียดและให้ความช่วยเหลือ

6. ความต้องการคงอยู่ในองค์การ (Desire to remain with organization) การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การมีผลทางบวกต่อความต้องการคงอยู่ในองค์การของพนักงาน ซึ่งแตกต่างกับการรับรู้ว่าเป็นต้องอยู่ในองค์การเนื่องจากความจำเป็นทางด้านเศรษฐกิจ เช่นเดียวกับการศึกษาของ Settoon, Bennett, & Liden (1996) พบว่า พนักงานที่เชื่อว่าองค์การตระหนักถึงผลงานของพวกเขา มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันด้านจิตใจกับองค์การ อีกทั้งการศึกษาของ Eisenberger et al. (2001) พบว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความรู้สึกต้องตอบแทนองค์การ ซึ่งเป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นในส่วนของความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การและความผูกพันด้านจิตใจกับองค์การ

7. พฤติกรรมการผลະงาน (Withdrawal Behavior) การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การมีผลทางลบต่อพฤติกรรมการผลະงาน เนื่องจากการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การจะเพิ่มความผูกพันต่อองค์การด้านจิตใจ ทำให้พนักงานลดพฤติกรรมการผลະงานในรูปแบบต่าง ๆ ลง เช่น การทำงานอย่างเฉื่อยชา พฤติกรรมการขาดงาน ความตั้งใจในการลาออก เช่นเดียวกับการศึกษาของ Eder & Eisenberger (2008) พบว่า เมื่อเพื่อนร่วมงานของพนักงานแสดงให้เห็นถึงการผลະงานในระดับที่สูงขึ้นมีแนวโน้มพนักงานแต่ละคนจะผลະงานจากงานของตนเองเช่นกัน ดังนั้นการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การในระดับสูงช่วยลดความล่าช้าของงานในแต่ละกลุ่มแต่ละบุคคล และยังช่วยลดการถอนตัวออกจากกลุ่มและการลาออกรายบุคคล

5. พฤติกรรมของพนักงานที่แสดงออกในภาพรวมส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์การ

จากการศึกษาของ Podsakoff, Ahearne & MacKenzie (1997) พบว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและผลการปฏิบัติงาน และผลการศึกษาของ Tekleab & Chiaburu (2011) พบว่าการที่พนักงานรับรู้การได้รับการสนับสนุนจากองค์การจะช่วยกระตุ้นพฤติกรรมเชิงบวกของการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กรได้ จึงกล่าวได้ว่าการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การย่อมส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งความผูกพันต่อองค์การ (Organization Commitment) และความผูกพันต่องาน (Work Engagement) เป็นส่วนหนึ่งของพฤติกรรมของพนักงานที่แสดงออกที่เป็นสะท้อนผลของการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การในระดับสูง

อีกทั้งจากการศึกษาของ Bakker & Demerouti (2008) พบว่า พนักงานที่มีความผูกพันในงานส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานเพิ่มสูงขึ้น โดยสังเกตได้จากพนักงานจะมีอารมณ์ทางบวกทำให้เกิดความสุขและความยินดีในการทำงาน การที่พนักงานมีสุขภาพจิตที่ดีส่งผลให้เกิดการสร้างสรรคงานที่ดี พนักงานรู้จักใช้ทรัพยากรให้

เกิดประโยชน์สูงสุด และพนักงานสามารถเชื่อมโยงความผูกพันในงานไปสู่สิ่งต่าง ๆ ในองค์กรได้ดี ซึ่งสอดคล้องกับผลของการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรระดับสูงสู่พฤติกรรมของพนักงานที่แสดงออก จึงสื่อได้ว่าการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรในระดับสูงย่อมส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรในระดับสูงเช่นกัน

โดยทั่วไปในทางปฏิบัติการวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานนั้นจะขึ้นอยู่กับบริบทของแต่ละองค์กรเป็นตัวกำหนดว่าจะวัดในมิติใดและใช้วิธีใด แต่ส่วนใหญ่นิยมทำการวัดด้วยวิธี 10 วิธี ดังนี้ 1. วัดตามเป้าหมายของการปฏิบัติงาน 2. ให้คะแนนตาม Job Description 3. วัดจากประสิทธิภาพในการทำงาน 4. ให้พนักงานให้คะแนนความพึงพอใจในงานของตนเอง 5. วัดจากผลงานของทีม 6. วัดจากความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน 7. วัดจากความคุ้มค่า 8. วัดจากการหยุดงาน ขาด ลา มาสาย 9. วัดจากความคิดสร้างสรรค์ และ 10. วัดจากความพึงพอใจของลูกค้า

จากวิธีข้างต้นที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าพฤติกรรมของพนักงานที่แสดงออกตามที่บทความฉบับนี้ได้เสนอ มีความสัมพันธ์กันกับวิธีวัดผลการปฏิบัติงาน อาทิเช่น ความผูกพันต่อองค์กรสัมพันธ์กับวิธีวัดจากการให้คะแนนตาม Job Description ความเกี่ยวพันในงาน (Job Involvement) สัมพันธ์กับวิธีวัดจากประสิทธิภาพในการทำงาน และพฤติกรรมการผลงาน (Withdrawal Behavior) สัมพันธ์กับวิธีวัดจากการขาด ลา มาสาย เป็นต้น สามารถสรุปได้ว่าพฤติกรรมของพนักงานที่แสดงออกโดยภาพรวมสามารถนำมาวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรได้เป็นอย่างดี

ดังนั้นจึงสามารถกล่าวได้ว่า หากองค์กรใดสามารถทำให้พนักงานมีความผูกพันในงานสูง พนักงานในองค์กรนั้นย่อมมีแนวโน้มผลการปฏิบัติงานสูงตามไปด้วย เพราะจะทำให้พนักงานเกิดความตั้งใจในการทำงาน ปฏิบัติตนตามกฎตามระเบียบขององค์กร แสดงออกถึงพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร มีความทุ่มเทในการทำงาน ท้ายที่สุดองค์กรสามารถเพิ่มมูลค่าในตัวพนักงานสูงสุดได้สำเร็จเพื่อการลงทุนในทุนมนุษย์ที่คุ้มค่า นอกจากนี้ การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรยังมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานโดยผ่านความพึงพอใจในงาน การมีส่วนร่วมในเชิงบวกและความมุ่งมั่นทางอารมณ์ (Guan et al., 2014) การสร้างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรในระดับสูงจะทำให้พนักงานเห็นว่าตนเองมีคุณค่าในองค์กร และส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Employee Job Performance) มีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งนี้ ผลการดำเนินงานขององค์กรโดยรวม (Organizational Performance) จะอยู่ในระดับสูงหรือต่ำขึ้นอยู่กับพนักงานว่ามีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่เพียงใด (Popovich, 1998) ดังนั้น การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (Perceived Organizational Support) ยังแสดงถึงระดับความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กร ซึ่งหากพนักงานมีความสัมพันธ์ที่ดีกับองค์กร พนักงานจะรู้สึกว่าคุณค่าของตัวเองกับองค์กร พวกเขาจะมีแนวโน้มที่จะพัฒนาความไว้วางใจให้กับองค์กรของพวกเขาและยินดีที่จะเสนอข้อเสนอแนะที่การสร้างสรรค์ของพวกเขาที่เป็นประโยชน์ต่อการเติบโตขององค์กร (Chiang & Hsieh, 2012) ทำให้องค์กรสามารถเพิ่มมูลค่าในตัวพนักงานให้สูงขึ้นได้ จึงเป็นหน้าที่ของผู้นำ ผู้บริหาร หรือตัวแทนบุคคลขององค์กร ที่จะต้องทำวิเคราะห์สิ่งที่พนักงานต้องการการสนับสนุนจากองค์กร เพื่อกำหนดสิ่งสนับสนุนจากองค์กร (Organizational Support) ที่สอดคล้องกับสิ่งที่องค์กรมีอยู่อย่างละเอียดและชัดเจน

6. บทสรุป

ผู้บริหารต้องตระหนักถึงความสำคัญด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น เพื่อเสริมสร้างคนในองค์การให้มีคุณค่า (Trautmann, Maher & Motley, 2007) การมีทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและมีทัศนคติเชิงบวกเป็นสิ่งที่มีคุณค่าและหาได้ยาก จะสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันไม่แตกต่างจากมีเงินทุนและเทคโนโลยีที่ทันสมัย หากองค์กรขาดแคลนทรัพยากรบุคคลที่มีคุณค่าจะส่งผลให้องค์กรขาดประสิทธิภาพ ขาดศักยภาพในการแข่งขันและอาจล้มเหลวในการดำเนินงานระยะยาว ปัจจุบันได้มีการเน้นคุณค่าหรือการเพิ่มมูลค่าของทุนมนุษย์ (บุญทววรรณ วิงวอน และมนตรี พิริยะกุล, 2553) ที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มได้โดยมีเป้าหมายสูงสุดคือการทำให้บุคคลเป็นพนักงานที่ดี กล่าวถึงองค์การในทางที่ดี มีความผูกพันองค์กรอย่างเหนียวแน่น และใช้ความพยายามและความสามารถของตนในทุกวิถีทางเพื่อให้องค์การของตนประสบความสำเร็จและบรรลุวัตถุประสงค์ (Mondy, Noe & Premeaux, 2008) ซึ่งการที่องค์การสามารถรักษานักงานที่ดีไว้ได้จะเป็นการสะท้อนให้เห็นว่าองค์กรมีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงมีการบริหารจัดการสภาพแวดล้อมองค์กรที่ดีและเหมาะสม ซึ่งเป็นพื้นฐานในการทำให้พนักงานตระหนักได้ว่าตนเป็นทรัพยากรสำคัญในการที่จะขับเคลื่อนกลยุทธ์องค์กร ทำให้องค์การประสบความสำเร็จและทำให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนด อีกทั้งขับเคลื่อนองค์กรให้เข้าสู่การแข่งขันทางธุรกิจได้อย่างมั่นคง

ดังนั้นการสนับสนุนจากองค์การเปรียบเสมือนการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกันระหว่างองค์การกับพนักงาน กล่าวคือเมื่อองค์การต้องการให้พนักงานทำงานให้แก่องค์การอย่างเต็มที่เต็มกำลังความสามารถเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่องค์กรตั้งไว้ใน การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ บุคลากรจะถูกประเมินเป็นต้นทุนและผลประโยชน์อยู่เสมอว่า ต้นทุนและผลประโยชน์สมดุลกันหรือไม่ ทำให้พนักงานเองก็มีการประเมินผลประโยชน์กับองค์การด้วยเช่นกัน ทั้งในด้านต้นทุน เช่น การทุ่มเทให้กับการปฏิบัติงาน ความรักและความผูกพันต่อองค์การ และด้านผลประโยชน์ เช่น การที่องค์กรเห็นคุณค่าของพนักงานหรือผลงาน การใส่ใจ การดูแลความเป็นอยู่ ผลลัพธ์คือประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน (Homans, 1958: 597-606) ซึ่งการที่พนักงานได้รับรู้ถึงการสนับสนุนขององค์กรนั้นจะเป็นแรงกระตุ้นและผลักดันให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์การ มีความจงรักภักดีต่อองค์การทำให้พนักงานไม่ลาออกจากองค์การ รวมไปถึงสิ่งที่สำคัญอีกสิ่งหนึ่งคือเมื่อพนักงานได้รับรู้ถึงการสนับสนุนจากองค์การที่มีต่อพนักงาน จะเป็นสิ่งที่ช่วยกระตุ้นให้พนักงานทำงานให้องค์การบรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ อาจกล่าวได้ว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงระดับความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับพนักงาน ซึ่งหากพนักงานมีความสัมพันธ์ที่ดีกับองค์การจะส่งผลให้มีการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นตามไปด้วย (สุมินทร เบ้าธรรม, 2554) เมื่อพนักงานสามารถรับรู้ได้ถึง การสนับสนุนแล้ว จะทำให้พนักงานมีความมุ่งมั่นและพึงพอใจในงาน ซึ่งจะส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (ศศินันท์ ทิพย์โอสถ, 2556:15)

การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญสำหรับองค์การที่สามารถสร้างความพึงพอใจในงาน ตลอดจนเกี่ยวข้องกับ การคงอยู่ในองค์การของพนักงานที่มีประสิทธิภาพ พร้อมทุ่มเทให้กับองค์การอย่างเต็มความสามารถได้ในระยะยาว (ศรัณย์ พิมพ์ทอง, 2557:21) ดังนั้นผู้บริหารจึงควรตระหนักถึงวิธีการสร้างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ ใน 3 ประเด็น ซึ่งถือว่าเป็น

ปัจจัยจูงใจที่องค์กรสามารถตอบสนองได้ ได้แก่ 1) ความยุติธรรม (Fairness) ควรกำหนดวิธีการ กลไก หรือกระบวนการต่าง ๆ ที่ใช้ในการกำหนดผลตอบแทน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้มีความยุติธรรม ขจัดการทุจริตออกจากระบบ 2) การรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างาน (Supervisor Support) ผู้บริหารควรให้ความช่วยเหลือเมื่อพนักงานประสบปัญหาในการทำงาน โดยยังคงให้คำแนะนำ ช่วยเหลือแก้ไขปัญหา และเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงานอย่างเต็มที่ และ 3) สภาพการทำงานและรางวัลที่บุคคลได้รับ (Organizational Rewards & Job Conditions) ควรส่งเสริมสนับสนุนด้านความรู้ในงานและโอกาสก้าวหน้า เช่น การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ความก้าวหน้าตามสายอาชีพ มีการจัดฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและเป็นประโยชน์ต่อการทำงานให้แก่พนักงานอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น อีกทั้งต้องคำนึงถึงการบริหารค่าตอบแทน เงินเดือน นโยบายและสวัสดิการในด้านต่าง ๆ เพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีของพนักงานในองค์กรและครอบครัว หากองค์กรสนับสนุนและช่วยเหลือพนักงานในประเด็นที่กล่าวมาข้างต้นแล้วนั้น เมื่อพนักงานได้รับรู้ถึงการสนับสนุนจากองค์กร (Perceived Organizational Support) ที่เป็นไปในทิศทางบวก พนักงานก็จะตอบสนองกลับคืนให้แก่องค์กรในทางบวกด้วยเช่นเดียวกันโดยอาจจะเป็นไปในรูปแบบของการทุ่มเทแรงกายแรงใจทำงานให้แก่องค์กรให้ประสบความสำเร็จ สนับสนุนและส่งเสริมกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรอย่างสม่ำเสมออย่างแน่นอน

โดยทั่วไปแนวคิดการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรที่นำเสนอในลักษณะสาเหตุและผลของการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ที่มีการนำไปศึกษาวิจัยและตรวจสอบรูปแบบนั้น โดยส่วนใหญ่ใช้แบบแผนการวิจัยแบบภาคตัดขวาง (cross-sectional design) ที่มีการเก็บรวบรวมข้อมูลในระยะเวลาดียวกัน ดังนั้นจึงมีความจำกัดในการอ้างอิงเหตุและผลของการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร การศึกษาต่อไปจึงควรเป็นการศึกษาระยะยาวและติดตามผลอย่างต่อเนื่อง และควรมีการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพประกอบด้วยเพื่อช่วยในการอธิบายกระบวนการที่ทำให้บุคคลที่มีการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรส่งผลต่อการปฏิบัติงานได้ครอบคลุมยิ่งขึ้น และควรมีการต่อยอดแนวคิดรูปแบบการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรโดยเฉพาะการศึกษาวิจัยทุกระดับ ที่เพิ่มเติมระดับกลุ่มและระดับองค์กร เช่น การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรร่วมกันของกลุ่ม เป็นต้น และควรนำเสนอปัจจัยสาเหตุอื่นที่น่าจะส่งผลต่อการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร เช่น วัฒนธรรมองค์กร ผลของนวัตกรรมองค์กร เป็นต้น

เอกสารอ้างอิง

- บุญทวรรณ วิงวอน และมนตรี พิริยะกุล. (2553). ตัวแบบเส้นทางกำลังสองน้อยที่สุดบางส่วนของบุพปัจจัย และผลลัพธ์ของการรับรู้ในการสนับสนุนจากองค์กรของพนักงานวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จังหวัดลำปาง. *วารสารสมาคมนักวิจัย*, 15 (2), 93-108.
- ประเวช ชุ่มเกษรกุลกิจ. (2553). การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ความผูกพันในงาน การเพิ่มคุณค่าระหว่างงานกับครอบครัวและความสุขเชิงอัตวิสัยของพนักงานรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง. *วารสารวิชาการศิลปศาสตร์ประยุกต์*, 3 (2), 20-27.
- ปริยดา วิรานวัตร. (2550). ผลของภาวะผู้นำและการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของทีมนเรือในกิจการเดินเรือ : กลไกการทำงานที่มีความผูกพันด้านจิตใจเป็นตัวแปรสื่อ. วิทยานิพนธ์ ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- ศรัณย์ พิมพ์ทอง. (2557). ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการในประเทศไทย. *วารสารบริหารธุรกิจ* 37 (142), 16-28.
- ศศิพันธ์ ทิพย์โอสถ. (2556). การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรของพนักงานที่มีผลต่อการปฏิบัติงานในภาคธุรกิจธนาคาร. วิทยานิพนธ์ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2558). *องค์กรในฝันของพนักงาน*. [ออนไลน์] ค้นเมื่อ 26 ตุลาคม 2561 จาก <http://www.ftpi.or.th/2015/245>
- สุมินทร เบ้าธรรม. (2554). การรับรู้ถึงการได้รับการสนับสนุนจากองค์กร ความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร และความตั้งใจที่จะลาออกจากงานโดยสมัครใจของบุคลากรในสังกัดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี. *วารสาร มทร.อีสาน* 4 (1), 37-55.
- อภิลักษณ์ ธรรมวิมุตติ และ ชีระวัฒน์ จันทิก. (2560). ทุมนมนุษย์เชิงนวัตกรรมและสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการ วิสาหกิจชุมชน. *Veridian E-Journal Silpakorn University ฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์สังคมศาสตร์ และศิลปะ*, 10 (1), 1572-1589
- อัมพิกา สุนทรภักดี. (2559). การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร การรับรู้ความสามารถของตนเองด้านอาชีพ และผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายในธุรกิจประเภทอาหารและเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง โดยมีการยึดมั่นต่อเป้าหมายเป็นตัวแปรสื่อ. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต .จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E . (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13 (3), 209-223. doi:10.1108/13620430810870476

- Chiang, C. -F., & Hsieh, T. -S. (2012). The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior. **International Journal of Hospitality Management**, **31** (1), 180-190. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.04.011>
- Collins, J. C. (2001). **Good to great: Why some companies make the leap and others don't**. New York, NY: HarperBusiness.
- Coyle-Shapiro, J. A-M., & Conway, N. (2005). Exchange Relationships: Examining Psychological Contracts and Perceived Organizational Support. **Journal of Applied Psychology**, **90** (4), 774-781. doi:<http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.90.4.774>
- Eder, P., & Eisenberger, R. (2008). Perceived organizational support: Reducing the negative influence of coworker withdrawal behavior. **Journal of Management**, **34** (1), 55-68. doi:<http://dx.doi.org/10.1177/0149206307309259>
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). **Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction**. **Journal of Applied Psychology**, **82**(5), 812-820. doi:<http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.82.5.812>
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. **Journal of Applied Psychology**, **75** (1), 51-59. doi:<http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.75.1.51>
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. **Journal of Applied Psychology**, **86** (1), 42-51. doi:<http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.42>
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention **Journal of Applied Psychology**, **87**(3), 565-573. doi:<http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.565>
- Guan, X., Sun, T., Hou, Y., Zhao, L., Luan, Y.-Z., & Fan, L.-H. (2014). The relationship between job performance and perceived organizational support in faculty members at Chinese universities: a questionnaire survey. **BMC Medical Education**, **14** (1), 50. doi:[10.1186/1472-6920-14-50](https://doi.org/10.1186/1472-6920-14-50)
- Homans, G. C. (1958). Social Behavior as Exchange. **American Journal of Sociology**, **63** (6) : 597-606.
- Mondy, R. W., Noe, R. M., & Premeaux, S. R. (2008). **Human resources management**. (7th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.

- Podsakoff, P. M., Ahearne, M. & MacKenzie, S.B. (1997). Organizational Citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. **Journal of Marketing Research** 31(August): 351-363.
- Popovich, M. G. (1998). **Creating high-performance government organizations**. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Rhoades, L. and Eisenberger, R. (2002) Perceived Organizational Support A Review of the Literature. **Journal of Applied Psychology**, 87, 698-714.
- Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R. C. (1996). Social Exchange in Organizations: Perceived Organizational Support, Leader-Member Exchange, and Employee Reciprocity. **Journal of Applied Psychology**, 81, 219-227. doi:<http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.81.3.219>
- Tekleab, A. G., & Chiaburu, D. S. (2011). Social exchange: Empirical examination of form and focus. **Journal of Business Research**, 64 (5), 460-466.
doi:<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.03.005>
- Trautmann, K. , Maher, J. K. , & Motley, D. G. (2007). Learning strategies as predictors of transformational leadership: The case of nonprofit managers. **Leadership & Organization Development Journal**. 30 (1), 269-287.