

อิทธิพลของความพึงพอใจในการจัดการขององค์กรในช่วงโควิด-19 ต่อการรับรู้ความมั่นคงในงานและความเชื่อมั่นของพนักงานต่อองค์กร: กรณีศึกษาบทบาทของความผูกพันต่อองค์กรในฐานะตัวแปรกำกับ

รับบทความ: 21 กันยายน 2564

แก้ไขบทความ: 12 ธันวาคม 2564

ตอบรับบทความ: 11 เมษายน 2565

สหรัฐ วงศ์ชมพู¹และจุฑาทิพย์ วิวัฒนาพันธุ์วงศ์²

บทคัดย่อ

การสร้าง ความเชื่อมั่นของพนักงานต่อองค์กร เป็นปัจจัยสำคัญที่จะพาให้องค์กรรอดพ้นจากวิกฤตการณ์ต่างๆ ได้ งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลของความพึงพอใจของพนักงานต่อการจัดการขององค์กรในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโควิด-19 ที่มีต่อความเชื่อมั่นของพนักงานต่อองค์กรและความมั่นคงในงานของพนักงาน โดยพิจารณาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานร่วมด้วย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นพนักงานที่ปฏิบัติงานในกรุงเทพมหานครและเขตปริมณฑล จำนวน 352 คน โดยเก็บข้อมูลหลังจากที่กรุงเทพมหานครประกาศให้มีการล็อกดาวน์ครั้งที่ 2-3 หลังการแพร่ระบาดของเชื้อโควิด-19 ในประเทศไทย ในช่วงกลางปีพ.ศ. 2563 ผ่านการตอบแบบสอบถามออนไลน์ จากการทดสอบโมเดลสมมติฐานโดยใช้ Moderated mediation model พบว่า ความพึงพอใจในการจัดการขององค์กรในช่วงโควิด-19 สามารถทำนายความเชื่อมั่นของพนักงานต่อองค์กรได้ โดยมีการรับรู้ความมั่นคงเป็นตัวแปรส่งผ่านและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเป็นตัวแปรกำกับความสัมพันธ์นี้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

คำสำคัญ: ความพึงพอใจในการจัดการขององค์กรในช่วงโควิด-19, การรับรู้ความมั่นคงในงาน, ความผูกพันต่อองค์กร, ความเชื่อมั่นของพนักงานต่อองค์กร

¹ **หน่วยงานผู้แต่ง:** Graduate Institute of Mind, Brain, and Consciousness (GIMBC), Taipei Medical University, Taipei 110, Taiwan อีเมล saharath0202@gmail.com

² **หน่วยงานผู้แต่ง:** คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย แขวงวังใหม่ เขตปทุมวัน กทม. 10330 และ Graduate School of Arts and Letters, Tohoku University 27-1 Kawachi, Aoba-ku, Sendai, 980-8576, JAPAN อีเมล Juthatip.W@chula.ac.th (ผู้แต่งหลัก)

The Effect of Employee's Satisfaction in Organizational Management during the COVID-19 Pandemic on the Perceived Job Security and Trust in Organization: A Case Study of Organizational Commitment as the Moderator

Received: September 21, 2021

Revised: December 12, 2021

Accepted: April 11, 2022

Saharath Wongchompoo¹

and Juthatip Wiwattanapantuwong²

Abstract

Building trust among employees is one of the key factors that helps organization to survive from crisis. This study examines the effect of employee's satisfaction in the organizational management during the early stage of the COVID-19 pandemic on employee perception of job security and trust in organization in Thailand by considering the effects of organizational commitment on this relationship. We collected data via online platform in the middle of 2020, during the second and third lockdown in Bangkok, and received 352 responses who had been working for various organizations in Bangkok metropolitan area. The moderated mediation model was applied to test the hypothetical model. As a result, we found the significant direct effect of employee perceived satisfaction toward organizational management during the COVID-19 pandemic on perceived trust. Feeling secure in Job was found significantly mediated this relationship. Perceived commitment to the organization moderated the link between employee perceived satisfaction toward organizational management and perceived trust.

Keywords: Employee satisfaction, Organizational management, Job security, Trust in organization, Organizational commitment

¹ **Affiliation:** Graduate Institute of Mind, Brain, and Consciousness (GIMBC), Taipei Medical University, Taipei 110, Taiwan Email. saharath0202@gmail.com

² **Affiliation:** Faculty of Psychology, Chulalongkorn University, Wangmai, Pathumwan, 10330 Bangkok, Thailand; Graduate School of Arts and Letters, Tohoku University 27-1 Kawauchi, Aoba-ku, Sendai, 980-8576, JAPAN. Email. Juthatip.W@chula.ac.th (Corresponding author)

บทนำ (Introduction)

สถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ (ชื่อเรียกปัจจุบัน COVID-19; ภาษาไทย โควิด-19) กลายเป็นวิกฤตที่คุกคามวิถีชีวิตของผู้คนทั่วโลกตั้งแต่ช่วงเริ่มต้นของการแพร่ระบาดในปีพ.ศ. 2563 จุดเริ่มต้นที่โลกได้ทราบถึงการมีอยู่ของเชื้อโควิด-19 เกิดขึ้นเมื่อรัฐบาลจีนออกมารายงานถึงการพบผู้ป่วยจำนวน 44 คน มีอาการปอดอักเสบจากการติดเชื้อเหมือนกัน และส่วนใหญ่มีประวัติการเดินทางไปยังตลาดส่งออกอาหารทะเลในมณฑลเหอหนาน เมืองอู่ฮั่น ประเทศจีน (BBC News, 2020) หลังจากนั้นไม่นาน จำนวนผู้ป่วยในประเทศจีนเพิ่มสูงขึ้นอย่างรวดเร็ว และเริ่มแพร่ระบาดไปยังประเทศอื่น ๆ โดยประเทศไทยเป็นประเทศแรกที่ตรวจพบผู้ป่วยจากนอกประเทศ (World Health Organization, 2020) สถานการณ์ที่ยากแก่การควบคุมมากขึ้นเรื่อยๆ นำไปสู่การประกาศสถานการณ์ฉุกเฉิน ในทุกเขตท้องที่ทั่วราชอาณาจักร โดยมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 26 มีนาคม พ.ศ. 2563 โดยมีใจความห้ามประชาชนเข้าพื้นที่เสี่ยง ปิดสถานที่เสี่ยงต่อการติดต่อของโรค เช่น ร้านอาหาร ห้างสรรพสินค้า ตลาด ฯลฯ เป็นการชั่วคราว ปิดช่องทางเข้ามายังในอาณาจักร และมาตรการอื่นๆที่เกี่ยวข้อง โดยในกรุงเทพมหานคร ได้มีการใช้ประกาศกรุงเทพมหานคร เพื่อสั่งปิดสถานที่เป็นการชั่วคราวแล้วตั้งแต่วันที่ 18 มีนาคม 2563 (ไทยรัฐออนไลน์, 2563)

การแพร่ระบาดของโรคอุบัติใหม่นี้ส่งผลกระทบต่อทั้งในระดับประเทศ ภาครัฐ ภาคเอกชน และระดับตัวบุคคล (Goodwin et al., 2020; Goodwin et al., 2021; Yu et al., 2021) ในอดีตโรคระบาดที่เกิดขึ้นสามารถส่งผลกระทบต่อประชาชนและสร้างอุปสรรคต่อการทำงาน เช่น การจ้างงานขาดความเสถียรภาพ นำไปสู่ปริมาณงานที่เพิ่มมากขึ้นแต่พนักงานน้อยลง การลดเงินเดือน หรือ ไม่จ่ายเงินเดือน สิ่งเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อคนคตในการทำงานในแง่ลบ พฤติกรรมของพนักงานและผลการปฏิบัติงานที่ไม่พึงพอใจต่อนายจ้าง (Karatepe et al., 2018; Khalid et al., 2016) นอกจากนี้ ความวิตกกังวลในสถานการณ์การแพร่ระบาดทำให้องค์กรต้องดำเนินมาตรการฉุกเฉินเพื่อตอบสนองต่อสถานการณ์อย่างเร่งด่วนเพื่อลดการแพร่ระบาดของโรค ไม่ว่าจะเป็นการปิดสถานที่ทำงาน ให้พนักงานปฏิบัติงานที่บ้าน การกระตุ้นให้พนักงานลาหยุด การลดเวลาทำงาน หรือแม้กระทั่งการปลดพนักงานออกเพื่อทดแทนการขาดรายได้ (Boiral et al., 2021)

การจัดการองค์กร (Organizational management) ถูกนิยามว่า เป็นการดำเนินนโยบายต่างๆ อย่างมีทิศทาง และเป็นการตัดสินใจในกระบวนการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจ (Zur Muehlen, 2004) อย่างไรก็ตาม การจัดการองค์กรส่วนใหญ่ถูกออกแบบมาเพื่อใช้ใน “สถานการณ์ปกติ” เพื่อขับเคลื่อนธุรกิจให้สำเร็จตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ โดยในการศึกษาวิจัยในอดีต เน้นศึกษาการจัดการองค์กรในเชิงการเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างภายใน เพื่อกำหนดทิศทางธุรกิจให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (Bowman & Singh, 1993; Reilly et al., 1993) และศึกษาผลกระทบที่มีต่อพนักงาน โดยเฉพาะความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการจัดการขององค์กร และความเชื่อมั่นของ

พนักงานที่มีต่อการจัดการนั้น (Howard & Frink, 1996) ในขณะที่สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโควิด-19 ที่เกิดขึ้นทั่วโลกและในประเทศไทย นับเป็นสถานการณ์ “อปกติ” และยังไม่เคยมีคู่มือ/แบบปฏิบัติที่ดีในการจัดการมาก่อน เพื่อเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างเสริมความเข้มแข็งขององค์กรในภาวะวิกฤติ งานวิจัยนี้ จึงมุ่งศึกษาความพึงพอใจของพนักงานต่อการจัดการองค์กรในช่วงต้นของการแพร่ระบาดของเชื้อโควิด-19 กับความเชื่อมั่นของพนักงานต่อองค์กร และมุ่งหาปัจจัยที่ช่วยเพิ่มความเชื่อมั่นของพนักงานให้สูงขึ้น แม้ว่าองค์กรจะไม่ได้มีการจัดการในช่วงวิกฤติที่ตีมากนัก เนื่องจากส่วนใหญ่แผนการจัดการเหล่านี้ยังมีได้ผ่านการทดสอบเพื่อประเมินผลกระทบด้านต่างๆอย่างรอบคอบ

ในอดีต เหตุการณ์ที่สามารถนำเป็นแบบอย่างในการจัดการองค์กรในสถานการณ์โรคระบาดยังมีอยู่จำกัดในวงการวิชาการ ยกตัวอย่างเช่น การศึกษาของ Leung and Lam (2004) ได้ศึกษาการบริหารจัดการความเสี่ยงของธุรกิจโรงแรมในประเทศฮ่องกงเมื่อต้องเผชิญปัญหาขาดทุนในช่วงวิกฤติโรคซาร์สปีพ.ศ. 2546 พบว่าเพื่อลดค่าใช้จ่ายในช่วงวิกฤติ หลายๆองค์กรให้พนักงานลาโดยไม่รับค่าจ้าง ควบคู่กับการเว้นระยะห่างทางสังคม หรือมาตรการ Social distancing เพื่อลดความเสี่ยงของแพร่ระบาดของโรค ซึ่งคล้ายคลึงกับการจัดการในช่วงวิกฤติโควิด-19 ถึงอย่างนั้น ยังมีงานวิจัยน้อยชิ้นที่เน้นศึกษาปัจจัยทางด้านจิตวิทยาองค์กรในระดับบุคคลที่เชื่อมโยงกับสถานการณ์ที่เป็นวิกฤติทางเศรษฐกิจและสุขภาพ กล่าวคือ งานวิจัยชิ้นนี้ศึกษาตัวแปรการรับรู้ความมั่นคงในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และความเชื่อมั่นของพนักงานต่อองค์กร ซึ่งเป็นตัวแปรที่นิยมศึกษาในจิตวิทยาองค์กรในบริบทของการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ผลการศึกษาวินิจฉัยนี้จะให้ประโยชน์ทั้งทางวิชาการ คือเพิ่มความเข้าใจต่อตัวแปรเหล่านี้ในบริบทที่สังคมและองค์กรเกิดวิกฤติ และให้ประโยชน์ในการบริหารจัดการองค์กรในช่วงวิกฤติผ่านการทำความเข้าใจความต้องการของพนักงาน

การทบทวนวรรณกรรม (Literature Review)

ความพึงพอใจในการจัดการขององค์กรในช่วงโควิด-19และความเชื่อมั่นของพนักงานต่อองค์กร

ความเชื่อมั่นของพนักงานต่อองค์กร (Trust in organization) คือ ความรู้สึกของบุคลากรภายในองค์กร อาทิ ความคาดหวัง การสนับสนุน ความผูกพัน ความเชื่อ ต่อผู้อื่นในระดับกลุ่ม หรือองค์กรที่บุคคลนั้นเป็นสมาชิก (Gilbert & Tang, 1998; Whitener et al., 1998) นอกจากนี้ความเชื่อมั่นที่บุคลากรมีต่อองค์กร เป็นตัวแปรหนึ่งที่มีบทบาทอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว (Guest, 2004; Mishra, 1996; Zaric & Babic, 2012) โดยความเชื่อมั่นของพนักงานต่อองค์กรเชื่อมโยงถึงการให้ความร่วมมือในงาน ประสิทธิภาพในการเป็นผู้นำ การทำงานเป็นทีม ผลงาน และความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน (Morris & Moberg, 1994) เมื่อขาดความเชื่อมั่นต่อองค์กร พนักงานจะรู้สึกถึงความไม่มั่นคงในอนาคตการทำงานของตน (Cheng & Chan, 2008; Richter & Näswall,

2019) ซึ่งอาจเป็นสาเหตุของความเครียดในการทำงาน (Lee et al., 2008) และนำไปสู่การที่พนักงานไม่เห็นด้วย หรือไม่พึงพอใจกับการจัดการขององค์กร และนำไปสู่ความเชื่อมั่นที่มีต่อองค์กรโดยตรงลดลง และการจัดการขององค์กรที่ถูกกล่าวถึงนั้น หมายถึงการสื่อสารในองค์กร (e.g., Kaufmann et al., 1994; Sturges, 1994; Yan et al., 2006) มาตรการเตรียมตัวขององค์กรในสถานการณ์ไม่ปกติ (e.g., Mishra, 1996; Leidner et al., 2009) และนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร (e.g., Alan et al., 2006; Kouzmin et al., 1995; Leung & Lam, 2004) เป็นต้น Hosmer (1995) ได้เสนอแนวคิดความเชื่อมั่นกับทฤษฎีในองค์กรไว้ว่า ความเชื่อมั่นโดยทั่วไปเป็นความคาดหวังในระดับบุคคลที่เกี่ยวข้องกับผลลัพธ์ของเหตุการณ์หรือพฤติกรรมต่าง ๆ ในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ กฎ ข้อบังคับ นโยบาย การบริหารจัดการภายในอาจส่งผลต่อความเชื่อมั่นของบุคคลนั้นลดลง โดย Longstaff and Yang (2008) ได้ศึกษาการจัดการองค์กรในสภาวะวิกฤติ ภัยพิบัติ ธรรมชาติ โรคระบาด และเหตุการณ์ก่อการร้าย กับความเชื่อมั่น พบว่า องค์กรที่มีการเตรียมความพร้อมและรับมือต่อสถานการณ์ที่น่าตกใจได้อย่างน่าพึงพอใจ จะช่วยเพิ่มความเชื่อมั่นของบุคคล ดังนั้นจึงเป็นไปได้ว่า ความพึงพอใจในการจัดการขององค์กรในช่วงการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 สามารถทำนายความเชื่อมั่นของพนักงานต่อองค์กรได้

สมมติฐานที่ 1 ความพึงพอใจในการจัดการขององค์กรในช่วงโควิด-19 มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเชื่อมั่นของพนักงานต่อองค์กร

ความพึงพอใจในการจัดการขององค์กรในช่วงโควิด-19 และการรับรู้ความมั่นคงในงาน

การรับรู้ความมั่นคงในงาน (Job security) เป็นสภาวะทางใจที่ผู้ปฏิบัติงานมีความคาดหวังว่าตนเองจะสามารถทำงานเดิมในองค์กรปัจจุบันในอนาคตข้างหน้าได้ โดยปราศจากการรับรู้ของการลดตำแหน่ง เงินเดือน หรือสวัสดิการและผลประโยชน์ที่เคยได้รับ (Herzberg, 1968; Kraimer et al., 2005; Meltz, 1989). ตัวแปรนี้เป็นหนึ่งตัวแปรสำคัญของการศึกษาความเสี่ยงเชิงจิตสังคม (Psychosocial risk) ในบริบทของการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นการถูกลดขั้นการทำงาน ปรับเปลี่ยนหน้าที่การทำงานให้มีความสำคัญลดน้อยลง สักพักงานชั่วคราว หรือมีการปลดพนักงานออก สิ่งเหล่านี้ล้วนนำไปสู่ความรู้สึกไม่มั่นคงของพนักงานทั้งสิ้น (Greenhalgh & Rosenblatt, 1984) จากแนวคิดการให้อัตราประโยชน์ร่วมกัน (Openly utilitarian) ผู้ว่าจ้างมีหน้าที่วางแนวทางการบริหารจัดการภายในนโยบาย ทิศทางขององค์กรในสภาวะต่าง ๆ ให้กับลูกจ้างเพื่อให้ลูกจ้างเกิดความมั่นคงในงาน และลูกจ้างจะมอบความผูกพัน และพฤติกรรมที่ดีต่อองค์กรแก่ผู้ว่าจ้าง โดยความมั่นคงในงานคือการพนักงานรู้สึกถึงการได้รับความคุ้มครองป้องกัน ไม่มีความเสี่ยงของการออกจากงานและขาดรายได้ไม่ว่าจะเกิดจากสาเหตุใดก็ตาม (McKendall & Margulis, 1995)

การศึกษาวิจัยการบริหารจัดการขององค์กรและความมั่นคงในงานในช่วงของการแพร่ระบาดของโรคซาร์ส (Severe Acute Respiratory Syndrome; SARS) เมื่อพนักงานรับรู้ถึงความไม่มั่นคง

ในงานจะส่งผลกระทบต่อทั้งระดับของตัวบุคคลและองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับตัวบุคคลที่ส่งผลกระทบต่อระดับองค์การ กล่าวคือ เมื่อพนักงานรับรู้ถึงความไม่มั่นคงในงานในช่วงสถานการณ์วิกฤตของการแพร่ระบาดของโรคส่งผลให้พนักงานเกิดความเครียดเพิ่มสูงขึ้น ความพึงพอใจในงานของพนักงานลดลง ความเชื่อมั่นของพนักงานต่อองค์การและความผูกพันต่อองค์การของพนักงานลดลง (i.e. Tsai, 2010; Wu et al., 2012). ในช่วงของการแพร่ระบาดของเชื้อโควิด-19 หลาย ๆ องค์การอาจมีการพิจารณานโยบายขององค์การ การบริหารจัดการ และกระบวนการปฏิบัติงานที่จะช่วยป้องกันพนักงานให้ปลอดภัยจากการติดเชื้อและแพร่กระจายของการติดต่อ อย่างไรก็ตามหลาย ๆ องค์การก็ได้รับผลกระทบจากการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 เช่นเดียวกับโรคซาร์สส่งผลให้มีการปิดตัวหรือลดจำนวนพนักงานลง ดังนั้นนโยบายหรือการบริหารจัดการขององค์การในช่วงการแพร่ระบาดของโควิด-19 อาจส่งผลกระทบต่อการรับรู้ความมั่นคงในงานของพนักงานได้ ดังนั้นจึงเป็นไปได้ว่าความพึงพอใจในการจัดการขององค์การในช่วงโควิด-19 จะมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการรับรู้ความมั่นคงในงาน

สมมติฐานที่ 2 ความพึงพอใจในการจัดการขององค์การในช่วงโควิด-19 มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการรับรู้ความมั่นคงในงาน

นอกจากการรับรู้ความมั่นคงในงานที่ส่งผลกระทบต่อทัศนคติ ความพึงพอใจในงาน และผลการปฏิบัติงานแล้ว การรับรู้ความมั่นคงในงานนั้นยังส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของพนักงานต่อองค์การด้วยเช่นกัน ความเชื่อมั่นเป็นอีกหนึ่งตัวแปรสำคัญที่สะท้อนถึงความสัมพันธ์อันดีระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง (Guest, 2004) งานวิจัยก่อนหน้านี้พบว่า หากพนักงานขาดความเชื่อมั่นในองค์การ พนักงานจะรู้สึกถึงความไม่มั่นคงและความห่างเหินระหว่างนายจ้างและลูกจ้างในอนาคตได้ (Cheng & Chan, 2008; Richter & Näswall, 2019) จากแนวคิดพื้นฐานเรื่องสัญญาทางจิตวิทยา หรือเรียกง่าย ๆ ว่า สัญญาใจ (Psychological contract) อธิบายความมั่นคงในงานกับความเชื่อมั่นของพนักงานต่อองค์การว่ามีความสัมพันธ์กันในทางบวก โดยหากพนักงานพบว่าสัญญาทางใจเกี่ยวกับเรื่องงาน ตำแหน่ง สวัสดิการ หรือสิทธิประโยชน์ที่พนักงานได้รับจากนายจ้าง ซึ่งลูกจ้างคาดหวังสิ่งเหล่านี้เป็นความมั่นคงในงานของตน ได้ถูกลดทอนหรือทำลายลง ก็จะส่งผลให้ความเชื่อมั่นของพนักงานต่อองค์การนั้นลดลง (Wong, 2018) โดย Newman et al. (2019) ได้ทำการศึกษาความมั่นคงในงานและความเชื่อมั่น พบว่า ความมั่นคงในงานมีความสัมพันธ์กับความเชื่อมั่นของพนักงานต่อองค์การ และการรับรู้ความมั่นคงในงานและความเชื่อมั่นช่วยเพิ่มผลการปฏิบัติงานที่ดีของพนักงานด้วยเช่นกัน นอกจากนี้ยังส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจในงานด้วยเช่นกัน (Ashford et al., 1989) นอกจากนี้ความเชื่อมั่นในองค์การเป็นอีกหนึ่งในตัวแปรสำคัญที่ส่งผลต่อการประสบความสำเร็จในแง่ของการบริหารจัดการและเป้าหมายขององค์การผ่านตัวแปรภาวะผู้นำ การรับรู้ความมั่นคงในงาน การทำงานเป็นทีม พฤติกรรมความร่วมมือระดับองค์การของพนักงาน (Morris & Moberg, 1994) ดังนั้นจึงมีเหตุผลที่การ

รับรู้ความมั่นคงในงานจะมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเชื่อมั่นของพนักงานต่อองค์กรในช่วงการแพร่ระบาดของโควิด-19

สมมติฐานที่ 3 การรับรู้ความมั่นคงในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเชื่อมั่นของพนักงานต่อองค์กร

บทบาทการเป็นตัวแปรส่งผ่านของการรับรู้ความมั่นคงในงาน

การรับรู้ความมั่นคงในงานสามารถส่งผลต่อความเชื่อมั่นของพนักงานที่มีต่อองค์กรด้วยเช่นกัน ความเชื่อมั่นเป็นอีกหนึ่งตัวแปรสำคัญที่สะท้อนถึงความสัมพันธ์อันดีระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง (Guest, 2004) งานวิจัยก่อนหน้านี้พบว่า หากพนักงานขาดความเชื่อมั่นในองค์กร พนักงานจะรู้สึกถึงความไม่มั่นคงและความท้อใจระหว่างนายจ้างและลูกจ้างในอนาคตได้ (Cheng & Chan, 2008; Richter & Näswall, 2019) โดย Newman et al. (2019) พบว่า ความมั่นคงในงานมีความสัมพันธ์กับความเชื่อมั่นต่อองค์กรของพนักงาน และการรับรู้ความมั่นคงในงานและความเชื่อมั่นช่วยเพิ่มผลการปฏิบัติงานที่ดีของพนักงาน (Ashford et al., 1989) ตามแนวคิดเรื่องสัญญาทางจิตวิทยา (Psychological contract) และการให้เหตุผลประโยชน์ร่วมกัน (Openly utilitarian) องค์กรจะตอบแทนความพยายามของพนักงาน ให้มีค่าตอบแทน และสวัสดิการที่เหมาะสม ซึ่งพนักงานมองว่าเป็นความมั่นคงในงานรูปแบบหนึ่ง (Wong, 2018) และหากพนักงานรู้สึกความมั่นคงในงานจะเพิ่มความเชื่อมั่นของพนักงานต่อองค์กร (Conway et al., 2011) จากแนวคิดข้างต้น ผู้วิจัยจึงคาดว่า การรับรู้ความมั่นคงในงานจะเป็นตัวแปรส่งผ่านความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการจัดการขององค์กรกับความเชื่อมั่นของพนักงานต่อองค์กรช่วงการแพร่ระบาดของเชื้อโควิด-19 ได้

สมมติฐานที่ 4 การรับรู้ความมั่นคงในงานเป็นตัวแปรส่งผ่านความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการจัดการขององค์กรในช่วงโควิด-19 กับความเชื่อมั่นของพนักงานต่อองค์กรในช่วงต้นของการแพร่ระบาดของเชื้อโควิด-19

บทบาทการเป็นการเป็นตัวแปรกำกับของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational commitment) หมายถึง ระดับของความรู้สึกจงรักภักดี เป็นหนึ่งเดียวกับองค์กร และยอมรับในเป้าหมายขององค์กร ซึ่งสะท้อนจากความตั้งใจที่จะทำงานให้มีประสิทธิภาพ และความต้องการที่จะทำงานในองค์กรเดิมต่อไป (Allen & Mayer, 1990; Marsh & Mannari, 1977) Allen and Mayer (1990) ได้แบ่งองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กร เป็น 3 องค์ประกอบคือ (1) ความผูกพันทางด้านอารมณ์ (Affective commitment) คือความรู้สึกผูกพันกับองค์กรในด้านอารมณ์และความรู้สึก รับรู้ตนเองว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและมีส่วนร่วมในกิจการขององค์กร (2) ความผูกพันอย่างต่อเนื่อง (Continuance commitment) คือความเต็มใจของพนักงานที่จะทำงานในองค์กรเดิม เพราะพวกเขาได้ลงทุนลงแรงไว้มาก รวมถึงเหตุผลอื่นๆ เช่น เพื่อนร่วมงานที่ดีและการต้องการความก้าวหน้าในงาน (3) ความผูกพันเชิงบรรทัดฐาน

(Normative commitment) คือการที่พนักงานรู้สึกว่าการทำงานในองค์กรเดิมเป็นบรรทัดฐานที่พึงกระทำ ผ่านการมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมในองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวแปรที่นิยมศึกษาในงานวิจัยเกี่ยวกับองค์กร เพราะมีความสัมพันธ์อย่างมากกับประสิทธิผลในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร (Shore & Wayne, 1993) นอกจากนี้ความผูกพันต่อองค์กรช่วยลดอัตราการลาออกของพนักงานและเพิ่มความเชื่อมั่นการบริหารจัดการองค์กรเพิ่มสูงขึ้น (Meyer et al., 2002) นอกจากนี้งานวิจัยก่อนหน้านี้ชี้ให้เห็นว่าความผูกพันต่อองค์กรที่สูงขึ้นสัมพันธ์กับการยอมรับและปฏิบัติตามนโยบายการบริหารจัดการภายในองค์กร ความสำเร็จในงานที่มีคุณภาพสูงขึ้น และสร้างผลประโยชน์ให้แก่องค์กรได้เพิ่มขึ้น (Huselid, 1995; MacDuffie, 1995)

งานวิจัยในอดีตพบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งสาม อันประกอบด้วย ความพึงพอใจของพนักงาน ความผูกพันต่อองค์กร ความเชื่อมั่นของพนักงานต่อองค์กร Dahmardeh and Nastiezaie (2019) พบความสัมพันธ์ทางบวกของความผูกพันต่อองค์กรกับความเชื่อมั่นของพนักงานต่อองค์กร Garcia-Almeida et al. (2007) พบว่า ความพึงพอใจของพนักงานต่อการบริหารจัดการองค์กรมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร และมีงานวิจัยที่ระบุว่า ความพึงพอใจของพนักงานต่อการบริหารจัดการองค์กร ความผูกพันต่อองค์กร และความเชื่อมั่นของพนักงานต่อองค์กรนั้นมีความสัมพันธ์กัน (Barraud-Didier et al., 2012; Perryer et al., 2010; Tremblay et al., 2010)

จากการทบทวนวรรณกรรมและข้อมูลข้างต้น ส่งผลให้ผู้วิจัยต้องการศึกษาความผูกพันต่อองค์กรในฐานะตัวแปรกำกับความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการจัดการขององค์กรในช่วงโควิด-19 และความเชื่อมั่นของพนักงานต่อองค์กร หากพนักงานมีความรู้สึกผูกพันกับองค์กรมากเพียงพอ ก็เป็นไปได้สูงที่จะยังเชื่อมั่นในองค์กรแม้ว่าแนวทางแก้ปัญหาขององค์กรจะยังไม่ดีเท่าที่ควร ในขณะเดียวกัน หากพนักงานพึงพอใจกับแนวทางในการจัดการกับวิกฤติโควิด-19 ขององค์กร ความผูกพันต่อองค์กรก็จะมีบทบาทความสำคัญลดน้อยลง กล่าวคือ อิทธิพลของทั้ง 2 ตัวแปร สามารถมาชดเชยกันได้ (Compensatory model) ดังนั้นผู้วิจัยจึงพัฒนาสมมติฐานที่ 5 ดังนี้

สมมติฐานที่ 5 ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเป็นตัวแปรกำกับความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการจัดการขององค์กรในช่วงโควิด-19 และความเชื่อมั่นของพนักงานต่อองค์กร

ระเบียบวิธีวิจัย (Research Methodology)

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ เก็บข้อมูลผ่านทางแพลตฟอร์มออนไลน์ เพื่อลดความเสี่ยงในการแพร่ระบาดของเชื้อโควิด-19 โครงการวิจัยนี้ได้รับการรับรองจากคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในคน กลุ่มสหสถาบัน ชุดที่ 1 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (COA No. 135/2020) แล้ว

กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาวิจัย

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานที่มีสัญชาติไทยและกำลังทำงานในองค์กรที่ตั้งอยู่ในกรุงเทพมหานครและเขตปริมณฑล จากจำนวนผู้อ่านคำชี้แจงแบบสอบถามทั้งหมด 371 ราย มี 368 รายยินยอมเข้าร่วมการวิจัยและทำแบบสอบถามจนเสร็จ ผู้วิจัยคัดเลือกแบบสอบถามที่ทำโดยผู้ที่เป็นเจ้าของกิจการ (มิได้เป็นพนักงานในองค์กรใดๆ) ออกจากการศึกษาวิจัย จำนวน 19 คน คงเหลือผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยทั้งหมดจำนวน 352 ราย เป็นเพศหญิง 224 คน (63.64%) เพศชาย 101 คน (36.36%) โดยผู้ให้ข้อมูลจากทั้งหมด 20 องค์กร ส่วนใหญ่มาจากองค์กรประเภทเอกชน จำนวน 197 คน (57.3%) จากภาคธุรกิจประเภทไอที จำนวน 112 คน (31.8%) และผู้ให้ข้อมูลทั้งหมดอยู่ในช่วงอายุ 21-64 ปี อายุเฉลี่ย 32.14 ปี ($SD = 7.49$)

เครื่องมือในการวิจัย ประกอบด้วย

1. คำถามข้อมูลเชิงประชากรของผู้เข้าร่วมวิจัย ได้แก่ เพศ วัย ระยะเวลาที่ทำงานในองค์กร ปัจจุบัน รายได้ต่อเดือน สถานภาพการจ้างงาน ประเภทธุรกิจขององค์กรที่สังกัด

2. มาตรวัดความพึงพอใจในการจัดการขององค์กรในช่วงโควิด-19 แปล พัฒนา และปรับปรุงจากมาตรวัด Employee satisfaction ของ Cho and Park (2011) โดยมาตรวัดประกอบด้วย ข้อคำถาม 6 ข้อ 7 ระดับ ตั้งแต่ 1 = “ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง” จนถึง 7 = “เห็นด้วยอย่างยิ่ง” ตัวอย่างข้อคำถาม “ท่านรู้สึกพึงพอใจต่อการทำงานของท่านที่องค์กรจัดสรรให้ในช่วงโควิด-19” “โดยภาพรวมแล้วท่านรู้สึกพึงพอใจต่อแนวทางที่องค์กรของท่านรับมือต่อโควิด-19” มาตรวัดมีค่าความสอดคล้องภายใน (α) ของมาตรวัดอยู่ที่ .80

3. มาตรวัดการรับรู้ความมั่นคงในงาน พัฒนาและปรับปรุงจากมาตรวัด Perceived job insecurity ของ Boya et al. (2008) โดยมาตรวัดประกอบด้วยข้อคำถาม 5 ข้อ 7 ระดับ ตั้งแต่ 1 = “ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง” จนถึง 7 = “เห็นด้วยอย่างยิ่ง” ตัวอย่างข้อคำถาม “ท่านรู้สึกกลัวว่าท่านอาจจะถูกให้ลาออกจากงาน” “ท่านรู้สึกมั่นใจว่าท่านสามารถที่จะทำงานในตำแหน่งนี้ต่อไปในอนาคต” มาตรวัดมีค่าความสอดคล้องภายใน (α) ของมาตรวัดอยู่ที่ .83

4. มาตรวัดความผูกพันต่อองค์กร ผู้วิจัยใช้มาตรวัดความผูกพันต่อองค์กรในงานวิจัยของ สหรัฐ วงศ์ชมภู และ รัชนิวรรณ วณิชยธนม (2559) ซึ่งประกอบไปด้วย 11 ข้อคำถาม ข้อคำถามมี 7 ระดับ ตั้งแต่ 1 = “ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง” จนถึง 7 = “เห็นด้วยอย่างยิ่ง” ตัวอย่างข้อคำถาม “ท่านรู้สึกว่าปัญหาขององค์กรคือปัญหาของท่านเช่นเดียวกัน” “สิ่งสำคัญมากมายในชีวิตท่านจะสูญเสียไปหากท่านตัดสินใจลาออกในตอนนี้” “ท่านรู้สึกว่าการทำงานในองค์กรนี้เป็นพันธะผูกพันที่ต้องคงอยู่” และค่าความสอดคล้องภายใน (α) ของมาตรวัดอยู่ที่ .79

5. มาตรวัดความรู้สึกเชื่อมั่นในองค์กร พัฒนาและปรับปรุงจากมาตรวัด Organizational trust ของ Gershon et al. (2010) โดยมาตรวัดประกอบด้วยข้อคำถาม 4 ข้อ ข้อคำถามมี 7 ระดับ

ตั้งแต่ 1 = “ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง” จนถึง 7 = “เห็นด้วยอย่างยิ่ง” ตัวอย่างข้อคำถาม “ท่านเชื่อวาท้องค์การของท่านตระหนักถึงความปลอดภัยของท่าน” “ท่านรู้สึกเชื่อมั่นต่อการบริหารจัดการขององค์กรที่ท่านทำงานอยู่” และค่าความเชื่อมั่น (α) ของมาตรวัดอยู่ที่ .89

คุณภาพของเครื่องมือข้างต้นได้รับการตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content validity) โดยผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน เป็นผู้พิจารณาข้อคำถามแต่ละข้อว่ามีความสอดคล้องและครอบคลุมกับนิยามของตัวแปรในการศึกษาค้างนี้หรือไม่ เมื่อได้ค่าอัตราส่วนความเที่ยงตรงตามเนื้อหา จึงนำมาพิจารณาตามเกณฑ์เพื่อตัดสัณใจเก็บหรือตัดข้อคำถาม จากนั้นผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try out) กับพนักงานในองค์กรมหาชนที่มีลักษณะใกล้เคียงกับประชากรจำนวน 40 คน จากนั้นผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้มาหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ด้วยการใช่วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient)

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยประชาสัมพันธ์โครงการวิจัยและประกาศหาผู้เข้าร่วมวิจัยทางแพลตฟอร์มออนไลน์ เช่น Facebook, Twitter, Web board เป็นต้น เพื่อสามารถเก็บข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างได้อย่างสะดวกและปลอดภัยในช่วงการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 อีกทั้งเพื่อให้ได้ผู้เข้าร่วมการวิจัยที่เป็นพนักงานที่ทำงานในองค์กรหลากหลายในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล โดยการดำเนินการเก็บข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลช่วงระหว่างวันที่ 1 – 15 มิถุนายน พ.ศ. 2563 ช่วงที่มีการคลายการล็อกดาวน์ระยะที่ 3 ในประเทศไทย

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในงานวิจัยชิ้นนี้ คณะผู้วิจัยใช้สถิติเชิงพรรณนา โดยใช้ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis) สำหรับทดสอบความตรงเชิงจำแนก (Discriminant validity) ของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้โดยอ้างอิงเกณฑ์ความกลมกลืนของโมเดลของ Hair et al. (2010) สำหรับสถิติเชิงอนุมานในการทดสอบโมเดลตามสมมติฐานงานวิจัย ผู้วิจัยใช้วิธีวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณในการทดสอบอิทธิพลทางตรง และอิทธิพลทางอ้อม ของตัวแปรผ่าน PROCESS macro add-on ของ Hayes (2013) โดยใช้โปรแกรม SPSS และทดสอบอิทธิพลตัวแปรกำกับของความผูกพันต่อองค์กรที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการจัดการขององค์กรในช่วงโควิด-19 และความเชื่อมั่นของพนักงานต่อองค์กรด้วยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ใน Model ที่ 5 (Moderated mediation model) ของ Hayes (2013)

ผลการศึกษา (Findings)

ผลการทดสอบทางสถิติเบื้องต้น

ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม พบว่า เป็นเพศหญิง จำนวน 223 คน (64.8%) ชาย จำนวน 90 คน (26.2%) LGBTQ+ จำนวน 31 คน (9%) มีอายุโดยเฉลี่ยอยู่ที่ 32 ปี ($SD = .40$) ระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 190 คน (55.2%) ปริญญาโทขึ้นไป จำนวน 152 คน (44.2%) และมีขมปลาย/อนุปริญญา จำนวน 2 คน (.60%) มีสถานภาพโสด จำนวน 274 คน (79.7%) สมรส/มีคู่ครอง จำนวน 66 คน (19.2%) และหย่าร้าง/หม้าย จำนวน 4 (1.2%) ทำงานในธุรกิจภาคเอกชน จำนวน 197 คน (ร้อยละ 57.3) หน่วยงานราชการ จำนวน 91 คน (26.5%) รัฐวิสาหกิจ จำนวน 31 คน (9%) องค์กรอิสระ/มูลนิธิ จำนวน 16 คน (4.7%) และอื่นๆ จำนวน 9 คน (2.6%) และมีสถานภาพการจ้างงาน คือ งานประจำ คิดเป็นจำนวน 293 คน (ร้อยละ 85.2) งานสัญญาจ้าง (ต่อสัญญา) จำนวน 36 คน (10.5%) งานสัญญาจ้าง (ไม่มีการต่อสัญญา) จำนวน 9 คน (2.6%) งานพาร์ทไทม์ จำนวน 4 คน (1.2%) และอื่นๆ จำนวน 2 คน (.60%)

ตารางที่ 1 แสดงค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษาและค่าเฉลี่ยของความแปรปรวน (AVE)

ตัวแปร	α	AVE	M	SD	1	2	3	4
1. ความพึงพอใจในการจัดการขององค์กรในช่วงโควิด-19	.80	.52	4.80	1.26	-			
2. การรับรู้ความมั่นคงในงาน	.83	.56	5.07	1.47	.275**	-		
3. ความเชื่อมั่นต่อองค์กร	.79	.54	5.01	1.36	.732**	.347**	-	
4. ความผูกพันต่อองค์กร	.89	.52	4.57	.76	.221**	-.123*	.367**	-

* $p < .05$. ** $p < .01$.

จากตารางที่ 1 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรจากการทดสอบด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน พบว่า ความพึงพอใจในการจัดการขององค์กรในช่วงโควิด-19 มีสหสัมพันธ์ทางบวกกับความรับรู้ความมั่นคงในงาน ($r = .275, p < .01$) ความเชื่อมั่นของพนักงานต่อองค์กร ($r = .732, p < .01$) และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ($r = .221, p < .01$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

นอกจากนี้ พบว่า การรับรู้ความมั่นคงในงานมีสหสัมพันธ์ทางบวกกับความเชื่อมั่นของพนักงานต่อองค์กร ($r = .347, p < .01$) และมีสหสัมพันธ์ทางลบกับความความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ($r = -.123, p < .05$) และยังพบว่าความเชื่อมั่นของพนักงานต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($r = .367, p < .01$)

ตารางที่ 2 ผลการทดสอบการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลที่พัฒนาขึ้นสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

Model	CMIN/df	TLI	CFI	SRMR	RMSEA
เกณฑ์การทดสอบ	1-3	>.9	>.9	<.08	<.08
ก่อนปรับโมเดล	4.13	.77	.79	.106	.096
หลังปรับโมเดล	2.14	.92	.93	.078	.058

Note. CMIN/df = Chi-square/degrees of freedom; TLI = Tucker–Lewis index; CFI = Comparative Fit Index; SRMR = Standardized Root Mean-Square Residual; RMSEA = Root Mean-Square Error of Approximation.

เมื่อพิจารณาความเที่ยงตรงเชิงจำแนกโดยใช้ค่าเฉลี่ยของความแปรปรวนที่สกัดได้ (AVE) พบว่า องค์ประกอบทุกค่ามีค่ามากกว่า .5 จึงสรุปว่า โมเดลมีความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (Fornell & Larcker, 1981) ดังผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยของความแปรปรวนในตารางที่ 1 และผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis [CFA]) เพื่อทดสอบความกลมกลืนของโมเดลการวัดของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา พบว่า ดัชนีความกลมกลืนขององค์ประกอบเชิงยืนยันสาเหตุทุกปัจจัยองค์ประกอบสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ภายหลังการปรับแก้โมเดล โดยมีสัดส่วนค่าสถิติไคสแควร์/ค่าองศาอิสระ มีค่าเท่ากับ 2.14 ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้ คือ อยู่ในช่วงระหว่าง 1 ถึง 3 ดังผลการทดสอบในตารางที่ 2

เมื่อพิจารณาองค์ประกอบทุกตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา พบว่ามีความกลมกลืนสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดย TLI = .92 และ CFI = .93 มีค่ามากกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่ .90 SRMR = .078 และ RMSEA = .058 มีค่าน้อยกว่า .08 ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ ดังตารางที่ 2

ผลการทดสอบสมมติฐาน

ผลการทดสอบโมเดลสมมติฐานด้วย Moderated mediation model (Model 5; Hayes, 2013) และการปรับค่าเฉลี่ยตัวแปรอิสระ (Mean centering) เพื่อลดภาวะร่วมพหุเส้นตรง (Multicollinearity) ก่อนการทดสอบการปฏิสัมพันธ์ของตัวแปร (ตารางที่ 3) พบว่า ความพึงพอใจในการจัดการขององค์การในช่วงโควิด-19 มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเชื่อมั่นของพนักงานต่อองค์การและการรับรู้ความมั่นคงในงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังปรากฏในตารางที่ 4 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ 1 และ 2 ตามลำดับ และพบว่า การรับรู้ความมั่นคงในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเชื่อมั่นของพนักงานที่มีต่อองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเช่นเดียวกัน ดังตารางที่ 4 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ 3

นอกจากนี้ ผลการทดสอบอิทธิพลทางอ้อมของตัวแปรการรับรู้ความมั่นคงในงานกับความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการจัดการขององค์การในช่วงโควิด-19 กับความเชื่อมั่นของ

62 และความเชื่อมั่นของพนักงานต่อองค์กร: กรณีศึกษาบทบาทของความผูกพันต่อองค์กรในฐานะตัวแปรกำกับ

พนักงานต่อองค์กร พบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติ โดยค่าอิทธิพลเท่ากับ .06 สอดคล้องกับสมมติฐานที่ 4 ดังผลการทดสอบในตารางที่ 5

สำหรับผลการทดสอบโมเดลสมมติฐานด้วย Moderated mediation model (Model 5; Hayes, 2013) พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมีอิทธิพลเป็นตัวแปรกำกับระหว่างความพึงพอใจในการจัดการขององค์กรในช่วงโควิด-19กับความเชื่อมั่นของพนักงานต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ ($\beta = -.180, p < .001$) สอดคล้องตามสมมติฐานที่ 5 ดังแสดงในตารางที่ 4

ตารางที่ 3 อิทธิพลทางตรงอย่างมีเงื่อนไข (Conditional direct effect) ของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

Moderator level	Effect	SE	t	p	95% CI	
					LLCI	ULCI
Mean-1 SD	.7953	.0495	16.0714	.0000	.6979	.8923
Mean	.6575	.0381	17.2616	.0000	.5825	.7324
Mean+1 SD	.5197	.0518	10.0313	.0000	.4178	.6216

ตารางที่ 4 ผลการทดสอบโมเดลสมมติฐานด้วย Moderated mediation model (SPSS Process Model 5)

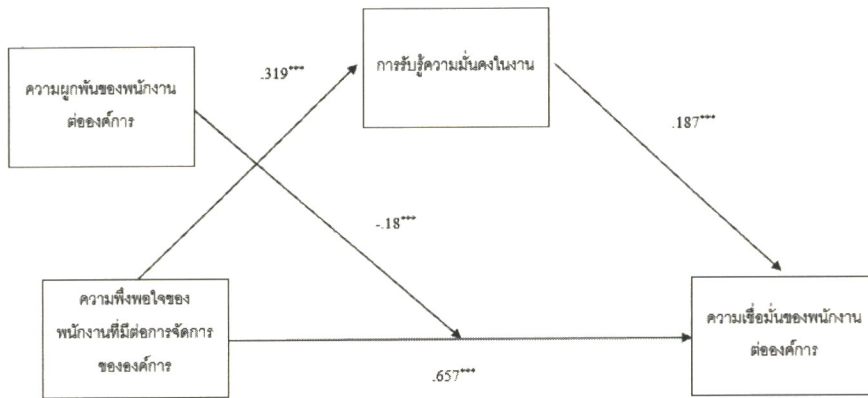
ตัวแปร	β	95 % CI		SE	t	R ²	ΔR^2
		LL	UL				
Step 1 ^a						.076	.069***
ค่าคงที่	5.072***	4.922	5.222	.076	66.40		
ความพึงพอใจในการจัดการขององค์กรในช่วงโควิด-19	.319***	.201	.438	.060	5.283		
Step 2 ^b						.636	.629***
ค่าคงที่	4.096***	3.762	4.430	.169	24.141		
ความพึงพอใจในการจัดการขององค์กรในช่วงโควิด-19	.657***	.582	.732	.038	17.261		
การรับรู้ความมั่นคงในงาน	.187***	.124	.250	.032	5.832		
ความผูกพันต่อองค์กร	.470***	.350	.591	.061	7.682		
Int_1	-.180***	-.267	-.094	-4.125	.630		

Note. ^a Dependent variable = การรับรู้ความมั่นคงในงาน; ^b Dependent variable = ความเชื่อมั่นของพนักงานต่อองค์กร
CI = confidential interval; LL = lower limit; UL = upper limit; Int_1 : ความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการจัดการขององค์กร x ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน *** $p < .001$.

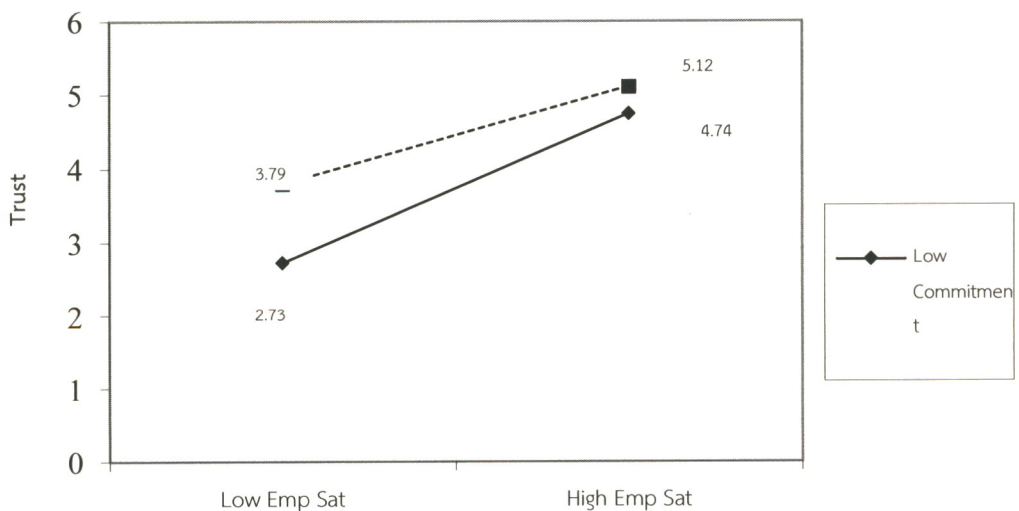
ตารางที่ 5 แสดงอิทธิพลทางอ้อมของความพึงพอใจในการจัดการขององค์กรในช่วงโควิด-19 ของพนักงานที่มีต่อความเชื่อมั่นของพนักงานต่อองค์กร

ตัวแปรส่งผ่าน	Effect	BootSE	BootLLCI	BootUPCI
การรับรู้ความมั่นคงในงาน	.060	.016	.030	.095

ภาพที่ 1 โมเดลความสัมพันธ์ของตัวแปรในการศึกษาวิจัย



ภาพที่ 2 อิทธิพลการปฏิสัมพันธ์สองทาง (Two-way interaction effect) ของความพึงพอใจในการจัดการขององค์กรในช่วงโควิด-19 และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานต่อความเชื่อมั่นของพนักงานต่อองค์กร



Note. Emp Sat= ความพึงพอใจในการจัดการขององค์กรในช่วงโควิด-19 (Employee Satisfaction); Trust = ความเชื่อมั่นของพนักงานต่อองค์กร

เมื่ออิทธิพลในเชิงกำกับของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในโมเดลมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่า ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานที่ต่างกัน สามารถเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์ทางตรงระหว่างความพึงพอใจในการจัดการขององค์กรในช่วงโควิด-19 กับความเชื่อมั่นของพนักงานต่อองค์กร จากตารางที่ 6 พบว่าอิทธิพลทางตรงอย่างมีเงื่อนไขมีค่าสูงขึ้น เมื่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมีค่าลดลงอย่างมีนัยสำคัญ เมื่อพิจารณาภาพที่ 3 จะพบว่า เมื่อความพึงพอใจในการจัดการขององค์กรในช่วงโควิด-19 ของพนักงานลดต่ำลง พนักงานกลุ่มที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูง (High-commitment employees) จะมีความเชื่อมั่นต่อองค์กรสูงกว่า พนักงานกลุ่มที่มีความผูกพันต่อองค์กรต่ำ (Low-commitment employees)

การอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ (Discussion and Recommendation)

ความสามารถในการบริหารการจัดการขององค์กรในช่วงสถานการณ์ที่คับขัน เป็นอีกหนึ่งปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความเชื่อมั่น ขวัญและกำลังใจของพนักงานภายในองค์กรนั้นๆ ดังกรณีศึกษาของสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโควิด-19 ที่เกิดขึ้นทั่วโลก งานวิจัยชิ้นนี้มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการจัดการขององค์กรในช่วงโควิด-19 ของพนักงานที่กับความเชื่อมั่นของพนักงานต่อองค์กร และศึกษาบทบาทของการรับรู้ความมั่นคงในงาน และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานต่อความสัมพันธ์ดังกล่าว โดยเก็บข้อมูลในพนักงานบริษัทชาวไทยที่ทำงานอยู่ในกรุงเทพมหานคร จำนวน 352 คน ผ่านการตอบแบบสอบถามออนไลน์

ผลการศึกษาวิจัยพบว่า ความพึงพอใจในการจัดการขององค์กรในช่วงโควิด-19 ส่งผลกระทบโดยตรงต่อความเชื่อมั่นของพนักงานต่อองค์กร กล่าวคือ เมื่อพนักงานรับรู้ว่าการจัดการที่ตนเองปฏิบัติงานอยู่มีการจัดการที่ดีต่อสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโควิด-19 จะทำให้พนักงานรับรู้ถึงความมั่นคงในงานเพิ่มสูงขึ้น และนำไปสู่การมีสุขภาพจิตที่ดี (Lee et al., 2008) พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี การให้ความร่วมมือของพนักงาน และผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น (Guest, 2004; Morris & Moberg, 1994)

นอกจากนี้ยังพบว่า การรับรู้ความมั่นคงในงาน มีอิทธิพลเป็นตัวแปรส่งผ่านความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการจัดการขององค์กรในช่วงโควิด-19 กับความเชื่อมั่นของพนักงานต่อองค์กร เมื่อพิจารณาผลการทดสอบอิทธิพลการส่งผ่านตัวแปรการรับรู้ความมั่นคงในงาน สามารถอธิบายได้ว่า หากพนักงานมีความพึงพอใจต่อการจัดการขององค์กร มีส่วนช่วยให้พนักงานรับรู้ถึงความมั่นคงในงานของตน นำไปสู่การที่พนักงานมีความเชื่อมั่นต่อองค์กรเพิ่มมากขึ้น

เมื่อพิจารณาอิทธิพลของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ในการกำกับการเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์ทางตรง (Direct effect) ระหว่างความพึงพอใจในการจัดการขององค์กรในช่วงโควิด-19 กับความเชื่อมั่นของพนักงานต่อองค์กร จะพบว่า หากพนักงานรู้สึกพึงพอใจต่อการจัดการขององค์กร

ดีแล้ว พวกเขาจะรู้สึกเชื่อมั่นในองค์กรมากโดยไม่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกผูกพันที่พนักงานนั้นๆ มีต่อองค์กร ในทางกลับกัน หากพนักงานรู้สึกว่าการไม่สามารถจัดการกับภาวะวิกฤติและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ดี เกิดความพึงพอใจที่ต่ำ พนักงานกลุ่มที่มีความผูกพันต่อองค์กรมาก จะยังคงมีความเชื่อมั่นให้กับองค์กรอยู่เมื่อเปรียบเทียบกับพนักงานกลุ่มที่มีความผูกพันต่อองค์กรน้อย นำไปสู่ข้อสรุปที่ว่าความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานนี้เองจะช่วยให้พนักงานและองค์กรเกิดพันธะสัญญา เชื่อมั่นต่อกันในระยะยาว (Morgan & Hunt, 1994) ช่วยให้พนักงานยังคงทำงานให้องค์กรได้อย่างมั่นใจ แม้จะเผชิญกับความไม่พึงพอใจต่างๆ ในภาวะที่มีความไม่แน่นอนสูง ดังเช่นในช่วงเริ่มต้นของการเกิดโรคระบาดชนิดใหม่

ข้อเสนอแนะสำหรับองค์กร

การจัดการขององค์กรในสถานการณ์ต่างๆ เช่น สถานการณ์ฉุกเฉินที่เกิดขึ้นจากโรคระบาดหรือภัยธรรมชาติ เป็นหนึ่งปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อพนักงานถึงความพึงพอใจที่มีต่อองค์กร ความเชื่อมั่นต่อองค์กร และความมั่นคงในงานของพนักงาน ดังนั้น หากองค์กรมีการสื่อสาร/ประชาสัมพันธ์ให้พนักงานรับรู้ถึงการที่องค์กรให้ความสำคัญและมีการจัดการที่ดี จะช่วยให้พนักงานรับรู้ถึงความใส่ใจขององค์กรที่มีต่อตัวพนักงานเพิ่มมากขึ้น นำไปสู่ความเชื่อมั่นซึ่งกันและกัน และหากพนักงานรู้ว่าองค์กรที่ตนเองปฏิบัติงานอยู่มีการจัดการที่ดีต่อสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโควิด-19 และต่อนโยบายขององค์กรในการจัดการปัญหาหรือเหตุการณ์ฉุกเฉิน เช่น การสนับสนุนให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานจากที่พักอาศัยได้ การอนุญาตให้พนักงานที่มีความเสี่ยงในการติดเชื้อลาพักจากการปฏิบัติงาน โดยไม่นับเป็นวันลา (Leave without penalty) หรือ การสลับเวลาการมาปฏิบัติงาน ณ ที่ทำงานเพื่อลดความแออัดและความเสี่ยงติดเชื้อ จะส่งผลให้พนักงานเกิดการรับรู้ถึงความมั่นคงในงานและความเชื่อมั่นต่อองค์กรเพิ่มขึ้น อันเป็นปัจจัยสำคัญของการเสริมสร้างพฤติกรรมที่ดีต่อองค์กร และผลการปฏิบัติงานที่ดี เป็นต้น

นอกจากนี้ จากผลการศึกษาข้างชี้ให้เห็นว่า ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่ส่งสมมาก่อนที่จะเกิดภาวะวิกฤตฉุกเฉิน ยังคงเป็นตัวแปรสำคัญที่ช่วยเพิ่มความเข้มแข็งขององค์กรเมื่อต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนและการเปลี่ยนแปลงอย่างกะทันหัน

ข้อจำกัดและงานวิจัยในอนาคต (Limitation and Future Research)

การศึกษาในครั้งนี้ ดำเนินการเก็บข้อมูลในช่วงต้นที่มีการแพร่ระบาดของเชื้อโควิด-19 ในประเทศไทย (เดือน มิถุนายน พ.ศ. 2563) และเป็นการเก็บข้อมูลครั้งเดียว ผลการศึกษาจึงอาจเปลี่ยนแปลงไปเมื่อเก็บข้อมูลในช่วงเวลาอื่น หรือสถานการณ์อื่น เพื่อให้ได้ผลการวิจัยที่ชัดเจนมากขึ้น จึงควรทำการเก็บข้อมูลความพึงพอใจและความเชื่อมั่นของพนักงานต่อการจัดการขององค์กรแบบ

ระยะยาว (Longitudinal study) โดยพิจารณาถึงความรุนแรงของสถานการณ์การแพร่ระบาด และนโยบายหรือการจัดการใหม่ๆ ที่องค์กรดำเนินการในขณะที่มีการเก็บข้อมูลร่วมด้วย

กิตติกรรมประกาศ (Acknowledgments)

งานวิจัยนี้ได้รับทุนสนับสนุนการวิจัยจากคณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยผู้มอบทุนไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการออกแบบการวิจัย หรือการรายงานผลใดๆในงานวิจัย

เอกสารอ้างอิง (References)

- ไทยรัฐออนไลน์. (2563, 21 มีนาคม). *เปิดประกาศตัวเต็ม ผู้ว่าฯ กทม. สั่งปิดสถานที่เสี่ยงป้อง โควิด-19 ระบาด*. <https://www.thairath.co.th/news/society/1800524>
- สหรัฐ วงศ์ชมพู และรัชนิวรรณ วณิชยธนม. (2559). *ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโดยมีความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน*. [วิทยานิพนธ์ปริญญาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สำนักงานสถิติแห่งชาติ. (2563). *สรุปผลการสำรวจภาวะการทำงานของประชากร เดือนมีนาคม 2563*. http://www.nso.go.th/sites/2014/DocLib13/ด้านสังคม/สาขาแรงงาน/ภาวะการทำงานของประชากร/2563/Report_03-63.pdf
- Alan, C. B., So, S., & Sin, L. (2006). Crisis management and recovery: How restaurants in Hong Kong responded to SARS. *International Journal of Hospitality Management*, 25(1), 3-11. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2004.12.001>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Ashford, S. J., Lee, C., & Bobko, P. (1989). Content, cause, and consequences of job insecurity: A theory-based measure and substantive test. *Academy of Management Journal*, 32(4), 803-829. <https://doi.org/10.5465/256569>
- Barraud-Didier, V., Henninger, M. C., & El Akremi, A. (2012). The relationship between members' trust and participation in governance of cooperatives: The role of organizational commitment. *International Food and Agribusiness Management Review*, 15(1), 1-24. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00695926>
- BBC News. (2020, January 3). *China pneumonia outbreak: Mystery virus probed in Wuhan*. Retrieved March 5, 2021, from <https://www.bbc.com/news/world-asia-china-50984025>

- Boiral, O., Brotherton, M. C., Rivaud, L., & Guillaumie, L. (2021). Organizations' Management of the COVID-19 Pandemic: A Scoping Review of Business Articles. *Sustainability*, *13*(7), 3993-3412. <https://doi.org/10.3390/su13073993>
- Bowman, E. H., & Singh, H. (1993). Corporate restructuring: Reconfiguring the firm. *Strategic Management Journal*, *14*(1), 5-14. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140903>
- Boya, F. Ö., Demiral, Y., Ergör, A., Akvardar, Y., & De Witte, H. (2008). Effects of perceived job insecurity on perceived anxiety and depression in nurses. *Industrial Health*, *46*(6), 613-619. <https://doi.org/10.2486/indhealth.46.613>
- Cheng, G. H. L., & Chan, D. K. S. (2008). Who suffers more from job insecurity? A meta-analytic review. *Applied Psychology: An International Review*, *57*(2), 272-303. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2007.00312.x>
- Cho, Y. J., & Park, H. (2011). Exploring the relationships among trust, employee satisfaction, and organizational commitment. *Public Management Review*, *13*(4), 551-573. <https://doi.org/10.1080/14719037.2010.525033>
- Conway, N., Guest, D., & Trenberth, L. (2011). Testing the differential effects of changes in psychological contract breach and fulfillment. *Journal of Vocational Behavior*, *79*(1), 267-276. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.01.003>
- Dahmardeh, M., & Nastiezaie, N. (2019). The impact of organizational trust on organizational commitment through the mediating variable of organizational participation. *Management Researches*, *12*(44), 155-180. <https://doi.org/10.22111/JMR.2019.23818.3788>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, *18*(3), 382-388. <https://doi.org/10.2307/3150980>
- García-Almeida, D. J., De Saá-Pérez, P., & Fernández-Monroy, M. (2007). The influence of employee satisfaction on organizational commitment: Empirical evidence in hotel firms on Gran Canaria. In E. Christou & M. Sigala (Eds.), *Proceedings of 2007 International CHRIE Annual Conference* (p. 105-112), Dallas, Texas USA. <https://m3.ithq.qc.ca/collection/00000148.pdf>
- Gershon, R. R., Magda, L. A., Qureshi, K. A., Riley, H. E., Scanlon, E., Carney, M. T., & Sherman, M. F. (2010). Factors associated with the ability and willingness of essential workers to report to duty during a pandemic. *Journal of*

- Occupational and Environmental Medicine*, 52(10), 995-1003.
<https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e3181f43872>
- Gilbert, J. A., & Tang, T. L. P. (1998). An examination of organizational trust antecedents. *Public Personnel Management*, 27(3), 321-338.
<https://doi.org/10.1177/009102609802700303>
- Goodwin, R., Wiwattanapantuwong, J., Tuicomepee, A., Suttiwan, P., & Watakakosol, R. (2020). Anxiety and public responses to covid-19: Early data from Thailand. *Journal of Psychiatric Research*, 129, 118-121. <https://doi.org/10.1016/j.jpsychires.2020.06.026>
- Goodwin, R., Wiwattanapantuwong, J., Tuicomepee, A., Suttiwan, P., Watakakosol, R. & Ben-Ezra, M. (2021). Anxiety, perceived control and pandemic behaviour in Thailand during COVID-19: Results from a national survey. *Journal of Psychiatric Research*, 135, 212-217. <https://doi.org/10.1016/j.jpsychires.2021.01.025>
- Greenhalgh, L., & Rosenblatt, Z. (1984). Job insecurity: Toward conceptual clarity. *Academy of Management Review*, 9(3), 438-448. <https://doi.org/10.5465/amr.1984.4279673>
- Guest, D. (2004). Flexible employment contracts, the psychological contract and employee outcomes: An analysis and review of the evidence. *International Journal of Management Reviews*, 5(1), 1-19. <https://doi.org/10.1111/j.1460-8545.2004.00094.x>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson Prentice Hall.
- Hayes, A. F. (2013). *Mediation, moderation, and conditional process analysis. introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford Publications.
- Herzberg, F. (1968). *Work and the nature of man*. London.
- Hosmer, L. T. (1995). Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of Management Review*, 20(2), 379-403.
<https://doi.org/10.2307/258851>
- Howard, J. L., & Frink, D. D. (1996). The effects of organizational restructure on employee satisfaction. *Group & Organization Management*, 21(3), 278-303.
<https://doi.org/10.1177/1059601196213003>

- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672. <https://doi.org/10.5465/256741>
- Karatepe, O. M., Yavas, U., Babakus, E., & Deitz, G. D. (2018). The effects of organizational and personal resources on stress, engagement, and job outcomes. *International Journal of Hospitality Management*, 74, 147-161. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.04.005>
- Kaufmann, J., Kesner, I. F., & Hazen, T. L. (1994). The myth of full disclosure: A look at organizational communications during crises. *Business Horizons*, 37(4), 29-40. <https://link.gale.com/apps/doc/A15636448/AONE?u=anon~234329a8&sid=googleScholar&xid=91b7bf78>
- Khalid, I., Khalid, T. J., Qabajah, M. R., Barnard, A. G., & Qushmaq, I. A. (2016). Healthcare workers emotions, perceived stressors and coping strategies during a MERS-CoV outbreak. *Clinical Medicine & Research*, 14(1), 7-14. <https://doi.org/10.3121/crm.2016.1303>
- Kouzmin, A., Jarman, A.M.G. and Rosenthal, U. (1995). Inter-organizational policy processes in disaster management. *Disaster Prevention and Management*, 4(2), 20-37. <https://doi.org/10.1108/09653569510082669>
- Kraimer, M. L., Wayne, S. J., Liden, R. C., & Sparrowe, R. T. (2005). The role of job security in understanding the relationship between employees' perceptions of temporary workers and employees' performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 389-398. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.2.389>
- Lee, C., Bobko, P., Ashford, S., Chen, Z. X., & Ren, X. (2008). Cross-cultural development of an abridged job insecurity measure. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 29(3), 373-390. <https://doi.org/10.1002/job.513>
- Leidner, D. E., Pan, G., & Pan, S. L. (2009). The role of IT in crisis response: Lessons from the SARS and Asian Tsunami disasters. *The Journal of Strategic Information Systems*, 18(2), 80-99. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2009.05.001>
- Leung, P., & Lam, T. (2004). Crisis management during the SARS threat: A case study of the metropole hotel in Hong Kong. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 3(1), 47-57. https://doi.org/10.1300/J171v03n01_05

- Longstaff, P. H., & Yang, S. U. (2008). Communication management and trust: Their role in building resilience to surprises such as natural disasters, pandemic flu, and terrorism. *Ecology and Society*, 13(1), 1-14. <https://www.jstor.org/stable/26267909>
- MacDuffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Ilr Review*, 48(2), 197-221. <https://doi.org/10.1177/001979399504800201>
- Marsh, R. M., & Mannari, H. (1977). Organizational commitment and turnover: A prediction study. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 57-75. <https://doi.org/10.2307/2391746>
- McKendall, M. A., & Margulis, S. T. (1995). People and their organizations: Rethinking the assumptions. *Business Horizons*, 38(6), 21-29. <https://link.gale.com/apps/doc/A17743172/AONE?u=anon~1b377c88&sid=googleScholar&xid=870fef66>
- Meltz, N. (1989). Job security in Canada. *Relations industrielles/Industrial Relations*, 44(1), 149-161. <https://doi.org/10.7202/050477ar>
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Mishra, A. K. (1996). Organizational responses to crisis: The centrality of trust. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of Theory and Research* (pp. 261–287). Sage. <http://dx.doi.org/10.4135/9781452243610.n13>
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of marketing*, 58(3), 20-38. <https://doi.org/10.1177/002224299405800302>
- Morris, J. H., & Moberg, D. J. (1994). Work organizations as contexts for trust and betrayal. In T. R. Sarbin, R. M. Carney, & C. Eoyang (Eds.), *Citizen espionage: Studies in trust and betrayal* (pp. 163–187). Praeger Publishers/Greenwood Publishing Group.
- Newman, A., Cooper, B., Holland, P., Miao, Q., & Teicher, J. (2019). How do industrial relations climate and union instrumentality enhance employee performance? The mediating effects of perceived job security and trust in management. *Human resource management*, 58(1), 35-44. <https://doi.org/10.1002/hrm.21921>

- Perryer, C., Jordan, C., Firms, I., & Travaglione, A. (2010). Predicting turnover intentions: The interactive effects of organizational commitment and perceived organizational support. *Management Research Review*, 33(9), 911-923. <https://doi.org/10.1108/01409171011070323>
- Reilly, A. H., Brett, J. M., & Stroh, L. K. (1993). The impact of corporate turbulence on: Managers' attitudes. *Strategic Management Journal*, 14(1), 167-179. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140913>
- Richter, A., & Näswall, K. (2019). Job insecurity and trust: Uncovering a mechanism linking job insecurity to well-being. *Work & Stress*, 33(1), 22-40. <https://doi.org/10.1080/02678373.2018.1461709>
- Rosenblatt, Z., & Ruvio, A. (1996). A test of a multidimensional model of job insecurity: The case of Israeli teachers. *Journal of Organizational Behavior*, 17(S1), 587-605. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199612\)17:1+<587::AID-JOB825>3.0.CO;2-S](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199612)17:1+<587::AID-JOB825>3.0.CO;2-S)
- Shore, L. M., & Wayne, S. J. (1993). Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78(5), 774-780. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.5.774>
- Sturges, D. L. (1994). Communicating through crisis: A strategy for organizational survival. *Management communication quarterly*, 7(3), 297-316. <https://doi.org/10.1177/0893318994007003004>
- Tremblay, M., Cloutier, J., Simard, G., Chênevert, D., & Vandenberghe, C. (2010). The role of HRM practices, procedural justice, organizational support and trust in organizational commitment and in-role and extra-role performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(3), 405-433. <https://doi.org/10.1080/09585190903549056>
- Tsai, Y. Y. (2010). Public risk perceptions, communications, and trust: A comparison of the SARS and the novel influenza H1N1 outbreaks in Taiwan. *China Media Report Overseas*, 6(4), 69-80. <https://link.gale.com/apps/doc/A242509932/AONE?u=anon~2817b719&sid=googleScholar&xid=d2fbb252>

- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., & Werner, J. M. (1998). Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of Management Review*, 23(3), 513-530. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.926624>
- Wong, Y. T. (2018). Trust, job security and subordinate-supervisor guanxi: Chinese employees in joint ventures and state-owned enterprises. *Asia Pacific Business Review*, 24(5), 638-655. <https://doi.org/10.1080/13602381.2017.1384207>
- Wu, C. C., Lee, W. C., & Lin, R. S. (2012). Are employees more committed and willing to accept critical assignments during a crisis? A study of organizational commitment, professional commitment and willingness to care during the SARS outbreak in Taiwan. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(13), 2698-2711. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.637056>
- Yan, J., Pang, A., & Cameron, G. T. (2006). Strategic communication in crisis governance: Singapore's management of the SARS crisis. *Copenhagen Journal of Asian Studies*, 23(1), 81-104. <https://doi.org/10.22439/cjas.v23i1.693>
- Yu, J., Park, J., & Hyun, S. S. (2021). Impacts of the COVID-19 pandemic on employees' work stress, well-being, mental health, organizational citizenship behavior, and employee-customer identification. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 30(5), 529-548. <https://doi.org/10.1080/19368623.2021.1867283>
- Zaric, S., & Babic, V. (2012). Management and Trust During the Global Economic Crisis: The Case of Serbia. *Holistic Marketing Management Journal*, 2(2), 7-19. <https://ideas.repec.org/a/hmm/journal/v2y2012i1p07-18.html>
- Zur Muehlen, M. (2004). Organizational management in workflow applications—issues and perspectives. *Information Technology and Management*, 5(3), 271-291. <https://doi.org/10.1023/B:ITEM.0000031582.55219.2b>