

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ภายหลังการลาออกโดยไม่สมัครใจ: แนวทางการเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานที่ยังคงอยู่

Strategic Human Resource Management After Involuntary Turnover: Enhancing Organizational Commitment Among Remaining Employees

พรรณภัทร ราชภรณ์

Phannaphat Rachaporn

นักวิชาการอิสระ

Independent Scholar

phannaphatra@gmail.com

บทคัดย่อ

การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและเทคโนโลยีทำให้องค์กรปรับโครงสร้างองค์การด้วยการลดจำนวนพนักงาน ส่งผลให้การลาออกโดยไม่สมัครใจเป็นแนวปฏิบัติที่พบได้มากขึ้น แม้มาตรการดังกล่าวจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพองค์การในระยะสั้น แต่กลับส่งผลกระทบต่อพนักงานที่ยังคงอยู่ในองค์การเกิดภาวะของผู้รอดชีวิต ซึ่งส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่ออธิบายความสัมพันธ์ระหว่างการลาออกโดยไม่สมัครใจ การรับรู้การละเมิดสัญญาทางจิตวิทยา และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานที่ยังคงอยู่ พร้อมนำเสนอแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ เพื่อฟื้นฟูความผูกพันต่อองค์กร บทความใช้วิธีการสังเคราะห์วรรณกรรมจากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยอาศัยทฤษฎีสัญญาทางจิตวิทยาเป็นกรอบในการอธิบายกลไกความสัมพันธ์ ผลการสังเคราะห์พบว่า การลาออกโดยไม่สมัครใจส่งผลให้พนักงานที่ยังคงอยู่รับรู้ว่าการละเมิดสัญญาทางจิตวิทยา นำไปสู่ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานที่คงอยู่ลดลง บทความจึงเสนอประพจน์ 2 ประการ ได้แก่ (1) การลาออกโดยไม่สมัครใจมีอิทธิพลทางบวกต่อการรับรู้การละเมิดสัญญาทางจิตวิทยา และ (2) การรับรู้การละเมิดสัญญาทางจิตวิทยามีอิทธิพลทางลบต่อความผูกพันต่อองค์กร นอกจากนี้ ยังนำเสนอกรอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ 3 ระยะ ได้แก่ การป้องกันการละเมิดสัญญาทางจิตวิทยา การฟื้นฟูสภาพจิตใจของพนักงาน และการสร้างสัญญาทางจิตวิทยาใหม่ เพื่อเป็นแนวทางสำหรับองค์การในการรักษามนุษย์ เสริมสร้างความผูกพันของพนักงาน และสนับสนุนความยั่งยืนขององค์การภายหลังการปรับโครงสร้าง

คำสำคัญ: การลาออกโดยไม่สมัครใจ, การรับรู้การละเมิดสัญญาทางจิตวิทยา, ความผูกพันต่อองค์กร, ภาวะผู้รอดจากการเลิกจ้าง, การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

Abstract

Economic and technological transformation has compelled organizations to restructure their operations through workforce reductions, making involuntary turnover an increasingly common organizational practice. Although such measures may improve organizational efficiency in the short term, they often generate survivor syndrome among remaining employees, thereby undermining their

organizational commitment. This article aims to explain the relationships among involuntary turnover, psychological contract breach, and organizational commitment of surviving employees, while proposing strategic human resource management practices to restore organizational commitment. The study adopts a literature synthesis approach by integrating relevant concepts, theories, and empirical studies, using psychological contract theory as the primary theoretical framework to explain the underlying relationships. The findings indicate that involuntary turnover leads surviving employees to perceive that the organization has breached its psychological contract, resulting in diminished organizational commitment. Based on the literature synthesis, two propositions are proposed: (1) involuntary turnover has a positive influence on psychological contract breach among surviving employees, and (2) psychological contract breach has a negative influence on organizational commitment. Furthermore, the article proposes a three-stage strategic human resource management framework consisting of psychological contract breach prevention, employee psychological recovery, and psychological contract rebuilding. This framework provides practical guidance for organizations to preserve human capital, strengthen employees' organizational commitment, and promote long-term organizational sustainability following organizational restructuring.

Keywords: Involuntary Turnover, Psychological Contract Breach, Organizational Commitment, Survivor Syndrome, Strategic Human Resource Management

บทนำ

การเปลี่ยนผ่านสู่เศรษฐกิจดิจิทัล (Digital Economy) คือระบบเศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นหลักโดยครอบคลุมกิจกรรมทางเศรษฐกิจทั้งหมดที่ใช้ข้อมูลดิจิทัลและเครือข่ายอินเทอร์เน็ตเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างมูลค่าและการแลกเปลี่ยน (Tapscott, 1996) ทำให้เกิดการทดแทนแรงงานด้วยเทคโนโลยี (Technology Displacement) ในงานที่มีลักษณะรูปแบบงานซ้ำ ๆ หรือคาดเดาได้ง่ายจะถูกแทนที่ด้วยระบบอัตโนมัติหรือปัญญาประดิษฐ์ เพื่อลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรในระยะยาว ทำให้หลายองค์กรจำเป็นต้องปรับโครงสร้างหรือปรับลดจำนวนพนักงานเพื่อความอยู่รอดและความสามารถในการแข่งขันขององค์กร (Bennett & Lemoine, 2014) หนึ่งในแนวทางที่นิยมใช้แก้ปัญหาดังกล่าวคือ การลาออกโดยไม่สมัครใจ (Involuntary Turnover) ของพนักงาน เนื่องด้วยการปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อควบคุมต้นทุนและเพิ่มความคล่องตัวในการบริหารจัดการ แม้ว่าวิธีการดังกล่าวจะสามารถสร้างผลลัพธ์ในระยะสั้นได้อย่างรวดเร็ว แต่อาจก่อให้เกิดผลกระทบในระยะยาวทั้งต่อองค์กรและทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร (Belcourt & Mcbey, 2008) โดยมีงานวิจัยระบุว่า ผู้ที่ยังคงอยู่ในงานภายหลังการเลิกจ้างได้รับผลกระทบทั้งในด้านจิตใจ อารมณ์ และพฤติกรรมการทำงาน พนักงานที่ยังคงอยู่ในงานถูกละเลยทั้งในช่วงก่อน ระหว่าง และหลังกระบวนการปรับลดบุคลากรในองค์กร จากการไม่ได้รับการอธิบายถึงการเปลี่ยนแปลงของตำแหน่งงาน การปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ มาตรฐานการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนในงาน ผู้นำและบุคคลสำคัญในงาน เป็นต้น ทำให้เกิดความไม่มั่นคงทางการเงินและการมีงานทำ (Sahdev, 2004) นำไปสู่การเกิดภาวะของผู้รอดจากการเลิกจ้าง (Survivor Syndrome) ซึ่งสะท้อนออกทางพฤติกรรมและอารมณ์ของพนักงานที่ยังคงอยู่ในองค์กร (Doherty & Horsted, 1995) กล่าวคือ เสียขวัญ ไม่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลให้ประสิทธิภาพการทำงานลดลง ในขณะที่หลายองค์กรมักให้ความสำคัญกับการบริหารกระบวนการเลิกจ้างมากกว่าการดูแลพนักงานที่ยังคงอยู่ ส่งผลให้พนักงาน

ขาดข้อมูลที่ชัดเจนเกี่ยวกับทิศทางขององค์กร ขาดการมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง และรับรู้ถึงความไม่มั่นคงในอาชีพเพิ่มขึ้น (Trevor & Piyanontalee, 2020) หากองค์กรไม่สามารถสื่อสารเหตุผลของการเปลี่ยนแปลง สร้างความโปร่งใส และสนับสนุนการปรับตัวของพนักงานอย่างเหมาะสมได้ ความไม่มั่นคงในการทำงาน ความเหนื่อยหน่าย และความตั้งใจลาออกย่อมมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นเช่นกัน (Vrontis et al., 2022)

อย่างไรก็ตาม การเกิดภาวะผู้รอดจากการเลิกจ้างไม่ได้เกิดขึ้นจากเหตุการณ์การเลิกจ้างโดยตรงเพียงอย่างเดียว แต่เกี่ยวข้องกับกระบวนการตีความของพนักงานเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างตนเองกับองค์กร ซึ่งสามารถอธิบายได้ผ่านทฤษฎีสัญญาทางจิตวิทยา (Psychological Contract Theory) โดยทฤษฎีดังกล่าวเสนอว่า พนักงานและองค์กรมีความคาดหวังซึ่งกันและกัน แม้ไม่ได้ถูกกำหนดไว้อย่างเป็นทางการในสัญญาจ้าง แต่เป็นความเชื่อเกี่ยวกับพันธะ ความไว้วางใจ และการแลกเปลี่ยน เช่น ความมั่นคงในการทำงาน การได้รับการสนับสนุน และโอกาสในการพัฒนา เมื่อองค์กรดำเนินการเลิกจ้างโดยไม่สมัครใจ พนักงานที่ยังคงอยู่สามารถตีความเหตุการณ์ดังกล่าวว่าองค์กรไม่สามารถรักษาสัญญาหรือความคาดหวังเดิมที่เคยมีต่อกัน ส่งผลให้เกิดการรับรู้ถึงการละเมิดสัญญาทางจิตวิทยา (Psychological Contract Breach) (Conway & Briner, 2002) ซึ่งในงานวิจัยในช่วงที่ผ่านมาให้ความสำคัญกับผลกระทบของการเลิกจ้างต่อพนักงานที่ถูกเลิกจ้าง หรือมุ่งประเมินผลลัพธ์ของการลดขนาดองค์กรในด้านประสิทธิภาพทางการเงินและผลการดำเนินงานขององค์กรเป็นส่วนใหญ่ (Trevor & Piyanontalee, 2020) ทั้งที่พนักงานที่ยังคงอยู่ในองค์กรเป็นบุคคลสำคัญ ความรู้ในประเด็นดังกล่าวมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ช่วยรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพ ฟื้นฟูความเชื่อมั่นของพนักงาน และเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในระยะยาว ดังนั้น บทความนี้จึงมุ่งนำเสนอประจักษ์และกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการเสริมสร้างความผูกพันของพนักงานที่ยังคงอยู่ในองค์กรภายหลังการเลิกจ้าง เพื่อเป็นแนวทางให้องค์กรสามารถรักษาทalent และลดผลกระทบต่อการจ้าง รวมทั้งเพิ่มประสิทธิผลขององค์กรได้อย่างยั่งยืนในอนาคต

ทฤษฎีสัญญาทางจิตวิทยา

ทฤษฎีสัญญาทางจิตวิทยา (Psychological Contract Theory) อธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและองค์กรว่า ความสัมพันธ์ในการจ้างงานไม่ได้เกิดขึ้นจากข้อตกลงที่เป็นทางการเท่านั้น แต่ยังประกอบด้วยความคาดหวังและการรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับพันธะที่องค์กรควรมีต่อพนักงาน เช่น ความมั่นคงในการทำงาน โดยหากพนักงานรู้สึกว่าการจ้างงานไม่สามารถปฏิบัติตามความคาดหวังได้ จะเกิดภาวะการละเมิดสัญญาทางจิตวิทยา (Psychological Contract Breach) (Rousseau, 1995) ซึ่งส่งผลต่อทัศนคติและพฤติกรรมในการทำงาน

สำหรับพนักงานที่ยังคงอยู่ในองค์กรภายหลังสถานการณ์การลาออกโดยไม่สมัครใจของพนักงานเนื่องจากการปรับโครงสร้างองค์กร อาจส่งผลกระทบต่อสัญญาทางจิตวิทยาระหว่างพนักงานกับองค์กร แม้ว่าพนักงานเหล่านั้นจะมีได้สูญเสียตำแหน่งในองค์กร แต่การประสบการถูกเลิกจ้างของเพื่อนร่วมงาน การเปลี่ยนแปลงบทบาทหน้าที่ และความไม่แน่นอนในอาชีพของตน อาจทำให้พนักงานประเมินใหม่ว่าองค์กรยังคงให้คุณค่าและรักษาความสัมพันธ์ที่มีต่อตนหรือไม่ ทั้งนี้ส่งผลให้เกิดภาวะของผู้รอดจากการเลิกจ้าง ซึ่งประกอบด้วยความรู้สึกไม่มั่นคง ความวิตกกังวล ความรู้สึกผิด และความไว้วางใจต่อองค์กรที่ลดลง ส่งผลให้ความผูกพันต่อองค์กรลดลง เนื่องจากพนักงานอาจรู้สึกว่าการทุ่มเทและความจงรักภักดีที่มีต่อองค์กรไม่ได้รับการตอบแทนด้วยความมั่นคงหรือการดูแลที่เหมาะสม (Noer, 1993; Rees et al., 2026)

การลาออกโดยไม่สมัครใจ การรับรู้การละเมิดสัญญาทางจิตวิทยา และความผูกพันต่อองค์กร

การลาออกโดยไม่สมัครใจ (Involuntary Turnover) หมายถึง การที่องค์กรเป็นฝ่ายยุติความสัมพันธ์ในการจ้างงานกับพนักงาน โดยมีได้เกิดจากความสมัครใจของพนักงานเอง ซึ่งมักเกิดจากปัจจัยด้านเศรษฐกิจ การปรับโครงสร้าง

องค์การ การลดต้นทุน หรือการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน การปรับโครงสร้างองค์การ แม้มาตรการเหล่านี้จะช่วยลดต้นทุนและสร้างผลลัพธ์ทางการเงินในระยะสั้น แต่อาจก่อให้เกิดผลกระทบในระยะยาวต่อทั้งองค์การและทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะต่อพนักงานที่ยังคงอยู่ในองค์การซึ่งต้องเผชิญกับความไม่แน่นอน ความวิตกกังวล และความไม่มั่นคงในการทำงาน (Belcourt & McBey, 2008) ซึ่งเป็นภาวะของผู้รอดจากการเลิกจ้าง (Survivor Syndrome) เป็นภาวะทางจิตวิทยาที่เกิดขึ้นกับพนักงานซึ่งยังคงทำงานอยู่ภายหลังกองการมีการเลิกจ้างหรือปรับลดจำนวนพนักงาน โดยพนักงานกลุ่มนี้มักเกิดความรู้สึกผิด วิตกกังวล และไม่มั่นคงจากการที่ตนเองยังคงมีงานทำ ในขณะที่เพื่อนร่วมงานหรือบุคคลใกล้ชิดต้องสูญเสียงานไป (Noer, 1993) ภาวะดังกล่าวสะท้อนออกทั้งด้านอารมณ์และพฤติกรรมการทำงาน เช่น ความเครียด ความเศร้า ความโกรธ ความหมดกำลังใจ การขาดแรงจูงใจ และความไว้วางใจต่อองค์การที่ลดลง งานวิจัยของ Langster and Cutrer (2021) ชี้ให้เห็นว่า พนักงานที่รอดพ้นจากการลดขนาดองค์การมักประสบกับความเครียด ความรู้สึกสูญเสีย และทัศนคติเชิงลบต่อองค์การ และการเปลี่ยนแปลงองค์การที่เกี่ยวข้องกับการลดจำนวนบุคลากรส่งผลต่อการรับรู้อนาคตขององค์การและความมั่นใจทางจิตใจของพนักงานที่ยังคงอยู่ และมีระดับความผูกพันต่อองค์การลดลง (Brockner, 1988)

ความผูกพันต่อองค์การ (Organizational Commitment) เป็นความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์การ แสดงถึงความรักในงาน ความเชื่อมั่นและยอมรับในเป้าหมายขององค์การ ความตั้งใจและความพยายามสูงสุดในการทำประโยชน์เพื่อองค์การ รวมทั้งความต้องการเป็นส่วนหนึ่งขององค์การต่อไป โดยความผูกพันต่อองค์การมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพขององค์การ Allen and Meyer (1990) อธิบายแนวคิดความผูกพันต่อองค์การ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบสำคัญ (Three-Component Model of Commitment) ได้แก่

1. ความผูกพันด้านจิตใจ (Affective Commitment) หมายถึง อารมณ์ ความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ โดยที่พนักงานรู้สึกถึงความเป็นสมาชิกในองค์การ รู้สึกยึดมั่นกับองค์การ เป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์การ และการเข้าไปมีส่วนร่วมกับองค์การ เป็นผลมาจากปัจจัย 2 ประการ คือสภาพแวดล้อมการทำงานและความคาดหวังที่ได้รับการตอบสนอง กล่าวคือ การทำงานมีอิสระ การใช้ทักษะการทำงานที่หลากหลาย งานมีเอกลักษณ์และความสำคัญกับองค์การ รวมทั้งได้รับการยอมรับและความช่วยเหลือเมื่อประสบปัญหา

2. ความผูกพันด้านการคงอยู่ (Continuance Commitment) หมายถึง ความผูกพันต่อองค์การที่เกิดจากการจ่ายค่าตอบแทนเพื่อแลกเปลี่ยนกับการคงอยู่กับองค์การของบุคคลแต่ละคน เป็นการรับรู้ของบุคคลถึงผลประโยชน์ที่เสียไปถ้าออกจากองค์การ ซึ่งมีอิทธิพลต่อการเลือกที่จะอยู่กับองค์การต่อไป เช่น เงินบำเหน็จบำนาญ สวัสดิการ หรือสิทธิประโยชน์อื่น ๆ ที่จะได้รับซึ่งไม่คุ้มค่าหากลาออกไป

3. ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Normative Commitment) หมายถึง จิตสำนึกในการดำรงอยู่เป็นสมาชิกขององค์การรู้สึกว่าเมื่อเข้าเป็นสมาชิกขององค์การแล้ว ต้องมีความผูกพันและความจงรักภักดีต่อองค์การ ซึ่งเป็นสิ่งที่ถูกต้องและสมควรทำถือเป็นพันธะผูกพันที่ต้องมีต่อการปฏิบัติหน้าที่ในองค์การเป็นผลมาจากค่านิยมส่วนบุคคล

ดังนั้น หากองค์การขาดการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมภายหลังสถานการณ์การลาออกโดยไม่สมัครใจ ย่อมส่งผลกระทบต่อขวัญกำลังใจ ความผูกพันต่อองค์การ และประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์การในระยะยาว

จากมุมมองของทฤษฎีสัญญาทางจิตวิทยา การลาออกโดยไม่สมัครใจถือเป็นเหตุการณ์สำคัญที่สามารถเปลี่ยนแปลงการรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างตนเองกับองค์การ เนื่องจากพนักงานมักมีความคาดหวังว่าองค์การจะตอบแทนความทุ่มเทและความจงรักภักดีด้วยความมั่นคง การสนับสนุน และโอกาสในการเติบโต เมื่อองค์การตัดสินใจลดจำนวนพนักงาน พนักงานที่ยังคงอยู่สามารถตีความเหตุการณ์ดังกล่าวว่าเป็นสัญญาณของการไม่สามารถรักษาสัญญาเดิมที่มีต่อพนักงาน ส่งผลให้เกิดการรับรู้ถึงการละเมิดสัญญาทางจิตวิทยา (Psychological Contract Breach) ซึ่ง

เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อทัศนคติและพฤติกรรมในการทำงาน (Conway & Briner, 2002) โดยมีบทบาทสำคัญในการลดระดับความผูกพันต่อการจ้างงานที่ยังคงอยู่ โดยพนักงานจะลดความไว้วางใจ ความรู้สึกเป็นสมาชิก และความเต็มใจในการทุ่มเทให้กับองค์กร นำไปสู่การถอนตัวออกจากองค์กร มีงานวิจัยพบว่า การรับรู้ถึงการละเมิดสัญญาทางจิตวิทยามีอิทธิพลเชิงลบต่อความผูกพันต่อการจ้างงาน โดยเฉพาะความผูกพันด้านอารมณ์ เนื่องจากพนักงานมองว่าองค์กรไม่ได้ให้ความสำคัญหรือไม่สามารถรักษาความสัมพันธ์แบบต่างตอบแทนได้ (Agarwal et al., 2021) และการลดขนาดองค์กรส่งผลให้พนักงานที่ยังคงอยู่มีความผูกพันและความไว้วางใจต่อการจ้างงานลดลง เนื่องจากพนักงานเหล่านั้นประเมินว่าความมั่นคงในการจ้างงานและความสัมพันธ์กับองค์กรมีความเปราะบางมากขึ้น รวมทั้งสามารถเพิ่มการลาออกโดยสมัครใจของพนักงานที่ยังคงอยู่ได้ เนื่องจากพนักงานเกิดความไม่แน่นอนและลดความเชื่อมั่นต่อการจ้างงาน (Trevor & Nyberg, 2008) สอดคล้องกับ Venkata et al. (2022) อธิบายว่าภาวะวิกฤติจะเกิดผลกระทบต่อความผูกพันต่อการจ้างงานอย่างมีนัยสำคัญ เพราะพนักงานประสบกับความเครียดความไม่แน่นอน ความกลัว การขาดความชัดเจนในการสื่อสารและความไว้วางใจลดลงส่งผลกระทบต่อความผูกพันต่อการจ้างงาน ดังนั้นองค์กรจะต้องมีการสื่อสารที่ชัดเจนสร้างความเข้าใจร่วมกัน และรักษาพันธะที่ตกลงกันไว้ ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างทัศนคติและพฤติกรรมเชิงบวกของพนักงาน (Cioca et al., 2020) อีกทั้งการรับรู้ถึงการละเมิดสัญญาทางจิตวิทยาส่งผลเชิงลบต่อพฤติกรรมเชิงบวกของพนักงาน เพิ่มความตั้งใจในการลาออกของพนักงาน โดยเฉพาะหากว่าพนักงานประเมินว่าองค์กรละเมิดต่อพันธะสัญญาทางจิตวิทยาและองค์กรเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรงต่อการละเมิด จะยิ่งเพิ่มความรุนแรงในการต่อต้านพฤติกรรมเชิงบวกต่อการจ้างงาน (Ahmed et al., 2020) เช่นเดียวกับ Arunachalam (2021) พบว่าการปรับโครงสร้างองค์กรไม่ได้ส่งผลกระทบต่อพนักงานโดยตรงเพียงด้านโครงสร้างงาน แต่ยังส่งผลต่อการรับรู้ถึงการละเมิดสัญญาทางจิตวิทยา ซึ่งก่อให้เกิดความเครียดและส่งผลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงาน โดยเฉพาะเมื่อพนักงานรับรู้ว่าการละเมิดสัญญาทางจิตวิทยาไม่สามารถรักษาคำมั่นหรือพันธะที่เคยคาดหวังไว้ ระดับความเครียดในการทำงานจะเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญและส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์ในการทำงาน

งานวิจัยที่ศึกษาและอธิบายถึงผลกระทบภายหลังการให้ออกงานจากโดยไม่สมัครใจและภาวะรู้สึกผิดของผู้รอดชีวิตในองค์กร โดยได้สรุปไว้ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผลกระทบของภาวะรู้สึกผิดของผู้รอดชีวิต (Survivor Syndrome) ต่อองค์กร

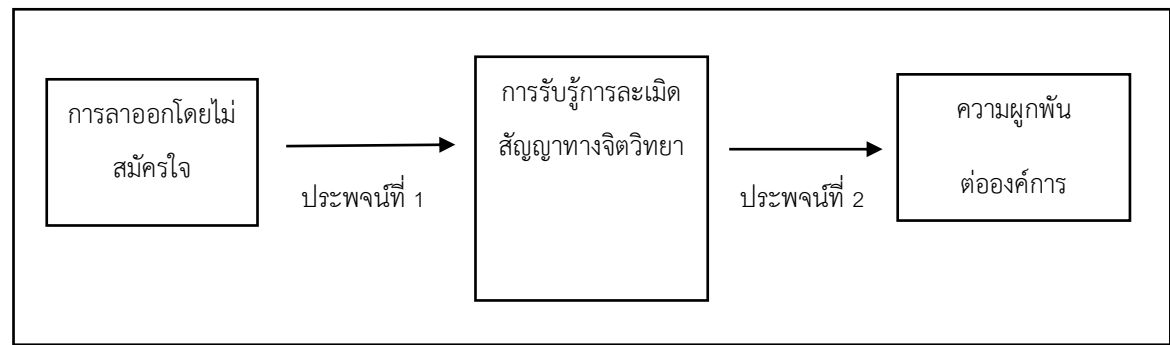
ผู้วิจัย / ปี	กลไกที่ส่งผลกระทบ	ผลการศึกษา
Ahmed et al. (2020)	ความเครียด ความไม่แน่นอน และการสื่อสารที่ไม่ชัดเจน	ความไว้วางใจลดลง และส่งผลต่อความผูกพันต่อการจ้างงาน
Arunachalam (2021)	การละเมิดสัญญาทางจิตวิทยา ภายหลังการปรับโครงสร้างองค์กร	ความเครียดในการทำงาน การมีส่วนร่วม และพฤติกรรมเชิงบวกของพนักงานลดลง
Langster and Cutrer (2021)	ความรู้สึกเสียขวัญ ความรู้สึกผิด และความกลัวต่อการถูกเลิกจ้าง	ความผูกพันต่อการจ้างงานลดลง ความเต็มใจทุ่มเทในงานลดลง และความต้องการออกจากงานในพนักงานที่ยังคงอยู่เพิ่มมากขึ้น
Asante et al. (2023)	การละเมิดสัญญาทางจิตวิทยา	เมื่อพนักงานรับรู้ว่าการละเมิดพันธะ เกิดผลลบต่อทัศนคติและความสัมพันธ์ต่อการจ้างงาน
Jung (2023)	การละเมิดสัญญาทางจิตวิทยา	พนักงานเกิดการแสดงทางอารมณ์จากการถูกละเมิดสัญญาทางจิตวิทยา เช่น ความผิดหวัง อารมณ์ด้านลบ ส่งผลให้ความตั้งใจและความผูกพันต่อการจ้างงานลดลง

ผู้วิจัย / ปี	กลไกที่ส่งผลกระทบ	ผลการศึกษา
Raeder (2023)	การละเมิดสัญญาทางจิตวิทยา	พนักงานมีการประเมินถึงการรักษาสัญญาขององค์กร หากองค์กรไม่สามารถรักษาสัมพันธ์เชิงจิตวิทยา นำไปสู่ความไว้วางใจและความผูกพันต่อองค์กรลดลง

ที่มา: Ahmed et al. (2020); Arunachalam (2021); Langster and Cutrer (2021); Zhang et al. (2022); Asante et al. (2023); Jung (2023); Raeder (2023)

จากการทบทวนวรรณกรรมดังกล่าวสามารถนำเสนอประพจน์ได้ ดังนี้
ประพจน์ที่ 1: การลาออกโดยไม่สมัครใจมีอิทธิพลทางบวกต่อการรับรู้การละเมิดสัญญาทางจิตวิทยาของพนักงานที่ยังคงอยู่ในองค์กรภายหลังการปรับโครงสร้างองค์กร
ประพจน์ที่ 2: การรับรู้การละเมิดสัญญาทางจิตวิทยามีอิทธิพลทางลบต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานที่ยังคงอยู่ภายหลังการปรับโครงสร้างองค์กร

ภาพที่ 1 แบบจำลองความคิดระหว่างการลาออกโดยไม่สมัครใจ การรับรู้การละเมิดสัญญาทางจิตวิทยา และความผูกพันต่อองค์กร



ที่มา: สังเคราะห์โดยผู้เขียนบทความ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เพื่อเพิ่มความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานที่ยังคงอยู่ในองค์กร

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management: SHRM) เป็นแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งเชื่อมโยงนโยบายและแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์เข้ากับเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันและประสิทธิผลขององค์กรในระยะยาว (Schuler & Jackson, 1987) โดยการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ไม่ได้มองพนักงานเป็นเพียงทรัพยากรในการปฏิบัติงาน แต่เป็นทุนมนุษย์ที่มีคุณค่าต่อการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันขององค์กร (Barney, 1991) แนวคิดดังกล่าวให้ความสำคัญกับการออกแบบระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ ทั้งด้านการสรรหา การพัฒนา การประเมินผล การให้รางวัล และการสร้างความผูกพันของพนักงาน เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร (Wright & McMahan, 1992) เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการนำไปประยุกต์ใช้และความสอดคล้องกับประพจน์ที่นำเสนอไป จะนำเสนอให้เห็นกระบวนการเป็นระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การป้องกันการละเมิดสัญญาทางจิตวิทยา (Prevention)

ในระยะก่อนการเกิดสถานการณ์การลาออกโดยไม่สมัครใจ บทบาทของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์คือ การสื่อสารเชิงรุกถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น โดยอธิบายถึงเหตุผล ความจำเป็น และทิศทางขององค์การภายหลังการปรับโครงสร้าง เพื่อลดความคลุมเครือและความไม่แน่นอนที่อาจนำไปสู่การตีความเชิงลบของพนักงาน รวมทั้งให้ความสำคัญกับเรื่องการรับรู้ความยุติธรรมในกระบวนการของพนักงาน ซึ่งเกี่ยวข้องกับทางจิตวิทยาของพนักงานอย่างมาก เนื่องจากวิธีการที่องค์การดำเนินการด้วยการลดขนาดองค์กรนั้นมีผลต่อการประเมินความไว้วางใจของพนักงานที่ยังคงอยู่ แม้ว่าพนักงานบางส่วนไม่ได้รับผลกระทบโดยตรง แต่กระบวนการดังกล่าวสามารถส่งสัญญาณถึงระดับการสนับสนุนและคุณค่าที่องค์การมีต่อบุคลากรทั้งหมดได้ ทั้งนี้ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรมีการประเมินความเป็นธรรมของกระบวนการก่อนดำเนินการลดจำนวนพนักงาน เพื่อทบทวนเกณฑ์การตัดสินใจ ความโปร่งใส และความสม่ำเสมอของการดำเนินงาน เพราะหากพนักงานรับรู้ว่าการตัดสินใจขาดความโปร่งใสอาจนำไปสู่ความรู้สึกว่าองค์การละเมิดสัญญาทางจิตวิทยาได้

ระยะที่ 2 การฟื้นฟูสภาพจิตใจและลดภาวะผู้รอดชีวิต (Recovery)

กลยุทธ์สำคัญในระยะนี้คือการสร้างความปลอดภัยทางจิตใจ (Psychological Safety) ผ่านการเปิดพื้นที่ให้พนักงานสามารถสะท้อนความรู้สึก ความกังวล และข้อคิดเห็นต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเปิดเผย โดยฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์และผู้บริหารควรสื่อสารอย่างต่อเนื่อง ไม่ใช่เฉพาะช่วงประกาศการลดขนาดองค์กรเท่านั้น แต่ควรมีการติดตามผลกระทบหลังการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้พนักงานรับรู้ว่าการให้ความสำคัญกับประสบการณ์และความรู้สึกของบุคลากร ในขณะเดียวกัน องค์การควรให้ความสำคัญกับการดูแลสุขภาวะของพนักงาน โดยจัดให้มีระบบช่วยเหลือพนักงาน เช่น การให้คำปรึกษา เพื่อบรรเทาภาวะผู้รอดชีวิต รวมทั้งการสนับสนุนจากผู้นำในการสร้างความเข้าใจและให้คำแนะนำเกี่ยวกับบทบาทใหม่ของงาน ช่วยลดความวิตกกังวลและฟื้นความไว้วางใจจากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้ ควบคู่กับการออกแบบงานใหม่ เนื่องจากตำแหน่งงานบางตำแหน่งงานถูกยกเลิก ภาระงานอาจมากขึ้นและไม่ชัดเจนในแต่ละบุคคล ซึ่งอาจนำไปสู่ความเหนื่อยหน่ายและทัศนคติเชิงลบต่อองค์การได้ ดังนั้นการกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน พร้อมการจัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสม และพัฒนาทักษะที่จำเป็น จะช่วยให้พนักงานสามารถปรับตัวต่อบริบทใหม่ได้ดีขึ้น เป็นการเปลี่ยนผ่านความรู้สึกทางลบไปสู่ความเข้าใจและการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง

ระยะที่ 3 การฟื้นฟูความผูกพันต่อองค์การและสร้างสัญญาทางจิตวิทยาใหม่ (Rebuilding)

กลยุทธ์สำคัญในระยะนี้คือการเสริมสร้างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ เพื่อให้พนักงานรู้สึกว่าการยังคงเห็นคุณค่าและให้ความสำคัญกับพนักงาน โดยฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถดำเนินการผ่านการสร้างโอกาสในการพัฒนาอาชีพ การสนับสนุนการเรียนรู้ทักษะใหม่ การมีเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพอย่างชัดเจน เพื่อความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน รวมทั้งการชื่นชมและยอมรับความสำเร็จของพนักงาน เพื่อเป็นการแสดงซึ่งความใส่ใจและการให้คุณค่าขององค์การแก่พนักงาน นอกจากนี้เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการทำงานใหม่ จะช่วยเพิ่มความรู้สึกเป็นเจ้าของและลดความรู้สึกว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ถูกกำหนดจากองค์การเพียงอย่างเดียว และร่วมสร้างพลังความไว้วางใจในกลุ่ม เปรียบเสมือนกระบวนการการสร้างสัญญาทางจิตวิทยาขึ้นมาใหม่ระหว่างพนักงานและองค์การ

สรุปผล

แม้ว่าการลาออกโดยไม่สมัครใจจะช่วยลดต้นทุนและรักษาความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์การในระยะสั้นได้อย่างรวดเร็ว แต่กลับส่งผลกระทบที่ไม่คาดคิดในระยะยาวต่อพนักงานที่ยังคงอยู่ที่ต้องเผชิญกับความไม่แน่นอน ความวิตกกังวล และการเปลี่ยนแปลงของความรู้สึกที่มีต่อองค์การ อันสะท้อนผ่านภาวะผู้รอดชีวิต บทความนี้เสนอกรอบแนวคิด

ที่อธิบายว่า การลาออกโดยไม่สมัครใจส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานที่ยังคงอยู่ผ่านกลไกของการรับรู้ถึงการละเมิดสัญญาทางจิตวิทยา กล่าวคือ เมื่อพนักงานรับรู้ว่าการไม่สามารถรักษาพันธะหรือความคาดหวังที่เคยมีต่อกัน จะนำไปสู่การรับรู้การละเมิดสัญญาทางจิตวิทยา ซึ่งเป็นกลไกสำคัญที่ทำให้เกิดความไม่ไว้วางใจ ความไม่มั่นคงในการทำงาน ภาวะผู้รอดจากการเลิกจ้าง (Survivor Syndrome) และท้ายที่สุดส่งผลให้ความผูกพันต่อองค์กรลดลง

บทความได้นำเสนอประพจน์สำคัญ 2 ประการ ได้แก่ 1. การลาออกโดยไม่สมัครใจมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการรับรู้การละเมิดสัญญาทางจิตวิทยาของพนักงานที่ยังคงอยู่ และ 2. การรับรู้การละเมิดสัญญาทางจิตวิทยามีอิทธิพลเชิงลบต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานที่ยังคงอยู่ภายหลังการปรับโครงสร้างองค์กร ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าการรับรู้การละเมิดสัญญาทางจิตวิทยาเป็นกลไกสำคัญที่เชื่อมโยงระหว่างเหตุการณ์การลาออกโดยไม่สมัครใจกับผลลัพธ์ด้านทัศนคติของพนักงาน

ทั้งนี้บทความได้เสนอการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เพื่อรักษาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานที่ยังคงอยู่ผ่านกระบวนการ 3 ระยะ ได้แก่ 1. การป้องกันการละเมิดสัญญาทางจิตวิทยา (Prevention) 2. การฟื้นฟูสภาพจิตใจและลดภาวะผู้รอดจากการเลิกจ้าง (Recovery) และ 3. การฟื้นฟูความผูกพันต่อองค์กรและการสร้างสัญญาทางจิตวิทยาใหม่ (Rebuilding) อย่างไรก็ตามมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติม คือ บทความวิชาการชิ้นนี้เป็นงานนำเสนอแบบจำลองแนวคิดซึ่งได้กำหนดประพจน์ ดังนั้นจึงสนับสนุนให้งานในอนาคตนำแบบจำลองแนวคิดไปทำการทดสอบความสัมพันธ์ตัวแปรต่อไป

องค์ความรู้ใหม่

ในเชิงทฤษฎี การศึกษานี้มีส่วนขยายองค์ความรู้ทฤษฎีสัญญาทางจิตวิทยา โดยเสนอว่าการละเมิดสัญญาทางจิตวิทยาไม่ได้เกิดขึ้นเฉพาะกับพนักงานที่ถูกเลิกจ้างเท่านั้น แต่สามารถเกิดขึ้นกับพนักงานที่ยังคงอยู่ในองค์การภายหลังการลดขนาดองค์กรได้เช่นกัน เนื่องจากพนักงานกลุ่มดังกล่าวไม่ได้ประเมินเฉพาะผลกระทบที่เกิดขึ้นกับตนเองโดยตรง แต่ยังตีความเหตุการณ์การเลิกจ้างในฐานะสัญญาณที่สะท้อนระดับความสัมพันธ์และความผูกพันที่องค์กรมีต่อบุคลากรทั้งหมด โดยงานมีการศึกษาร่วมกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องคือ การลาออกโดยไม่สมัครใจ ซึ่งเป็นปัจจัยที่กระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและองค์กร และเป็นการประเมินทางจิตวิทยาของพนักงานต่อองค์กรเกี่ยวกับการรักษาพันธะทางจิตใจ ซึ่งเป็นกลไกที่อธิบายถึงการลดลงของความผูกพันต่อองค์กรได้ บทความนี้จึงเสนอกรอบอธิบายใหม่ว่าเหตุการณ์การเปลี่ยนแปลงองค์กรส่งผลต่อความสัมพันธ์ทางจิตวิทยาและนำไปสู่ ผลลัพธ์ด้านทัศนคติของพนักงานผ่านกระบวนการที่สามารถอธิบายได้อย่างเป็นระบบ อีกทั้งขยายองค์ความรู้เรื่องของการลดขนาดองค์กรด้วยการลาออกโดยไม่สมัครใจที่มีได้มุ่งเน้นเพียงแต่เรื่องต้นทุนขององค์กร หรือผลกระทบต่อผู้ที่ลาออกโดยไม่สมัครใจเท่านั้น แต่ขยายบริบทสู่กลุ่มพนักงานที่ยังคงอยู่เพิ่มเติมด้วย

ในเชิงปฏิบัติ บทความได้นำเสนอแนวทางปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เพื่อการรักษาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานที่ยังคงอยู่ ซึ่งจะช่วยลดการรับรู้การละเมิดสัญญาทางจิตวิทยา เสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กร และรักษาทุนมนุษย์ที่มีคุณค่า ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว

เอกสารอ้างอิง

Agarwal, U. A., Dixit, V., Nikolova, N., Jain, K., & Sankaran, S. (2021). A psychological contract perspective of vertical and distributed leadership in project-based organizations. *International Journal of Project Management*, 39(3), 249-258. Doi: 10.1016/j.ijproman.2020.12.004

- Ahmed, E., Abdullah, A. B. M., & Murad, M. W. (2020). Relationship between psychological contract breach and employee outcomes: Moderating role of blame attribution. *South Asian Journal of Management*, 27(3), 7-30.
- 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>
- Arunachalam, T. (2021). The interplay of psychological contract breach, stress and job outcomes during organizational restructuring. *Industrial and Commercial Training*, 53(1), 15-28. <https://doi.org/10.1108/ICT-03-2020-0026>
- Asante, E. A., Oduro, F., Danquah, B., Dei Mensah, R., Dartey-Baah, K., & Affum-Osei, E. (2023). From being sacked to being unwell: A conservation of resources view on the effects of psychological contract violation on layoff victims' wellbeing. *Human Resource Management Journal*, 33(2), 362-383. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12442>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Belcourt, M., & McBey, K. J. (2008). *Strategic Human Resources Planning*. 3rded. Canada: Nealsen Education.
- Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What VUCA Really Means for You. *Harvard Business Review*, 92(1/2), 27. <https://ssrn.com/abstract=2389563>
- Brockner, J. (1988). The effects of work layoffs on survivors: Research, theory, and practice. *Research in Organizational Behavior*, 10, 213-255.
- Cioca, I. A., Ramos, J., Latorre, M. F., & Estreder, Y. (2020). Psychological contract mutuality and work-related outcomes: testing a mediation model. *The Spanish Journal of Psychology*, 23, e53. Doi: 10.1017/SJP.2020.52
- Conway, N., & Briner, R. B. (2002). A daily diary study of affective responses to psychological contract breach and exceeded promises. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 287-302. <https://doi.org/10.1002/job.139>
- Doherty, N., & Horsted, J. (1995). Helping survivors to stay on board. *People Management*, 26-31.
- Jung, Y. (2023). Affective responses to psychological contract breach and work attitudes: Testing a moderating effect of careerism. *Japanese Association of Industrial/Organizational Psychology Journal*, 36(2), 157-171.
- Langster, H. J., & Cutrer, S. (2021). A scoping review of the impact of downsizing on survivors. *Journal of Nursing Administration*, 51(6), 329-333. Doi: 10.1097/NNA.0000000000001022

- Noer, D. M. (1993). *Healing the wounds: Overcoming the trauma of layoffs and revitalizing downsized organizations*. California: Jossey-Bass.
- Raeder, S. (2023). Sustaining psychological contracts during organizational change. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 54(2), 211-221. <https://doi.org/10.1007/s11612-023-00683-8>
- Rees, R. R., Brownell, K. M., & Kickul, J. (2026). Beyond exchange and affect: An updated meta-analytic review and regulatory framework for psychological contract breach. *Journal of Business and Psychology*, Advance online publication. <https://doi.org/10.1007/s10869-026-10123-1>
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Sage Publications. Doi: <https://doi.org/10.4135/9781452231594>
- Sahdev, K. (2004). Revisiting the Survivor Syndrome: The Role of Leadership in Implementing Downsizing. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 13(2), 165-196. <https://doi.org/10.1080/13594320444000056>
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Perspectives*, 1(3), 207-219. <https://doi.org/10.5465/ame.1987.4275740>
- Tapscott, D. (1996). *The digital economy: Promise and peril in the age of networked intelligence*. New York: McGraw-Hill.
- Trevor, C. O., & Nyberg, A. J. (2008). Keeping your headcount when all about you are losing theirs: Downsizing, voluntary turnover rates, and the moderating role of HR practices. *Academy of Management Journal*, 51(2), 259-276. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2008.31767250>
- Trevor, C. O., & Piyanontalee, R. (2020). Discharges, poor-performer quits, and layoffs as valued exits: Is it really addition by subtraction?. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7(1), 181-211. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-045343>
- Venkata, D., Reddy, S., Sinha, V., & Sriharsha, A. (2022). To assess the factors affecting employee engagement in organizations during a COVID-19 crisis. *Cardiometry*, 23, 292-309. Doi:10.18137/cardiometry.2022.23.292309
- Vrontis, D., Christofi, M., Pereira, V., Tarba, S., Makrides, A., & Trichina, E. (2022). Artificial intelligence, robotics, advanced technologies and human resource management: a systematic review. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(6), 1237-1266. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1871398>
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of management*, 18(2), 295-320. <https://doi.org/10.1177/014920639201800205>