

แนวคิดการปรับตัวในการทำงานของพนักงานใหม่ในองค์กร

ปิ่นกนก วงศ์ปิ่นเพ็ชร

คณะศิลปศาสตร์ประยุกต์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ กรุงเทพฯ

e-mail: pinkanok_26@yahoo.com

บทคัดย่อ

การเข้ามาของพนักงานใหม่ในองค์กร ถือเป็นช่วงสำคัญของการก้าวเป็นสมาชิกคนสำคัญขององค์กรที่อาจมีผลต่อการคงอยู่หรือการที่จะออกจากองค์กรได้ การทำความเข้าใจปรากฏการณ์การปรับตัวของพนักงานใหม่ในองค์กรสามารถอธิบายได้โดยอาศัยแนวคิดและทฤษฎีว่าด้วยการปรับตัวในการทำงาน ได้แก่ ทฤษฎีการปรับตัวในการทำงาน (theory of work adjustment : TWA) ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงบทบาทในการทำงาน (theory of work role transitions) แนวทางการศึกษาเส้นทางการปรับตัวในการทำงาน (pathways to adjustment) ซึ่งต่างมีจุดเน้นที่เป็นประโยชน์ต่อผู้สนใจ โดยเฉพาะการนำไปเป็นฐานคิดในการกำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัยปรากฏการณ์การปรับตัวของพนักงานใหม่ ทั้งนี้ในบทความนี้ได้มีการนำเสนอกรอบแนวคิดใหม่ที่ได้จากการบูรณาการทั้งสามแนวคิดทฤษฎีดังกล่าวไว้ประกอบด้วย ปัจจัยหลักการปรับตัวได้แก่ ปัจจัยด้านองค์กร ปัจจัยด้านบุคคล รูปแบบการปรับตัว และผลของการปรับตัวทั้งที่มีต่อบุคคลและองค์กร

คำสำคัญ : พนักงานใหม่ในองค์กร การปรับตัวในการทำงาน

Concept of work adjustment of newcomers in organization

Pinkanok Wongpinpech

Faculty of Applied Arts, King Mongkut's University of Technology North,

Bangkok, Thailand

corresponding author e-mail: pinkanok_26@yahoo.com

Abstract

The entry of newcomers is the important phase that may effect on organization retention or turn over. There are many concepts and theories that lead to understand newcomers' adjustment process consisting of Theory of Work Adjustment, Theory of work role transitions and Pathways to Adjustment. They have the main points that are useful for setting the framework to explain newcomers' adjustment. This article proposes the framework that is created by integrating the three concepts and shows the variables concerning with adjustment are organizational factor, individual factor, adjustment style and work adjustment outcomes of individual and organization.

keywords : newcomers, adjustment

บทนำ

การเข้ามาของพนักงานใหม่ในองค์กร ถือเป็นช่วงสำคัญของการก้าวเป็นสมาชิกคนสำคัญขององค์การที่อาจมีผลต่อการคงอยู่หรือการเปลี่ยนความคิดที่จะออกจากองค์การได้ในเวลาอันสั้น เนื่องจากอาจขึ้นอยู่กับปรับตัวของพวกเขาที่จะสามารถสร้างความกลมกลืน และสอดคล้องกับวัฒนธรรมหรือบริบทขององค์การได้มากน้อยเพียงใด บทความนี้จึงมีความมุ่งหวังเพื่อให้ผู้อ่านได้เรียนรู้แนวคิดทฤษฎีและเทคนิคต่างๆของการปรับตัวในการทำงานของพนักงานใหม่ในองค์การที่มีการอธิบายให้เห็นถึงปรากฏการณ์การปรับตัวโดยจะนำเสนอสาระสำคัญของแนวคิดต่างๆ เพื่อประโยชน์ต่อการนำไปใช้เป็นพื้นฐานการสร้างกรอบแนวคิดในการศึกษาเกี่ยวกับการปรับตัวของพนักงานใหม่ในองค์กรต่อไป

แนวคิดพื้นฐานการปรับตัวในการทำงาน

แนวคิดการปรับตัวในการทำงานมีบทบาทสำคัญในจิตวิทยาองค์กรและพฤติกรรมองค์การ การปรับตัวในการทำงานคือการที่พนักงานได้ตีความและปรับตัวเองโดยมองตัวเองเป็นสมาชิกที่ทำหน้าที่อยู่ในองค์การ (Hulin, 1991; Vandenberg & Seo, 1992; Vandenberg & Self, 2000) การปรับตัวทางบวกเกิดขึ้นเมื่อการเปลี่ยนแปลงหรือการตีความนั้นได้รับประโยชน์ทั้งต่อองค์การและต่อตัวพนักงาน ในขณะที่การปรับตัวทางลบสะท้อนให้เห็นถึงการเชื่อมโยงที่ไม่ดีกันระหว่างบุคคลกับองค์การ การมองการเปลี่ยนแปลงหรือการปรับตัวของบุคคลเช่นนี้ มีความเด่นชัดในหลายกรอบแนวคิดทางจิตวิทยาและพฤติกรรมองค์การ เช่น แนวคิดที่เกี่ยวกับการถ่ายทอดทางสังคมในการทำงาน (Schein, 1968; citing Feldman, 1976; Louis, 1980; Lance Vandenberg & Self, 2000) ทฤษฎีการปรับตัวในการทำงาน (The theory of work adjustment) (Davis & Lofquist, 1984; Lance Vandenberg & Self, 2000) การศึกษาปัจจัยเชิงเหตุที่เป็นเงื่อนไขของการขับเคลื่อนไปสู่ความผูกพันต่อองค์การ (Mowday et al., 1982; Meyer Bobocel & Allen, 1991; Lance Vandenberg & Self, 2000) แนวคิดทั้งหลายแม้จะมีความแตกต่างในจุดสนใจแต่มีสิ่งที่คล้ายกันในเรื่องของการเปลี่ยนแปลงตามระยะเวลา (longitudinal change) นั่นคือ พนักงานถูกคาดหวังต่อการเปลี่ยนแปลงในฐานะที่พวกเขาได้เข้าไปมีส่วนในงานอยู่ช่วงระยะเวลาหนึ่งและการปรับตัวเป็นพื้นฐานของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

นอกจากที่ค้นหาค้นแล้วอาจอธิบายเสริมได้ว่าช่วงเวลาของการเข้าสู่องค์การ (organizational entry) ถือเป็นช่วงหนึ่งที่สำคัญของชีวิตในองค์กร แนวคิดการปรับตัวของผู้เข้ามาใหม่ (newcomer adjustment) เป็นแนวคิดสำคัญของช่วงนี้ ความสนใจของนักวิชาการในการศึกษาเรื่องการเข้าสู่องค์การระยะแรกมีกระบวนที่มาจากความสนใจว่าเนื่องจากกระบวนการปรับตัวที่เกิดขึ้นในระยะแรกของการทำงานนั้นได้ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวบุคคล อาทิ ความเครียด ความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์การ ผลการปฏิบัติงาน หรือความตั้งใจที่จะออกจากงาน เป็นต้น (Adkins, 1995) จากงานวิจัยของ Wanous (1978) พบว่า หากบุคคลสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับองค์การแล้วจะส่งผลให้มีความพึงพอใจในการทำงาน และมีผลการปฏิบัติงานที่ดี ซึ่งจะส่งผลให้บุคคลอยู่ในองค์การต่อไป โดยเฉพาะประเด็นของการออกจากงานนั้น พบว่าในช่วง 1-4 สัปดาห์แรกของการเข้าทำงานมีสถิติการลาออกสูงสุดและจำนวนดังกล่าวจะลดลงตามระยะเวลาในการทำงานที่เพิ่มขึ้น ทำให้นักวิชาการพยายามทำความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการที่เกิดขึ้นนั่นเอง (Adkins, 1995)

นักวิชาการหลายท่าน อาทิ Feldman (1976) (Dawis & Lofquist, 1984; Dawis, 1994) Nicholson & West (1988) และ Kammeyer-Mueller & Wanberg (2003) ได้ให้ความสนใจในการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานระยะแรกและมีความเชื่อที่สอดคล้องกันว่าการปรับตัวเป็นกระบวนการที่สำคัญที่สุดเนื่องจากเป็นช่วงต่อเนื่องจากระยะที่บุคคลได้เผชิญกับสภาพที่เป็นจริง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจะเกิดขึ้นในช่วงนี้ เพื่อให้สามารถอยู่ในองค์การได้และมีผลการปฏิบัติงานเป็นที่พอใจต่อตนเองและองค์การ จากความสำคัญของการปรับตัวในการทำงาน และความสนใจของนักวิชาการ จึงนำไปสู่การศึกษาวิจัยตลอดช่วงระยะเวลากว่าสามสิบปี สองแนวคิดและทฤษฎีที่ปรากฏและได้รับความสนใจที่ถูกนำไปใช้อย่างแพร่หลายได้แก่ ทฤษฎีการปรับตัวในการทำงานเสนอโดย Dawis และ Lofquist และแนวคิดเส้นทางการปรับตัวในการทำงานของ Kammeyer-Mueller และ Wanberg และทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงบทบาทในการทำงานของ Nigel Nicolson ซึ่งแต่ละทฤษฎีมีสาระสำคัญดังนี้

ทฤษฎีการปรับตัวในการทำงาน (Theory of work adjustment : TWA)

ทฤษฎีการปรับตัวในการทำงาน (TWA) เสนอโดย Dawis & Lofquist (1984 อ้างถึงใน Dawis, 1994) เริ่มต้นจากโครงการการศึกษาการปรับตัวในการทำงานซึ่งดำเนินการโดยมหาวิทยาลัยมินนิโซตา (University of Minnesota) เป็นโครงการวิจัยที่มุ่งศึกษาแนวทางการปรับตัวในการทำงาน การวิจัยนี้ดำเนินการในปี 1960 และ 1970 ผลการวิจัยมีการนำเสนอในวารสาร The Minnesota studies in vocational หลายฉบับ รวมทั้งวารสารและหนังสือต่างๆด้วย นับตั้งแต่กลางปี 1970 โครงการการศึกษาการปรับตัวในการทำงานนี้ได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่องร่วมกับโครงการวิจัยจิตวิทยาเกี่ยวกับการทำงานของภาควิชาจิตวิทยา มหาวิทยาลัยมินนิโซตา เมื่อโครงการเริ่มขึ้นโครงการได้พยายามใช้แนวทางการประเมินในวงกว้างต่อปัญหาวิจัยที่ตั้งไว้ โดยมีการรวบรวมข้อมูลกับบุคคลอย่างกว้างขวางรวมทั้งตัวแปรต่างๆเช่น ความพึงพอใจในงาน เจตคติต่องานผลการปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพการทำงาน ประสิทธิภาพการศึกษาและการฝึกอบรม ความสนใจ ความต้องการรวมทั้งบุคลิกภาพ ข้อมูลจำนวนมากเช่นนี้สามารถนำไปสู่การวิเคราะห์อย่างไม่มีที่สิ้นสุด ทำให้ทฤษฎีการปรับตัวในการทำงานได้รับการพัฒนาต่อไปอย่างมาก รวมทั้งทฤษฎีนี้ยังมีประโยชน์ต่อการนำเสนอแนวทางในการวิจัยย่อยต่างๆ ซึ่งนำไปสู่การคิดใหม่และเพิ่มเติมสิ่งต่างๆ ให้แก่ทฤษฎีอีกด้วย (Scott et al., 1960 อ้างถึงใน Dawis, 1994)

จุดเน้นของทฤษฎีการปรับตัวในการทำงานอยู่ที่พฤติกรรมของบุคคลซึ่งจะแสดงพฤติกรรมภายในสภาพแวดล้อม ทฤษฎีนี้เริ่มต้นด้วยข้อตกลงเบื้องต้นว่าบุคคลมีความต้องการซึ่งต้องการตอบสนองโดยผ่านสภาพแวดล้อม บุคคลมีความสามารถต่างๆซึ่งสามารถทำให้พวกเขาพบกับความต้องการเหล่านั้นและพฤติกรรมส่วนใหญ่ของบุคคลที่มีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมทำให้พวกเขาพบกับความต้องการต่างๆเหล่านั้นทั้งทางกายภาพที่ต้องการการตอบสนองเพื่อความอยู่รอดและทางจิตใจที่ต้องตอบสนองเพื่อความสุข ในทฤษฎีการปรับตัวในการทำงาน สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องคือสภาพแวดล้อมการทำงาน หลักการพื้นฐานทฤษฎีการปรับตัวในการทำงานได้วางแนวคิดไว้ว่าบุคคลและสภาพแวดล้อมเป็นทางขนานและส่วนเสริมต่อกัน ดังนั้นในการทำงานบุคคลและสภาพแวดล้อมจึงประสานเข้าด้วยกันเพราะแต่ละฝ่ายต่างมีความต้องการซึ่งอีกฝ่ายหนึ่งสามารถพบได้ การประสานความ

ต้องการเป็นผลต่อความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจแก่บุคคล และสภาพแวดล้อม ทำให้เกิดระดับของความแตกต่างที่เป็นไปได้คือบุคคลมีความพึงพอใจและสภาพแวดล้อมพึงพอใจ บุคคลมีความพึงพอใจแต่สภาพแวดล้อมไม่พึงพอใจ บุคคลไม่พึงพอใจแต่สภาพแวดล้อมพอใจ และทั้งบุคคลและสภาพแวดล้อมไม่พึงพอใจ ทฤษฎีนี้คาดว่าในคู่แรกของความพึงพอใจยังคงนำไปสู่พฤติกรรมที่ยังรักษาปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและสภาพแวดล้อมไว้ สำหรับอีก 3 คู่เป็นผลไปสู่พฤติกรรมเพื่อเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ ในสถานการณ์ที่รุนแรงที่สุดปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและสภาพแวดล้อมอาจถูกทำให้ยุติลง นั่นคือบุคคลอาจจะลาออกไปหรือถูกเลิกจ้าง แต่ตราบเท่าที่บุคคลและสภาพแวดล้อมยังคงพึงพอใจ บุคคลก็ยังคงอยู่ในองค์กรและสภาพแวดล้อมยังคงรักษาบุคคลไว้เช่นกัน

บุคคลมีความสามารถต่างๆบางอย่างที่ใช้เพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ความต้องการของสภาพแวดล้อมในการทำให้งานสำเร็จลุล่วงและการรักษางานของบุคคล ความสามารถของบุคคลที่สำคัญต่อสภาพแวดล้อมคือ ทักษะต่างๆในการทำงานของบุคคล (skills) นั่นเอง นอกจากนี้ สภาพแวดล้อมมีความสามารถต่างๆที่สามารถนำไปสู่ความพึงพอใจในความต้องการของบุคคลเช่นกัน สิ่งหนึ่งที่สำคัญที่สุดต่อบุคคลคือความสามารถของสภาพแวดล้อมในการนำเสนอสิ่งสนับสนุน (reinforcers) เพื่อก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่บุคคล เช่น ค่าจ้าง เงื่อนไขการทำงาน (Dawis, 1994)

ทฤษฎีการปรับตัวในการทำงานนี้ได้ถูกนำไปใช้เป็นแนวทางการศึกษาอย่างกว้างขวางรวมทั้งมีการพัฒนากรอบแนวคิดเพื่ออธิบายการปรับตัวในการทำงาน และนำไปใช้ศึกษากับกลุ่มตัวอย่างในอาชีพต่างๆ อาทิ การศึกษาของ Lyons (2003) ที่ศึกษาโมเดลความพึงพอใจในงานและความตั้งใจในการลาออกจากงานของพนักงานชาวอเมริกันแอฟริกันโดยทดสอบบทบาทของตัวแปรเชื่อมแทรกคือการรับรู้ความสอดคล้องและบรรยากาศทางเชื้อชาติโดยใช้ทฤษฎีการปรับตัวในการทำงานเป็นพื้นฐานสำคัญในงานวิจัย การศึกษาของ Breiden et al. (2004) ที่ศึกษาการเผชิญปัญหาในการทำงานในต่างประเทศเป็นการศึกษาโดยนำเสนอโมเดลการปรับตัวในการทำงานของพนักงานข้ามชาติบนพื้นฐานทฤษฎีการปรับตัวในการทำงานของเดวิสและลอฟควิสเช่นกัน

ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงบทบาทในการทำงาน (Theory of work role transitions)

Nigel Nicoleson (Nicholson & West, 1988) ได้นำเสนอทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงบทบาทในการทำงานขึ้น โดยเชื่อว่าการปรับตัวเป็นผลสืบเนื่องจากการที่บุคคลได้เผชิญกับสภาวะการเปลี่ยนแปลงบทบาทในการทำงานเช่น การโยกย้ายงานอาจเป็นการย้ายภายในหรือระหว่างหน่วยงาน การเปลี่ยนแปลงตำแหน่งหน้าที่การทำงานหรือสภาพการทำงาน การปรับตัวเริ่มต้นเมื่อบุคคลได้ผ่านพ้นระยะเผชิญหน้า (encounter) และเริ่มมีภาพที่ชัดเจนเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมใหม่ในการทำงานได้แก่ บทบาทในการทำงาน ผู้คนที่ติดต่อสัมพันธ์ด้วย และวัฒนธรรมองค์กร การปรับตัวนี้เป็นไปเพื่อให้เกิดความสอดคล้องขึ้นในตัวบุคคล และยังสามารถเป็นผู้มีศักยภาพเต็มที่ในองค์กรที่เขาทำงานอยู่ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวบุคคลจะแสดงพฤติกรรมที่เป็นการเปลี่ยนแปลงในสองลักษณะคือ การพัฒนาในตัวบุคคล (personal development) และการพัฒนาบทบาท (role development) ทั้งนี้ การพัฒนาในตัวบุคคล หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่บุคคลพยายามปรับเปลี่ยนเอกลักษณ์ของตนเองอันประกอบด้วย บุคลิกภาพ ค่านิยม ทัศนคติ และแผนการเกี่ยวกับอาชีพให้สอดคล้องกับลักษณะงานใหม่และองค์กรใหม่ ทำให้บุคคลมีเอกลักษณ์ต่างไปจากเดิม มีกรอบสำหรับการดำเนินชีวิตใหม่ ซึ่งจะทำให้บุคคลพัฒนาขึ้น

กลุ่มบุคคลที่มีการพัฒนาบุคคลสูงพบว่าอยู่ในกลุ่มผู้เข้างานใหม่ที่เพิ่งจบการศึกษาเนื่องจากเป็นช่วงวัยที่กำลังเรียนรู้โลกการทำงานและกำลังแสวงหาหรือกำลังพัฒนาเอกลักษณ์ตัวเอง สำหรับการพัฒนาบทบาทเป็นกระบวนการที่บุคคลได้ทำการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมซึ่งก็คือ ข้อกำหนดของบทบาท (role requirement) อันประกอบด้วยจุดมุ่งหมายในการทำงาน วิธีการทำงาน เครื่องมือในการทำงาน และรูปแบบปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในที่ทำงาน ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับความต้องการ ทักษะความสามารถและเอกลักษณ์ส่วนตัวของบุคคลนั้น และการเปลี่ยนแปลงนี้นำมาซึ่งบทบาทใหม่ในการทำงาน จากงานวิจัยของ Nicolson พบว่า บุคคลที่มีการพัฒนาบทบาทสูงมักอยู่ในกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่ประสบการณ์มาก

Nicholson (1984) กล่าวว่า การปรับตัวทั้งสองลักษณะนี้ นำมาสู่รูปแบบการปรับตัว 4 รูปแบบได้แก่ การทำเหมือนเคยปฏิบัติ (replication) การทำตามแบบอย่าง (absorption) ผู้กำหนดบทบาท (determination) และ การเป็นผู้แสวงหา (exploration) รูปแบบแรกคือ การทำเหมือนเคยปฏิบัติ หมายถึง บุคคลมีการพัฒนาในตัวบุคคลและการพัฒนาบทบาทต่ำ เป็นรูปแบบที่เกิดขึ้นน้อยมาก มักเกิดขึ้นในกรณีที่บทบาทใหม่มีความคล้ายคลึงกับบทบาทเดิมที่เคยปฏิบัติ รูปแบบที่สองเรียกว่า การทำตามแบบอย่าง หมายถึง บุคคลมีการพัฒนาในตัวบุคคลสูงแต่มีการพัฒนาบทบาทต่ำ นั่นแสดงว่า บุคคลแทบจะไม่มีเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมแต่จะเปลี่ยนแปลงเอกลักษณ์ส่วนตัวค่อนข้างมาก การปรับตัวนี้เป็นลักษณะการเรียนรู้บทบาทใหม่ ทำความคุ้นเคยกับบทบาทใหม่โดยการดูดซับทักษะใหม่ๆ รวมทั้งพฤติกรรมทางสังคมเพื่อให้สอดคล้องกับข้อกำหนดของบทบาท สำหรับรูปแบบที่สามคือ การเป็นผู้กำหนดบทบาท หมายถึง บุคคลมีการพัฒนาบทบาทสูงแต่มีการพัฒนาบุคคลต่ำ บุคคลจะเปลี่ยนแปลงตัวเองน้อยมากแต่พยายามจะปรับเปลี่ยนหรือสร้างสรรค์บทบาทใหม่เนื่องจากบุคคลจะปฏิเสธที่จะทำตามข้อกำหนดบทบาทเดิมแต่เลือกที่จะทำตามบทบาทใหม่ โดยเป็นผู้กำหนดส่วนประกอบต่างๆของเนื้อหาและโครงสร้างของบทบาทใหม่ที่เกี่ยวข้องกับจุดมุ่งหมายในการทำงาน วิธีการทำงาน เครื่องมือในการทำงานและรูปแบบปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในที่ทำงาน ส่วนรูปแบบสุดท้ายคือ การเป็นผู้แสวงหา (exploration) หมายถึงการพัฒนาในตัวบุคคลและการพัฒนาบทบาทสูง รูปแบบนี้เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นพร้อมๆกันไปทั้งการเปลี่ยนแปลงเอกลักษณ์และการเปลี่ยนข้อกำหนดบทบาท บุคคลที่มีรูปแบบการปรับตัวนี้มักเป็นผู้ที่เปลี่ยนบทบาทการทำงานในช่วงวัยกลางคน เช่นผู้บริหารระดับกลางได้รับการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นไป บทบาทใหม่บางส่วนที่คล้ายคลึงกับประสบการณ์เดิมก็จะถูกปรับเปลี่ยนให้เป็นไปในแนวทางที่ตนถนัด ในขณะที่ส่วนบทบาทใหม่ที่ไม่คุ้นเคยก็จะเรียนรู้และปรับตัวเองตามไปด้วย

ทั้งนี้การปรับตัวที่เกิดขึ้นมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องที่ส่งผลต่อการปรับตัว (Nicholson, 1984) ปัจจัยแรกคือ ข้อกำหนดบทบาท หมายถึง ความรู้ความเข้าใจที่ผู้เข้าใหม่มีต่อลักษณะบทบาท (Work – role characteristics) ประกอบด้วยความมีอิสระ (discretion) และความแปลกใหม่ (novelty) ความมีอิสระคือ ความสามารถในการเลือกปฏิบัติในบทบาททั้งการเลือกเป้าหมาย วิธีการบรรลุเป้าหมาย แบบแผนการสื่อสารระหว่างบุคคล และความแปลกใหม่คือบทบาทใหม่นั้นยินยอมให้บุคคลใช้ความรู้ ประสบการณ์ ทักษะเดิมมาน้อยเพียงใด ซึ่งขึ้นกับความคล้ายคลึงของบทบาทใหม่และบทบาทเดิมมีมากน้อยเพียงใด ปัจจัยที่สองคือกระบวนการถ่ายทอดทางสังคม (induction - socialization process) Nicholson ได้ให้ความเห็นว่าในกรณีที่บุคคลมีระดับความมีอิสระปานกลางหมายถึง ผู้ที่มีทักษะพอที่จะ

ปฏิบัติงานได้แต่ยังไม่มีโอกาสหรือช่องทางในการเปลี่ยนแปลงบทบาทเนื่องจากไม่ทราบถึงบริบทของหน่วยงานมากนัก ตัวแปรที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ดีคือกระบวนการถ่ายทอดทางสังคมในองค์กร ปัจจัยที่สามคือ ชนิดของแรงจูงใจ (motivational orientation) ปัจจัยด้านนี้เกี่ยวข้องโดยตรงกับความแตกต่างระหว่างบุคคล การที่บุคคลจะเลือกแสดงออกอย่างใดอย่างหนึ่งนั้นมาจากแรงจูงใจภายในตัวบุคคล ซึ่งมีด้วยกันสองชนิดคือความปรารถนาที่จะควบคุม (desire for control) ที่หมายถึงความปรารถนาที่จะกระทำกิจกรรมต่างๆ ด้วยตนเองและสามารถที่จะควบคุมสถานการณ์ต่างๆให้เป็นไปตามที่ตนเห็นว่าเหมาะสมกับตัวเองได้ และความปรารถนาที่จะได้รับข้อมูลป้อนกลับ (desire for feedback) หมายถึง ความต้องการที่จะตอบสนองตามอิทธิพลการสื่อสารที่อาจหมายถึงคำสั่ง และความต้องการของผู้อื่น ความต้องการนี้ถือเป็นสิ่งจำเป็นเพราะจะทำให้บุคคลรู้ถึงพฤติกรรมที่เหมาะสม การที่บุคคลจะใช้รูปแบบการปรับตัวแบบใดนั้นขึ้นกับว่าเขาได้ใช้แรงจูงใจแบบใดออกมาใช้นาน้อยเพียงใด สำหรับปัจจัยสุดท้ายที่ส่งผลต่อรูปแบบการปรับตัวคือ ผลของการเรียนรู้ในการทำงานก่อนรับบทบาท (prior occupational socialization) ทั้งนี้มีการอธิบายว่าประสบการณ์การทำงานในอาชีพต่างๆ จะช่วยปรับแต่งการพัฒนาด้านความรู้สึกรู้จักคิดหรือจิตลักษณะของบุคคลที่ละน้อย และทำให้เกิดความคงที่ในบุคลิกภาพ ความต้องการและความคาดหวังต่างๆ เช่น บุคคลที่ไม่เคยชินกับงานที่ซับซ้อนความสามารถทางการคิดจะมีความยืดหยุ่นน้อยและมีการควบคุมตนเองค่อนข้างต่ำ ในขณะที่บุคคลที่ทำงานท้าทายจะใช้สติปัญญามากจะส่งผลในทางตรงข้าม ดังนั้นบุคคลที่ได้รับประสบการณ์ที่แตกต่างกันย่อมส่งผลให้มีรูปแบบการปรับตัวที่แตกต่างกันด้วย

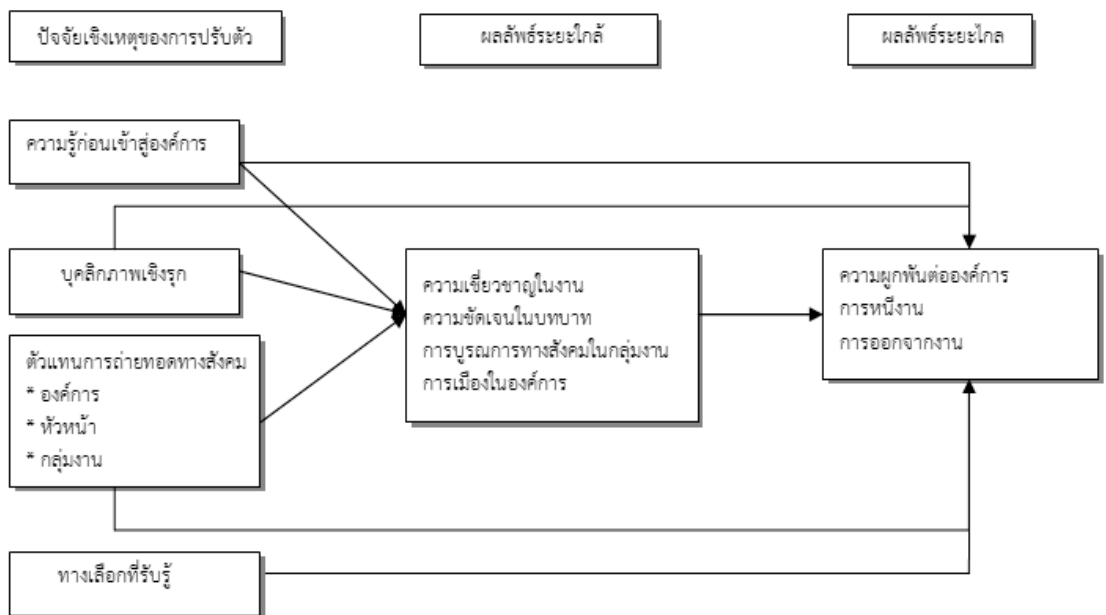
ทฤษฎีนี้ได้ถูกนำไปใช้เป็นแนวทางการศึกษาอย่างกว้างขวางเช่นกันรวมทั้งมีการพัฒนารอบแนวคิดเพื่ออธิบายการปรับตัวในการทำงาน อาทิ การศึกษาการปรับตัวในการทำงานของพยาบาลวิชาชีพเข้าใหม่โดยใช้การสำรวจซ้ำสองช่วงเวลาโดย อีเรเดซ (2542) ได้ใช้ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงบทบาทในการทำงานของนิโคลสันเป็นพื้นฐานการศึกษา

แนวทางการศึกษาเส้นทางการปรับตัวในการทำงาน (pathways to adjustment)

ในปี 2003 ได้มีการพัฒนาโมเดลเพื่ออธิบายการปรับตัวในการทำงานของพนักงานเข้าใหม่และได้รับความสนใจจากนักวิชาการจำนวนมากโดย Kammeyer- Mueller & Wanberg (2003) ได้พัฒนาโมเดลเชิงโครงสร้างที่อธิบายการปรับตัวของผู้เข้าใหม่ในองค์การบนแนวคิดที่ว่า เส้นทางการปรับตัวของพนักงานเข้าใหม่เริ่มด้วยปัจจัยต่างๆเรียกว่า ปัจจัยเชิงเหตุของการปรับตัว (antecedents of newcomer adjustment) ที่ช่วยให้พนักงานเข้าใหม่เปลี่ยนผ่านไปสู่การเป็นสมาชิกขององค์การ ประกอบด้วยตัวแปรสำคัญคือความรู้ก่อนเข้าสู่องค์การ (pre-entry knowledge) บุคลิกภาพเชิงรุก (proactive personality) อิทธิพลของผู้ทำหน้าที่ถ่ายทอดทางสังคมในการทำงาน (influence of socializing agents) และทางเลือกต่างๆที่ถูกรับรู้ (perceived alternatives) ต่อมากลุ่มตัวแปรที่สองเรียกว่า ผลลัพธ์ระยะใกล้ของการปรับตัว (proximal adjustment outcomes) ได้แก่ ความเชี่ยวชาญในงาน (task mastery) ความชัดเจนในบทบาท (role clarity) การบูรณาการในกลุ่มงาน (work group integration) และความรู้เกี่ยวกับการเมืองในองค์การ (political knowledge) โดยเชื่อว่าผลลัพธ์เหล่านี้จะนำไปสู่ผลลัพธ์การปรับตัวในช่วงท้ายที่ดี เช่น ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานที่อยู่ในระดับสูง อัตราการหนีงานต่ำและแนวโน้มการลาออกที่ต่ำด้วย ซึ่งกลุ่มผลลัพธ์สุดท้ายนี้เรียกว่า ผลลัพธ์ระยะไกล

ของการปรับตัว (distal adjustment outcomes) ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์กร (organizational commitment) การถอยหนีงาน (work withdrawal) และการออกจากงาน (turnover) Kammeyer-Mueller & Wanberg ได้ทำการศึกษาวิจัยในลักษณะการศึกษาระยะยาว (longitudinal study) กับพนักงานเข้าใหม่ในเจ็ดองค์กรด้วยกัน

ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า ความรู้ก่อนเข้าสู่องค์กร บุคลิกภาพเชิงรุก อิทธิพลของผู้ทำหน้าที่ถ่ายทอดทางสังคมในการทำงานจากองค์กร หัวหน้างานและผู้ร่วมงานมีความสัมพันธ์กับผลลัพธ์การปรับตัวระยะใกล้ และผลลัพธ์การปรับตัวระยะใกล้เป็นตัวแปรต้นกลางความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเชิงเหตุของการปรับตัว และผูกพันต่อองค์กร การถอยหนีงาน และการออกจากงาน จากสาระที่นำเสนอข้างต้นจะเห็นได้ว่าแนวคิดของ Kammeyer-Mueller & Wanberg นั้นมองการปรับตัวในการทำงานในลักษณะของกระบวนการหรือ “เส้นทาง” ที่กล่าวถึงปัจจัยต่างๆซึ่งเป็นสิ่งที่จะเข้าไปมีอิทธิพลต่อผลลัพธ์การปรับตัวที่จะเกิดขึ้นในระยะต่างๆ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจะส่งต่อกันต่อไปถึงผลลัพธ์ท้ายสุดที่เรียกว่า “ผลลัพธ์ระยะไกล”



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการปรับตัวในการทำงานโดยเคมเมเยอร์ มูเลอร์และแวนเบิร์ก
ที่มา : Kammeyer-Mueller & Wanberg, (2003)

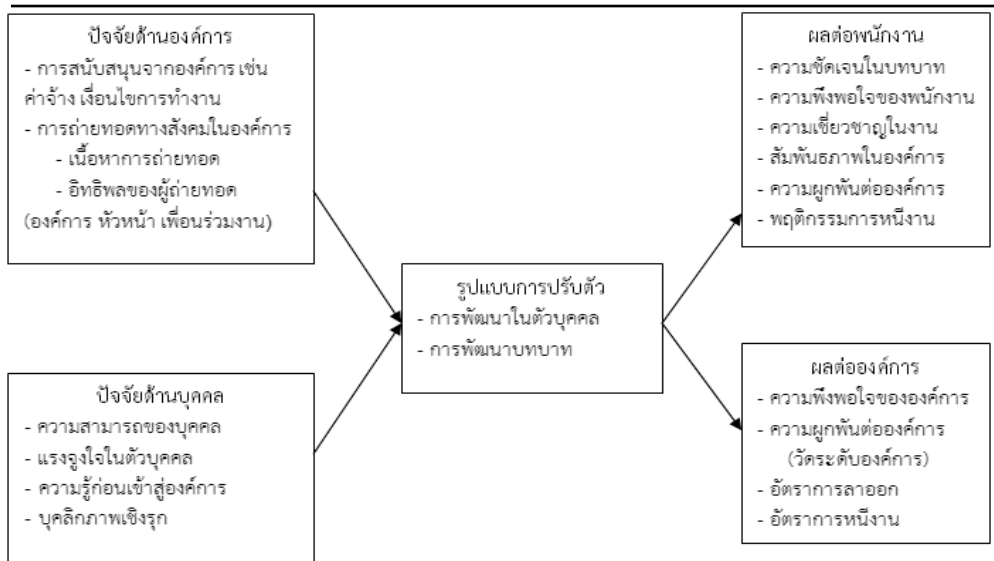
การเปรียบเทียบสาระสำคัญของแนวคิดและทฤษฎีการปรับตัวในการทำงาน

ทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการปรับตัวในการทำงานที่นำเสนอไปนั้นจะเห็นได้ว่าทฤษฎีการปรับตัวในการทำงานของ Dawis & Lofquist มีจุดเน้นที่ความสอดคล้องหรือปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับสภาพแวดล้อมการทำงาน ผู้เขียนเห็นว่าทฤษฎีมีความชัดเจนในการอธิบายการปรับตัวในการทำงานโดยมีการพิจารณาปัจจัยทั้งด้านสภาพแวดล้อมในงาน ปัจจัยด้านบุคคล รวมทั้งผลลัพธ์ที่

เกิดขึ้นคือความพึงพอใจในงาน จุดเด่นของทฤษฎีหากมีการนำไปใช้เพื่อศึกษาหรืออธิบายการปรับตัวในการทำงานของผู้เข้ามาใหม่อาจมีความเป็นอิสระในการที่ผู้สนใจจะนำตัวแปรต่างๆที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยด้านบุคคลและปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมที่สอดคล้องกับกลุ่มตัวอย่างเข้าศึกษา อย่างไรก็ตามจุดอ่อนของทฤษฎีในการนำมาใช้คือหากใช้เพียงทฤษฎีการปรับตัวในการทำงานของ Davis & Lofquist เพียงทฤษฎีเดียวจะเป็นการจำกัดการศึกษาเกี่ยวกับผลลัพธ์การปรับตัวในการทำงานได้เนื่องจากทฤษฎีได้อธิบายเพียงผลลัพธ์ในเรื่องความพึงพอใจและการออกหรือการอยู่ต่อในงานซึ่งในความเป็นจริงกระบวนการปรับตัวมักนำมาซึ่งผลลัพธ์อีกหลายอย่างที่ควรจะต้องศึกษาหา ความเชี่ยวชาญในงาน ความสัมพันธ์ทางสังคมในที่ทำงาน ความชัดเจนในบทบาท เป็นต้น ที่จะมีผลต่อผลการปฏิบัติงานและความผูกพันต่อองค์กรต่อไป สำหรับทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงบทบาทในการทำงานของ Nicholson นั้นมุ่งเน้นกระบวนการที่เกิดขึ้นภายในตัวบุคคลเป็นสำคัญก่อให้เกิดรูปแบบการปรับตัวประเภทต่างๆ รวมทั้งปัจจัยที่เกี่ยวข้องที่ส่งผลต่อการปรับตัวเพื่อให้ผู้สนใจนำไปศึกษาได้อีกมุมมองหนึ่ง อย่างไรก็ตาม ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงบทบาทไม่ได้เน้นให้เห็นถึงผลลัพธ์ของกระบวนการปรับตัวที่เกิดขึ้นอย่างชัดเจนนัก และเมื่อพิจารณาแนวคิดของ Kammeyer- Mueller & Wanberg มีจุดเด่นที่น่าสนใจที่การมองเส้นทางการปรับตัวโดยเริ่มต้นจากปัจจัยเชิงเหตุและผลลัพธ์การปรับตัวในการทำงานที่ตามมาเป็นหลัก การมองการเกิดขึ้นของตัวแปรผลลัพธ์ต่างๆตามแนวคิดของ Kammeyer- Mueller & Wanberg ได้สะท้อนให้เห็นแนวทางการศึกษาการปรับตัวในการทำงานที่แตกต่างไปจากงานวิจัยอื่นที่อาจมีแนวทางของการศึกษาด้วยวิธีการวัดซ้ำตัวแปรเพื่อดูการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรนั้นๆตามระยะเวลาที่ผ่านไป หรือการศึกษาโดยใช้แนวทางการศึกษาย้อนประสบการณ์เกี่ยวกับการปรับตัวในการทำงาน ซึ่งนับเป็นแนวทางการศึกษาการปรับตัวในการทำงานของผู้เข้ามาใหม่ที่ที่น่าสนใจในการปรับใช้สำหรับผู้สนใจต่อไป

แนวทางการนำแนวคิด/ทฤษฎี/เทคนิคการปรับตัวในการทำงานไปใช้ประโยชน์

จากเป้าหมายของการนำเสนอบทความนี้เพื่อให้ผู้อ่านได้เรียนรู้แนวคิดทฤษฎีและเทคนิคต่างๆของการปรับตัวในการทำงานของพนักงานใหม่ในองค์กร เพื่อประโยชน์ต่อการนำไปใช้เป็นพื้นฐานการสร้างกรอบแนวคิดในการศึกษาเกี่ยวกับการปรับตัวของพนักงานใหม่ในองค์กรต่อไป ผู้เขียนจึงขอแนะนำแนวทางการศึกษาที่ได้บูรณาการจุดเด่นของแนวคิดต่างๆเพื่อเป็นทางเลือกให้แก่ผู้สนใจได้นำไปใช้ประโยชน์ ดังนี้



ภาพที่ 2 กรอบแนวคิดในการศึกษาการปรับตัวในการทำงาน

ตารางที่ 1 การเปรียบเทียบสาระสำคัญของแนวคิดและทฤษฎีการปรับตัวในการทำงาน

แนวคิด/ทฤษฎี	ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม	ปัจจัยด้านบุคคล	ผลลัพธ์การปรับตัวในการทำงาน
ทฤษฎีการปรับตัวในการทำงาน (Theory of work adjustment : TWA)	สิ่งสนับสนุนจากสภาพแวดล้อมการทำงาน เช่น ค่าจ้าง เงื่อนไขการทำงาน	ความสามารถของบุคคล เช่น ทักษะในการทำงาน	- ความพึงพอใจของบุคคล/องค์การ - การคงอยู่ในงาน - การเลิกจ้าง
ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงบทบาทในการทำงาน (Theory of work role transitions)	การถ่ายทอดทางสังคมในองค์การ	1.กระบวนการปรับตัว - การพัฒนาในตัวบุคคล ในเปลี่ยนแปลงตนเองให้สอดคล้องกับลักษณะงานและองค์การใหม่ - การพัฒนาบทบาท เป็นการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมเพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับตนเอง 2.ความรู้ความเข้าใจในบทบาท 3. แรงจูงใจภายในตัวบุคคล 4. ผลของการเรียนรู้ในการทำงานก่อนรับบทบาท	
แนวทางการศึกษาเส้นทางการปรับตัวในการทำงาน (Pathways to adjustment)	- อิทธิพลของผู้ทำหน้าที่ถ่ายทอดทางสังคมในการทำงาน ได้แก่ องค์การ หัวหน้างาน กลุ่มงาน	- ความรู้ก่อนเข้าสู่องค์การ - บุคลิกภาพเชิงรุก - ทางเลือกต่างๆที่ถูกรับรู้	- ความเชี่ยวชาญในงาน - ความชัดเจนในบทบาท - การบูรณาการในกลุ่มงาน - ความรู้เกี่ยวกับการเมืองในองค์การ - ความผูกพันต่อองค์การ - การลดยหนีงาน - การออกจากงาน

สรุป

จากภาพที่ 2 ผู้เขียนได้นำเสนอกรอบแนวคิดในการศึกษาการปรับตัวในการทำงานทั้งนี้โดยเน้นปัจจัยหลักทั้งในด้านองค์การซึ่งถือเป็นปัจจัยสภาพแวดล้อมที่สำคัญของพนักงานใหม่ และปัจจัยด้านบุคคลนั้นคือตัวของพนักงานใหม่เอง ปัจจัยหลักทั้งสองจะประกอบไปด้วยตัวแปรที่น่าสนใจจากการนำเสนอของแนวคิดทฤษฎีต่างๆ ซึ่งจะมีผลต่อการเลือกรูปแบบการปรับตัวของบุคคลขณะอยู่ในช่วงของการเปลี่ยนผ่าน จากนั้นนำไปสู่ผลของการปรับตัวซึ่งผู้สนใจศึกษาอาจเลือกศึกษาตัวแปรที่เหมาะสมกับบริบทที่ทำการศึกษาและยังเลือกศึกษาทั้งผลในระดับบุคคลและระดับองค์กรได้

เอกสารอ้างอิง

- ธีรเดช ฉายอรุณ. (2542). การศึกษาการปรับตัวในการทำงานของพยาบาลวิชาชีพเข้าใหม่โดยการสำรวจช่วงเวลา. ปรินญานิพนธ์ดุขฎิบัณติต สาขาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์. กรุงเทพฯ: บัณติต วิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- Adkins, C. L. (1995). Previous work experience and organizational socialization : a longitudinal examination. Academy of management journal, 38, 839-62.
- Breiden, O., Mirza, H. & Mohr, A. (2004). Coping with the job abroad : a correspondence model of expatriate work adjustment. International studies of management and organizations, 34(3), 5-26.
- Dawis, R.V. (1994). The minnesota theory of work adjustment. in major theories of career development, Choice and Adjustment. Minneapolis: University of Minnesota press.
- Feldman, D.C. (1976). The Multiple Socialization of Organization Members : A Longitudinal Study. Northwestern University.
- Kammeyer- Mueller, J.D., & Wanberg, C.R. (2003). Unwrapping the organizational entry process: Disentangling multiple antecedents and their pathways to adjustment. Journal of applied psychology, 88(5), 779-794.
- Lance, C. E., Vandenberg, R. J. & Self, R. M. (2000). Latent growth models of individual change: The case of newcomer adjustment. Organizational behavior and human decision processes, 83(1), 107-140.
- Lyons, H.Z. (2003). A moderated model of the job satisfaction and turnover intentions of African-American employees: Investigating the role of perceptions of fit and racial climate in the theory of work adjustment. Dissertation, Ph.D. (management and organization). Maryland: Graduate school. The University of Maryland.
- Wanous, J.P. (1978). Realistic job previews: can a procedure to reduce turnover also influence the relationship between abilities and performance. Personnel psychology, 31, 249-258.