

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ได้แบ่งเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องออกเป็น สามส่วนคือ

1. แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการหล่อหลอมทางสังคม
2. แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการปรับตัวโดยศึกษาจากความผูกพันต่อองค์การและความพึงพอใจในการทำงาน
3. กรอบแนวคิดของการวิจัย

#### แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการหล่อหลอมทางสังคม

##### ความหมายของการหล่อหลอมทางสังคม (socialization)

ผู้ที่ศึกษาเกี่ยวกับการหล่อหลอมทางสังคมได้ให้ความหมายของการหล่อหลอมทางสังคมในหลากหลายทัศนะดังต่อไปนี้

Baron and Greenberg (1990) ได้ให้ความหมายว่าเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นจากการที่พนักงานใหม่พยายามที่จะปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมองค์การ เพื่อที่จะได้เป็นส่วนหนึ่งของสมาชิกในองค์การ

Chatman (1991) ได้ให้ความหมายว่าเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลได้เข้าสู่องค์การ เพื่อทำความเข้าใจกับค่านิยม ทักษะที่ต้องใช้ในงาน การสร้างพฤติกรรมตามที่องค์การคาดหวัง และการสร้างความคุ้นเคยกับสังคมในองค์การ โดยสิ่งเหล่านี้เป็นส่วนประกอบที่สำคัญต่อการแสดงให้เห็นถึงภาระหน้าที่และการมีส่วนร่วมในองค์การที่สมาชิกคนหนึ่งขององค์การพึงกระทำ

Cherrington (1994) ได้ให้ความหมายว่าเป็นกระบวนการเพื่อการฝึกฝนทัศนคติและพฤติกรรมของบุคคล เพื่อนำไปสู่การยอมรับของมาตรฐานสังคมในองค์การ

Louis (1980) ได้ให้ความหมายว่าเป็นกระบวนการที่เกิดจากบุคคลที่เข้าสู่องค์การเพื่อทำความเข้าใจกับค่านิยม ความสามารถที่ใช้ในงาน พฤติกรรมที่องค์การคาดหวัง และความรู้เกี่ยวกับสังคมในองค์การที่มีความจำเป็นต่อการแสดงถึงบทบาทหน้าที่ที่ควรมีในองค์การในฐานะสมาชิกขององค์การ

Maanen (1978) ได้ให้ความหมายว่าเป็นประสบการณ์การเรียนรู้ของการเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งในสังคมดำรงตำแหน่ง สถานภาพ หรือบทบาทใหม่ในองค์การ โดยการศึกษาจากบุคคลอื่นภายในองค์การ

Schein (1968) ได้ให้ความหมายว่าเป็นกระบวนการของการเรียนรู้ถึงสถานะบทบาทหน้าที่ของตนที่ดำรงอยู่ในองค์การ โดยกระบวนการนี้เกิดขึ้นเพื่อปลูกฝังความเชื่อและฝึกฝนสิ่งต่าง ๆ ให้แก่บุคคลที่มาจากใหม่ รวมถึงการให้ความรู้ความเข้าใจว่าอะไรคือสิ่งที่สำคัญในองค์การ

Tin Sin (1996) ได้ให้ความหมายว่าเป็นกระบวนการของกลุ่มบุคคลที่ดำรงอยู่ในองค์การได้ถ่ายทอดค่านิยม ทัศนคติ และพฤติกรรมในองค์การ สู่บุคคลที่มาจากใหม่ในระยะแรกที่เข้าสู่องค์การให้ได้รับการหล่อหลอมจากการถ่ายทอดดังกล่าว

Wanous (1992) ได้ให้ความหมายว่าเป็นกระบวนการซึ่งบุคคลมีการเรียนรู้เกิดความเข้าใจและมีการยอมรับค่านิยม (value) บรรทัดฐาน (norms) และความเชื่อ (belief) ของกลุ่มและองค์การที่ตนสังกัด

ดาร์นี พานทอง พาลุสุข (2532) ได้ให้ความหมายว่าเป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมของบุคคล การเปลี่ยนแปลงนี้เกิดขึ้นโดยผ่านกระบวนการเรียนรู้ และการมีความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น และจากประสบการณ์ทั้งหมดที่บุคคลได้รับจะเสริมสร้างให้บุคคลกระทำในพฤติกรรมที่สังคมคาดหวังหรือตามที่สังคมยอมรับ

สิทธิโชค วรรณสันติกุล (2540) ได้ให้ความหมายในสองแง่มุม คือในมุมมองขององค์การที่ว่าการหล่อหลอมทางสังคมเป็นการกล่อมเกลาความคิดและพฤติกรรมของพนักงานใหม่ในที่ทำงานให้สอดคล้องกับความคาดหวังขององค์การ และในมุมมองของพนักงานใหม่คือการเรียนรู้ทางสังคมเกี่ยวกับความคิด ค่านิยม และบรรทัดฐาน หรือเรียกรวมกันว่าเป็นความคาดหวังของกลุ่ม ซึ่งคนใหม่ต้องเรียนรู้เพื่อที่จะได้ปฏิบัติตนให้เข้ากับคนอื่นในองค์การนั้นได้

โดยสรุป การหล่อหลอมทางสังคมในองค์การหมายถึงกระบวนการที่เป็นการเรียนรู้เพื่อสร้างความเข้าใจสภาพแวดล้อมใหม่ในองค์การ ทำให้สามารถมีทัศนคติและประพฤติปฏิบัติตนให้เป็นที่ยอมรับของสังคม และสามารถดำรงตนอยู่ในองค์การได้อย่างเป็นสุข

### กระบวนการหล่อหลอมทางสังคม (socialization processes)

กระบวนการเกิดการหล่อหลอมทางสังคมได้มีผู้ที่แสดงความคิดเห็นรูปแบบขั้นตอนของกระบวนการหล่อหลอมทางสังคมในหลากหลายแง่มุม แล้วแต่การตีความหมายของระยะเวลาของการเกิดการหล่อหลอมทางสังคม โดยมีทั้งผู้ที่เห็นว่าขั้นตอนการเกิดกระบวนการหล่อหลอมทางสังคมเป็นช่วงระยะเวลาเริ่มแรกของการทำงานของพนักงานใหม่เท่านั้น และผู้ที่เห็นว่าขั้นตอนของกระบวนการหล่อหลอมทางสังคมเริ่มตั้งแต่ก่อนเข้าสู่องค์กร จนกระทั่งเกษียณอายุงาน (Feldman, 1976a) ดังนั้นแนวคิดของรูปแบบขั้นตอนของกระบวนการหล่อหลอมทางสังคมจึงมีผู้ที่ได้ทำการศึกษาทั้งในต่างประเทศและในประเทศไทย ดังเช่นแนวคิด Wanous ในปี 1980 มีชื่อว่า “แนวคิดการผสมผสานของขั้นตอนการหล่อหลอมทางสังคม” (an integrative approach to stages of socialization) แนวคิดนี้ได้นำรูปแบบของขั้นตอนการหล่อหลอมทางสังคมทั้ง 4 แนวคิดของ Buchanan (1974), Feldman (1976), Porter, Lanier and Hackman (1975) และ Schein (1978) (cited in Feldman, 1976a; Wanous, 1992) มาผสมผสานกัน โดยได้ศึกษาตั้งแต่พนักงานใหม่เริ่มเข้าสู่องค์กรโดย ขั้นตอนแรก คือ ช่วงของการเผชิญและยอมรับสภาพความเป็นจริงขององค์กร โดยเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นกับพนักงานใหม่จะเป็นในลักษณะของการประเมินความคาดหวังที่ตั้งไว้ก่อนเข้าสู่องค์กรว่าเป็นไปตามที่คาดหวังไว้หรือไม่ และในช่วงนี้พนักงานใหม่จะเกิดความขัดแย้งระหว่างความต้องการส่วนบุคคลในเรื่องเกี่ยวกับงานและสภาพความเป็นจริงในองค์กร อีกทั้งพนักงานใหม่ยังได้ค้นพบคุณลักษณะที่ต้องปฏิบัติตามที่องค์กรต้องการและไม่ต้องการในตัวพนักงานใหม่จากช่วงระยะเวลาที่ **ขั้นตอนที่สอง** ช่วงนี้พนักงานใหม่จะเรียนรู้ที่จะสร้างความชัดเจนในบทบาททั้งด้านการทำงาน เช่น การเรียนรู้ภาระหน้าที่ในการทำงาน การทำความเข้าใจรูปแบบการประเมินผลในองค์กร และด้านการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น เช่น ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น **ขั้นตอนที่สาม** พนักงานใหม่จะหาจุดยืนของตนเองภายในสภาพแวดล้อมขององค์กร เช่น การเรียนรู้การแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมกับองค์กร การจัดการความขัดแย้งในที่ทำงาน เป็นต้น **ขั้นตอนสุดท้าย** คือการที่พนักงานใหม่ค้นพบตัวเองซึ่งว่าการที่จะประสบความสำเร็จของการหล่อหลอมทางสังคมมีลักษณะใดซึ่งสามารถดูจากการสร้างความตื่นตัวในการเรียนรู้สิ่งใหม่ในองค์กร การสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นเพื่อรับเอาค่านิยมขององค์กร การให้ความไว้วางใจหรือความผูกพันที่มีต่อองค์กร การมีความพึงพอใจในระดับสูง การเกิดความรู้สึกว่าได้รับการยอมรับจากองค์กร เป็นต้น

จากแนวคิดของ Wanous (1980 cited in Wanous, 1992) แสดงถึงกระบวนการหล่อหลอมทางสังคมตั้งแต่เริ่มเข้าสู่องค์การจนกระทั่งถึงขั้นการประเมินความสำเร็จของกระบวนการหล่อหลอมทางสังคม และทำให้เห็นพัฒนาการของเหตุการณ์ต่าง ๆ ในการหล่อหลอมทางสังคม ว่าต้องอาศัยระยะเวลาพอสมควรในการสร้างความสำเร็จของกระบวนการดังกล่าว ส่วนในประเทศไทยได้มีผู้ที่ได้แสดงแนวคิดเกี่ยวกับการหล่อหลอมทางสังคมเช่นกันคือ แนวคิดขั้นตอนของกระบวนการหล่อหลอมทางสังคมของสิทธิโชค วรานุสันติกูล (2540) ซึ่งได้แบ่งเป็น 4 ขั้นตอน มีรายละเอียดดังนี้

**ขั้นตอนแรก การแสวงหาและคัดเข้ามาร่วมงาน (entry)** ระยะนี้เริ่มตั้งแต่การสรรหาจากผู้สมัครงานจนกระทั่งได้ผู้ที่เหมาะสมเข้ามาร่วมงานในองค์การ ช่วงเวลานี้องค์การจะพยายามคัดเลือกผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งให้มากที่สุด ขณะที่ผู้สมัครก็แสวงหาข้อมูลเกี่ยวกับองค์การด้วยเช่นกัน ขั้นตอนนี้ถือเป็นจุดเริ่มต้นของการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การ ถึงแม้ว่ายังไม่มีสภาพเป็นพนักงานขององค์การก็ตาม ต่อมาเมื่อผู้สมัครเข้ารับการสอบคัดเลือกและได้รับการสัมภาษณ์ก็ถือว่าเป็นการเรียนรู้เกี่ยวกับองค์การด้วย การให้ข้อมูลเกี่ยวกับองค์การแก่ผู้สมัครควรให้ข้อมูลทั้งด้านบวกและด้านลบ เพราะเมื่อผู้สมัครได้เข้าไปเป็นพนักงานแล้วจะช่วยให้สามารถรับรู้ความเป็นจริงขององค์การได้ดีกว่าการรับข้อมูลด้านบวกเพียงอย่างเดียว เพราะจะทำให้พนักงานใหม่เกิดความคาดหวังเกี่ยวกับองค์การสูงเกินไป และอาจผิดหวังเมื่อพบกับสภาพความเป็นจริงขององค์การทำให้พนักงานใหม่เกิดความลำบากใจในการปรับตัว และลาออกไปในระยะเวลาไม่นาน

ภายหลังจากที่ผ่านเข้ามาเป็นพนักงานใหม่ก็จะพบกับการปฐมนิเทศ การต้อนรับน้องใหม่โดยพิธีการเหล่านี้ถือว่าเป็นการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การอย่างเป็นทางการ ทำให้พนักงานใหม่ได้รับรู้ระเบียบ กฎเกณฑ์ ธรรมเนียมประเพณีที่กลุ่มยึดถือรวมถึงสิ่งสำคัญอื่นที่สามารถทำให้พนักงานใหม่ดำเนินชีวิตได้อย่างปกติในองค์การ

**ขั้นตอนที่สอง การเรียนรู้และปรับตัว (learning and assimilation)** ขั้นตอนนี้พนักงานใหม่ได้เข้าสู่องค์การอย่างสมบูรณ์ ภายหลังจากที่ผ่านการทดลองงานทำให้พนักงานใหม่ได้รับประสบการณ์และเกิดการเรียนรู้ รวมถึงความรู้สึกที่ได้พบกับความเปลี่ยนแปลงทั้งความเปลี่ยนแปลงที่เป็นรูปธรรมเช่นที่ทำงาน ตั๋วงาน เพื่อนร่วมงาน และความเปลี่ยนแปลงที่เป็นนามธรรมโดยเฉพาะความรู้สึก เช่น ความตื่นเต้น ความวิตกกังวล ความยินดี เมื่อเข้าทำงานในสภาพแวดล้อมใหม่ สิ่งที่พนักงานใหม่ต้องปฏิบัติคือการปรับตัวให้เข้ากับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นใน

สภาพแวดล้อมใหม่ แต่ถ้าพนักงานใหม่หมดความอดทนต่อการปรับตัวและมีทางเลือกอื่นมาจูงใจ พนักงานใหม่ก็จะลาออกจากองค์กร

องค์กรจึงจัดหาวิธีการที่จะช่วยให้พนักงานใหม่สามารถเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น วิธีการหนึ่งคือการจัดระบบพี่เลี้ยง (mentoring system) ให้แก่พนักงานใหม่จะช่วยให้การเรียนรู้การทำงานกับองค์กร เช่น การได้รุ่นพี่ที่มีทัศนคติที่ดีด้วยระบบพี่เลี้ยง การมีผู้บังคับบัญชาคนแรกดีเป็นสิ่งสำคัญต่อการกำหนดทิศทางการเรียนรู้ที่จะปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมขององค์กร สามารถปฏิบัติงานเป็นอย่างดีในช่วงปีแรก ๆ อันจะส่งผลให้พนักงานใหม่มีความภาคภูมิใจในตนเอง และอยากทำงานต่อไปอีกเป็นระยะเวลาานาน

ดังนั้นขั้นตอนการหล่อหลอมทางสังคมจึงมีความสำคัญอย่างมากในประเด็นที่ว่าเมื่อพนักงานใหม่ประสบความสำเร็จในการเรียนรู้งานและวัฒนธรรมขององค์กรแล้วนั้น ต่อไปก็อยู่ที่ตัวของพนักงานใหม่จะยอมรับสิ่งเหล่านั้นหรือไม่ เมื่อมีการยอมรับก็จะทำงานต่อไปด้วยความผูกพันทางใจต่อองค์กร แต่ถ้าไม่ยอมรับก็จะมีพฤติกรรมต่อต้าน และนำไปสู่การลาออกในที่สุด

**ขั้นตอนที่สาม การบำรุงรักษา (maintenance)** ภายหลังจากที่พนักงานใหม่ยอมรับวัฒนธรรมองค์กรและได้รับการยอมรับจากผู้อื่นในองค์กร ถือได้ว่าเป็นสมาชิกอย่างสมบูรณ์แล้ว พนักงานใหม่จะมีความภาคภูมิใจไม่ถือว่าตนเป็นพนักงานใหม่อีกต่อไป บทบาทของพนักงานใหม่ในช่วงต่อไปจึงเป็นการรักษาวัฒนธรรมองค์กรที่ได้รับมาเพื่อถ่ายทอดไปสู่คนรุ่นใหม่ต่อไป

ในระยะนี้องค์กรควรใช้ประโยชน์จากพนักงานเดิมให้เป็นผู้ถ่ายทอดวัฒนธรรมไปยังพนักงานที่เข้าใหม่ เช่นการเป็นพี่เลี้ยง เพราะสามารถสอนงานและแสดงทัศนคติแก่พนักงานใหม่ได้อย่างเต็มที่ การแสดงบทบาทของตนเช่นนี้จึงจำเป็นต้องรักษาตนเองให้เป็นเช่นนั้นด้วย ดังนั้นจึงหมายความว่าองค์กรได้พนักงานใหม่ที่ทำงานอย่างมีความผูกพันทางใจกับองค์กรอย่างแท้จริง

**ขั้นตอนที่สี่ การแยกตัว (departure)** การเข้ามาทำงานจนถึงในขั้นนี้แสดงว่าพนักงานมีทักษะในการทำงานมากแล้ว พนักงานใหม่ที่อยู่มากจนถึงในขั้นนี้ส่วนมากมีความผูกพันกับองค์กรสูง รักองค์กร แต่ต้องเกษียณอายุตามระเบียบหรือไปรับหน้าที่ใหม่ตามกฎหมายเกณฑ์ขององค์กร ไม่ว่าจะเกิดอะไรขึ้นกับพนักงานองค์กรจะต้องเตรียมความพร้อมแก่พนักงานเพื่อการ

เรียนรู้และปรับตัวให้เข้ากับสิ่งที่ต้องเผชิญในสถานการณ์ต่าง ๆ เป็นการจัดการพนักงานให้อยู่ในองค์กรอย่างมีคุณภาพทั้งการทำงานและชีวิตส่วนตัว

จากแนวคิดของกระบวนการหล่อหลอมทางสังคมที่ประกอบไปด้วยขั้นตอนต่าง ๆ นั้น ไม่ว่าจะเป็นแนวคิดของต่างประเทศหรือประเทศไทยเองก็ตามจะเห็นได้ว่าจะมีความคล้ายคลึงกันไม่มากนักน้อย และจากขั้นตอนของกระบวนการหล่อหลอมทางสังคมในขั้นตอนแรก ๆ หรือช่วงเริ่มต้นของการทำงาน พนักงานใหม่จะมีความตั้งใจต่อการรับรู้ข้อมูล รวมถึงการเรียนรู้ในหน้าที่การงานและต้องการความชัดเจนในบทบาทของตนในองค์กร (Louis, 1980; Maanen, 1976 cited in Ostroff & Kozlowski, 1992) การให้ข้อมูลเกี่ยวกับองค์กรจึงมีความสำคัญต่อการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมใหม่ได้ดีขึ้น

#### **ขอบเขตเนื้อหาของการหล่อหลอมทางสังคม (socialization content domains)**

เมื่อเข้าสู่องค์กรพนักงานใหม่ต้องการข้อมูลที่มีความสำคัญต่อการเรียนรู้ที่แบ่งขอบเขตเป็น 3 กลุ่มด้วยกัน (Casio, 1992) คือ (1) ข้อมูลเกี่ยวกับ กฎระเบียบ ความคาดหวัง บรรทัดฐาน ประเพณี และนโยบายขององค์กร (2) ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมทางสังคม ที่ควรกระทำ สภาพการทำงาน ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน (3) ข้อมูลเกี่ยวกับเทคนิควิธีการที่ใช้ในการทำงาน

ข้อมูลลักษณะดังกล่าวเปรียบเสมือนวัตถุดิบที่ผ่านเข้าสู่กระบวนการเรียนรู้ของพนักงานใหม่ เพื่อจะนำไปสู่การได้รับการหล่อหลอมทางสังคม ซึ่งการหล่อหลอมทางสังคมจะทำให้พนักงานใหม่ปรับตัว ไปสู่การเปลี่ยนแปลงบทบาทใหม่ที่ได้รับจากกลุ่มทำงาน หรือ องค์กร ที่แบ่งได้เป็น 3 แนวทางด้วยกัน คือ (Tin Sin, 1996)

1. แนวทางในการทำงานของพนักงานใหม่เป็นการหล่อหลอมทางสังคมเน้นที่จุดของการทำงาน เช่น อำนาจหน้าที่ในการทำงาน ความหลากหลายในงาน ความสำคัญของงาน และการให้ผลตอบแทนกลับในการทำงาน
2. แนวทางที่เน้นความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กร และกลุ่มการทำงาน หรือการหล่อหลอมทางสังคมที่เน้นการรวมกลุ่มในแนวทางนี้พนักงานใหม่จะมีความเชื่อในค่านิยมของกลุ่มที่รวมตัวกันและการตั้งเป้าหมายร่วมกัน

3. แนวทางนี้พิจารณาว่าพนักงานใหม่มีความสัมพันธ์ไปสู่องค์การหรือการหล่อหลอมทางสังคมที่มุ่งเน้นที่องค์การ แนวทางนี้เป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องเกี่ยวข้องกับปัจจัยต่าง ๆ ในองค์การ เช่น ระบบการบังคับบัญชา ระบบคุณธรรมและระบบยุติธรรม เป็นต้น

ทั้งสามแนวทางดังกล่าวถือได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งเท่านั้นที่พนักงานใหม่ควรจะต้องมีการเรียนรู้เพื่อได้รับการหล่อหลอมทางสังคม ซึ่งการวิจัยเกี่ยวกับกระบวนการหล่อหลอมทางสังคมในระยะแรกมีนักทฤษฎีหลายคนได้ให้ความเห็นว่าการหล่อหลอมทางสังคมประกอบไปด้วยมิติที่หลากหลาย (multidimensional) แต่ก็ไม่ได้มีหลักเกณฑ์ใดที่จะแบ่งขอบเขตเนื้อหาของการหล่อหลอมทางสังคมได้ชัดเจน (Chao et al. , 1994) งานวิจัยของ Ostroff and Kozlowski (1992, 1993) ได้ศึกษาแหล่งที่มาเพื่อการหล่อหลอมทางสังคมโดยพิจารณาจากการหล่อหลอมทางสังคมในแต่ละด้าน ที่มีขอบเขตเนื้อหาประกอบด้วย 4 ด้านหลัก ดังนี้

1. ความเกี่ยวข้องในการทำงาน (job-related task) คือ การที่พนักงานใหม่เข้าใจขอบเขตของลักษณะงานเกิดความเข้าใจในสิทธิหน้าที่การทำงาน ความรับผิดชอบ และวิธีการจัดการกับปัญหาในแต่ละวัน
2. บทบาทการทำงาน (work role) คือ ขอบเขตของบทบาทพนักงานใหม่เน้นไปที่อำนาจความรับผิดชอบรวมถึงความคาดหวังและพฤติกรรมที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานที่ทำ เช่น ข้อบังคับ ข้อตกลงในการทำงาน
3. กระบวนการกลุ่ม (group processes) คือ ขอบเขตที่พนักงานใหม่เข้าใจในความเกี่ยวข้องกับการปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน รวมถึงโครงสร้างของบรรทัดฐานในการทำงานกลุ่ม และค่านิยมของกลุ่ม
4. ลักษณะขององค์การ (organization attribution) คือ ขอบเขตของลักษณะองค์การเน้นไปที่ข้อตกลงของระบบในองค์การ ได้แก่ รูปแบบการบังคับบัญชา การใช้ภาษาพูดที่มีลักษณะเฉพาะ นโยบาย วัฒนธรรม และประวัติขององค์การ

โดยผลการวิจัยพบว่ากระบวนการหล่อหลอมทางสังคมในด้านของความเกี่ยวข้องในการทำงานของพนักงานใหม่มีการเรียนรู้จากแหล่งที่มาคือผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน การสังเกต และการลองผิดลองถูก ได้ดีกว่าการอ่านคู่มือขององค์การ ส่วนการหล่อหลอมทางสังคมในด้านของบทบาทการทำงานพบว่าพนักงานใหม่ที่มีการเรียนรู้จากแหล่งที่มาคือผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน การสังเกต และการลองผิดลองถูก ได้ดีกว่าการอ่านคู่มือขององค์การ และมีการเรียนรู้จากการสังเกตได้ดีกว่าจากผู้ร่วมงาน ในขณะที่การหล่อหลอมทางสังคมในด้านกระบวนการกลุ่มพบว่าพนักงานใหม่เรียนรู้จากการสังเกตได้ดีที่สุด ตามด้วย ผู้ร่วมงาน ผู้บังคับบัญชากับการลองผิด

ลองถูก และการอ่านคู่มือขององค์การตามลำดับ ในส่วนของการหล่อหลอมทางสังคมด้านลักษณะขององค์การ แหล่งที่มาที่ทำให้พนักงานใหม่เรียนรู้ได้ดีที่สุดคือ การสังเกต ตามด้วยผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน การลองผิดลองถูก และการอ่านคู่มือขององค์การ ตามลำดับ โดยการวิจัยนี้กลุ่มตัวอย่างไม่มีแหล่งที่มาเพื่อการหล่อหลอมทางสังคมคือพี่เลี้ยงจึงไม่มีผลการวิจัยเกี่ยวกับพี่เลี้ยง ซึ่งในการวิจัยครั้งต่อมาของ Ostroff and Kozlowski (1993) ได้ศึกษาแหล่งที่มาเพื่อการหล่อหลอมทางสังคมคือพี่เลี้ยงโดยเฉพาะ และศึกษากับการหล่อหลอมทางสังคมใน 4 ด้านเหมือนเดิม ผลการวิจัยพบว่าพี่เลี้ยงให้การเรียนรู้แก่พนักงานใหม่เกี่ยวกับการหล่อหลอมทางสังคมในด้านลักษณะขององค์การและบทบาทการทำงานได้ดีกว่าการหล่อหลอมทางสังคมในด้านความเกี่ยวข้องในการทำงาน และกระบวนการกลุ่ม

ถึงแม้ว่างานวิจัยของ Ostroff and Kozlowski (1992, 1993) จะแบ่งขอบเขตเนื้อหาของการหล่อหลอมทางสังคมเป็น 4 ด้านแล้วก็ตามแต่ขอบเขตการแบ่งเนื้อหาดังกล่าวยังไม่ได้เป็นที่ยืนยันชัดเจนว่าเป็นหลักเกณฑ์การแบ่งเนื้อหาที่ถูกต้อง และครอบคลุมเนื้อหาของ การหล่อหลอมทางสังคมจริง ซึ่งต่อมาในงานวิจัยของ Chao et al. (1994) ได้ศึกษาหลักเกณฑ์การแบ่งขอบเขตเนื้อหาของการหล่อหลอมทางสังคมที่สามารถแบ่งได้เป็น 6 ด้านด้วยกัน และผลการวิจัยพบว่า การหล่อหลอมทางสังคมทั้ง 6 ด้านนั้นมีความสอดคล้องภายใน (Cronbach's coefficient alpha) เท่ากับ 0.78 อีกทั้งมีความครอบคลุมทางเนื้อหาจากการให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบโดยวิธีแยกปัจจัย (factor analysis) และการวิจัยครั้งนี้ได้อ้างอิงการแบ่งขอบเขตเนื้อหาของการหล่อหลอมทางสังคมของ Chao et al. (1994) เพื่อใช้ในการศึกษาโดยมีรายละเอียดในแต่ละด้านดังนี้

### 1. ความชำนาญในการทำงาน (performance proficiency)

การนิยามถึงการหล่อหลอมทางสังคมภายในองค์การโดยมากมักจะมีขอบเขตเกี่ยวกับการเรียนรู้ของบุคคลในภาระหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน (Dubinsky, Howell, Ingram & Bellenger, 1986) การเรียนรู้ของพนักงานใหม่ในช่วงแรก (16 สัปดาห์) ของการทำงาน พนักงานใหม่จะใช้เวลาเรียนรู้ในการทำงานตามหน้าที่ของตนมากกว่าที่จะเป็นการเรียนรู้วัฒนธรรมขององค์การ จึงค่อนข้างชัดเจนว่าพนักงานใหม่จะมีความต้องการในการเรียนรู้สภาพแวดล้อมใหม่ เพื่อต้องการความรู้ ทักษะ และความสามารถเพื่อให้เกิดความชำนาญในการทำงาน โดยสิ่งเหล่านี้ช่วยให้เกิดการหล่อหลอมทางสังคมได้เร็วยิ่งขึ้น

### 2. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (people)

เมื่อใดก็ตามที่บุคคลมีการติดต่อข้ามสายงาน สายการบังคับบัญชา หรือกลุ่มทำงาน กระบวนการหล่อหลอมทางสังคมจะเกิดขึ้น (Maanen & Schein, 1979 cited in Ashford,



1986) แนวคิดหนึ่งที่มีความเกี่ยวข้องกับการหล่อหลอมทางสังคมคือการสร้างความสำเร็จในการทำงานและความพึงพอใจในความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนสมาชิกในองค์การ โดยเฉพาะการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์การนั้น ถือได้ว่าเป็นหลักสำคัญของการหล่อหลอมทางสังคม (Feldman, 1976b; Hess, 1993) โดยความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลสามารถเกิดเนื่องมาจากการติดต่อในเรื่องเกี่ยวกับการทำงาน และความสัมพันธ์อันเนื่องมาจากที่ไม่เกี่ยวข้องกับการทำงาน เช่น การมีบุคลิกภาพที่คล้ายคลึงกัน การมีความสนใจในเรื่องเดียวกัน เป็นต้น โดยสิ่งเหล่านี้สะท้อนได้ดีถึงการใช้ทักษะทางสังคมของพนักงานใหม่ เพื่อได้รับการยอมรับจากสมาชิกในองค์การและในการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมตามความคาดหวังของสังคม

### 3. เป้าหมายและค่านิยมขององค์การ (organizational goals and values)

การหล่อหลอมทางสังคมด้านนี้มักจะแสดงให้เห็นในรูปของการให้ค่านิยมของการหล่อหลอมทางสังคมที่ว่า การหล่อหลอมทางสังคมคือกระบวนการการเรียนรู้ทางสังคม โดยเฉพาะเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ (Wanous, 1992; Cherrington, 1994) แต่การหล่อหลอมทางสังคมมีความหมายรวมไปถึงความเข้าใจในกฎระเบียบ ข้อบังคับ ที่ถือว่าเป็นหลักสำคัญขององค์การด้วย

เป้าหมายและค่านิยมขององค์การซึ่งเป็นองค์ประกอบหนึ่งของการหล่อหลอมทางสังคมที่จะเชื่อมโยงบุคคลที่มีความแตกต่างกันให้เข้าสู่องค์การได้ภายใต้ขอบเขตของหน้าที่การงานของแต่ละคน และสภาพแวดล้อมในการทำงานนั้น ๆ เมื่อพนักงานใหม่ได้มีความเข้าใจในการดำเนินการขององค์การแล้ว จะทำให้พนักงานใหม่สามารถทำงานร่วมกับองค์การได้โดยผสานเป้าหมายของตนให้เข้ากับเป้าหมายขององค์การ (Cherrington, 1994) การยอมรับเป้าหมายและ ค่านิยมขององค์การจึงหมายถึงการได้รับการหล่อหลอมทางสังคมแล้วอย่างหนึ่ง

### 4. การเมืองในองค์การ (politics)

องค์การจะประกอบไปด้วยกลุ่มทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ กลุ่มในองค์การมีรูปแบบที่แตกต่างกัน Brown (1982) แบ่งได้เป็น (1) กลุ่มตามสายการบังคับบัญชา เช่น ผู้บังคับบัญชาและพนักงานใหม่ (2) กลุ่มที่แบ่งตามแผนกหรือส่วนการทำงาน เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานใหม่กับบุคคลที่มาจากแผนกหรือส่วนต่าง ๆ ในองค์การ (3) กลุ่มที่แบ่งตามลักษณะวัฒนธรรม ในองค์การจะประกอบด้วยความแตกต่างทางวัฒนธรรม เช่น เชื้อชาติ อายุ เพศ และ สัญชาติ เป็นต้น ที่จะถูกแบ่งแยกเป็นกลุ่มโดยพนักงานใหม่และพนักงานเดิม หรือในกลุ่มพนักงานใหม่ด้วยกันเอง ซึ่งความขัดแย้งระหว่างกลุ่มพนักงานใหม่และพนักงานเดิมมักเกิดจากความแตกต่างทางวัฒนธรรม ซึ่งถ้าเป็นไปได้ทางองค์การควรพยายามคัดเลือกผู้สมัครให้มี

ความคล้ายคลึงกับพนักงานเดิม (Schneider, 1987 cited in Hess, 1993) กลุ่มแต่ละกลุ่มจะมีแนวความคิดที่แตกต่างกัน การเข้าสู่องค์การของพนักงานใหม่จึงไม่สามารถหลีกเลี่ยงการรับรู้ข้อมูลข่าวสารของแต่ละกลุ่มในองค์การได้ เพราะฉะนั้นการเรียนรู้และการปรับตัวที่มีประสิทธิภาพของพนักงานใหม่จึงอยู่ที่การแสดงความกระตือรือร้นต่อการเรียนรู้สภาพแวดล้อมในองค์การ เพราะจะทำให้มีความรู้เกี่ยวกับองค์การมากยิ่งขึ้น อีกทั้งยังช่วยให้สามารถรู้เท่าทันในพฤติกรรมของบุคคลอื่นด้วย

กลุ่มในองค์การที่มีแนวความคิดต่างกันนั้น มักจะก่อให้เกิดความขัดแย้งหรือเรียกว่า การเมืองในองค์การขึ้นได้ แต่สิ่งเหล่านี้อาจส่งผลดีต่อการร่วมมือกันแก้ไขปัญหา (Feldman, 1981 cited in Chao et al. , 1994) พนักงานใหม่จึงจำเป็นต้องเรียนรู้รูปแบบพฤติกรรมที่เหมาะสมกับบทบาทใหม่ที่ได้รับจากองค์การ โดยการเรียนรู้จากวัฒนธรรมของกลุ่มซึ่งมีลักษณะที่แตกต่างกันออกไป โดยสิ่งเหล่านี้จะช่วยให้พนักงานใหม่สามารถเข้าใจการปฏิสัมพันธ์ของกลุ่มในองค์การได้ดียิ่งขึ้น ถือได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดการหล่อหลอมทางสังคม (Schein, 1968 cited in Chao et al. , 1994)

#### 5. ภาษาเฉพาะขององค์การ (language)

การหล่อหลอมทางสังคมในด้านนี้ได้อธิบายถึงความรู้ในการใช้ศัพท์เทคนิค (technical language) ในอาชีพของแต่ละบุคคลในองค์การ โดยศัพท์เทคนิคนี้หมายถึงรวมถึงการมีความรู้ความเข้าใจในการใช้คำย่อ (acronyms) คำแสลง (slang) และภาษาเฉพาะ (jargon) ที่พัฒนาขึ้นเพื่อใช้ในการดำเนินธุรกิจหรือใช้ติดต่อในแวดวงอาชีพเดียวกัน หรือในกลุ่มอื่น ซึ่งในแต่ละกลุ่มหรือหน่วยงานที่มีวัฒนธรรมร่วมกันก็จะมีกลุ่มคำศัพท์ที่เป็นลักษณะเฉพาะในองค์การนั้น ๆ เพราะฉะนั้นการรู้และเข้าใจในการใช้ภาษาเฉพาะขององค์การจะช่วยให้กระบวนการรับข่าวสารข้อมูลของพนักงานใหม่ประสบผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น Fisher (1986) เสนอแนะว่าองค์ประกอบของการรู้การคิดของพนักงานใหม่เพื่อใช้ในการเรียนรู้เกี่ยวกับงานนั้นจะรวมถึงการเรียนรู้และความสามารถในการนำไปใช้เกี่ยวกับภาษาเฉพาะขององค์การด้วย (cited in Chao et al. , 1994)

#### 6. ประวัติขององค์การ (history)

การมีความรู้เกี่ยวกับประวัติความเป็นมาขององค์การ เปรียบเหมือนการได้รับรู้ถึงพื้นฐานหรือเบื้องหลังของสิ่งที่เกิดขึ้นในปัจจุบันขององค์การ พนักงานใหม่จะสามารถเรียนรู้และทำความเข้าใจกับสิ่งต่าง ๆ ในองค์การ เช่น การแต่งกาย พิธีการ หรือธรรมเนียมปฏิบัติ ได้เร็วยิ่งขึ้น และช่วยทำให้พนักงานใหม่มีความเข้าใจได้อย่างลึกซึ้งถึงรูปแบบการประพฤติกฎปฏิบัติของ

บุคคลในองค์กร พนักงานใหม่สามารถประพฤติตนตามได้อย่างเหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ แสดงถึงการได้รับการหล่อหลอมทางสังคมอีกด้านหนึ่ง

ถึงแม้ว่าจะมีการศึกษาการหล่อหลอมทางสังคมและแหล่งที่มาเพื่อการหล่อหลอมทางสังคมแล้วก็ตาม แต่ก็เป็นการศึกษาการหล่อหลอมทางสังคมที่ประกอบด้วยขอบเขตเนื้อหา 4 ด้าน คือ ความเกี่ยวข้องในการทำงาน บทบาทการทำงาน กระบวนการกลุ่ม และลักษณะขององค์กร ซึ่งการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาการหล่อหลอมทางสังคมที่ประกอบด้วยขอบเขตเนื้อหา 6 ด้าน คือ ความชำนาญในการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป้าหมายและค่านิยมขององค์กร การเมืองในองค์กร ภาษาเฉพาะขององค์กร และประวัติขององค์กร จึงเป็นที่น่าสนใจศึกษาต่อไปเนื่องจากมีการแบ่งรายละเอียดขอบเขตเนื้อหาของการหล่อหลอมทางสังคม ให้มีความละเอียดและครอบคลุมในหลายประเด็น ซึ่งผลการวิจัยก็จะมีรายละเอียดที่เป็นประโยชน์และสามารถนำไปปรับปรุงแก้ไขปัญหาในองค์กรได้มากยิ่งขึ้น

อีกทั้งยังไม่พบผลการวิจัยที่เกี่ยวกับการหล่อหลอมทางสังคมของพนักงานใหม่ในประเทศไทย แต่มีผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มตัวอย่างอื่น ดังเช่นงานวิจัยของ ธนู บุญรัตนันท์ (2535) ได้ศึกษาในชื่อเรื่องที่ว่า การกล่อมเกลาศาปฎิบัติกรรมในองค์กร ศึกษาเฉพาะกรณีการใช้จดหมายข่าวเป็นสื่อในวิทยาลัยครูจันทระเกษม โดยมีผลการวิจัยที่ว่า การสื่อสารผ่านทางจดหมายข่าวจะทำให้สมาชิกขององค์กรเรียนรู้และมีพฤติกรรมตามความต้องการของผู้นำ คือมีความผูกพันต่อองค์กร มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ มีคตินิยม มีวินัยและรักษาวินัย รวมทั้งขวัญในการปฏิบัติงาน โดยลักษณะกระบวนการเรียนรู้จากการสื่อสารด้วยจดหมายข่าว เปรียบเหมือนกระบวนการหล่อหลอมกล่อมเกลาศมาชิกขององค์กร และในงานวิจัยของบุญทวี อุบละกุล (2536) ที่ศึกษาในชื่อเรื่อง สังคมประกิต (socialization) ของการเป็นหมอชาวบ้าน ผลการวิจัยพบว่ากระบวนการถ่ายทอดการเป็นหมอชาวบ้าน แบ่งเป็น 3 ขั้นตอนคือ ขั้นผู้ติดตาม ขั้นเป็นผู้ปฏิบัติ และขั้นเป็นผู้ชำนาญ โดยการเรียนรู้ต้องอาศัยความสามารถส่วนตัวในการสังเกต ชักถาม จดบันทึก ซึ่งเป็นการเรียนรู้ด้วยตนเอง และศึกษาเพิ่มเติมจากประสบการณ์ในการรักษา และ การวิจัยยังพบว่าปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับกระบวนการถ่ายทอดความรู้การเป็นหมอชาวบ้านที่สำคัญที่สุดคือ ปัจจัยทางสังคมในระบบเครือญาติ จากงานวิจัยในประเทศไทยที่เกี่ยวกับการหล่อหลอมทางสังคมดังกล่าวมีการศึกษาลักษณะของกระบวนการเรียนรู้ซึ่งถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการหล่อหลอมทางสังคมเท่านั้น ดังนั้นการวิจัยครั้งนี้จึงถือว่าเป็นประโยชน์แก่องค์กรเพื่อนำไปประยุกต์ใช้กับพนักงานใหม่ในองค์กรต่อไป

### แหล่งที่มาเพื่อการหล่อหลอมทางสังคม (sources of socialization)

ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในองค์การเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อพนักงานใหม่เพราะการได้รับข้อมูลที่มีความถูกต้องแม่นยำ จะมีส่วนช่วยการเรียนรู้พฤติกรรมที่เหมาะสมในองค์การได้ พนักงานใหม่สามารถเรียนรู้มาจากแหล่งที่มาที่หลากหลาย เช่น สิ่งตีพิมพ์ที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลขององค์การ ตัวอย่างจากประสบการณ์ของบุคคลที่อาวุโสในองค์การ หรือจากเพื่อนร่วมงาน การให้ผลตอบแทนและการลงโทษที่เป็นผลจากความพยายามในการเรียนรู้ระดับของความท้าทายในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย เป็นต้น (Casio, 1992) โดยสิ่งเหล่านี้จะช่วยสอนพนักงานใหม่ให้มีประสบการณ์ในการทำงานที่ดีขึ้น มีงานวิจัยของ Louis, Posner and Powell (1983) ได้ศึกษาจำนวนการใช้ประโยชน์จากแหล่งที่มาที่สามารถให้ข้อมูลเพื่อการเรียนรู้ในการเข้าสู่สังคมแก่พนักงานใหม่ ทั้งหมด 10 แหล่งที่มาซึ่งผลการสำรวจพบว่าแหล่งที่มาที่พนักงานใหม่นิยมใช้ประโยชน์มากที่สุด คือเพื่อนร่วมงานที่มีตำแหน่งในระดับเดียวกัน คือร้อยละ 89 ของกลุ่มตัวอย่าง ตามด้วยผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานที่มีอาวุโสกว่า คิดเป็นร้อยละ 87 และร้อยละ 62 ตามลำดับ และเมื่อสำรวจความคิดเห็นของความเป็นประโยชน์ของแหล่งที่มาดังกล่าวพบว่าเพื่อนร่วมงานที่มีตำแหน่งในระดับเดียวกัน เพื่อนร่วมงานที่มีอาวุโสกว่า และผู้บังคับบัญชามีคะแนนมากเรียงตามลำดับ ผลการศึกษาดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าพนักงานใหม่มีการรับรู้แหล่งที่มาจากการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นมีประโยชน์ต่อการเรียนรู้เห็นได้จากคะแนนในสามอันดับแรก แต่การศึกษาของ Louis, Posner and Powell (1983) ไม่ได้แบ่งหมวดหมู่ของแหล่งที่มาเพื่อการหล่อหลอมทางสังคมอย่างชัดเจนเพียงแต่เป็นการศึกษาแหล่งที่มาจำนวน 10 แหล่งซึ่งประกอบไปด้วยการศึกษาดูงาน กิจกรรมบำเพ็ญประโยชน์แก่สังคม การประชุมพิเศษ การฝึกอบรมนอกสถานที่ การสรรหา พี่เลี้ยง ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานที่มีตำแหน่งเดียวกัน เพื่อนร่วมงานที่มีอาวุโสกว่า และพนักงานฝ่ายให้ความช่วยเหลือเท่านั้น อีกทั้งไม่สามารถระบุว่าแหล่งที่มาดังกล่าวก่อให้เกิดการหล่อหลอมทางสังคมในด้านใดบ้าง ผลการศึกษาจึงเป็นเพียงการสำรวจความคิดเห็นเท่านั้น ซึ่งอาจเนื่องมาจากการศึกษาเกี่ยวกับการหล่อหลอมทางสังคมในขณะนั้นยังไม่มีหลักเกณฑ์ใดที่ศึกษาถึงขอบเขตเนื้อหาของการหล่อหลอมทางสังคมได้อย่างชัดเจน

ต่อมาในงานวิจัยของ Ostroff and Kozlowski (1992, 1993) ที่ศึกษาแหล่งที่มาเพื่อการหล่อหลอมทางสังคมโดยแบ่งแหล่งที่มาของข้อมูลเพื่อการเรียนรู้ต่อการเกิดการหล่อหลอมทางสังคมเป็นสองแหล่งที่มา คือ

### แหล่งที่มาจากปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น (interpersonal sources)

สัญลักษณ์ที่แสดงแนวคิดการปฏิสัมพันธ์ (interactionism) คือ กระบวนการของการใช้ภาษาพูดและการปฏิสัมพันธ์ทางสังคม เพื่อใช้ในการสื่อความหมายและค้นหาเอกลักษณ์ของตนเองที่คล้ายคลึงกับองค์การ โดยการปฏิสัมพันธ์นี้เป็นกระบวนการที่ช่วยให้พนักงานใหม่สามารถเข้าใจสภาพความจริงขององค์การทำให้ยอมรับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่แสดงถึงลักษณะขององค์การได้ (Berger & Luckmann, 1967; Mead, 1934 cited in Reichers, 1987) โดยแหล่งที่มาจากปฏิสัมพันธ์ ได้แก่

1. ผู้บังคับบัญชา (supervisor) มีความสำคัญสำหรับพนักงานใหม่ต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวในหน้าที่การทำงาน (Berlew & Hall, 1966) และช่วยให้คำชี้แจงเพื่อการพัฒนาสำหรับการปรับตัวของพนักงานใหม่ (Kozlowski & Doherty, 1989)

Granen (1976 cited in Miller & Jablin, 1991) ได้ศึกษาว่าแหล่งที่มาใดที่ดีที่สุดในการเรียนรู้บทบาทหน้าที่ใหม่ ในการเข้าสู่องค์การ การศึกษานี้ทำการติดตามศึกษาการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานใหม่และผู้บังคับบัญชา ผลพบว่าผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดบทบาทให้แก่พนักงานใหม่ให้เป็นผู้ชนะ ผู้แพ้ หรือ สมาชิกที่ดีก็ได้ ถึงแม้ว่าการศึกษานี้จะละเว้นการศึกษาอิทธิพลของเพื่อนร่วมงาน และผู้ร่วมงานก็ตาม แต่การศึกษานี้ก็มีหลักฐานที่เชื่อว่าผู้บังคับบัญชามีอิทธิพลต่อการเกิดการล่อหลอมทางสังคม ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาจึงมีความสำคัญต่อพนักงานใหม่มาก เช่นกันกับการค้นคว้าของ Hess (1993) ได้เสนอแนะว่าผู้บังคับบัญชาควรหลีกเลี่ยงการทำให้พนักงานใหม่เกิดความรู้สึกล้มเหลว และควรให้พนักงานใหม่รู้จักการบริหารงานเองในช่วงแรกเริ่มของการทำงาน สิ่งเหล่านี้จะช่วยให้พนักงานใหม่พัฒนาการมองตนเองในแง่บวกและผู้บังคับบัญชาควรที่จะหลีกเลี่ยงการให้ข่าวสารข้อมูลที่ไม่เป็นความจริงแก่พนักงานใหม่ เพราะจะทำให้พนักงานใหม่เกิดความสับสน โดยเฉพาะเป็นช่วงที่พนักงานใหม่ต้องการสร้างตัวตนให้คล้ายคลึงกับองค์การด้วย ในส่วนของ Stohli (1986 cited in Hess, 1993) พบว่าข้อมูลส่วนมากที่พนักงานใหม่จะระลึกถึงมากในความทรงจำจะเป็นข้อมูลที่มีลักษณะที่ไม่เป็นทางการจากผู้บังคับบัญชา ดังนั้นผู้บังคับบัญชาจึงเป็นแหล่งที่มาของข้อมูลที่สำคัญต่อพนักงานใหม่

2. ผู้ร่วมงาน (co-worker) ได้แก่เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ต่อการแสดงถึงบทบาทการทำงานในองค์การซึ่งเป็นที่มาของการล่อหลอมทางสังคมอย่างแท้จริง (Feldman, 1977) ผู้ร่วมงานจะมีส่วนอย่างมากต่อการให้ข้อมูลที่หลากหลาย เช่น การให้ข้อมูลเกี่ยวกับค่านิยม บรรทัดฐาน หรือความคาดหวังที่ไม่สามารถเข้าใจได้จากการให้

ข้อมูลโดยผู้บังคับบัญชาและพี่เลี้ยง และผู้ร่วมงานจะให้ข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการกลุ่ม (group processes) ได้ดีกว่าผู้บังคับบัญชา เมื่อพนักงานใหม่ได้รับการสนับสนุนทางสังคมจากผู้ร่วมงานและองค์กรแล้ว พนักงานใหม่จะลดความเครียดลง โดยความเครียดที่ลดลงนี้มีความสัมพันธ์ไปสู่การเพิ่มขึ้นของความพึงพอใจ (Tetrick & LaRocco, 1987)

3. พี่เลี้ยง (mentor) คือ ผู้ที่อาวุโสกว่า มีประสบการณ์การทำงานในองค์กรมากกว่า เป็นผู้ช่วยแนะนำวิธีการพัฒนาการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลในองค์กร และทักษะที่ต้องใช้เกี่ยวกับการเมืองในองค์กร (Berlew & Hall, 1966) รวมถึงการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เพื่อการปรับตัวของพนักงานใหม่ โดยจัดหาการสนับสนุนและให้ข้อมูลโดยการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ พี่เลี้ยงเปรียบเหมือนผู้ที่ให้คำแนะนำ และคอยปกป้องพนักงานใหม่

การมีระบบพี่เลี้ยงจะมีประโยชน์ต่อพนักงานใหม่อย่างมากในช่วงแรก ๆ ของการเริ่มทำงาน (Zeg, 1988 cited in Ostroff & Kozlowski, 1993) และช่วยให้พนักงานใหม่เกิดการหล่อหลอมทางสังคม (Bullis & Bach, 1989b cited in Hess, 1993) การศึกษาของ Ostroff and Kozlowski (1993) พบว่าพนักงานใหม่ที่มีพี่เลี้ยงจะได้รับข้อมูลจากการสังเกตและคำแนะนำจากพี่เลี้ยงของตน ในขณะที่พนักงานใหม่ที่ไม่มีพี่เลี้ยงจะได้รับข้อมูลจากผู้ร่วมงาน และพนักงานใหม่ที่มีพี่เลี้ยงจะได้รับข้อมูลเพื่อการหล่อหลอมทางสังคมในด้านเกี่ยวกับองค์กร เช่น นโยบาย วัฒนธรรม ประวัติองค์กร มากกว่าพนักงานใหม่ที่ไม่มีพี่เลี้ยง แต่องค์กรที่ไม่มีระบบพี่เลี้ยงก็ไม่ได้หมายความว่า จะไม่ประสบความสำเร็จในกระบวนการหล่อหลอมทางสังคม (Chatman, 1991)

แหล่งที่มาเพื่อการหล่อหลอมทางสังคมจากการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นจึงมีความสำคัญโดยตัวของมันเอง เพราะไม่มีใครที่สามารถดำรงชีวิตอยู่เพียงคนเดียวได้ (Posduska, 1980) โดยเฉพาะพนักงานใหม่ที่มีความต้องการที่จะเรียนรู้สภาพแวดล้อมในองค์กรและไม่เคยปรากฏผลว่าสามารถเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ได้ทั้งหมดโดยฝ่ายเดียว ดังเช่นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาจะช่วยให้พนักงานใหม่มีภาพลักษณ์ทางบวกต่อองค์กร และส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน (job performance) ที่ดีด้วย (Hess, 1993)

จากแหล่งที่มาจากการปฏิสัมพันธ์ดังกล่าวเป็นส่วนหนึ่งของรูปแบบการเรียนรู้ทางสังคม (social learning) ที่ถือได้ว่าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากที่สุดของการเป็นแนวทางในการเรียนรู้ของมนุษย์ โดยทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ทางสังคมในช่วงแรกจะเป็นแนวคิดการเสริมแรงจากสภาพแวดล้อมในการทำงานของ B.F. Skinner หรือแนวคิดสัญชาตญาณเดิมของ

มนุษย์ (innate instincts) ที่ต้องการการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลในสังคม ถึงแม้ว่าการเรียนรู้สามารถจะเกิดจากผลกระทบของสภาพแวดล้อมและสัญชาตญาณในการดำรงอยู่ก็ตาม แต่สิ่งที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้อันก่อให้เกิดการหล่อหลอมทางสังคมที่แท้จริงคือ สัมพันธภาพจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในการทำงานนั่นเอง (Reichers, 1987)

ตัวอย่างที่แสดงให้เห็นถึงการหล่อหลอมทางสังคมที่เป็นผลจากการเรียนรู้ทางสังคม โดยการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของ Weiss (1977 cited in Weiss, 1978) ที่ศึกษาผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาที่อยู่ในสายงานเดียวกัน โดยผลการศึกษาพบว่าผู้บังคับบัญชาที่ได้รับการยอมรับว่ามีความสามารถและเชี่ยวชาญในการทำงานจากผู้ใต้บังคับบัญชาที่เป็นคู่กันนั้น ส่วนมากผู้ใต้บังคับบัญชาที่รับรู้เช่นนั้นจะมีรูปแบบของภาวะความเป็นผู้นำและรูปแบบการทำงานที่เลียนแบบคล้ายกันกับผู้บังคับบัญชาของตน แต่ใช้ไม่ได้กับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความนับถือในตนเอง (self-esteem) อยู่ในระดับสูง เพราะว่าคุณค่าเหล่านี้จะมีแนวโน้มที่จะพัฒนารูปแบบการทำงานซึ่งเป็นของตนเองมากกว่าที่จะทำตามรูปแบบผู้บังคับบัญชาของตน

เห็นได้ว่าการปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันซึ่งถือว่าเป็นแหล่งที่มาของข้อมูลมีความจำเป็นต่อการเรียนรู้ของพนักงานใหม่ โดยเฉพาะในช่วงแรกเริ่มที่เข้าสู่องค์การพนักงานใหม่จะพยายามค้นหาความหมายของพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ หรือจากสภาพแวดล้อมในการทำงาน เพราะสิ่งเหล่านี้ถือได้ว่าเป็นกระบวนการของการสื่อสารข้อมูลที่ช่วยการเรียนรู้ที่ดียิ่งขึ้นแก่พนักงานใหม่ ซึ่งการจะรับรู้กระบวนการสื่อสารเหล่านี้ได้นั้นมักจะใช้ผ่านทางภาษาพูด (Salancik & Pfeffer's, 1978 cited in Reichers, 1987) โดยมีการศึกษาถึงอัตราการเกิดการหล่อหลอมทางสังคม (socialization rate) ระหว่างพนักงานใหม่และพนักงานเดิม โดยมีแนวคิดที่ว่าความถี่ของการปฏิสัมพันธ์ต่อกันระหว่างพนักงานใหม่และพนักงานเดิมและอัตราการเกิดการหล่อหลอมทางสังคมจะเพิ่มขึ้นเมื่อทั้งพนักงานใหม่และพนักงานเดิมต่างเริ่มที่จะแสวงหาการปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน โดยการปฏิสัมพันธ์นี้รวมถึงพฤติกรรมต่าง ๆ ดังเช่น การถามปัญหา การพูดคุย การถามเพื่อขอผลสะท้อนกลับ และการเข้าไปมีส่วนร่วมกิจกรรมทางสังคม เป็นต้น โดยการศึกษานี้มีสมมติฐานที่ว่าแต่ละบุคคลจะมีการแสดงความถี่ในการเริ่มมีปฏิสัมพันธ์ต่อฝ่ายตรงข้ามที่แตกต่างกันจึงสามารถแบ่งระดับการมีปฏิสัมพันธ์เป็นการมีปฏิสัมพันธ์ระดับสูงและการมีปฏิสัมพันธ์ระดับต่ำ (Reichers, 1987) แสดงดังภาพ 1

การเริ่มมีปฏิสัมพันธ์ของพนักงานใหม่

		ต่ำ	สูง
การเริ่มมีปฏิสัมพันธ์ของ พนักงานเดิม	สูง	1 การหล່หลอมทางสังคม เกิดในอัตราปานกลาง	2 การหล່หลอมทางสังคม เกิดในอัตราเร็ว
	ต่ำ	3 การหล່หลอมทางสังคม เกิดในอัตราช้า	4 การหล່หลอมทางสังคม เกิดในอัตราปานกลาง

ภาพ 1 อัตราการเกิดการหล່หลอมทางสังคมจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานใหม่และพนักงานเดิม

จากภาพ 1 อธิบายได้ว่ากลุ่มบุคคลในช่องที่ 2 และ 3 มีความแตกต่างกันมากโดยกลุ่มบุคคลในช่องที่ 2 แสดงถึงความถี่ในระดับสูงของการปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานใหม่และพนักงานเดิม ซึ่งจะส่งผลให้ระดับความวิตกกังวลของพนักงานใหม่ลดลงอย่างรวดเร็วเมื่อเวลาผ่านไปและพนักงานใหม่ก็จะช่วยเพิ่มผลผลิตให้แก่องค์กรได้เร็วยิ่งขึ้น ส่วนกลุ่มบุคคลในช่องที่ 3 คือทั้งฝ่ายพนักงานใหม่และพนักงานเดิมต่างมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันในระดับต่ำ ซึ่งหมายถึงความถี่ของการปฏิสัมพันธ์เกิดขึ้นน้อยมากจึงทำให้การเกิดการหล່หลอมทางสังคมอยู่ในอัตราที่ช้ามาก พนักงานใหม่ที่อยู่ในสถานการณ์นี้จะแยกตัวออกจากพนักงานเดิมในองค์กร และยังคงมีความวิตกกังวลอยู่อย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลาานาน โดยสิ่งเหล่านี้จะนำไปสู่ความรู้สึกเห็นห่างจากสังคมในองค์กร (alienation) ของพนักงานใหม่

กลุ่มบุคคลในช่องที่ 1 และ 4 แสดงถึงภาวะการเกิดการหล່หลอมทางสังคมในอัตราปานกลาง โดยการปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานเดิมและพนักงานใหม่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งมีการปฏิสัมพันธ์ในระดับสูง ในขณะที่อีกฝ่ายหนึ่งมีการปฏิสัมพันธ์ระดับต่ำ โดยในกลุ่มบุคคลที่อยู่ในช่องที่ 1 และ 4 นี้มีความถี่ในการปฏิสัมพันธ์มากกว่ากลุ่มบุคคลที่อยู่ในช่องที่ 3 แต่ความถี่ใน



การปฏิสัมพันธ์น้อยกว่ากลุ่มบุคคลที่อยู่ในช่องที่ 2 โดยผลในช่องที่ 1 และ 4 นั้นจะแสดงว่ามีเพียงฝ่ายเดียวเท่านั้นที่พยายามจะปฏิสัมพันธ์ด้วยกับอีกฝ่าย ดังนั้นแนวทางที่จะช่วยให้อัตราการหล่อหลอมทางสังคมเพิ่มขึ้นก็สามารถทำได้โดยอาศัยความร่วมมือจากทั้งสองฝ่าย

จากแนวคิดของอัตราการเกิดการหล่อหลอมทางสังคมทำให้เห็นว่าการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลช่วยให้เกิดการหล่อหลอมทางสังคมได้ไม่มากนักน้อย จากรายละเอียดข้างต้นทำให้ทราบว่า การเรียนรู้สภาพแวดล้อมในองค์การของพนักงานใหม่นั้นมักจะได้รับข้อมูลจากแหล่งที่มาที่มีการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลซึ่งสอดคล้องกับการกำหนดแหล่งที่มาจากการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นเพื่อการหล่อหลอมทางสังคมของ Ostroff and Kozlowski (1992, 1993) แต่ยังมีแหล่งที่มาอีกแหล่งหนึ่งที่มีส่วนช่วยการหล่อหลอมทางสังคมแก่พนักงานใหม่เช่นกันคือ

**แหล่งที่มาจากการไม่ปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น (noninterpersonal sources) ได้แก่**

1. การสังเกต (observation) พนักงานใหม่ใช้การสังเกตพฤติกรรมผู้อื่นเพื่อเรียนรู้เกี่ยวกับการปฏิสัมพันธ์ของบุคคลภายในกลุ่มองค์การ และการสังเกตยังช่วยให้พนักงานใหม่เรียนรู้การฝึกปฏิบัติในหน้าที่การงาน รวมถึงการปฏิบัติตามนโยบายขององค์การด้วย
2. การลองผิดลองถูก (trial and error) การลองผิดลองถูกเป็นอีกวิธีหนึ่งที่พนักงานใหม่นำมาใช้เพื่อการเรียนรู้การทำงานในหน้าที่ใหม่ โดยเป็นวิธีที่ไม่มีการแนะนำโดยตรงจากผู้อื่น (Maanen, 1978) การลองผิดลองถูกเป็นการทดลองแก้ไขปัญหาหรือการทดลองกระทำพฤติกรรมแบบใหม่จะทำให้พนักงานใหม่มีการเรียนรู้ต่อการได้รับรางวัลและการลงโทษในการทำงาน การลองผิดลองถูกยังช่วยให้ได้รับข้อมูลที่เกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบมากกว่าการเรียนรู้เกี่ยวกับการเข้าร่วมในกลุ่ม หรือ กฎระเบียบข้อบังคับขององค์การ เพราะว่าการลองผิดลองถูกมักจะถูกนำมาใช้เพื่อการเรียนรู้จริงในการทำงานเพราะสามารถทดลองลงมือปฏิบัติได้จริง ทำให้เรียนรู้ว่าการทำงานที่ตั้นนั้นควรจะทำอย่างไร
3. การอ่านคู่มือขององค์การ (manual) การอ่านคู่มือรายละเอียดขององค์การจะทำให้เกิดความชัดเจนในขอบเขตและรายละเอียดขององค์การ เช่น กฎระเบียบข้อบังคับ นโยบาย และ กระบวนการผลิต เป็นต้น

การปรับตัวของพนักงานใหม่จะมีลักษณะของการเรียนรู้และการทดลองปฏิบัติด้วยตนเอง โดยการสังเกตพฤติกรรมของตนและเรียนรู้พฤติกรรมของบุคคลที่แวดล้อม รวมไปถึงการทดลอง (experimenting) กระทำพฤติกรรมใหม่ ๆ ที่เรียนรู้จากความล้มเหลวและความสำเร็จที่เกิดขึ้น (Worchel & Goethals, 1989) โดยการเรียนรู้ดังกล่าวเกิดจากตัวพนักงานใหม่เองไม่ได้มีการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นในองค์การ ถึงแม้ว่าแหล่งที่มาจากการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น เช่น ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หรือ เจ้าหน้าที่ที่มีหน้าที่ให้ความช่วยเหลือ โดยเฉพาะแหล่งข้อมูลที่สำคัญมักจะได้จากผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน เพราะทั้งสองแหล่งที่มาต่างสามารถให้ประโยชน์แก่พนักงานใหม่ได้มากพอๆกัน อย่างไรก็ตามพนักงานใหม่มักจะรู้สึกผินใจที่จะให้ความไว้วางใจต่อแหล่งที่มาดังกล่าว เพราะมักมีผลต่อเนื่องทางลบ เช่น พนักงานใหม่ไม่ต้องการแสดงความไม่รู้ต่อผู้บังคับบัญชา หรือ พนักงานใหม่รู้สึกเกรงใจที่จะรบกวนผู้อื่น (Miller & Jablin, 1991) พนักงานใหม่จึงหาทางออกโดยการค้นหาข้อมูลด้วยตนเองจากแหล่งที่มาที่ปกปิดอยู่ (covert sources) เช่น การสังเกต การลองผิดลองถูก หรือ การค้นหาจากหนังสืออ้างอิง โดยเฉพาะการสังเกตเป็นประโยชน์ต่อการรับข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม (Bandura, 1963) การศึกษาของ Ostroff and Kozlowski (1992) พบว่าพนักงานใหม่มักจะรายงานว่าการต้องการข้อมูลจากการสังเกต หรือ การลองผิดลองถูกมากกว่าการรับข้อมูลจากการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น โดยเฉพาะการสังเกตบุคคลอื่นในองค์การจะช่วยให้การเรียนรู้รูปแบบพฤติกรรมที่พึงกระทำจากบุคคลอื่นในองค์การได้ อีกทั้งการสังเกตและการลองผิดลองถูกจะมีความสำคัญมากสำหรับการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ และการทำความเข้าใจในบทบาทของพนักงานใหม่ได้ดียิ่งขึ้น

ถึงแม้ว่าวิถีทางการเรียนรู้สภาพแวดล้อมในองค์การของพนักงานใหม่จะมีหลากหลายช่องทางก็ตาม แต่ช่องทางเหล่านี้ก็ถือว่าเป็นแหล่งที่มาที่มีส่วนช่วยให้ข้อมูลที่มีความจำเป็นต่อการปรับตัวของพนักงานใหม่ให้ถูกหลอหลอมเป็นส่วนหนึ่งขององค์การได้เหมือนกันไม่ว่าจะเป็นแหล่งที่มาใดก็ตาม

**แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการปรับตัวโดยศึกษาจากความผูกพันต่อองค์กรและความพึงพอใจในการทำงาน**

#### **ผลลัพธ์จากการหล่อหลอมทางสังคม (outcomes of socialization)**

ความมีประสิทธิผลของกระบวนการแปลงข้อมูลที่ได้รับจากแหล่งที่มาเพื่อการหล่อหลอมทางสังคมนั้นจะมีความสัมพันธ์ไปสู่พฤติกรรมและทัศนคติในการทำงานของพนักงานใหม่ การหล่อหลอมทางสังคมที่ไม่มีประสิทธิผลนั้นจะมีความเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์ไปสู่อัตราการลาออกที่เพิ่มขึ้น ประสิทธิภาพการทำงานที่ลดต่ำ ความไม่พึงพอใจ ทัศนคติทางลบในการทำงาน และความเครียด (Louis, Posner & Powell, 1983) ดังนั้นภายหลังจากที่พนักงานใหม่ได้ผ่านกระบวนการหล่อหลอมทางสังคมโดยได้รับข้อมูลจากแหล่งที่มาต่าง ๆ แล้ว การประเมินผลว่าพนักงานใหม่ได้รับการหล่อหลอมทางสังคมอย่างมีประสิทธิภาพสามารถพิจารณาจากตัวแปรที่สามารถสะท้อนผลจากการหล่อหลอมทางสังคมได้อย่างชัดเจน การวิจัยครั้งนี้จึงได้ศึกษาตัวแปรที่สามารถสะท้อนถึงการหล่อหลอมทางสังคมของพนักงานใหม่ คือ ความผูกพันต่อองค์กรและความพึงพอใจในการทำงาน โดยเรียกตัวแปรทั้งสองตัวนี้ว่าการปรับตัว เนื่องจากการปรับตัวเป็นแนวโน้มของการมีพฤติกรรมและทัศนคติไปในทางที่ดีของพนักงานใหม่

#### **การปรับตัว (adjustment)**

การปรับตัวเป็นการปรับพฤติกรรมอย่างหนึ่งของมนุษย์เป็นความพยายามที่จะปรับพฤติกรรมในรูปแบบต่าง ๆ ให้เข้ากับสภาพแวดล้อม เพื่อลดความคับข้องใจ หรือความขัดแย้งในใจให้ลดลงหรือให้หมดไป ซึ่งจะทำให้บุคคลสามารถที่จะอยู่ร่วมในสังคมได้อย่างมีความสุข (ดัชนี จรัสชาติพิณิต, 2536) โดยเฉพาะการปรับตัวในการทำงานนั้น มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำรงชีวิตของบุคคลโดยทั่วไป ทั้งนี้เพราะการทำงานเป็นกิจกรรมหลักซึ่งทุกคนต้องปฏิบัติเพื่อช่วยให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ได้ในสังคม ปัจจุบันร้อยละแปดสิบของการดำรงชีวิตในแต่ละวันส่วนใหญ่จะถูกใช้ไปกับการทำงาน ดังนั้นการปรับตัวในการทำงานจึงมีความสำคัญอย่างมาก โดยผู้ที่ปรับตัวได้คือผู้ที่สามารถเผชิญปัญหาและแก้ไขสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดี ส่วนผู้ที่ประสบปัญหาในการปรับตัวในการทำงาน เช่น ไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับระบบการทำงาน กฎระเบียบ หรือสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ในการทำงานหรือแม้แต่สังคมในที่ทำงานย่อมเกิดความตึงเครียด ความวิตกกังวล ความคับข้องใจ ซึ่งจะมีผลเสียต่อสุขภาพจิตและสุขภาพกายของบุคคลนั้น ๆ ต่อไป (ชนิษฐา ปรัชญนันท์, 2538)

### ปัจจัยหลักที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัว

ปัจจัยหลักสามประการต่อไปนี้ มีอิทธิพลร่วมในการกำหนดแนวทางพฤติกรรม การปรับตัว ได้แก่ (นิภา นิธยาน, 2538)

1. อิทธิพลของสภาวะพื้นฐานทางกายในเชิงชีววิทยา ได้แก่ ลักษณะพื้นฐานในการตอบโต้และศักยภาพทางพันธุกรรมของบุคคล
2. อิทธิพลของสภาวะแวดล้อมอันได้แก่ สภาวะทุกอย่างที่แวดล้อมบุคคล โดยเฉพาะ สภาวะแวดล้อมทางสังคมของกลุ่มคนที่รวมตัวกัน แต่ละสังคมจะมีวัฒนธรรมเป็นหลักยึดเหนี่ยว โดยมีระเบียบแบบแผนการประพฤติปฏิบัติ สังคมจึงเป็นเหมือนน้ำหลอมบุคลิกลักษณะของแต่ละคน
3. อิทธิพลของความเป็นตน (self) ได้แก่ การรับรู้และความเข้าใจที่บุคคลได้รับจาก ประสบการณ์ทุกอย่างในชีวิต ซึ่งแตกต่างกันไปในแต่ละบุคคล

การเข้าสู่สังคมของพนักงานใหม่ทำให้ต้องเผชิญกับสภาพการณ์ใหม่ ๆ อันอาจจะก่อให้เกิดความกลัว ความไม่มั่นใจ และความท้อถอย ดังนั้นบุคคลที่มีความสามารถในการปรับตัว จะมีส่วนช่วยให้พัฒนาการในการประกอบอาชีพมีความราบรื่นมากยิ่งขึ้น การปรับตัวในอาชีพเริ่มจากการปรับตัวเข้ากับองค์การ การปรับตัวเข้ากับกลุ่ม การปรับตัวต่อการทำงานตามตารางเวลา การปรับตัวต่อบทบาทใหม่ที่ได้รับการคาดหวัง ไปจนถึงการปรับตัวต่อแนวทางในการประกอบอาชีพต่อไป (ศิริรงค์ ทับสายทอง, 2530)

การปรับตัวของพนักงานใหม่มีลักษณะถึงความพยายามที่จะสามารถดำรงอยู่และ การเป็นที่ยอมรับของบุคคลในองค์การ โดยการศึกษาครั้งนี้ไม่ได้ศึกษาการปรับตัวที่ใช้แบบวัด การปรับตัวโดยตรงแต่อนุมานการปรับตัวของพนักงานใหม่จากการประเมินผลลัพธ์ (outcomes) ที่เกิดจากการหล่อหลอมทางสังคม ซึ่ง Cherrington (1994) ได้ให้ความหมายของการหล่อหลอมทางสังคมที่หมายถึงกระบวนการหล่อหลอมทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานใหม่ให้เป็นที่ ยอมรับของมาตรฐานในสังคม การประเมินผลลัพธ์ของการหล่อหลอมทางสังคมในการวิจัยครั้งนี้ จึงเป็นการประเมินในด้านทัศนคติของพนักงานใหม่ ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์การ และความพึงพอใจในการทำงาน โดยองค์ประกอบของทัศนคติภายในตัวของบุคคลจะประกอบด้วย (Miner, 1992) (1) องค์ประกอบทางด้านอารมณ์ความรู้สึก (affective) (2) องค์ประกอบด้านการประเมินหรือการรู้การคิด (cognitive) (3) องค์ประกอบในด้านของความตั้งใจที่จะประพฤติปฏิบัติ (behavioural) โดยทัศนคติจะเป็นตัวสะท้อนถึงความรู้สึกที่อยู่ภายในของบุคคลต่อ

การประเมินสภาพการทำงาน ซึ่งจะเชื่อมโยงไปสู่การแสดงพฤติกรรมการทำงานที่แตกต่างกันของพนักงาน การวิจัยนี้ได้ศึกษาทัศนคติในการทำงาน ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์การและความพึงพอใจในการทำงาน ที่มีรายละเอียดดังนี้

### **ความผูกพันต่อองค์การ (organizational commitment)**

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การได้พยายามที่จะจัดการให้พนักงานในองค์การมีการรวมตัวและเกี่ยวพันกัน โดยสิ่งเหล่านี้เป็นหลักสำคัญที่องค์การควรทำให้เกิดขึ้นแต่การที่จะทำให้พนักงานในองค์การรวมตัวกันได้นั้นขึ้นอยู่กับความเหนียวแน่นและความเชื่อมโยงระหว่างพฤติกรรมของพนักงานกับเป้าหมายขององค์การ ซึ่งจุดนี้เองที่นำไปสู่ความผูกพันต่อองค์การ โดยเฉพาะความผูกพันต่อองค์การของพนักงานที่มีต่อภาระหน้าที่และค่านิยมขององค์การ (Price, 1997) ความผูกพันต่อองค์การจึงมีความห่างไกลจากแค่การให้ความร่วมมือเพียงผิวเผิน แต่ความผูกพันต่อองค์การคือความรู้สึกถึงการทุ่มเทอุทิศตนให้แก่องค์การอย่างแท้จริง ดังนั้นการสร้างความผูกพันต่อองค์การให้เกิดขึ้นนั้น องค์การจะต้องลงทุนให้เวลาและสนับสนุนความพยายามของพนักงานใหม่ตั้งแต่เริ่มต้นเข้าทำงาน โดยการสนองตอบความคาดหวังให้เกิดแก่พนักงานใหม่อย่างรวดเร็ว เพราะจะทำให้พนักงานใหม่เกิดความภักดีต่อองค์การ ตั้งใจทำงานอย่างหนักและพยายามที่จะเรียนรู้อย่างรวดเร็ว สิ่งเหล่านี้จะช่วยให้พนักงานใหม่มีความรู้และเข้าใจทักษะที่ใช้ในงานรวมถึงค่านิยมขององค์การ แต่องค์การต้องคอยให้การสนับสนุนส่งเสริมและสะท้อนกลับผลการปฏิบัติงานทันทีที่พนักงานปฏิบัติงานเสร็จ โดยสิ่งเหล่านี้ต้องกระทำอย่างต่อเนื่องและรวดเร็วเพื่อให้พนักงานใหม่ได้รับรู้ว่าจุดใดที่ทำถูกต้องหรือไม่ถูกต้อง การที่องค์การปฏิบัติต่อพนักงานใหม่เช่นนี้จะทำให้พนักงานใหม่มีความก้าวหน้าในงานต่อไป ผลการปฏิบัติงานของพนักงานใหม่เป็นไปตามความต้องการขององค์การ และที่สำคัญจะทำให้พนักงานใหม่รู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งที่เติบโตไปพร้อมองค์การอย่างแท้จริง (Schein, 1968)

ความผูกพันต่อองค์การ ได้ถูกอธิบายว่าเป็นระดับของการที่บุคคลได้พยายามที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมกับภาระหน้าที่ ค่านิยม และเป้าหมายขององค์การ (Mowday, Steers & Porter, 1979) ความพยายามที่จะเข้าเป็นส่วนร่วมดังกล่าวจะถูกแปลงเป็นความปรารถนาที่จะอยู่ร่วมกับองค์การ ศรัทธาในจุดมุ่งหมายและค่านิยมขององค์การ รวมถึงมีความแน่วแน่ที่จะดำเนินตามจุดมุ่งหมายขององค์การ (Griffin & Bateman, 1986 cited in Price, 1997) ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์การจะมีความเชื่อมั่นได้มากกว่าการวัดเพียงทัศนคติ (Dipboye, Smith & Howell, 1994) ดังเช่นการวัดความจงรักภักดีต่อองค์การ (organizational loyalty) ที่มีลักษณะ

ของการสอบถามความคิดเห็นซึ่งวัดได้ไม่ชัดเจนมากนัก (สิทธิโชค วรรณสันติกุล, 2539) ในขณะที่ความผูกพันต่อองค์การหมายถึงความพร้อมที่จะพยายามเข้าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ การยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ (Cook et al., 1981 cited in Dipboye, Smith & Howell, 1994) โดยความผูกพันต่อองค์การนอกเหนือจากการแสดงทัศนคติเพียงอย่างเดียวแล้วยังเป็นความพยายามที่จะแสดงออกมาในรูปของการกระทำด้วย ความผูกพันต่อองค์การมีองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการคือ (Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974)

1. พนักงานมีความเชื่อมั่นและตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้แก่องค์การอย่างเต็มความสามารถเพื่อบรรลุเป้าหมายที่องค์การตั้งไว้
2. พนักงานเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้แก่องค์การอย่างเต็มความสามารถเพื่อบรรลุเป้าหมายที่องค์การตั้งไว้
3. พนักงานมีความรักและภักดีต่อองค์การรวมทั้งต้องการที่จะเป็นส่วนหนึ่งในการทำงานให้กับองค์การต่อไป

ในขณะที่ Allen and Meyer (1990 อ้างใน กาญจนา นุ้ใจทอง, 2542) ได้แบ่งองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์การเป็น 3 ด้านด้วยกัน ได้แก่

1. ความผูกพันอันเนื่องมาจากอารมณ์ (affective commitment) หมายถึง การที่บุคคลมีอารมณ์ยึดมั่น รู้สึกถึงการเป็นส่วนหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับองค์การอย่างเหนียวแน่น จึงทำให้บุคคลมีความปรารถนาที่จะอยู่กับองค์การ ที่มาของความผูกพันต่อองค์การอันเนื่องมาจากอารมณ์ประกอบด้วย 4 ปัจจัย คือ (Mowday, Porter, & Steers, 1982 cited in Allen & Meyer, 1990) (1) ลักษณะส่วนบุคคลเช่น อายุ การศึกษา อายุการทำงาน เป็นต้น (2) ลักษณะของงาน เช่น การมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น การได้รับข้อมูลย้อนกลับ เป็นต้น (3) ลักษณะขององค์การ เช่น การกระจายอำนาจ รูปแบบองค์การ เป็นต้น (4) ประสบการณ์ในการทำงาน เช่น ความรู้สึกว่าได้ได้รับความไว้วางใจจากองค์การ ความรู้สึกถึงความสำคัญของตนที่มีต่อองค์การ เป็นต้น Katz and Kahn (1978) ได้เสนอแนะว่าการทำให้พนักงานรับค่านิยมเข้าไปอยู่ภายในตนได้นั้นถือว่าเป็นหัวใจสำคัญในองค์ประกอบของความผูกพันอันเนื่องมาจากอารมณ์เป็นสิ่งที่จำเป็นในการบรรลุผลสำเร็จในการสร้างพฤติกรรมการรับสิ่งใหม่ที่เกิดขึ้นด้วยตัวของพนักงานเอง
2. ความผูกพันอันเนื่องมาจากการลงทุน (continuance commitment) หมายถึง ความผูกพันที่เกิดจากการที่บุคคลลงทุน โดยรับรู้ถึงผลประโยชน์ที่จะได้จากการลงทุนนั้นจึงทำให้บุคคลจำเป็นต้องอยู่กับองค์การ เพราะบุคคลกลัวสูญเสียผลประโยชน์ที่จะได้รับจากองค์การ ที่มาของความผูกพันอันเนื่องมาจากการลงทุนมีพื้นฐานมาจากขนาดและปริมาณของการลงทุน

รวมถึงการรับรู้ถึงการขาดทางเลือก ซึ่งการวิจัยของ Allen and Meyer (1990 อ้างใน กาญจนานุใจกอง, 2542) ก็ได้สนับสนุนแนวคิดที่ว่าความผูกพันอันเนื่องมาจากการลงทุนที่มีความสัมพันธ์กับการรับรู้ถึงทางเลือกที่มีอยู่และขนาดหรือปริมาณที่ได้ลงทุนไปในองค์การ นั่นคือ การที่บุคคลได้ใช้เวลาและพลังงานในการฝึกฝนทักษะให้มีความเชี่ยวชาญในการทำงานเป็นการลงทุนครั้งสำคัญที่ไม่อาจจะกระทำเช่นนี้ได้ในองค์การอื่น บุคคลจึงตระหนักว่าการลงทุนครั้งนี้เป็นเหมือนเดิมพันที่จะต้องได้รับประโยชน์ ดังนั้นจึงต้องทำงานอยู่กับองค์การต่อไป

3. ความผูกพันอันเนื่องมาจากหน้าที่ (normative commitment) หมายถึง ความผูกพันที่เกิดขึ้นเนื่องจากการรับรู้ที่ต้องอยู่กับองค์การต่อไปเพราะเป็นภาระหน้าที่และความรับผิดชอบที่จะสนับสนุนกิจกรรมขององค์การให้ดำเนินต่อไป จึงทำให้บุคคลอยู่กับองค์การเพราะคิดว่าควรจะต้องอยู่ ที่มาของความผูกพันต่อองค์การมีอิทธิพลมาจากการอบรมกล่อมเกลามาจากพ่อแม่ที่เคยอยู่ในองค์การนั้นมาก่อน หรือการได้รับการกล่อมเกลามาโดยบุคคลที่เห็นว่ามีผลสำคัญต่อชีวิต โดยบุคคลที่สำคัญเหล่านี้จะเป็นตัวแบบพฤติกรรมที่เห็นว่าควรจะทำตาม ซึ่งการกระทำสิ่งต่าง ๆ ในองค์การเป็นเพราะการเห็นว่าควรจะทำอันเนื่องมาจากตัวแบบที่นับถือเป็นผู้แนะนำ

ความผูกพันต่อองค์การในแต่ละด้านจึงสามารถสรุปความแตกต่างได้ดังนี้คือ บุคคลที่มีความผูกพันอันเนื่องมาจากอารมณ์จะอยู่กับองค์การเพราะปรารถนาที่จะอยู่ (want to) บุคคลที่มีความผูกพันอันเนื่องมาจากการลงทุนจะอยู่กับองค์การเพราะจำเป็นต้องอยู่ (need to) ในขณะที่บุคคลที่มีความผูกพันอันเนื่องมาจากหน้าที่จะต้องอยู่กับองค์การเพราะคิดว่าควรจะต้องอยู่ (ought to)

เมื่อพิจารณาจากลักษณะความผูกพันในแต่ละองค์ประกอบจะเห็นว่าความผูกพันอันเนื่องมาจากอารมณ์จะเป็นลักษณะของความผูกพันที่ควรที่จะเกิดกับพนักงานในองค์การมากที่สุด เพราะว่าเป็นการแสดงถึงสภาพอารมณ์ความรู้สึกปรารถนาที่อยู่กับองค์การและเป็นความรู้สึกในทางบวกต่อองค์การด้วย Allen and Meyer (1987 cited in Allen & Meyer, 1990) ได้สนับสนุนข้อมูลที่ว่าประสบการณ์การทำงานในช่วงเริ่มแรกที่ตีความค่าต่อภาระจดจำนั้นจะทำให้พนักงานใหม่สามารถบรรลุความต้องการทางด้านจิตใจหรือเกิดความผูกพันทางด้านอารมณ์ เกิดความรู้สึกเป็นสุขทางจิตใจที่เกิดขึ้นกับองค์การและความรู้สึกถึงความพอใจเพียงในบทบาทการทำงาน ความผูกพันอันเนื่องมาจากอารมณ์ยังมีความสอดคล้องกับองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับด้านอารมณ์ความรู้สึก ซึ่ง Price (1997) ให้ความเห็นว่าทัศนคติในด้านอารมณ์ความรู้สึกจะเป็นส่วนที่สำคัญที่มีอิทธิพลต่ออีกสององค์ประกอบ คือองค์ประกอบด้านการประเมินหรือการรู้การคิด และองค์ประกอบด้านความตั้งใจที่จะประพฤติปฏิบัติ ซึ่งความผูกพันต่อองค์การด้านความผูกพันอันเนื่องมาจากอารมณ์ก็มีลักษณะที่สะท้อนถึงทัศนคติในด้านอารมณ์ความรู้สึกอย่างชัดเจน

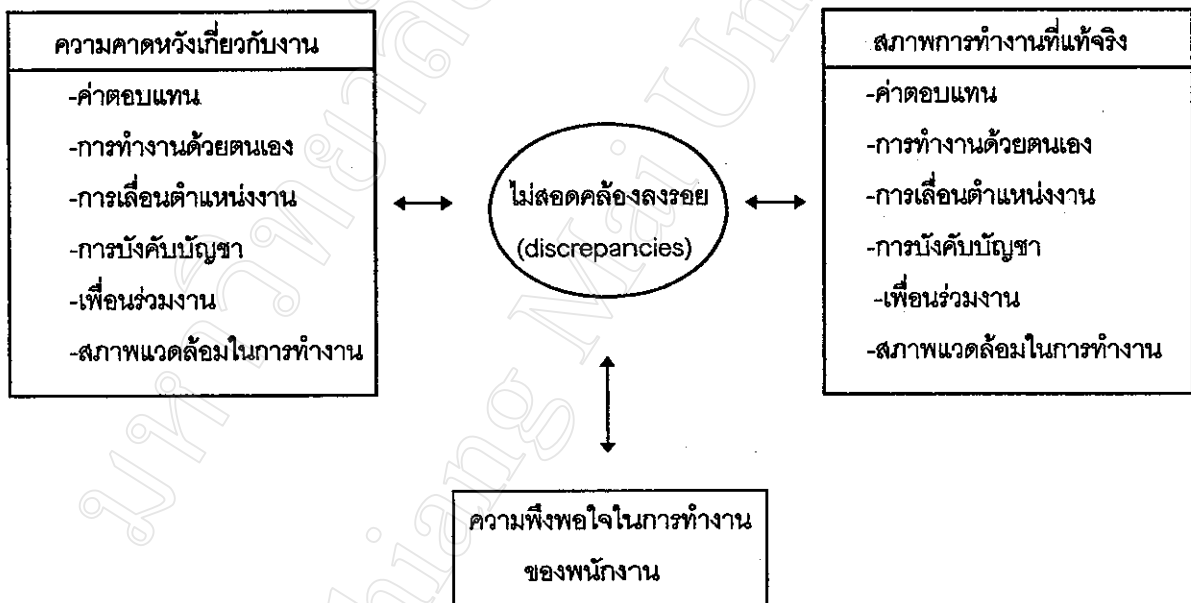
ดังนั้นการวิจัยในครั้งนี้จึงได้ศึกษาความผูกพันต่อองค์การในด้านความผูกพันอันเนื่องมาจากอารมณ์ เพราะเป็นความปรารถนาจะเป็นส่วนหนึ่งและเกี่ยวข้องกับองค์การอย่างแนบแน่น สามารถแสดงให้เห็นถึงสภาพจิตใจที่มีความรู้สึกต่อองค์การอย่างแท้จริง ความผูกพันต่อองค์การในด้านนี้จึงสามารถสะท้อนให้เห็นถึงผลลัพธ์จากกระบวนการหล่อหลอมทางสังคมได้เป็นอย่างดี

### **ความพึงพอใจในการทำงาน (job satisfaction)**

ความพึงพอใจในการทำงานคือทัศนคติที่เกี่ยวข้องกับงานเป็นตัวแปรที่มีความน่าสนใจมากตัวแปรหนึ่ง (Herbert, 1981) การศึกษาทัศนคติที่เกี่ยวข้องกับการทำงานจะสามารถเป็นตัวบ่งชี้แนวโน้มการตอบสนองของพนักงานที่มีต่อการทำงาน ทัศนคติในการทำงานสร้างขึ้นมาจากกระบวนการของการประเมินและการเปรียบเทียบกับความต้องการหรือความคาดหวังที่ตั้งไว้ คำจำกัดความของความพึงพอใจในการทำงานของ Locke (1976 cited in Muchinsky, 1983) ที่ว่าเป็นภาวะของความรู้สึกพึงพอใจหรือภาวะของการมีอารมณ์ทางบวก เป็นผลมาจากการประเมินประสบการณ์ที่ได้จากงาน ส่วน Davis (1974 cited in Glenn, Taylor & Weaver, 1977) ได้ให้ความหมายว่าเป็นทัศนคติซึ่งเป็นคุณลักษณะของความพึงพอใจและไม่พอใจที่ผ่านมาของผู้ปฏิบัติงานต่องานที่ทำ ทัศนคตินี้แสดงให้เห็นทราบว่าในขณะนั้นมีความพึงพอใจหรือไม่ โดยการประเมินจากงาน และผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งผลเหล่านี้ขึ้นอยู่กับความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการทำงานตามที่มุ่งหวังไว้ และยังขึ้นอยู่กับความร่วมมือช่วยเหลือกันในการทำงานให้บรรลุผลทั้งงานและผู้ปฏิบัติงาน จากลักษณะของการนิยามความพึงพอใจในการทำงานดังกล่าว แสดงถึงการที่พนักงานมีการประเมินสภาพแวดล้อมที่ได้รับจากการทำงานว่ามีความรู้สึกทางบวกหรือลบต่องานที่ทำ การสร้างความพึงพอใจในการทำงานให้เกิดแก่พนักงานจึงเป็นสิ่งสำคัญเพราะการเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานมีความสัมพันธ์ไปสู่การขาดงานและการลาออกก่อนเวลาอันควร (Porter & Steers, 1973) โดยเฉพาะในพนักงานใหม่ซึ่งมีแนวโน้มที่จะลาออกก่อนเวลาอันควรคือประมาณเจ็ดเดือนแรกของการทำงาน (Leibowitz, Schlossberg & Shore, 1991; Mathis & Jackson, 1997) ดังนั้นถ้าพนักงานใหม่ที่มีความพึงพอใจในการทำงานต่องานเร็วเท่าใดก็จะช่วยให้ลดอัตราการลาออกได้ หนทางหนึ่งที่ช่วยให้พนักงานใหม่เกิดความพึงพอใจในการทำงานได้ คือ การสร้างบรรยากาศของการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน (Davis, 1974 cited in Glenn, Taylor & Weaver, 1977) จะทำให้พนักงานใหม่เกิดความรู้สึกอบอุ่นใจและเป็นการประเมินประสบการณ์ในการทำงานในระยะแรกไปในทางบวก โดยแหล่งที่มาของการเกิดความพึงพอใจในการทำงานสามารถแบ่งเป็น 6 ประการด้วยกัน คือ ค่าตอบแทน การทำงาน



ด้วยตนเอง การเลื่อนตำแหน่ง การบังคับบัญชา กลุ่มการทำงาน และสภาพแวดล้อมของการทำงาน โดยค่าตอบแทนและการทำงานด้วยตนเองเป็นที่มาที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานได้มากที่สุด ในขณะที่โอกาสในการเลื่อนตำแหน่งงานและการบังคับบัญชาเป็นแหล่งที่มาที่มีความสำคัญในระดับปานกลาง และกลุ่มการทำงานกับสภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นแหล่งที่มาที่มีความสัมพันธ์ต่อการเกิดความพึงพอใจในการทำงานได้น้อย จากแหล่งที่มาของความพึงพอใจในการทำงานดังกล่าวจะนำมาสู่รูปแบบของความพึงพอใจในการทำงาน (a model of job satisfaction) (Lawler & Porter, 1986 cited in Arnold & Feldman, 1986) แสดงดังภาพ 2



ภาพ 2 รูปแบบของความพึงพอใจในการทำงาน (a model of job satisfaction)

จากภาพ 2 อธิบายได้ว่าความพึงพอใจในการทำงานถูกกำหนดโดยความไม่สอดคล้องลงรอยกัน (discrepancies) ระหว่างความคาดหวังของบุคคลที่จะได้รับจากงาน ได้แก่ ค่าตอบแทน การทำงานด้วยตนเอง การเลื่อนตำแหน่งงาน การบังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งมีรายละเอียดเช่นกันกับสภาพความเป็นจริงในการทำงาน โดยพนักงานที่เกิดความพึงพอใจในการทำงานจะหมายถึงสิ่งที่พนักงานได้คาดหวังว่าจะได้รับ

จากการทำงานและสภาพความเป็นจริงในการทำงานปัจจุบันสามารถตอบสนองความคาดหวังนั้นได้ ก็จะทำให้พนักงานไม่มีภาวะของความไม่สอดคล้องลงรอยกันระหว่างความคาดหวังเกี่ยวกับงานและสภาพการทำงานที่แท้จริง นำไปสู่ความพึงพอใจในการทำงาน ในขณะที่พนักงานไม่ได้ตามสิ่งที่คาดหวังจากองค์กรในสภาพการทำงานในปัจจุบันจะส่งผลให้เกิดความไม่สอดคล้องลงรอยกันระหว่างความคาดหวังและสภาพความเป็นจริงขององค์กรนำไปสู่ความไม่พึงพอใจในการทำงานในที่สุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในพนักงานใหม่ที่เมื่อก่อนเข้าสู่องค์กรจะมีความคาดหวังในการทำงาน (Wanous, 1992) แต่เมื่อพบกับสภาพความเป็นจริงขององค์กรแล้วไม่สามารถที่จะปรับตัวได้ก็จะนำไปสู่ความไม่พึงพอใจในการทำงานอันจะนำไปสู่การลาออกจากงานก่อนเวลาอันควร (Arnold & Feldman, 1986; Davis & Newstrom, 1985; William & Hazer, 1986) พนักงานใหม่อาจถือได้ว่าอยู่ในกลุ่มทำงานที่มักจะเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน ซึ่งประกอบด้วย 3 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้จัดการในระดับกลาง กลุ่มพนักงานในระดับผู้ปฏิบัติการ และกลุ่มพนักงานใหม่ (Weaver, 1980) โดยกลุ่มพนักงานใหม่มักจะเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานอันเนื่องมาจากสภาพความเป็นจริงของการทำงานไม่เป็นตามที่คาดหวังไว้ก่อนเข้าสู่องค์กร และถ้าอยู่ในช่วงภาวะเศรษฐกิจตกต่ำพนักงานใหม่ไม่สามารถเลือกงานได้ งานที่ทำไม่ตรงกับสายวิชาที่จบอาจจะก่อให้เกิดความเบื่อหน่ายในการทำงานเพราะถ้าได้งานที่ไม่ตรงตามความสามารถหรือแสดงความสามารถในการทำงานน้อยเกินกว่าคุณสมบัติที่มีอยู่ อีกทั้งพนักงานใหม่จะไม่มีอำนาจในการต่อรองการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาก็จะก่อให้เกิดความอึดอัดที่ไม่สามารถแสดงความคิดเห็นได้มากเท่าที่ควรซึ่งจะนำไปสู่ความไม่พึงพอใจในการทำงานได้ในที่สุด จะเห็นได้ว่าในระยะเริ่มต้นในการทำงานของพนักงานใหม่จะประสบปัญหาต่าง ๆ มากมายที่สามารถจะนำไปสู่ความไม่พึงพอใจในการทำงาน เพราะสถานะของความเป็นพนักงานใหม่มักจะเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจได้ ดังเช่น การศึกษาพบว่าพนักงานที่มีอายุมากขึ้นจะมีแนวโน้มของความพึงพอใจในการทำงานที่เพิ่มสูงขึ้น (Glenn, Taylor & Weaver, 1977) โดยพนักงานที่มีอายุน้อย ๆ จะมีแนวโน้มความพึงพอใจในการทำงานต่ำเพราะพนักงานมีความคาดหวังต่อองค์กรสูงและปรับตัวได้น้อยในขณะที่พนักงานที่มีอายุยิ่งมากก็จะมี ความพึงพอใจในการทำงานสูง เพราะเริ่มปรับความคาดหวังและสภาพความเป็นจริงขององค์กรได้ อีกทั้งการปรับตัวของพนักงานที่มีอายุมาก ๆ ก็ปรับตัวเข้ากับองค์กรได้เป็นอย่างดี ดังเช่น การศึกษาของ Mayo and Robert (1991) ได้ศึกษาพบว่าอายุการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงาน เช่นกันกับการศึกษาของ Smith, Scott and Hulin (1977 cited in

Davis & Newstrom, 1985) ที่แสดงถึงกลุ่มอายุและระดับความพึงพอใจในการทำงาน โดยสำรวจจากผู้จัดการประมาณ 4,000 คน แสดงดังตาราง 1

ตาราง 1 กลุ่มอายุและระดับความพึงพอใจในการทำงาน

กลุ่มอายุ	ระดับความพึงพอใจในการทำงาน
น้อยกว่า 30 ปี	3.41
30 - 40 ปี	3.42
41 - 55 ปี	3.57
มากกว่า 55 ปี	3.63

จากตาราง 1 เห็นได้ว่ากลุ่มอายุที่น้อยกว่า 30 ปี จะมีระดับความพึงพอใจในการทำงานในระดับต่ำที่สุด ซึ่งในกลุ่มอายุดังกล่าวนี้เป็นกลุ่มอายุของพนักงานใหม่โดยมาก เพราะว่าพนักงานใหม่ที่มีปัญหาในการปรับตัวมักจะเป็นพนักงานที่ไม่มีประสบการณ์ในการทำงานมาก่อนและมักจะเป็นนักศึกษาที่เพิ่งสำเร็จการศึกษา อายุจึงอยู่ในช่วงวัยรุ่นตอนปลาย ซึ่งเป็นกลุ่มอายุที่สามารถเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานได้สูงกว่ากลุ่มอายุอื่น อีกปัจจัยหนึ่งที่มีความเกี่ยวข้องกับความไม่พึงพอใจในการทำงานของพนักงานใหม่ คือ ระดับตำแหน่งงาน พนักงานที่ยังมีตำแหน่งงานสูงก็จะมีแนวโน้มความพึงพอใจในการทำงานเพิ่มสูงขึ้น เพราะพนักงานที่มีตำแหน่งงานสูงจะได้รับค่าตอบแทนที่ดี สภาพการทำงานก็ดีกว่าและสามารถใช้ความสามารถในการทำงานได้เต็มที่ ต่างจากพนักงานที่มีตำแหน่งงานไม่สูงซึ่งก็รวมถึงพนักงานใหม่ด้วยโดย พนักงานใหม่ที่ไม่มีประสบการณ์การทำงานก็จะเข้าทำงานในตำแหน่งที่ไม่สูงจึงได้รับค่าตอบแทนที่ไม่มากนัก อันจะนำไปสู่ความไม่พึงพอใจในการทำงานได้ (Kahn, 1973 cited in Davis & Newstrom, 1985)

พนักงานใหม่จึงเป็นกลุ่มบุคคลที่มีแนวโน้มที่จะเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานสูงด้วยสถานะของความเป็นพนักงานใหม่ ดังนั้นองค์การจึงควรตระหนักถึงความสำคัญของการทำให้พนักงานใหม่เกิดความรู้สึกพึงพอใจในการทำงาน กระบวนการหล่อหลอมทางสังคมที่องค์การจัดให้แก่พนักงานใหม่จึงเป็นหนทางหนึ่งที่ช่วยให้พนักงานใหม่ได้เรียนรู้และทำความเข้าใจในสถานะภาพของตนและสภาพความเป็นจริงขององค์การ (Wanous, 1992) อย่างน้อยก็ช่วยการปรับตัวของพนักงานใหม่ให้ดีขึ้น พนักงานใหม่ที่ได้รับการหล่อหลอมทางสังคมจาก

องค์การ นอกจากจะสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมใหม่ในองค์การได้แล้ว ยังส่งผลต่อเนื้อถึงความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งในองค์การที่พัฒนาจากความพึงพอใจในการทำงานไปสู่ความผูกพันต่อองค์การ ซึ่งเป็นผลที่ดีต่อองค์การในระยะยาว

**งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการหล่อหลอมทางสังคมและการปรับตัว ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์การและความพึงพอใจในการทำงาน**

ความผูกพันต่อองค์การและความพึงพอใจในการทำงานมักจะถูกนำมาเป็นประเด็นสำหรับการศึกษาวิจัยที่ต้องการผลสะท้อนทางด้านทัศนคติของพนักงาน เช่นกันกับการศึกษาการหล่อหลอมทางสังคมในพนักงานใหม่ที่มักจะใช้ความผูกพันต่อองค์การและความพึงพอใจในการทำงานเป็นเครื่องหมายที่สะท้อนถึงควมมีประสิทธิผลและความไม่มีประสิทธิผลของกระบวนการหล่อหลอมทางสังคม (Ostroff & Kozlowski, 1992) ซึ่งจากการศึกษาของ Mathieu (1991) พบว่าปฏิกริยาทางอารมณ์ของการรับรู้ในบทบาทขององค์การและลักษณะของงานที่รับผิดชอบ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการหล่อหลอมทางสังคมนั้น สามารถศึกษาได้จากความผูกพันต่อองค์การและความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งเป็นตัวแปรที่มักถูกนำมาใช้ศึกษาร่วมกันถึงผลสะท้อนทางอารมณ์ของบุคคลได้เป็นอย่างดี เนื่องจากความผูกพันต่อองค์การและความพึงพอใจในการทำงานมักถูกนำมาใช้ศึกษาพร้อมกันในงานวิจัยหลายชิ้น จึงได้เกิดประเด็นความสนใจที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์การและความพึงพอใจในการทำงานว่าตัวแปรใดมีความสำคัญมากกว่าดังเช่น Porter et al. (1974) ได้เสนอแนะว่าความพึงพอใจในการทำงานแสดงให้เห็นถึงการตอบสนองทางอารมณ์ต่อสภาพแวดล้อมการทำงานที่มักเกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอและฉับพลันกว่าความผูกพันต่อองค์การเมื่อเทียบกันแล้ว ส่วน Mathieu (1988) และ Mathieu and Hamel (1989) ได้สนับสนุนว่าความพึงพอใจ (satisfaction) เปรียบเหมือนสิ่งที่เกิดก่อนความผูกพันต่อองค์การ Michaels and Spector (1982) พบว่าความพึงพอใจในการทำงานเป็นสาเหตุเริ่มแรกในการนำไปสู่ความผูกพันต่อองค์การ ส่วนในงานวิจัยของ Tett and Meyer (1993) ที่ศึกษาการพัฒนารูปแบบการทำการลาออกจากงานโดยสมัครใจ (voluntary turnover) ซึ่งศึกษาจากความผูกพันต่อองค์การและความพึงพอใจในการทำงานซึ่งต่างก็เป็นตัวกลางที่เชื่อมโยงซึ่งกันและกัน การศึกษาดังกล่าวก่อให้เกิดแนวคิดที่ต่างก็สนับสนุนความสำคัญระหว่างความผูกพันต่อองค์การและความพึงพอใจในการทำงาน แนวคิดแรกเห็นว่าความผูกพันต่อองค์การมีการพัฒนามาเป็นระยะเวลาที่ยาวนาน

กว่าความพึงพอใจในการทำงานทำให้มีความแน่นอนในการประเมินผลมากกว่าในขณะที่อีกแนวคิดเห็นว่าความพึงพอใจในการทำงานเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการทำนายผลความตั้งใจและการตัดสินใจที่จะออกจากงาน และสนับสนุนว่าความพึงพอใจในการทำงานจะนำมาสู่การเกิดความผูกพันต่อองค์การ ถึงแม้ว่าจะมีการโต้แย้งถึงความสำคัญระหว่างความผูกพันต่อองค์การและความพึงพอใจในการทำงานก็ตาม แต่ก็ยังไม่มีข้อสรุปที่เป็นหลักฐานชัดเจนว่าตัวแปรใดเป็นสาเหตุของอีกตัวแปรหนึ่ง (Mathieu, 1991) ถึงอย่างไรก็ตามความผูกพันต่อองค์การและความพึงพอใจในการทำงานก็ถือได้ว่าเป็นตัวแปรที่สะท้อนถึงควมมีประสิทธิผลของกระบวนการหล่อหลอมทางสังคมได้เป็นอย่างดี ดังเช่นที่ Nelson, Quick and Eakin (1988 cited in Garavan & Morley, 1997) ได้อ้างถึงกระบวนการหล่อหลอมทางสังคมที่จะประสบความสำเร็จได้นั้น พิจารณาได้จากการทำงานที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับสูง พนักงานมีความตั้งใจที่จะอยู่ในองค์การ ความพึงพอใจในการทำงานอยู่ในระดับที่สูงมาก และถ้าความผูกพันต่อองค์การยิ่งอยู่ในระดับสูงเท่าไรก็จะเป็นตัวบ่งชี้ถึงการประสบความสำเร็จของการหล่อหลอมทางสังคมได้มากเท่านั้น เช่นกันกับ Reichers (1987) ที่เสนอแนะว่าผลสะท้อนกลับของการประสบความสำเร็จของกระบวนการหล่อหลอมทางสังคมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงาน ผลการปฏิบัติงาน และความสัมพันธ์ทางลบกับความตั้งใจที่จะออกจากองค์การ

จากความสำคัญของความผูกพันต่อองค์การและความพึงพอใจในการทำงานดังกล่าว จึงมีงานวิจัยเกี่ยวกับการหล่อหลอมทางสังคมที่ใช้ความผูกพันต่อองค์การและความพึงพอใจในการทำงาน ศึกษาพร้อมกันดังเช่น งานวิจัยของ Holton and Russel (1997) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ของความคาดหวังก่อนการเข้าสู่องค์การของพนักงานใหม่ที่มีต่อกระบวนการหล่อหลอมทางสังคมและผลลัพธ์ที่เกิดจากการหล่อหลอมทางสังคม ผลการศึกษาพบว่าความคาดหวังก่อนเข้าสู่องค์การของพนักงานใหม่นั้นมีความสัมพันธ์สูงมากกับกระบวนการหล่อหลอมทางสังคมและผลลัพธ์ที่เกิดจากการหล่อหลอมทางสังคมโดยพนักงานใหม่ที่ไม่มีความคาดหวังก่อนเข้าสู่องค์การจะส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์การ แรงจูงใจภายในตนเองที่มีต่อการทำงาน การประสบความสำเร็จด้านจิตใจอยู่ในระดับต่ำ มีปัญหาขัดแย้งในการทำงานกับบุคคลอื่นและมีแนวโน้มที่จะตั้งใจออกจากงานสูง ในขณะที่พนักงานใหม่ที่มีความคาดหวังก่อนเข้าสู่องค์การจะมีการสังเกตทุกสิ่งทุกอย่างในองค์การให้เกิดการรับรู้มากที่สุด เป็นกลุ่มบุคคลที่เข้าใจวัฒนธรรมขององค์การได้ดี นอกจากนั้นพนักงานที่ไม่มีความคาดหวังก่อนเข้าสู่องค์การยังส่งผลต่อการเรียนรู้ในกระบวนการหล่อหลอมทางสังคมที่ไม่ดีด้วย โดยพนักงานใหม่จะมีความลำบากในการปรับตัว ความเครียดอยู่ในระดับสูงไม่มีความประทับใจ

ในองค์การและมีการเรียนรู้สภาพในองค์การน้อยมาก ข้อเสนอแนะที่ได้คือควรทำให้พนักงานใหม่ มีความสมดุลทางการคาดหวังต่อองค์การและการยอมรับกับสภาพความเป็นจริงขององค์การ โดยการแปลงผ่านทางกระบวนการหล่อหลอมทางสังคม ซึ่งอาจใช้กิจกรรมทางการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์เข้าช่วยเสริม เช่น การสรรหาคัดเลือก การปฐมนิเทศ และการอบรมเป็นต้น

งานวิจัยของ Louis, Posner and Powell (1983) พบว่าความพึงพอใจในการทำงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการรับรู้ความเป็นประโยชน์ (helpfulness) ของแหล่งที่มาเพื่อการหล่อหลอมทางสังคมจากทั้งหมด 10 แหล่ง ได้แก่ การศึกษาดูงาน กิจกรรมบำเพ็ญประโยชน์แก่สังคม การปฐมนิเทศ การฝึกอบรมนอกสถานที่ การสรรหา พี่เลี้ยง ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานที่มีตำแหน่งเดียวกัน เพื่อนร่วมงานที่มีอาวุโสกว่า และพนักงานฝ่ายให้ความช่วยเหลือ ในขณะที่ความผูกพันต่อองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับแหล่งที่มาเพื่อการหล่อหลอมทางสังคม 9 แหล่งจากทั้งหมด 10 แหล่ง โดยละเว้นแหล่งที่มาจากพนักงานฝ่ายให้ความช่วยเหลือที่เป็นแหล่งที่ไม่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ

งานวิจัยของ Saks (1995) ศึกษาความเชื่อในประสิทธิภาพของตน (self-efficacy) ในพนักงานใหม่ ผลการวิจัยพบว่าการฝึกอบรมซึ่งถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการหล่อหลอมทางสังคมจะมีความสัมพันธ์อย่างมากต่อความเชื่อในประสิทธิภาพของตนเพิ่มขึ้นภายหลังจากที่ฝึกอบรม นอกจากนั้นการฝึกอบรมยังทำให้มีความสามารถในการแก้ไขปัญหา ผลการปฏิบัติงานที่เพิ่มขึ้น และความตั้งใจที่จะออกจากงานลดต่ำลง และยังพบว่าความเชื่อในประสิทธิภาพของตนภายหลังจากการฝึกอบรมเป็นตัวกลางสู่ความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์การ

ผลการวิจัยของ Wright (1990) ได้ศึกษาในพนักงานธนาคารที่มีหน้าที่รับฝากเงินและถอนเงิน ซึ่งหน้าที่ดังกล่าวต้องมีการติดต่อกับลูกค้าตลอดเวลาถ้าพนักงานผู้นั้นไม่เข้าใจหัวใจของการให้บริการและไม่เข้าใจลักษณะของงานที่ต้องทำ มักจะประสบปัญหาต่าง ๆ ก่อให้เกิดปัญหาต่อธนาคารที่ต้องเผชิญกับอัตราการลาออกที่เพิ่มมากขึ้น ในธนาคารที่มีพนักงานธนาคารในหน้าที่ดังกล่าว ผลการศึกษาพบว่าพนักงานธนาคารที่มีความเข้าใจในวิชาชีพของตนดี จะมีความผูกพันต่อองค์การและความพึงพอใจในการทำงานสูงขึ้นเมื่อได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การได้ทำงานที่มีความท้าทายในการทำงาน การมีโอกาสเลื่อนตำแหน่ง และเข้าใจรูปแบบการบังคับบัญชาของหัวหน้างาน สำหรับพนักงานธนาคารที่ไม่เข้าใจในลักษณะงานของตนจะเกิดความผูกพันต่อองค์การและความพึงพอใจในการทำงานก็ต่อเมื่อได้เข้าไปติดต่อสัมพันธ์กับกลุ่มที่มีความเข้าใจในลักษณะงานและมีประสิทธิภาพในการทำงานสูง

นอกจากงานวิจัยที่เกี่ยวกับการหล่อหลอมทางสังคมที่ศึกษาความผูกพันต่อองค์กร และความพึงพอใจในการทำงานร่วมกันแล้ว ยังมีงานวิจัยที่ศึกษาเฉพาะการหล่อหลอมทางสังคม และความผูกพันต่อองค์กรด้วย เพราะเห็นว่าความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานใหม่แต่ละคน จะถูกสร้างมาจากกระบวนการที่พนักงานใหม่ได้รับตั้งแต่เข้าองค์กรผ่านทาง การสรรหา และจากขั้นตอนอื่น ๆ ที่องค์กรจัดขึ้นเพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้ค่านิยมขององค์กรรวมถึงวิธีการทำงาน (Caldwell, Chatman & O'Reilly, 1990) ซึ่งมีลักษณะของการหล่อหลอมทางสังคม ความผูกพันต่อองค์กรจึงมีความเกี่ยวข้องต่อการเกิดการหล่อหลอมทางสังคมตั้งแต่พนักงานใหม่ เริ่มเข้าสู่องค์กร งานวิจัยเกี่ยวกับการหล่อหลอมทางสังคมจึงนิยมใช้ความผูกพันต่อองค์กรในการประเมินประสิทธิผลกระบวนการหล่อหลอมทางสังคมดังเช่นงานวิจัยของ Allen and Meyer (1990) ได้ศึกษาระบบการหล่อหลอมทางสังคมในองค์กร โดยเป็นการศึกษาเพื่อดูพัฒนาการ (longitudinal analysis) ทุก 6 ถึง 12 เดือน เป็นการศึกษาการเชื่อมโยงระหว่างความผูกพันต่อองค์กรและบทบาทในการปรับตัวของพนักงานใหม่ ผลการศึกษาพบว่าประสบการณ์จากการหล่อหลอมทางสังคมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรหลังจากเวลา 6 เดือน การหล่อหลอมทางสังคมเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อพนักงานใหม่ที่องค์กรควรดัดแปลงนำมาใช้ส่งเสริมรูปแบบโปรแกรมที่ช่วยการปรับตัวให้กับพนักงานใหม่ ซึ่งพนักงานใหม่ที่มีการปรับตัวได้ดีจะพัฒนาไปสู่ความผูกพันต่อองค์กรต่อไปด้วย

ผลการวิจัยของ Fullagar, Gordon, Gallagher and Clark (1995) พบว่าความผูกพันต่อองค์กรเป็นส่วนสำคัญต่อการเข้ามีส่วนร่วมในทั้งกิจกรรมเพื่อการหล่อหลอมทางสังคมที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการในสหภาพแรงงาน (labour union)

ผลการวิจัยของ Jones (1986) พบว่ารูปแบบกิจกรรมของทางองค์กรและการสะสมประสบการณ์ด้วยตนเองเพื่อการหล่อหลอมทางสังคมต่างมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร

ผลการวิจัยของ Ostroff and Kozlowski (1992) พบว่าความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกว่าด้านอื่น คือความรู้เกี่ยวกับการหล่อหลอมทางสังคมในด้าน ความเกี่ยวข้องในการทำงานและบทบาทการทำงาน

ส่วนงานวิจัยที่ศึกษาเฉพาะการหล่อหลอมทางสังคมและความพึงพอใจในการทำงาน ดังเช่นผลการวิจัยของ Chao et al. (1994) พบว่าความพึงพอใจในการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการหล่อหลอมทางสังคมทั้ง 6 ด้าน และสามารถทำนายความพึงพอใจในการทำงาน ได้จากการหล่อหลอมทางสังคมในด้านเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรด้วย

ผลงานวิจัยของ Feldman (1976b) ได้ศึกษาผลลัพธ์ที่เนื่องมาจากกระบวนการหล่อหลอมทางสังคม 4 ตัวแปรด้วยกัน ได้แก่ (1) ความพึงพอใจโดยทั่วไปในการทำงาน (general satisfaction) (2) การรับรู้ถึงการมีอำนาจในการควบคุมการทำงาน (mutual influence) (3) แรงจูงใจภายในตนที่มีต่อการทำงานให้เกิดประสิทธิผล (internal work motivation) และ (4) ความผูกพันและเกี่ยวข้องสัมพันธ์ในการทำงาน (job involvement) ผลการศึกษาพบว่ามีสองตัวแปร ได้แก่ ความพึงพอใจโดยทั่วไปในการทำงาน และการรับรู้ถึงการมีอำนาจในการควบคุมงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับลักษณะของกระบวนการหล่อหลอมทางสังคม โดยเฉพาะความพึงพอใจโดยทั่วไปในการทำงานมีความสัมพันธ์กับความชัดเจนในบทบาทของตนเอง การประสานความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและผู้บังคับบัญชา ความสามารถแก้ไขความขัดแย้งในชีวิตส่วนตัว และความสามารถในการจัดการปัญหาความขัดแย้งในการทำงาน

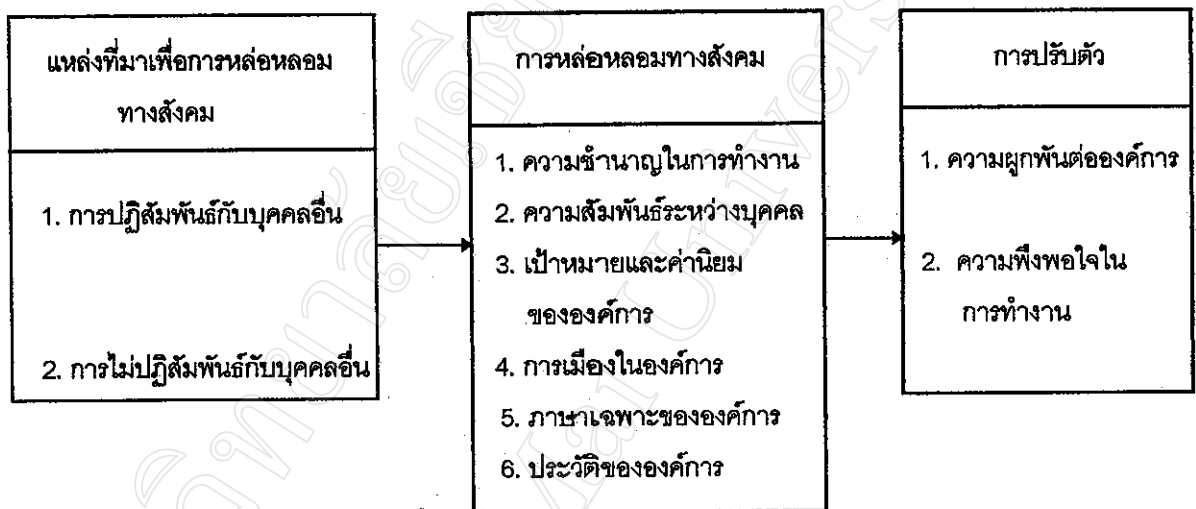
ผลการวิจัยของ Katz (1978) พบว่าความพึงพอใจในการทำงานโดยเฉพาะด้านความสำคัญในงาน (task significance) ของพนักงานใหม่จะมีความสัมพันธ์ทางบวกกับระยะเวลาในการทำงานอยู่ในองค์กร คือพนักงานใหม่ทำงานในองค์กรยาวนานเท่าไรความพึงพอใจในการทำงานก็จะมากขึ้นด้วย

ถึงแม้ว่าจะมีงานวิจัยเกี่ยวกับการหล่อหลอมทางสังคมในแง่มุมที่หลากหลายก็ตามแต่ ผลการวิจัยก็ยังพบว่าความผูกพันต่อองค์กรและความพึงพอใจในการทำงานจะมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ไปในทางบวกกับการหล่อหลอมทางสังคม อีกทั้งความผูกพันต่อองค์กรและความพึงพอใจในการทำงานเป็นการประเมินทัศนคติของพนักงานที่น่าสนใจศึกษากับการหล่อหลอมทางสังคมเพราะว่าสามารถสะท้อนความรู้สึกนึกคิดภายในที่มีต่อสภาพแวดล้อมในองค์กรได้เป็นอย่างดี



### กรอบแนวคิดของการวิจัย (Framework)

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้ใช้กรอบแนวคิดเป็นแนวทางในการศึกษาเกี่ยวกับแหล่งที่มาในการหล่อหลอมทางสังคม และการศึกษาถึงการหล่อหลอมทางสังคมที่สามารถร่วมกันทำนายการปรับตัวของพนักงานใหม่ อีกทั้งยังศึกษาเปรียบเทียบการหล่อหลอมทางสังคมในกลุ่มพนักงานใหม่ที่มีการปรับตัวดีและการปรับตัวไม่ดี แสดงดังภาพ 3



ภาพ 3 กรอบแนวคิดของการวิจัย

การวิจัยนี้มีกรอบแนวคิดที่ว่าแหล่งที่มาเพื่อการหล่อหลอมทางสังคมซึ่งประกอบไปด้วยแหล่งที่มาจากการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน พี่เลี้ยง และแหล่งที่มาจากการไม่ปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ได้แก่ การสังเกต การลองผิดลองถูก การอ่านคู่มือขององค์การ จะให้ข้อมูลข่าวสารเพื่อการเรียนรู้ต่อการเกิดการหล่อหลอมทางสังคมในแต่ละด้าน ได้แก่ ความชำนาญในการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป้าหมายและค่านิยมขององค์การ การเมืองในองค์การ ภาษาเฉพาะขององค์การ และประวัติขององค์การ

นอกจากนั้นการหล่อหลอมทางสังคมในแต่ละด้านยังสามารถร่วมกันทำนายการปรับตัวของพนักงานใหม่ที่พิจารณาจากความผูกพันต่อองค์การ ความพึงพอใจในการทำงาน และมีการศึกษาเปรียบเทียบการหล่อหลอมทางสังคมในกลุ่มพนักงานใหม่ที่มีการปรับตัวดีและการปรับตัวไม่ดี