

ทฤษฎีแนวความคิดและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายที่จะทราบว่าตัวแปรใดมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อกรมการปกครอง ดังนั้นจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องกล่าวถึง ทฤษฎีแนวความคิดและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์การ ลักษณะส่วนบุคคล ลักษณะงาน และบทบาท ตลอดจนผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรเหล่านี้ เพื่อ เป็นแนวทางในการประมวลข้อที่เหมือนกันและข้อที่แตกต่างกันในการวิเคราะห์วิจัยต่อไป

การนำเสนอในบทนี้จะกล่าวถึงหัวข้อสำคัญ 4 หัวข้อคือ

1. ความผูกพันต่อองค์การ จะกล่าวถึงความ เป็นมา นิยามความผูกพันต่อองค์การ ความแตกต่างระหว่างความผูกพันต่อองค์การและความพึงพอใจในงานและแนวทางการวัดความผูกพันต่อองค์การ
2. ลักษณะส่วนบุคคล จะกล่าวถึง องค์การกับรางวัล องค์การกับอายุการทำงาน แนวความคิดการลงทุน แนวความคิดการแลกเปลี่ยนและแนวความคิดแบบจำลองการลงทุน
3. ลักษณะงาน จะกล่าวถึง ความหมายการจัดรูปแบบงานใหม่ การจัดรูปแบบงานใหม่ตามวิธีการของ Herzberg การจัดรูปแบบงานใหม่โดยวิธีการสำรวจเพื่อวินิจฉัยงานแบบจำลองความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะที่สำคัญของงาน สถานภาพทางจิตวิทยาและผลลัพธ์ของงาน การจัดรูปแบบงานใหม่หลังจากการวินิจฉัยงานแล้ว การจัดรูปแบบงานใหม่โดยวิธีการสังคมนิยม ข้อคิดเห็นบางอย่างเกี่ยวกับการจัดรูปแบบงานใหม่และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
4. บทบาท จะกล่าวถึง ความหมายของบทบาท ความขัดแย้งในบทบาท ความคลุมเครือในบทบาทและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความผูกพันต่อองค์การ

การศึกษาเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การมีทั้งที่ใช้ความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม การวิจัยนี้ใช้ความผูกพันต่อองค์การ เป็นตัวแปรตามโดยจะ เสนอให้ทราบ

ถึงประวัติความเป็นมาของแนวความคิดนี้ การให้คำนิยาม ความแตกต่างระหว่างความผูกพัน  
ต่อองค์กรและความพึงพอใจในงาน และแนวทางการวัดความผูกพันต่อองค์กร

### 1. ความเป็นมา

การศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กรในระยะเริ่มแรกคือก่อนปี ค.ศ. 1970  
นั้น มีผลงานอยู่ประปรายและอยู่ในแวดวงของพวกวิชาชีพ (Becker and Carper 1956;  
Becker 1960 อ้างถึงใน Sheldon 1971 : 143) องค์กรทางการเมือง (Kornhauser  
1962 อ้างถึงใน Sheldon 1971 : 143) และการศึกษาเกี่ยวกับชุมชนแบบอุดมคติ  
(Kanter 1968 : 499-517)

ในระยะต่อมาคือ ปี ค.ศ. 1970 จนถึงปัจจุบัน ความสนใจเกี่ยวกับแนว  
ความคิดความผูกพันต่อองค์กรและการศึกษาเชิงประจักษ์เกี่ยวกับสาเหตุและผล ของความผูก  
พันในองค์กรต่าง ๆ เพิ่มมากขึ้น ซึ่งพอจะแบ่งแยกกลุ่มที่ได้รับการศึกษาออกเป็น 3 กลุ่ม

กลุ่มที่ 1 พวกวิชาชีพ เช่น นักวิทยาศาสตร์ วิศวกร พยาบาล และ  
ครู (Hall and Schneider 1972; Hrebiniak and Alutto 1972; Sheldon 1971;  
Steers 1977)

กลุ่มที่ 2 ภาคธุรกิจ - อุตสาหกรรม ซึ่งมีตั้งแต่ระดับคนงานพนักงาน เสมียน  
ไปจนถึงผู้จัดการ ในบริษัท ธนาคาร องค์กรโทรศัพท์ ฯลฯ (Buchanan 1974 a,  
1974 b; Dubin, Champoux and Porter 1975; Eisenberg, Monge and Miller  
1983; Farrel and Rusbult 1981; Marsh and Mannari 1977; Mowday, Porter  
and Dubin 1974; Porter and Others 1974; Steers and Spencer 1977)

กลุ่มที่ 3 ภาครัฐบาล เช่น ผู้จัดการภาครัฐบาล พนักงานป่าไม้ ฯลฯ  
(Buchnan 1974a, 1974b; Hall, Schneider and Nygren 1970; Martin and  
O'Laughlin 1984; Morris and Steers 1980)

เหตุที่แนวความคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรได้รับความสนใจเพิ่มมากขึ้นตั้งแต่  
ช่วงปี ค.ศ. 1970 เป็นต้นมาในหมู่นักบริหารและนักวิเคราะห์องค์กร ซึ่งพยายามหาวิธีการ  
ที่จะบำรุงรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กรและเพิ่มพูนผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ความผูกพัน  
ของพนักงานมีความสำคัญด้วยเหตุผลหลายประการ ดังต่อไปนี้



(1) การค้นพบเมื่อเร็ว ๆ นี้ พบว่า ความผูกพันเป็นตัวพยากรณ์การเปลี่ยนงาน (Turnover) ได้ดีกว่าความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) ตัวอย่าง เช่น ขณะที่แต่ละบุคคลอาจจะไม่พอใจเงินเดือนที่เขาได้รับ หรือไม่พอใจผู้บังคับบัญชา ความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง อาจจะครอบงำหรือข่มความไม่พึงพอใจ และตัดสินใจที่จะมีส่วนร่วมกับองค์กรต่อไป (Koch and Steers 1976 ; Porter and Others 1974)

(2) ผู้ปฏิบัติงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงอาจจะปฏิบัติงานได้ดีกว่าผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรต่ำกว่า (Mowday, Porter and Dubin 1974 : 231-248)

(3) บางคนกล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กร อาจจะเป็นตัวชี้วัดหรือดัชนีประสิทธิผลขององค์กรที่มีประโยชน์มาก (Angle and Perry 1981; Schein 1970; Steers 1975) การค้นพบเหล่านี้ แสดงถึงความสำคัญทั้งต่อทฤษฎี องค์กร และการบริหารงาน

## 2. นิยามความผูกพันต่อองค์กร

เนื่องจากความสนใจเกี่ยวกับแนวความคิด ความผูกพันต่อองค์กรมีเพิ่มมากขึ้นและพยายามที่จะอธิบายแนวความคิดอันนี้ ในทางทฤษฎีก็มีอยู่มากเช่นกัน แม้ว่าแนวทางในการให้คำนิยามของความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) จะมีความผันแปรแตกต่างกันมากตามผลงานของหลาย ๆ คน (Becker 1960; Brown 1969; Buchanan 1974a; Gouldner 1960; Grusky 1966; Hall and Schneider 1972; Hall, Schneider and Nygren 1970; Hrebiniak and Alutto 1972; Kanter 1968; Lee 1971; Salancik 1977; Sheldon 1971; Weiner and Gechman 1977) แต่ก็พอแบ่งแนวโน้มการให้คำนิยามความผูกพันต่อองค์กรได้เป็น 2 แนว ตามความเห็นของ Mowday, Steers and Poter (1979 : 224-247) แนวโน้มอันแรก: จากผลงานของนักวิจัยข้างต้น จุดเน้น ความผูกพันที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรม (Commitment - related Behaviors) ตัวอย่างเช่น การไปปรากฏตัวทำงานตามเวลาที่กำหนด ซึ่งถือว่าเป็นความผูกพันแบบ เป็นทางการ (Formal Attachment) มองเห็นได้อย่างเด่นชัดหรือคำนิยามที่ Hrebiniak and Alutto (1972) ให้อธิบายว่าความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง การเพิ่มขึ้นที่ลดน้อยของค่าจ้างและเงินเดือน สถานภาพ ความมีอิสระของวิชาชีพและการเพิ่มมากขึ้นของเพื่อนร่วมงาน ทำให้เกิดความไม่ต้องการออกจากงาน

แนวโน้มที่ 2 ให้ความสำคัญความผูกพันในแง่ของทัศนคติ (attitude) เช่น Sheldon (1971 : 143) ให้นิยามไว้ว่า ความผูกพัน คือทัศนคติต่อองค์การซึ่งเชื่อมหรือผูกมัดลักษณะของบุคคลต่อองค์การนั้น หรือ Hall, Schneider and Nygren (1970: 176-177) นิยามคำว่า ความผูกพันต่อองค์การ คือ กระบวนการที่ซึ่งเป้าหมายขององค์การและเป้าหมายของแต่ละบุคคลมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันมากขึ้น ดังนั้น ทัศนคติของความผูกพัน (attitudinal commitment) จึงเป็นการแสดงถึงสภาวะซึ่งแต่ละคนมีความผูกพันต่อองค์การและเป้าหมายขององค์การ รวมทั้งปรารถนาที่จะยังคงเป็นสมาชิกขององค์การเพื่อทำให้เป้าหมายขององค์การบรรลุความสำเร็จ นอกจากนี้ March and Simon (1958) ให้ข้อสังเกตว่า ความผูกพันมักจะถูกแวดล้อมไปด้วยลักษณะของความสัมพันธ์แบบแลกเปลี่ยน (Exchange Relationship) แต่ละคนผูกพันตัวเองเข้ากับองค์การ ในขณะที่เดียวกันก็ต้องการรางวัลหรือค่าจ้างจากองค์การด้วย

การศึกษานี้จึงสนใจแนวโน้มอันที่ 2 ที่นิยามความผูกพันในแง่ของทัศนคติ แม้ว่าคำนิยามนี้จะรวมถึงในแง่ของพฤติกรรมบางส่วน ดังนั้นเราจึงนิยาม "ความผูกพันต่อองค์การ" ในที่นี้ว่าหมายถึง ระดับความมากน้อยที่แต่ละบุคคลแสดงตัวเข้าไปมีความสัมพันธ์กับองค์การ (Porter and Smith 1970 อ้างถึงใน Mowday, Steers and Porter 1979 : 226) ซึ่งสามารถแบ่งแยกลักษณะออกได้เป็น 3 ประการคือ

- (1) ความศรัทธาและการยอมรับอย่างแรงกล้าใน เป้าหมายและค่านิยมขององค์การ
- (2) ความเต็มใจที่จะใช้วิจรรย์ญาณและความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ให้กับองค์การ
- (3) ความรักดีที่จะทำงานเพื่อองค์การนี้ตลอดไป

เมื่อนิยามความหมายในแง่นี้ ความผูกพันได้แสดงบางสิ่งบางอย่างนอกเหนือไปจากความรักดีต่อองค์การ เช่น การแสดงถึงความสัมพันธ์กับองค์การที่มีพลัง ซึ่งแต่ละคนเต็มใจที่จะอุทิศบางสิ่งบางอย่างในตัวเองเพื่อช่วยให้องค์การมีความเจริญก้าวหน้า ดังนั้นความผูกพันไม่เพียงแต่จะทราบได้จากการแสดงออกทางความ เชื่อถือและความ เห็นของแต่ละบุคคล เท่านั้น แต่ยังสามารถทราบได้จากการกระทำของบุคคลนั้นด้วย อย่างไรก็ตาม เป็นที่น่าสังเกตว่าคำนิยามนี้ยังไม่ทำให้หมดข้อสงสัยถึงความ เป็นไปได้ ซึ่งแต่ละบุคคลอาจจะผูกพันต่อแง่อื่น ๆ ในสภาพแวดล้อม

ล้อมของเขา เช่น ผูกพันต่อครอบครัว ต่อสหพันธ์หรือชมรม ต่อพรรคการเมือง แต่  
 กระนั้นก็ดีเราสามารถยืนยันได้ว่า ถ้าบุคคลปราศจากซึ่งความผูกพันด้านอื่น ๆ แล้ว บุคคลที่  
 มีความผูกพันต่อองค์การมีแนวโน้มที่จะแสดงออกถึงลักษณะ 3 ประการ ของคำจำกัดความ  
 ดังกล่าวข้างต้น

เนื่องจากได้กล่าวมาตอนต้นว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวพยากรณ์การเปลี่ยน  
 งานได้ดีกว่าความพึงพอใจในการทำงาน ฉะนั้นก่อนที่จะมีการเปรียบเทียบข้อแตกต่างระหว่าง  
 แนวความคิดทั้งสองจะได้อธิบายคร่าว ๆ ถึงความเป็นมา ลักษณะ และความหมายของความ  
 พึงพอใจในงาน การศึกษาเรื่องความพึงพอใจในงานพัฒนาขึ้นมาโดย Kornhauser and  
 Sharp (1932) ตั้งนั้นตั้งแต่ปี ค.ศ. 1932 เป็นต้นมา การศึกษาริวิจัยเกี่ยวกับความพึง  
 พอใจในงานก็ขยายตัวอย่างกว้างขวาง ดังเช่น Herzberg and others (1957) ได้  
 สำรวจพบผลงานวิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน จำนวน 145 เรื่อง ระหว่างช่วงปี  
 ค.ศ. 1935 - 1955 นอกจากนี้ Child (1941); Brayfield and Crockett  
 (1955) ; Scott, and Others (1960) และ Yuzuk (1961) ได้สำรวจพบผลงาน  
 วิจัยในหัวข้อนี้ ราว 2,000 ชิ้นในปี ค.ศ. 1976 Locke ได้ประมาณว่ามีบทความในสาขา  
 จิตวิทยา อุตสาหกรรมที่เขียนเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน ประมาณ 3,350 บทความ  
 (ประชัย เปี่ยมสมบูรณ์, ในเครือวัลย์ สัมปิยะศรีสกุล, บรรณาธิการ 2529 : 107-108)

สำหรับลักษณะและความหมายของความพึงพอใจในงานนั้น มีผู้ให้คำนิยามไว้มาก  
 มายดังต่อไปนี้ Miskel and Gerhardt นิยามความพึงพอใจว่าเป็นความเต็มใจ ความ  
 ต้องการและความปรารถนาที่จะทำงาน Locke กล่าวเสริมว่าความพึงพอใจเป็นตัวกระตุ้น  
 ซึ่งเกิดจากการชอบงานและพยายามทำงานให้สำเร็จ นอกจากนี้ Lock ยังชี้ว่าความพึงพอใจ  
 ในการทำงานเกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการจากงานที่ทำและผลที่ได้รับ Porter  
 ให้ความ เห็นว่าความพึงพอใจเป็นความแตกต่างระหว่างสิ่งที่คิดว่าควรจะได้รับกับสิ่งที่รู้สึกว่าได้  
 ได้รับ ในปัจจุบัน Hoppock นิยามความพึงพอใจว่าเป็นผลจากจิตวิทยาและสภาวะแวดล้อม และ  
 Smith, Kendall and Hulin กล่าวว่าความพึงพอใจในการทำงานเกิดจากความรู้สึกในทาง  
 บวกต่องานที่ได้รับผิดชอบ (เครือวัลย์ สัมปิยะศรีสกุล, ในเครือวัลย์ สัมปิยะศรีสกุล,  
 บรรณาธิการ 2529 : 34)

### 3. ความแตกต่างระหว่างความผูกพันต่อองค์การกับความพึงพอใจในงาน

เมื่อได้ทราบความหมายทั้งของความผูกพันต่อองค์การและความพึงพอใจในงานมาแล้ว ต่อไปก็จะชี้ให้เห็นว่าความผูกพันต่อองค์การ (ในแง่ของทัศนคติ) แตกต่างจากแนวความคิด ความพึงพอใจในงานอย่างไร ตามความคิดเห็นของ Mowday, Steers and Porter (1979 : 226)

3.1 ความผูกพันต่อองค์การเป็นแนวความคิดซึ่งมีลักษณะครอบคลุมมากกว่าความพึงพอใจในงาน สามารถสะท้อนถึงผลโดยทั่วไปที่บุคคลสนองตอบต่อองค์การโดยส่วนรวม ขณะที่ความพึงพอใจในงานสะท้อนถึงการสนองตอบของบุคคลต่องานหรือแง่ใดแง่หนึ่งของงานเท่านั้น เนื่องจากเหตุนี้ความผูกพันต่อองค์การจึงเน้นความผูกมัดของบุคคลต่อองค์การ รวมทั้งเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ ขณะที่ความพึงพอใจเน้นที่สภาพแวดล้อมของงานอันใดอันหนึ่ง โดยเฉพาะซึ่งผู้ปฏิบัติงานทำงานในหน้าที่ของตน

3.2 ความผูกพันต่อองค์การค่อนข้างจะมีเสถียรภาพมากกว่าความพึงพอใจในงาน แม้ว่าเหตุการณ์ประจำวันในสถานที่ทำงานอาจจะมีผลกระทบต่อความพึงพอใจในงานของผู้ปฏิบัติงาน แต่เหตุการณ์ชั่วคราวนั้นอาจจะมีผลกระทบต่อความผูกมัดของบุคคลที่มีต่อองค์การโดยส่วนรวม หลักฐานการศึกษาตามระยะเวลา (Longitudinal Study) สนับสนุนแนวความคิดนี้ ตัวอย่างจากผลงานของ Porter and Others (1974 : 603-609) ทัศนคติความผูกพันดูเหมือนว่าจะมีการพัฒนาอย่างช้า ๆ แต่จะอยู่อย่างมั่นคง สำหรับความพึงพอใจนั้นพบว่ามีเสถียรภาพน้อยกว่าความผูกพันและสะท้อนถึงปฏิกิริยา โดยตรงต่อแง่ของสภาวะแวดล้อมของงานที่จับต้องได้ เช่น ค่าจ้าง, ผู้บังคับบัญชา ฯลฯ สำหรับธรรมชาติของความพึงพอใจซึ่งมีลักษณะไม่ถาวรนี้ สามารถพบได้จากผลงานของ Smith, Kendall and Hulin (1969) และ Porter and Others (1974 : 603-609)

3.3 ถ้าสรุปความแตกต่างอย่างง่าย ๆ ในรูปแบบของสมการตามแนวความคิดของ Farrel and Rusbult (1981 : 78-95) จะได้ดังนี้

ความพึงพอใจในงาน = รางวัล - ค่าใช้จ่าย

ความผูกพัน = (รางวัล - ค่าใช้จ่าย) + การลงทุน-ทางเลือกอื่น

รางวัล (Rewards) หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่สามารถตอบสนองความต้องการของบุคคล ในสัมพันธภาพกับองค์การ เช่น เงินเดือน โอกาสความก้าวหน้า ความเป็นอิสระของงาน การใช้ทักษะต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน เอกลักษณะของงาน การสะท้อนกลับของงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความท้าทายของงาน ความเพียงพอของทรัพยากรในการทำงาน ระยะทางการเดินทางไปทำงาน การหยุดพักร้อน สภาพแวดล้อมทางกายภาพ ฯลฯ

ค่าใช้จ่าย (Costs) หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่เป็นการลงโทษต่อบุคคลอันเนื่องมาจากความสัมพันธ์กับองค์การ เช่น ความไม่พอใจของทรัพยากร ระยะเวลาที่เดินทางไปทำงาน ความไม่ยุติธรรมในการเลื่อนขั้นตำแหน่งและกระทำงานที่คนไม่ปรารถนา (Undesirable Shift) ฯลฯ เมื่อเปรียบเทียบกันแล้วในสถานการณ์การทำงานที่เป็นอยู่ปกติ การขาดซึ่งรางวัลในการทำงาน จะบอกเป็นนัยถึงค่าใช้จ่าย เช่น การขาดแคลนซึ่งรางวัลในด้านการเงิน ก็บอก เป็นนัยถึงค่าใช้จ่ายซึ่งก็คือ การมีเงินเดือนต่ำ

การลงทุน (Investments) หมายถึง กิจกรรม เหตุการณ์หรือบุคคลซึ่งเข้ามาเกี่ยวข้องกับงานในปัจจุบันของผู้ปฏิบัติงาน และยังหมายถึงทรัพยากรสิ่งต่าง ๆ ที่ตนเองอุทิศให้กับงานปัจจุบันในองค์การ ซึ่งการอุทิศนี้มีความตั้งใจที่จะทำให้ความสัมพันธ์กับองค์การดีขึ้น นอกจากนี้ทรัพยากรที่บุคคลลงทุนไปนั้นอาจจะเป็นไปได้ทั้งทางวัตถุและจิตใจ ทั้งภายในและภายนอก เช่น ระยะเวลาที่ทำงานกับองค์การ อายุทำงานแผนงานเกษียณ การฝึกอบรม และการมีพันธะกับชุมชน ฯลฯ

ทางเลือกอื่น (Alternatives) หมายถึง ทางเลือกของงานที่มีอยู่ ซึ่งบุคคลใช้เป็นมาตรฐานในการประเมินสัมพันธภาพระหว่างตนกับองค์การ เช่น เมื่อทางเลือกของงานมีอยู่ต่ำ (ตลาดแรงงานนั้นมีมากเกินความต้องการ) ความผูกพันต่อองค์การจะเพิ่มมากขึ้น หรือความยากลำบากในการหางานชนิดเดียวกัน ในองค์การอื่น ถ้าทางเลือกมีอยู่ต่ำ เขาก็อาจจะผูกพันต่อองค์การปัจจุบันมากขึ้น

รางวัลกับการลงทุนมีแนวโน้มว่าจะมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพันส่วนค่าใช้จ่าย และทางเลือกอื่นจะมีความสัมพันธ์ในทางลบกับความผูกพัน ดังนั้นจากสมการความผูกพันต่อองค์การจะเพิ่ม เมื่อผลรวมของรางวัลและค่าใช้จ่าย (รางวัล - ค่าใช้จ่าย) เพิ่มขึ้น ขณะเดียวกันการลงทุนของบุคคลเพิ่มขึ้น แต่ทางเลือกอื่นลดลง

#### 4. แนวทางการวัดความผูกพันต่อองค์การ

เพราะแนวทางการวัดความผูกพันต่อองค์การมีอยู่หลายลักษณะตามคำจำกัดความส่วนใหญ่ของเครื่องมือวัด เหล่านี้ประกอบไปด้วยมาตรวัด (Scales) ที่มีคำถาม 2-4 ข้อ ซึ่งมีความเที่ยงตรง (Validity) และความเชื่อมั่น (Reliability) เล็กน้อย

หรือไม่มีเลย เช่น เครื่องมือวัดของ Brown (1969); Buchanan 1974a; Gouldner (1960); Grusky (1966); Hall and Schneider (1972); Hall, and others (1970); Hrebiniak and Alutto (1972); Lee (1971) และ Sheldon (1971) ที่กล่าวมาทั้งหมดนี้เป็นคำกล่าวอ้างของ Mowday, Steers and Porter (1979 : 227) และยังวิจารณ์ต่อไปว่า จากหลักฐานที่มีอยู่ความพยายามในการสร้างเครื่องมืออย่างเป็นระบบหรือครอบคลุม เพื่อที่จะกำหนดอำนาจการทำนาย (Predictive) ความมีเสถียรภาพ (Stability) และความสอดคล้อง (Consistency) ของเครื่องมือต่าง ๆ มีน้อยมาก ถ้าเรามีความก้าวหน้าในการที่จะอธิบายแนวความคิดความผูกพัน การวิจัยเกี่ยวกับธรรมชาติ และผลของความผูกพันที่มีประโยชน์ก็จะสามารถดำเนินการได้ต่อไป ดังนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องมีการเครื่องมือซึ่งแสดงให้เห็นถึงคุณสมบัติของการวัดทางด้านจิตวิทยาซึ่งเป็นที่ยอมรับกันได้ (Acceptable Psychometric Properties) ภายในขอบเขตของการวัดทัศนคติ

สำหรับเครื่องมือที่ใช้วัดความผูกพันต่อองค์การ ในการศึกษาที่เรียกว่า "Organizational Commitment) Questionnaire" ย่อว่า OCQ ซึ่งพัฒนาโดย Porter, and others (1974 : 603-609) เครื่องมือทั้งหมดมี 15 คำถาม และ 15 คำถามนี้อยู่ในขอบข่ายของนิยามความผูกพันต่อองค์การ ซึ่งมีลักษณะ 3 ประการ ดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น อาจจะกล่าวได้ว่าความผูกพันต่อองค์การ (OCQ) ของ Porter, and others (1974 : 603-609) ได้รับความนิยมสูงสุดในการนำไปใช้ จากนักวิจัยต่าง ๆ มากมาย และเป็นที่ยอมรับกันว่าคำจำกัดความของเครื่องมือ (OCQ) นี้สอดคล้องกับแนวความคิดความผูกพันต่อองค์การทางด้านการบริหารมากที่สุด (Eisenberg, Monge and Miller 1984 : 181 อ้างจาก Sigband 1974 ; Spencer 1972)

Mowday, and Others (1979 : 224 - 247) ได้บอกพัฒนาการของเครื่องมือวัดความผูกพันต่อองค์การ (OCQ) โดยผ่านการศึกษามากกว่า 9 องค์การ จำนวนผู้ถูกศึกษา 2,563 คน ซึ่งมาจากสาขาวิชาชีพต่าง ๆ กัน เช่น ข้าราชการ พยาบาล นักบริหาร เลขานุการ นักวิทยาศาสตร์ วิศวกร ช่างโทรทัศน์ นักบัญชี เสมียน ฯลฯ และได้รายงานระดับความคงเส้นคงวภายใน (Internal Consistency) ของมาตรวัดไว้คือ ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาจาก .82-.93 โดยมีค่ามัธยฐาน = .90 สำหรับความเชื่อมั่นแบบทดสอบซ้ำ (Test-retest Reliability) มีค่าจาก  $r = .53$  ถึง  $r = .75$



### ลักษณะส่วนบุคคล

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะส่วนบุคคลกับความผูกพันต่อองค์การมีมานานแล้ว และลักษณะส่วนบุคคลที่พบที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การได้แก่ อายุ อายุการทำงาน ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง ความก้าวหน้าในวิชาชีพ หรือรางวัลต่าง ๆ ที่บุคคลได้รับจากองค์การ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

#### 1. องค์การกับรางวัล

Grusky (1966 : 488-503) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับความก้าวหน้าในวิชาชีพ (Career Mobility) กับความผูกพันต่อองค์การ ประชากรที่ Grusky เลือกใช้คือกลุ่มผู้จัดการของบริษัทขนาดใหญ่ชื่อ United Utility Corporation สหรัฐอเมริกา โดยส่งแบบสอบถามไปทั้งสิ้น 2,198 ฉบับ และแบบสอบถามกลับคืนมา 75% คือ 1,649 ฉบับ

การวิจัยครั้งนี้ Grusky ได้ให้ความหมาย ความผูกพันต่อองค์การไว้ว่า "คือธรรมชาติของความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกกับระบบทั้งหมดโดยส่วนรวม" บัญญัติ 2 ประการที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การของบุคคล คือรางวัลที่เขาได้รับจากองค์การและประสบการณ์ที่เขาได้รับจากการได้รับรางวัลบุคคลเข้ามาเป็นสมาชิกขององค์การแบบเป็นทางการ เพราะมุ่งหมายวัตถุประสงค์บางอย่างโดยผ่านการเป็นสมาชิก ถ้าบุคคลค้นพบว่าเขาไม่สามารถจะได้รับรางวัลซึ่งเขาหวังไว้แต่แรก เขาจะออกจากองค์การและไปร่วมกับองค์การอื่น แต่ถ้าไม่มีทางเลือก เขาก็จะยอมรับรางวัลเท่าที่เขาสามารถจะมีได้ ขณะเดียวกันเขาจะมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์การน้อยลง ในทางตรงข้ามถ้าเขาได้รับรางวัลสมดังที่เขาต้องการและแสวงหาสิ่งนี้จะช่วยให้เขามีพันธะรับผิดชอบต่อองค์การและมีความผูกพันต่อองค์การมากขึ้น นอกจากนี้เราสามารถกล่าวได้ว่า ธรรมชาติของความผูกพันต่อองค์การของบุคคลขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ระหว่างความเชื่อ (Belief) และความเป็นจริง (Reality) ถ้าความเชื่อกับความเป็นจริงสอดคล้องต้องกัน บุคคลก็มีแนวโน้มที่จะมีความผูกพันต่อองค์การมากขึ้น ขณะที่ ถ้าความเชื่อและความเป็นจริงไปกันคนละทาง ก็จะเป็นสาเหตุให้บุคคลลดความผูกพันต่อองค์การ

บุคคลจะเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อจะให้ได้มาซึ่งรางวัลจากองค์การ อาจจะเป็น**ปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่ง** ในการตัดสินใจความผูกพันต่อองค์การของบุคคล ถ้ารางวัลได้มาง่าย ๆ ความผูกพันต่อองค์การของบุคคลจะมีไม่มากนัก ในตรงกันข้ามถ้าบุคคลได้รับรางวัลที่

ยิ่งใหญ่ทั้ง ๆ ที่มีอุปสรรคที่เด่นชัด เช่น เริ่มต้นทำงานด้วยสถานภาพที่ต่ำในองค์กร ความผูกพันต่อองค์กรกรณีนี้จะสูง

Grusky ได้ตั้งข้อสมมติฐานการวิจัยไว้ 2 ประการ คือ ประการแรก ยิ่งบุคคลได้รับรางวัลจากองค์กรมากขึ้นเพียงไร เขาก็ยิ่งมีความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้นเพียงนั้น ประการที่สอง ยิ่งบุคคลมีอุปสรรคที่ต่องเขาชนะ เพื่อที่จะได้รับรางวัลจากองค์กรมากขึ้นเพียงใดก็ยิ่งทำให้เขามีความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้นเพียงนั้น แนวทางของทฤษฎีมีง่าย ๆ ว่าถ้าบุคคลได้รับรางวัลที่สูงขึ้นจากองค์กร เขาจะตอบสนองโดยการมีความรู้สึกในทางบวกต่อองค์กร หลักการง่าย ๆ ดังกล่าวอาจจะเป็นภาพลวงตา อย่างไรก็ตามแนวคิดเกี่ยวกับรางวัลเป็นประโยชน์ต่อทฤษฎีองค์กร เพราะมันเป็นหลักการที่เป็นถ้อยแถลงทั่ว ๆ ไป (Generality) และเป็นประโยชน์ต่อการนำมาใช้ในการวิจัยเชิงประจักษ์ด้วย นอกจากนี้เราอาจตั้งสมมติฐานได้ว่า รูปแบบพฤติกรรมของมนุษย์ทั้งหมดไม่อาจเกิดขึ้นอีกโดยปราศจากรางวัล ปัญหาพื้นฐานอยู่ที่ความสัมพันธ์ระหว่างค่ารางวัลทางรูปธรรม (Objective) และค่ารางวัลทางนามธรรม (Subjective) สมาชิกขององค์กรจะประเมินค่ารางวัลที่เขาได้รับจากองค์กรด้วยมาตรฐานหรือสายตาที่แตกต่างกัน ขนาดของรางวัลที่เขาได้รับ มักจะนำไปเปรียบเทียบกับขนาดของรางวัลที่ได้รับโดยบุคคลอื่นซึ่งมีสถานภาพเท่าเทียมกัน

ผลการวิจัยสรุปว่า สมมติฐานแรก ไม่ได้รับการยืนยันแม้ว่าโดยทั่วไปแล้ว ผู้จัดการที่มีความก้าวหน้าทางวิชาชีพสูง (ความก้าวหน้าทางวิชาชีพ หมายถึง การเปรียบเทียบตำแหน่งครั้งแรกที่อยู่ในองค์กรกับตำแหน่งในปัจจุบัน ซึ่งเป็นการวัดรางวัลที่เขาได้รับจากองค์กร) จะมีความผูกพันต่อบริษัทมากกว่า ผู้จัดการที่มีความก้าวหน้าในวิชาชีพระดับปานกลางและระดับต่ำ แต่ยังไม่สามารถทำนายรูปแบบได้อย่างแน่นอน เพราะผู้จัดการที่มีความก้าวหน้าในวิชาชีพปานกลาง มีความผูกพันต่อบริษัทไม่แตกต่างจากผู้จัดการที่มีความก้าวหน้าในวิชาชีพต่ำ สำหรับ สมมติฐานที่สอง ได้รับการยืนยันทดสอบโดยการเปรียบเทียบผู้จัดการแยกตามเพศและจำนวนปีของการศึกษาแบบทางการ โดยเราถือว่าอุปสรรค 2 ประการ คือ ความก้าวหน้าในบริษัท คือ การศึกษาอย่างเป็นทางการ (มัธยมหรือต่ำกว่าปริญญาตรี, ปริญญาโทหรือสูงกว่า) และเพศ อธิบายได้ว่าผู้จัดการในแต่ละระดับความก้าวหน้าในวิชาชีพ (สูง, ปานกลาง, ต่ำ) ถ้าเขาต้องมีอุปสรรคเขาย่อมต้องมีความผูกพันต่อบริษัทมากกว่าผู้จัดการที่ไม่มีอุปสรรค ดังนั้นผู้จัดการที่มีการศึกษาต่ำ จะมีความผูกพันต่อบริษัทมากกว่าผู้จัดการที่มีการศึกษา



สูง และผู้จัดการหญิงจะมีความผูกพันต่อบริษัทมากกว่าผู้จัดการชาย

## 2. องค์การกับอายุการทำงาน

ในปี ค.ศ.1970 Hall, Schneider and Nygren (1970 : 176-189) ได้ทำการศึกษาถึงขบวนการที่ก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์การ ในหน่วยงานป่าไม้แห่งชาติ จำนวน 15 แห่ง ทางภาคตะวันออกเฉียงของสหรัฐอเมริกา โดยส่งแบบสอบถามให้พนักงานป่าไม้ จำนวน 200 คน ตอบกลับมา 156 คน แต่ใช้วิเคราะห์จริง ๆ 141 คน ผู้วิจัยทั้ง 3 คน ตั้งสมมติฐานการวิจัยไว้ว่าความผูกพันต่อองค์การเพิ่มขึ้นตามระยะเวลา ข้อค้นพบที่ได้ยืนยัน สมมติฐาน คือ ความผูกพันต่อองค์การเพิ่มขึ้นตามอายุราชการ และความผูกพันต่อองค์การ ได้รับอิทธิพลจากอายุราชการมากกว่าระดับตำแหน่งในองค์การ การวิจัยในองค์การอื่นที่สนับสนุนสมมติฐานระหว่างอายุการทำงาน และความผูกพันต่อองค์การ (Hall, and Others 1970 : 177) มีดังต่อไปนี้

อันดับแรก Glaser (1964) พบว่าพวกนักวิทยาศาสตร์ที่ก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งหัวหน้างานจะมีความผูกพันต่อห้องทดลอง (laboratory) มากขึ้น

อันดับสอง Hinrichs (1964) พบว่าพวกนักวิทยาศาสตร์ทางด้านอุตสาหกรรม มีแนวโน้มว่าจะยอมรับในค่านิยมขององค์การมากขึ้น เมื่ออายุการทำงานกับองค์การมากขึ้น

อันดับสาม March and Simon (1958) ก็สนับสนุนความสัมพันธ์ระหว่างอายุการทำงานกับความผูกพันต่อองค์การ

Kaufman (1960 อ้างถึงใน Hall, and Others 1970 : 178) ได้ให้ข้อเสนอแนะถึงปัจจัยขององค์การต่อไปนี้ ซึ่งสามารถที่จะสร้างความผูกพันต่อองค์การของพนักงานป่าไม้ให้มากขึ้น

(1) รูปแบบการทำงานในองค์การเดียวของพนักงานป่าไม้ สนับสนุนด้วยนโยบายการเลื่อนตำแหน่งจากภายใน (Pro-From-within) ซึ่งเป็นไปอย่างช้า ๆ ตามลำดับ

(2) ปรึกษาการบริหาร ร่วมกันรับผิดชอบและร่วมกันตัดสินใจ

(3) การใช้สัญลักษณ์ เช่น เครื่องหมาย เครื่องแบบการทำงาน

(4) การคัดเลือกและเลือกสรรผู้สมัครที่มีบุคลิกลักษณะ เป็นผู้ให้บริการคนอื่น

(Service Oriented Member)

### 3. องค์การกับแนวความคิดการลงทุน

ในปี ค.ศ. 1971 Sheldon (1971 : 143-150) ได้เน้นให้เห็นถึงความสำคัญของความผูกพันต่อองค์การ โดยกล่าวว่า "การศึกษาเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ เป็น เรื่องที่สอดคล้องและเหมาะสมสำหรับสังคมสมัยใหม่ เพราะองค์การเป็นสิ่งสำคัญและมีอยู่ทุกหนทุกแห่ง องค์การส่วนใหญ่จะควบคุมและสนใจผู้ปฏิบัติงานด้านวัตถุมากกว่าทางด้านจิตใจ ความผูกพันต่อองค์การอาจจะ เป็นสิ่งยุ่งยากสำหรับพวกวิชาชีพ (Professionals) เพราะพวกนี้มีแนวโน้มที่จะผูกพันกับวิชาชีพของเขา ก่อน เป็นลำดับแรก ซึ่งความผูกพันต่อวิชาชีพนี้คงทนกว่าความผูกพันต่อองค์การ Sheldon ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับกลุ่มนักวิทยาศาสตร์และวิศวกรระดับดอกเตอร์ จำนวน 136 คน ได้รับแบบสอบถามคืนมา 102 คน โดยมีการลงทุน (Investment) เป็นตัวแปรอิสระ และความผูกพันต่อองค์การ เป็นตัวแปรตาม การลงทุนเริ่มต้น เมื่อนักวิทยาศาสตร์และวิศวกรเหล่านี้ เลือกและยอมรับการจ้างจากองค์การหนึ่งมากกว่าองค์การอื่น นอกเหนือจากนี้ ดัชนี 3 ประการที่ใช้สำหรับวัดการลงทุน คือ อายุ (Age) อายุการทำงาน (Length of Service) และตำแหน่ง (Position) Sheldon มีความมุ่งหมายที่จะทดสอบสมมติฐานที่ว่า การลงทุนในองค์การจะสร้างความผูกพันต่อองค์การ โดยไม่คำนึงถึงลักษณะความสัมพันธ์อื่น ๆ ที่บุคคลมีต่อองค์การ ผลการศึกษาก็เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

### 4. องค์การกับแนวความคิดการแลกเปลี่ยน

Hrebiniak and Alutto (1972 : 555-573) เป็นกลุ่มหนึ่งที่ศึกษาเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การและได้สรุปผลการวิจัยได้อย่างน่าคิด โดยมีใจความว่า "ความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญของความดึง เครียดในบทบาท, อายุการทำงานในองค์การและความไม่พอใจต่อความก้าวหน้าในองค์การกับความผูกพันต่อองค์การแสดงให้เห็นว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นปรากฏการณ์ของการแลกเปลี่ยน (exchange) และการสะสมเพิ่มพูน ซึ่งขึ้นอยู่กับการรับรู้ของพนักงานในอัตราส่วนระหว่าง สิ่งที่เขาทุ่มเทให้กับองค์การกับสิ่งที่เขาได้รับจากองค์การ และการสะสมเพิ่มพูนของการลงทุนในองค์การ ความเห็นของ Hrebiniak and Alutto นี้สอดคล้องกับการสรุปผลการวิจัยของ Steers (1977 : 53) ซึ่งพบว่าระดับการศึกษาความต้องการประสพผลสำเร็จในชีวิต ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของงาน อายุ กลุ่มทัศนคติต่อองค์การ ฯลฯ มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การและลักษณะรวม ๆ ของตัวแปร

เหล่านี้คือ แนวความคิดเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยน กล่าวได้ว่าแต่ละคนที่เข้ามาทำงานกับองค์การต่างคนต่างมีความต้องการ ความปรารถนาที่เป็นของตนเองและคาดหวังว่าจะได้ทำงานในสภาพแวดล้อมที่เขาสามารถใช้ความสามารถได้เต็มที่ พร้อมทั้งสนองความต้องการขั้นพื้นฐานที่ให้แก่เขาได้ด้วย เมื่อองค์การเป็นตัวแทนพาให้เขามรรลตามความประสงค์ก็มีแนวโน้มว่าเขาจะมีความผูกพันต่อองค์การมากขึ้น แต่ถ่าองค์การไม่สามารถเป็นที่พึ่งได้หรืองานขององค์การนั้นไม่ท้าทายไม่มีความหมายสำหรับตัวเขา ความผูกพันต่อองค์การมีแนวโน้มว่าจะลดลง ยิ่งไปกว่านั้น เมื่อบุคคลมีระดับการศึกษาสูงขึ้น มักจะเป็นการยากมากสำหรับองค์การที่จะจัดสรรรางวัลให้เขาอย่างเพียงพอ เป็นการแลกเปลี่ยน (ที่เขามีการศึกษาสูงขึ้น) ดังนั้นคนที่มีการศึกษาสูงขึ้นอาจจะมี ความผูกพันต่อองค์การลดลง และบางทีจะมีความผูกพันต่อวิชาชีพหรือการค้าขายงานของตนเพิ่มมากขึ้น

#### 5. แบบจำลองการลงทุน

ผลงานวิจัยของคนอื่น ๆ เช่น Marsh and Mannari (1977 : 57-75) พบว่า สถานภาพในองค์การ (กำหนดโดยการศึกษา, งาน, ยศชั้น, ความอาวุโส, เงินเดือน ฯลฯ) มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความผูกพันแบบตลอดชีพ (Lifetime Commitment) สุดท้ายคือผลงานการวิจัยของ Farrel and Rusbult (1981 : 78-59) ซึ่งเป็นความพยายามที่จะพัฒนาทฤษฎีทางด้านความผูกพันและความพึงพอใจในงาน โดยเขาต้องการที่จะสร้างแบบจำลองที่สามารถพยากรณ์พฤติกรรมองค์การที่มีอยู่มากมาย ให้ความกระจ่างชัด ดังนั้นเขาจึงตั้งวัตถุประสงค์ที่สำคัญของการศึกษาไว้ 2 ประการ คือ ประการแรก พยายามสร้างแบบจำลองทางทฤษฎีเกี่ยวกับสาเหตุและความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันระหว่าง ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันและการเปลี่ยนงาน ประการที่สอง รายงานผลกรณีศึกษา 2 กรณี ซึ่งออกแบบมาเพื่อต้องการวัดความเที่ยงตรงทางการพยากรณ์ (Predictive Validity) ของแบบจำลองการลงทุน (Investment Model) กรณีการศึกษาที่ 1 เป็นกลุ่มควบคุมโดยใช้นักศึกษามหาวิทยาลัยแห่งหนึ่งและมาร์แชล จำนวน 128 คน เป็นชายและหญิงจำนวนเท่า ๆ กัน กรณีการศึกษาที่ 2 เป็นกลุ่มทดลองโดยใช้คนงานอุตสาหกรรม (Industrial Worker) เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม ส่งแบบสอบถามไป 295 ชุด กลับมา 163 ชุด เป็นชาย 107 ชุด เป็นหญิง 56 ชุด การออกแบบการวิจัยของกรณีการศึกษาทั้ง 2 กรณีการศึกษา เพื่อทดสอบความสามารถของแบบจำลอง

การลงทุนในพยากรณ์ความพึงพอใจในงาน, ความผูกพันต่อองค์กรและการเปลี่ยนงาน ผลของการวิจัยของการศึกษาทั้งสองกรณีปรากฏดังนี้ ค่าของรางวัลและค่าใช้จ่ายในการทำงานเป็นตัวพยากรณ์ความพึงพอใจในงานที่ดีที่สุด ค่าผลรวมของรางวัลและค่าใช้จ่ายในการทำงาน ค่าของทางเลือกอื่นและขนาดของการลงทุน เป็นตัวพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรได้ดีที่สุด ทั้งความพึงพอใจและความผูกพันต่างก็มีความสัมพันธ์กับการเปลี่ยนงาน แต่ความผูกพันมีความสัมพันธ์กับการเปลี่ยนงานสูงกว่าความพึงพอใจ

### สรุป

ความผูกพันต่อองค์กร เป็นปรากฏการณ์ของการแลกเปลี่ยนหมายความว่า ความผูกพันต่อองค์กรจะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับการรับรู้ของบุคคลในอัตราส่วนระหว่างสิ่งที่เขาทุ่มเทให้กับองค์กรกับสิ่งที่เขาได้รับจากองค์กร ถ้าเขาทุ่มเทให้กับองค์กรมากแต่ผลที่ได้รับน้อยแน่นอนว่าความผูกพันต่อองค์กรจะลดลง สิ่งที่เขาทุ่มเทให้กับองค์กรอาจจะ เป็นความพยายามในการทำงานความตั้งใจในการทำงาน สิ่งที่เขาได้รับจากองค์กรอาจจะ เป็นความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การเพิ่มขึ้นของเงินเดือน

### ลักษณะงาน

ทฤษฎีและแนวความคิดต่าง ๆ ที่อธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะงานกับความผูกพันต่อองค์กร โดยตรงนั้นไม่มี ส่วนใหญ่จะเป็นการอธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะงานกับความพึงพอใจในงาน แต่เนื่องจากแนวความคิดความผูกพันต่อองค์กรกับความพึงพอใจในงานมีลักษณะคล้ายกันบางส่วนคือ เป็นเรื่องของรางวัลและค่าใช้จ่าย ดังที่ได้อธิบายแล้วข้างต้นในเรื่องของแนวความคิดความผูกพันต่อองค์กร จึงพอจะอนุมานใช้แทนกันได้ ฉะนั้นในหัวข้อลักษณะงานนี้จะได้กล่าวถึงวิธีการต่าง ๆ ที่ใช้ในการจัดรูปแบบงานใหม่ ซึ่งมีอยู่ 3 วิธีคือ

1. การจัดรูปแบบงานตามวิธีการของ Herzberg
2. การจัดรูปแบบงานใหม่โดยวิธีการสำรวจเพื่อวินิจฉัยงาน
3. การจัดรูปแบบงานใหม่โดยใช้วิธีการสังคม-เทคนิค

แต่จะเน้นหนักเฉพาะวิธีการสำรวจเพื่อวินิจฉัยงาน ซึ่งการวิจัยนี้ได้อาศัยแบบจำลอง (Model) ของวิธีการนี้ในการทดสอบสมมติฐาน นอกจากนี้จะ ได้กล่าวถึงการจัด

รูปแบบงานใหม่ภายหลังการสำรวจวินิจฉัยงานแล้ว รวมทั้งข้อคิดเห็นบางประการของการจัดรูปแบบงานใหม่

#### ความหมายการจัดรูปแบบงานใหม่

ด้วยเหตุที่ว่าความหมายของคำที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนี้ไม่สามารถที่จะให้ได้อย่างชัดเจน จึงจำเป็นต้องทำความเข้าใจว่า คำว่า "การจัดรูปแบบงานใหม่" นี้ได้นำไปใช้ในกรณีใดบ้าง ซึ่งจะประกอบด้วย การขยายงานทั้งด้านแนวนอนและแนวตั้ง การขยายงาน (Job Enlargement) ถูกใช้เพื่ออธิบายถึงความพยายามที่จะเพิ่มปริมาณของงานและความรับผิดชอบแก่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้งานขยายหรือ เจริญขึ้นและเป็นที่น่าสนใจของผู้ปฏิบัติงานมากขึ้น แต่สิ่งเหล่านี้ไม่บังเกิดผลในการเพิ่มความรู้สึกท้าทาย เพิ่มขอบเขตของการตัดสินใจหรืออำนาจในกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน Herzberg ได้เรียกความพยายามดังกล่าวว่าเป็นการเพิ่มจำนวนงานในแนวนอน (Horizontal Job Loading) ซึ่ง Herzberg กล่าวว่า เป็นเพียงการขยายสิ่งที่มีความหมายน้อยของงานให้มากขึ้นเท่านั้น

การปรับปรุงงานให้ดีขึ้น (Job Enrichment) คำนี้บางครั้งใช้ในความหมายว่า การจัดรูปแบบงานใหม่ โดยการเพิ่มสิ่งท้าทายลงไปเพิ่มความรับผิดชอบ เป็นต้น ซึ่งวิธีนี้อาจจะเรียกว่าเป็นการเพิ่มจำนวนงานในแนวตั้ง (Vertical Job Loading) ซึ่งจะคลุมถึงวัตถุประสงค์ในการสร้างให้เกิดแรงจูงใจลงไปในงานด้วย วัตถุประสงค์ในการเพิ่มงานในลักษณะนี้ เพื่อเพิ่มการจูงใจและความพึงพอใจให้มากขึ้น ซึ่งจะมีผลต่อการเพิ่มการปฏิบัติงานและผลผลิตด้วย

#### วิธีการที่ใช้ในการจัดรูปแบบงานใหม่

การจัดรูปแบบงานใหม่ นักคิดนักวิจัยได้ค้นคิดขึ้นที่สำคัญ ๆ มีอยู่ 3 วิธีการคือ

1. การจัดรูปแบบงานใหม่ตามวิธีการของ Herzberg
2. การจัดรูปแบบงานใหม่โดยวิธีการสำรวจเพื่อวินิจฉัยงาน
3. การจัดรูปแบบงานใหม่โดยวิธีการทางสังคม-เทคนิค

ดังรายละเอียดที่ได้กล่าว เป็นลำดับไปดังนี้

1. การจัดรูปแบบงานใหม่ตามวิธีการของ Herzberg

วิธีการนี้ เป็นที่รู้จักกันดีและถูกนำไปใช้อย่างแพร่หลายในการจัดรูปแบบงานใหม่

คือ วิธีที่คิดขึ้นโดย Herzberg และ Herzberg ได้ให้ความแตกต่างอย่างแจ่มชัดระหว่างปัจจัยส่งเสริมและค่าจูน (Hygienic Factors) และปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) แนวคิดของ Herzberg เกี่ยวกับการปรับปรุงงานให้ดีขึ้น

นี้ เป็นการประยุกต์ทฤษฎีการจูงใจของเขา และเป็นการเน้นการจัดรูปแบบงานเพื่อให้เกิดการจูงใจในการทำงาน หลักของการจัดรูปแบบงานและการจูงใจนี้ ได้แสดงในตารางที่ 1 หลักเหล่านี้จะใช้เป็นแนวทางในการจัดรูปแบบงานใหม่ และเน้นถึงสิ่งจูงใจที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงงานนั้น เพื่อช่วยให้ได้เลือกใช้สิ่งจูงใจได้ถูกต้อง



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย





ตารางที่ 1 หลักของการเพิ่มงานตามแนวตั้ง

| หลัก  | สิ่งจูงใจ                              |
|---|--|
| - ลดการควบคุมลงขณะเดียวกันก็ยังไม่ให้คงไว้ซึ่งการตรวจสอบบางอย่าง                    | ความรับผิดชอบและความสำเร็จส่วนบุคคล    |
| - เพิ่มการตรวจสอบของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้ตรวจสอบงานตนเอง                        | ความรับผิดชอบและการยกย่อง              |
| - ให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับหน่วยงานที่สมบูรณ์ เช่น วัสดุ แผนก และชนิดงาน               | ความรับผิดชอบ ความสำเร็จ และการยกย่อง  |
| - ให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีอำนาจตามหน้าที่เพิ่มขึ้น                                     | ความรับผิดชอบ ความสำเร็จ และการยกย่อง  |
| - ทำรายงานประจำตัว แต่ให้รายงานนั้นโดยตรงกับผู้ปฏิบัติงาน แทนที่จะส่งไปยังผู้บังคับ | การยกย่อง                              |
| - เพิ่มงานใหม่และยากกว่าเดิมที่เคยปฏิบัติมา   | การพัฒนาและการเรียนรู้                 |
| - มอบหมายให้ผู้ปฏิบัติงานเฉพาะราย ทำงานเฉพาะอย่าง ช่วยให้เป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสาขา  | ความรับผิดชอบ การพัฒนา และความก้าวหน้า |

ที่มา : Federick Herzberg, "One More Line : How Do You Motivate Employees ?" Harvard Business Review (January-February, 1968) : 53-62 อ้างถึงใน เทพนม เมืองแมน และ สรวง สุวรรณ พฤติกรรมองค์กร (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2529), หน้า 79.

ขั้นตอนที่ผู้บริหารสามารถจะนำไปใช้โดยอาศัยจากหลักที่กล่าวในตารางที่ 1 มีดังนี้

1. เลือกงานที่จะ เสริมสร้างโดยใช้ เกณฑ์ต่อไปนี้ในการพิจารณา
  - 1.1 ใช้การปรับปรุงทางเทคโนโลยีซึ่งไม่ควรจะให้การเปลี่ยนแปลงนั้นต้อง  
ใช้เงินมากนัก
  - 1.2 ผู้ปฏิบัติงานมีทัศนคติที่ไม่ดีต่องานนั้น ๆ
  - 1.3 การจัดให้มีองค์ประกอบด้านปัจจัยส่งเสริมค่าจูน จะเป็นวิธีที่ค่อนข้าง  
แพง
  - 1.4 การจูงใจจะช่วยให้เกิดความแตกต่างของการปฏิบัติงาน
2. ใช้วิธีระดมสมอง (Brainstorming) เกี่ยวกับวิธีการเปลี่ยนแปลงหลาย ๆ  
อย่าง ซึ่งจะช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในงาน โดยไม่ต้องพิจารณาความเป็นไปได้
3. พิจารณาริธีการ เปลี่ยนแปลงที่รวบรวมไว้ เพื่อจะจัดข้อ เสนอแนะบางอย่าง  
โดยเฉพาะด้าน
  - 3.1 ข้อ เสนอแนะทางด้านปัจจัยส่งเสริมค่าจูน
  - 3.2 ข้อ เสนอแนะที่กว้างแต่ท้าทาย เช่น "ให้มีความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น"
  - 3.3 ข้อ เสนอแนะในด้านการ เพิ่มงานตามแนวนอน
4. หลีกเลี่ยงการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงานซึ่งงาน เขากำลังได้รับการส่งเสริมอยู่
5. เมื่อ เริ่มต้นดำเนินงาน ควรจะได้จัดให้มีกลุ่มควบคุม เพื่อ เปรียบ เที่ยงผลงาน  
กับกลุ่มทดลอง มีการทดสอบก่อนและหลังดำเนินงาน เกี่ยวกับการปฏิบัติงานและทัศนคติที่มีต่อ  
งาน เพื่อประเมินผลประสิทธิผลของโครงการ

นอก เหนือจากขั้นตอนดังกล่าวข้างต้นแล้ว ยังมีสิ่งที่จะต้องคำนึงถึงอีกหลายประการ  
เช่น การปฏิบัติงานและประสิทธิภาพการทำงานของกลุ่มทดลองในช่วงระยะแรกของการ  
ปฏิบัติงานใหม่อาจจะลดลง ทั้งนี้เป็นเพราะอยู่ในระยะที่กำลังศึกษาและปรับตัวกับงานใหม่  
นอกจากนี้ ผู้นี้ เหนืองานระดับต้นอาจจะมี ความวิตกกังวล และมีปฏิกิริยาไม่เป็นมิตรต่อการ เปลี่ยน  
แปลงใหม่ที่เกิดขึ้น นอกจากที่รู้สึกว่ายากและหนักหน่วงของงานได้เปลี่ยนไป โดยทั่วไปแล้วพบ  
ว่าผู้นี้ เหนืองานส่วนใหญ่จะค้นพบว่า มีงานทางด้านบริหารส่วนใหญ่ที่ตัวเขาไม่ได้กระทำได้แก่

การวางแผน การจัดการ และการนำทาง ถ้าผู้บริหารได้ใช้เวลาเพิ่มมากขึ้นต่องานดังกล่าว ผู้บริหารนั้นจะเป็นผู้บริหารที่ดีได้

## 2. การจัดรูปแบบงานใหม่โดยวิธีการสำรวจเพื่อวินิจฉัยงาน (The Job Diagnostic Survey)

Hackman and Oldham (1976 :- 251-252) ได้กล่าวถึงข้อบกพร่องของทฤษฎี 2 ปัจจัย ของ Herzberg เอาไว้ เช่น ทฤษฎีนี้ไม่ได้เปิดช่องให้สำหรับความแตกต่างของแต่ละบุคคล เพราะว่าแต่ละคนจะตอบสนองต่อการปรับปรุงงานให้ดีขึ้น ไม่เหมือนกัน ตัวอย่างของการวิจัยที่อยู่พื้นฐานของทฤษฎีนี้คือ ผลงานของ Ford (1969) ซึ่งสมมติฐานว่าปัจจัยจูงใจสามารถเพิ่มแรงจูงใจให้พนักงานทุกคน แต่ผลการศึกษาพบว่า บางคนมีการตอบสนองทางบวกต่อการปรับปรุงงานให้ดีขึ้น มากกว่าคนอื่น ๆ

ดังนั้นการปรับปรุงงานให้ดีขึ้น ถ้าใช้วิธีการตามรูปแบบที่ Herzberg ได้เสนอแนะอาจจะไม่ทำให้ประสบผลสำเร็จในการเพิ่มแรงจูงใจ ความพอใจ และผลผลิตเสมอไป ความล้มเหลวนี้เป็นที่มาของการศึกษาและหาแนวทางอื่น ๆ ที่จะทำให้งานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ Hackman and Oldham ได้อาศัยแนวความคิดของ Herzberg เป็นพื้นฐานและได้คิดเครื่องมือสำหรับวิเคราะห์งานและแนวทางที่จะนำผลที่ได้จากการวินิจฉัยไปเป็นกิจกรรมที่จะดำเนินการเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้น แนวความคิดนี้ได้เสนอแนะว่า มีภาวะทางจิตวิทยาที่ถือว่าสำคัญและจำเป็นในการที่จะทำให้บุคคลมีแรงจูงใจที่จะทำงานอยู่ 3 ภาวะคือ

1. สิ่งมีความหมายที่บุคคลมีประสบการณ์ บุคคลจะต้องรับรู้ว่างานของตนเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับค่านิยมของแต่ละบุคคล
2. ความรับผิดชอบที่เกิดจากประสบการณ์ บุคคลจะต้องเชื่อว่าตนเองเป็นผู้ที่มีความสามารถที่จะก่อให้เกิดผลลัพธ์ต่าง ๆ จากความพยายามของตนเอง
3. การรู้ผลการกระทำ บุคคลจะต้องสามารถที่จะกำหนดหรือตีความได้ว่า ผลการกระทำของตน เป็นที่พึงพอใจหรือไม่พึงพอใจโดยอาศัยเกณฑ์ทั่ว ๆ ไปที่ใช้อยู่

เมื่อใดที่สถานการณ์ทั้ง 3 นี้เกิดขึ้นกับบุคคล บุคคลจะอยู่ในภาวะรับการจูงใจ และคาดหวังว่าจะมีประสบการณ์ต่อความพึงพอใจเกี่ยวกับงานของตน และสิ่งที่จะตามมาคือ

การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูง การขาดงานน้อยลง และอัตราการลาออกจางานลดลง ถ้าองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งของสภาวะทางจิตนี้ขาดไป สภาวะรับการสนใจของบุคคล จะลดลงอย่างเห็นได้ชัด เพราะผลของการทำงานที่มีประสิทธิภาพเกิดขึ้นจากคุณลักษณะ เฉพาะ ของงาน (Job dimension or characteristics) 5 ลักษณะด้วยกัน ดังต่อไปนี้

1. การใช้ทักษะต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน (Skill Variety) หมายถึง ระดับความมากน้อย ซึ่งผู้ปฏิบัติงานจะต้องใช้ทักษะความชำนาญ และความสามารถในการ ปฏิบัติงานหรือในการทำกิจกรรมหลาย ๆ อย่างของหน่วยงานให้สำเร็จผล

2. เอกลักษณ์ของงาน (Task Identity) หมายถึง ระดับความมาก น้อย ที่ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนสามารถทำงานนั้น ๆ นับตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่ง เสร็จสิ้น กระบวนการและบังเกิดผลงาน

3. ความเด่นของงาน (Task Significance) หมายถึง ระดับความ มากน้อยที่งานนั้นมีผลกระทบต่อชีวิตความเป็นอยู่ของคนในและนอกองค์การ รวมทั้งมีผลกระทบ ต่องานอื่น ๆ ทั้งในและนอกองค์การ

คุณลักษณะทั้ง 3 ประการข้างต้นนี้ ล้วนแต่เป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อการ เน้นสิ่ง ที่มีความหมายของงาน ถ้างานนั้นมีระดับขององค์ประกอบอย่างใดอย่างหนึ่งดังกล่าวมาแล้ว คำก็จะมีผลทำให้ระดับของการมีความหมายของงานนั้นลดต่ำลง แต่ถ้าองค์ประกอบใด 2 องค์ประกอบลดต่ำลง พนักงานอาจจะยังเห็นว่างานนั้นมีความหมายอยู่ได้ ถ้าในกรณีที่ องค์ประกอบหนึ่งยังอยู่ในระดับที่สูงเพียงพอ ซึ่งหมายความว่า ไม่จำเป็นต้ององค์ประกอบ ทั้ง 3 องค์ประกอบนั้นจะต้องอยู่ในระดับที่สูงเสมอไป

4. ความเป็นอิสระของงาน (Autonomy) หมายถึง ระดับความมากน้อย ที่งานเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีความ เป็นอิสระที่จะใช้วิจารณญาณของตนเอง สามารถที่จะ ตัดสินใจได้ด้วยตนเอง เกี่ยวกับการดำ เนินงานและกำหนด เวลาในการทำงาน



5. การสะท้อนกลับของงาน (Feedback) หมายถึง ระดับความมากน้อยที่งานนั้นสามารถแสดงให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงผลลัพธ์จากการที่ได้ปฏิบัติไปแล้วว่ามีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพผลหรือไม่รวมทั้งความรู้สึกของเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา หรือหน่วยงานที่มีต่อการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานนั้น

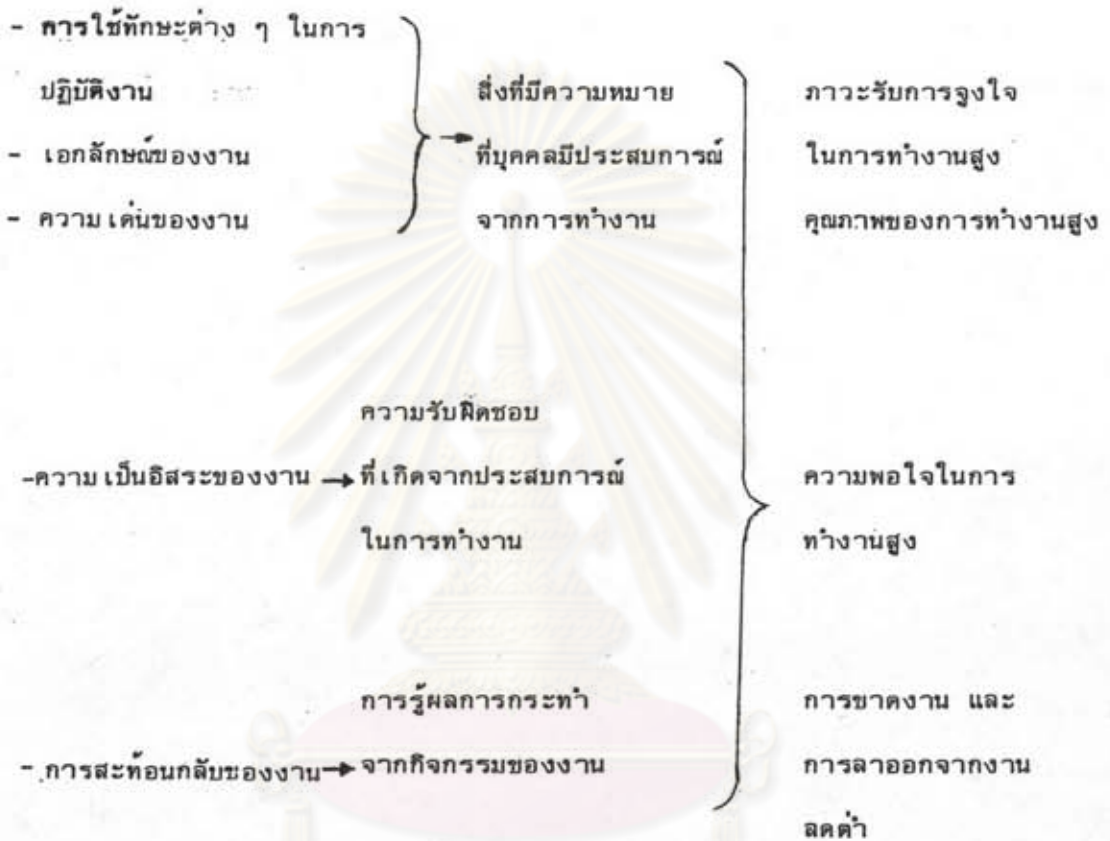
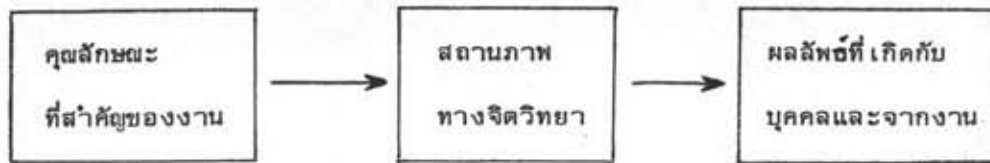
จากแผนภูมิที่ 1 แสดงให้เห็นถึงผลกระทบของคุณลักษณะของงานซึ่งมีผลต่อสถานะทางจิตวิทยา 3 ประเภท ที่มีความสำคัญที่จะเป็นตัวตัดสินว่าพนักงานคนหนึ่ง ๆ มีสภาวะรับ การสนใจในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ และยังแสดงให้เห็นถึงระดับของผลที่เกิดขึ้น จากตัวบุคคล และจากงานซึ่งเป็นผลมาจากระดับของสถานะทางจิตวิทยาซึ่งมีอิทธิพลจากลักษณะเฉพาะของงานอีกต่อหนึ่ง

จากข้อมูลที่ได้จากการสร้างแบบสอบถามของ Hackman และ Oldham (1976 : 250 - 279) ซึ่งอาศัยแนวคิดของคุณลักษณะของงาน 5 ประการ ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว สามารถจะ คำนวณหาค่า คะแนนศักยภาพต่อการมีแรงจูงใจ (Motivating Potential Score (MPS)) ได้ ซึ่งสามารถเขียนเป็นสูตรได้ดังนี้ (Hackman and Oldham 1976 : 258)

$$MPS = \frac{(\text{การใช้ทักษะต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน} + \text{เอกลักษณ์ของงาน} + \text{ความเด่นของงาน})}{3}$$

X ความเป็นอิสระของงาน X การสะท้อนกลับของงาน

ค่าคะแนนศักยภาพต่อการมีแรงจูงใจ จะแสดงถึงระดับความมากน้อยของคุณลักษณะของงานที่จะก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานของบุคคล งานใดที่มีศักยภาพต่อการมีแรงจูงใจสูง จะมีระดับสูงในอย่างน้อยที่สุดหนึ่งคุณลักษณะของงานที่ก่อให้เกิดความรู้สึกว่างานนั้นมีความหมาย (คุณลักษณะที่ 1 -3) และมีระดับสูงในลักษณะด้านความเป็นอิสระของงานและสะท้อนกลับของงาน ค่าคะแนนศักยภาพต่อการมีแรงจูงใจ (MPS) จะเป็นประโยชน์ในการวินิจฉัยงานและการประเมินประสิทธิผลของกิจกรรมที่เสริมให้ทำงานมีคุณค่า



แผนภูมิที่ 1 ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะที่สำคัญของงาน สถานภาพทางจิตวิทยาและผลลัพธ์ของงาน

ที่มา : J. Richard Hackman and Greg R. Oldham, "Motivation Through the Design of Work : Test of a Theory," Organizational Behavior and Human Performance 16 (August 1976) : 256.

แบบสอบถามที่ใช้รวบรวมข้อมูล เกี่ยวกับศักยภาพต่อการมีแรงจูงใจนี้ ยังสามารถที่จะใช้วัดความพึงพอใจและการปฏิบัติงานของพนักงาน รวมทั้งความรู้สึกของพนักงานที่มีต่องานด้านต่าง ๆ ด้วย เช่น ค่าจ้าง การบริหาร และสัมพันธภาพระหว่างพนักงานด้วยกัน นอกจากนี้ ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามจะบอกให้ทราบถึงความต้องการของพนักงานในการที่จะพัฒนาด้านต่าง ๆ ด้วย พนักงานบางคนอาจจะมีความต้องการสูงในการได้รับผลสำเร็จส่วนตัว ด้านการเรียนรู้ การพัฒนาตนเอง การกระตุ้นและท้าทาย แต่บางคนก็ไม่มีความต้องการสิ่งเหล่านี้ การประเมินความต้องการในการพัฒนาของบุคคลจะช่วยให้บุคคลสามารถวินิจฉัยหรือแยกแยะว่า พนักงานคนใดที่ควรถูกกำหนดให้ทำงานที่ได้จัดรูปแบบใหม่และควรจะได้ช่วยพนักงานคนใดและอย่างไรบ้าง เพื่อให้มีประสิทธิภาพในการทำงานในรูปแบบใหม่นั้น ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในการใช้เครื่องมือสำหรับวินิจฉัยงาน และใช้ประโยชน์จากเครื่องมือ นั้น ควรจะได้พิจารณาตอบคำถามต่อไปนี้คือ

1. ปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นมีแรงจูงใจและความพึงพอใจ เป็นส่วนประกอบที่สำคัญหรือไม่ ถ้าไม่ควรถือว่าองค์ประกอบอื่นที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมของงาน เช่น การจัดรูปแบบที่ไม่ดีเกี่ยวกับระบบการผลิต การฝึกอบรมที่ไม่เหมาะสม และอื่น ๆ ซึ่งจะช่วยให้ทราบปัญหาของหน่วยงานมากกว่าจะ เน้นความผิดพลาดที่เกิดขึ้น
2. งานนั้นมีศักยภาพในการทำงานต่ำหรือไม่ คะแนนของศักยภาพเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน (MPS) ของงานหนึ่ง เมื่อเปรียบเทียบกับของอีกงานหนึ่งจะตอบคำถามนี้ได้ ถ้าค่าคะแนนศักยภาพของแรงจูงใจในการทำงานสูง ควรจะได้พิจารณาถึงองค์ประกอบอื่น ๆ ที่ขัดขวางแรงจูงใจ เช่น ระบบค่าจ้างหรือการนิเทศงาน
3. ลักษณะเฉพาะของงานสิ่งใดที่เป็นปัญหา ค่าคะแนนของคุณลักษณะ 5 ประการของงานควรจะได้นำมาพิจารณาเพื่อจะช่วยให้ทราบถึงจุดเด่น และจุดบกพร่องในโครงสร้างของงาน
4. พนักงานของหน่วยงานนั้นมี "ความพร้อม" ที่จะเปลี่ยนแปลงอย่างไร ถ้าความต้องการที่จะปรับปรุงแสดงให้เห็นอย่างเด่นชัด และสามารถระบุถึงปัญหาที่สัมพันธ์กับการทำงานได้ ขั้นตอนต่อไปก็สามารถจะวางแผนและดำเนินงาน เพื่อจะแก้ปัญหที่เกิดขึ้นและทำให้

งานนั้นมีประสิทธิภาพ

การจัดรูปแบบงานใหม่หลังจากการวินิจฉัยงานแล้ว

หลังจากทำการวินิจฉัยงานแล้วก็จะทราบว่าคุณลักษณะของงานใดที่จำเป็นจะต้องให้ความสนใจหรือแก้ไข แต่การแก้ปัญหานั้นจะต้องอาศัยหลายวิธีการ เช่น การรวมงานหลาย ๆ งาน เข้าด้วยกัน การสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับผู้รับบริการ การแบ่งงานให้ทั่วถึงกัน และการเปิดโอกาสให้มีช่องทางการให้ข้อมูลย้อนกลับดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

ก. การรวมงานหลาย ๆ อย่าง เข้าด้วยกัน

หลักเกี่ยวกับการรวมงานหลาย ๆ อย่าง เข้าด้วยกันมีอยู่ว่างานหลาย ๆ อย่างที่อยู่กระจัดกระจายกันควรจะได้รวบรวม เข้าเป็นงาน เดียว หรืองานหนึ่งที่มีส่วนย่อย ๆ หลายส่วน ตัวอย่าง เช่น การสร้างเตาไฟฟ้าเล็ก ๆ จากองค์การที่มีโครงสร้างการทำงานที่แบ่งกันทำหลายขั้นตอนและใช้คนงานหลายคนก็อาจจะปรับปรุงโครงสร้างของการทำงานโดยรวมงานหลายขั้นตอนนี้ให้พนักงานคนเดียวทำ ตั้งแต่เริ่มต้นจนเสร็จ อย่างไรก็ตามงานบางอย่างถ้ารวมกิจกรรม เข้าด้วยกันแล้ว อาจจะไม่สามารถที่จะประกอบได้ด้วยบุคคลคนเดียว ในกรณี เช่นนั้นย่อม เป็นการง่ายที่จะแบ่งงานให้กลุ่ม เจ้าหน้าที่หลายคนรับผิดชอบร่วมกัน เป็นกลุ่มเล็ก ๆ ซึ่งให้กลุ่มมีความเป็นอิสระในการทำงาน

การรวมงานหลายงาน เข้าด้วยกันจะ เป็นการเพิ่มคุณลักษณะ เฉพาะตัวของงานนั้น ๆ (Identity of the Job) ทำให้ผู้ปฏิบัติงานได้มองเห็นความสำเร็จของงานโดยรวม แทนที่จะเห็น เฉพาะบางส่วนนอกเหนือจากนั้นการรวมงานหลาย ๆ อย่าง เข้าด้วยกันยังทำให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสใช้ทักษะหลายอย่างในการทำงานมากขึ้น





## ข. การสร้างให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีกับผู้รับบริการ

ผลสืบเนื่องประการหนึ่งของการสร้างงานที่มีลักษณะเฉพาะอย่าง (Job Specialization) คือ ผู้ปฏิบัติงานจะขาดความเข้าใจ หรือขาดความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลที่ได้ผลผลิตหรือใช้บริการที่จัดให้ การสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้ให้บริการและผู้รับบริการ (Client Relationship) เป็นกระบวนการ 3 ขั้นตอน

คือขั้นที่หนึ่ง จะต้องพิจารณาว่าผู้รับบริการคือใคร ขั้นที่สอง จะต้องสร้างความสัมพันธ์โดยตรงให้เกิดขึ้นระหว่างผู้ปฏิบัติงาน (ผู้ให้บริการ) และผู้รับบริการ และขั้นที่สาม จะต้องสร้างเกณฑ์ ซึ่งเกณฑ์นี้จะเป็นเกณฑ์ที่ให้ผู้รับบริการได้ประเมินค่าคุณภาพของบริการหรือผลผลิตนั้น และถ้าเป็นไปได้ก็ควรจะให้ข้อมูลของการประเมินผลโดยตรงแก่ผู้ปฏิบัติ โดยสร้างให้เกิดการสื่อความหมายดังกล่าว การปรับปรุงงานอาจทำได้โดยการเน้นการปรับปรุงคุณลักษณะของงาน 2 ประการดังกล่าว การเพิ่มขึ้นของการให้ข้อมูลย้อนกลับมีสาเหตุมาจากการที่ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสได้รับการยกย่องชมเชยหรือวิพากษ์วิจารณ์การปฏิบัติงานโดยตรงจากผู้รับบริการ เช่นเดียวกับทักษะในการปฏิบัติงานจะเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานมีความต้องการที่จะพัฒนาและปฏิบัติทักษะของการสื่อสัมพันธ์ เพื่อที่จะได้คงไว้ซึ่งสัมพันธภาพที่ดีกับผู้รับบริการ และประการสุดท้ายความเป็นอิสระจะเพิ่มมากขึ้น เพราะผู้ปฏิบัติงานสามารถรับผิดชอบด้วยตนเองในการที่จะตัดสินใจว่าจะจัดการและดำเนินการอย่างไรที่จะทำให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีกับผู้รับบริการได้

## ค. การแบ่งงานตามแนวคิด

แนวคิดนี้มีหลักการว่า ความรับผิดชอบและการควบคุมที่สงวนไว้สำหรับผู้บริหารระดับสูงนั้น ได้ถูก เพิ่ม เข้าไปในหลักการประสิทธิภาพของงานที่เกิดจากการแบ่งงานให้

ตามความเชี่ยวชาญเฉพาะ อันเป็นวิธีการจัดการทางวิทยาศาสตร์อย่างหนึ่งนั้น เป็นวิธีการซึ่งแยกการวางแผนและการควบคุมออกจากการปฏิบัติงาน ผลที่เกิดขึ้นนั้นดีจริง แต่ต้องลงทุนมากในการจูงใจและการทำให้คุณภาพของงานดี แต่ในหลักการของการแบ่งงานตามแนวตั้งนี้เป็นการพยายามที่จะให้การวางแผนและการควบคุม เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน ซึ่งมีวิธีการดำเนินงานดังนี้

1. เพิ่มความรับผิดชอบสูงขึ้น (More Responsibility) ให้ผู้ปฏิบัติงาน เป็นผู้จัดแนวทางเองในด้านหมายกำหนดการทำงาน วิธีการทำงาน การตรวจสอบคุณภาพ ตลอดจนการให้คำแนะนำช่วยเหลือในการฝึกอบรมพนักงานที่มีประสบการณ์น้อย
2. เพิ่มอำนาจ (Additional Authority) เพื่อที่จะให้พนักงานซึ่งอยู่ในตำแหน่งเดิมไม่มีอำนาจ ให้มีอำนาจมากขึ้น หรือมีอำนาจเกือบเต็มที่ในงานที่เขารับผิดชอบ
3. การจัดการเรื่องเวลา (Time Management) ผู้ปฏิบัติงานควรมีอิสระอย่างเต็มที่ในการตัดสินใจว่า เมื่อใดควรจะเริ่มงานและเมื่อใดควรจะหยุดงาน รวมทั้งการหยุดพักระหว่างงาน การกำหนดว่างานใดควรทำก่อนทำหลังคามความสำคัญ
4. การตัดสินใจในกรณีเกิดปัญหาหรือสถานการณ์ที่ไม่ดี (Troubleshooting and Crisis Decision) ผู้ที่จะปฏิบัติควรจะได้แก้ปัญหาด้วยตัวเองมากกว่าที่จะให้ผู้มีเทศงานเป็นผู้มาช่วยแก้ปัญหา
5. การควบคุมเกี่ยวกับการเงิน (Financial Control) ผู้ปฏิบัติงานควรมีความรู้ระดับหนึ่งเกี่ยวกับงบประมาณที่เกี่ยวข้องกับงาน อย่างไรก็ตามก็มักจะมีขีดจำกัดว่าไม่ควรจะรู้มากเกินไป ผู้ปฏิบัติงานจะได้รับประโยชน์จากการรู้อย่างเกี่ยวข้องกับงบประมาณหรือเงินที่ต้องใช้จ่ายในการปฏิบัติงาน ตลอดจนผลกำไรที่เกิดขึ้นและประเด็นอื่น ๆ บ้าง

เมื่องานได้ถูกแบ่งออกไปตามลักษณะดังกล่าวมาแล้ว จะทำให้เพิ่มความ  
รู้สึกเป็นตัวของตัวเองในกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจะเพิ่มความสามารถในการควบคุมงานของผู้  
ปฏิบัติงานและยังก่อให้เกิดความรู้สึกรับผิดชอบต่องาน และนำไปสู่การมีแรงจูงใจภายในที่สูง  
ขึ้น

#### ง. การเปิดโอกาสให้มีช่องทางการให้ข้อมูลป้อนกลับ

หลักการแนวคิดนี้เสนอแนะว่า ถ้าผู้ปฏิบัติงานเรียนรู้โดยตรงจากการปฏิบัติ  
งานจริง จะเป็นการดีกว่าที่จะได้จากการอธิบายของผู้บริหาร การได้รับข้อมูลป้อนกลับโดย  
ตรงจากงานจะเป็นข้อมูลที่ได้รับความสนใจและเป็นส่วนตัวกว่าการได้รับจากผู้ใดที่เทศงาน ข้อมูล  
ป้อนกลับโดยตรงจากงานนี้ยังช่วยป้องกันปัญหาการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลอีกด้วย มีแนวทาง  
หลายทางที่จะส่งข้อมูลป้อนกลับไปสู่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้เขาได้เรียนรู้ว่า การปฏิบัติงานของ  
ตนดีขึ้น เลวลงหรือคงที่

วิธีทางสำหรับการ เปิดให้มีช่องทางการส่งข้อมูลป้อนจากงาน โดยตรงนี้มี  
หลายอย่าง ซึ่งแตกต่างกันไปตามลักษณะของงานและตามลักษณะขององค์การ โดยทั่วไปการปฏิบัติ  
จะทำได้โดยการนำเอาสิ่งที่กีดขวางหรือกั้นผู้ปฏิบัติงานออก เพื่อให้ได้รับข้อมูลเกี่ยวกับการ  
ปฏิบัติงาน วิธีทางที่จะทำได้มีดังต่อไปนี้

(1.) สร้างให้มีความสัมพันธ์โดยตรงระหว่างผู้ปฏิบัติงานและผู้ให้บริการ  
ซึ่งจะเป็นการขจัดสิ่งกีดขวางระหว่างผู้ปฏิบัติงาน และแหล่งข้อมูลภายนอกเกี่ยวกับการปฏิบัติ  
งาน

(2.) ความพยายามที่จะควบคุมคุณภาพในหลายองค์การ มักจะเป็นสิ่งที่  
ขวางกั้นการส่งข้อมูลป้อนกลับแบบที่เป็นธรรมชาติ การตรวจสอบคุณภาพของผลผลิตหรือบริการ  
มักจะทำโดยบุคคลที่ไม่ได้รับติดต่อกับงานนั้นโดยตรง ข้อมูลที่ป้อนกลับไปสู่ผู้ปฏิบัติงานส่วนมาก  
จะส่งกลับได้ช้า และเพียงผิวเผิน ซึ่งทำให้ผู้ปฏิบัติงานไม่ยอมรับ เพราะมีความคิดว่า  
"คุณภาพ" นี้เป็นคุณภาพในเชิง "คุณภาพตามความคิดของผู้อื่น" ดังนั้น ถ้ากำหนดให้  
การควบคุมคุณภาพนี้ได้อยู่ใกล้ชิดกับผู้ปฏิบัติงาน จะทำให้ได้รับข้อมูลทั้งในด้านจำนวนและ  
คุณภาพมากยิ่งขึ้น

( ๓. ) ในองค์การส่วนมากมักจะถือปฏิบัติเกี่ยวกับการเก็บข้อมูลย้อนกลับ โดยให้ผู้ปฏิบัติงาน เป็นผู้เก็บข้อมูลเหล่านี้ และส่งต่อไปสู่หน่วยงานระดับสูง แต่จะไม่กลับไปสู่ส่วนล่าง บางครั้งผู้ปฏิบัติงานจะตรวจสอบงาน และแก้ไขข้อผิดพลาดด้วยตนเอง ผู้ปฏิบัติงานที่เป็นผู้ปฏิบัติผิดพลาดจะไม่ทราบว่าตนได้ทำอะไรผิด และมักจะไม่อยอมรับข้อมูล เสนอแนะที่จะเป็นสิ่งจูงใจให้ปฏิบัติงานดีขึ้น องค์การควรจะให้ข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานแก่เจ้าพนักงานด้วย รวมทั้งข้อมูลที่บอกถึงความต้องการที่จะปรับปรุงงานและปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

( 4. ) คอมพิวเตอร์สามารถใช้ประโยชน์ในการให้ข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานได้เช่นกัน ซึ่งบางหน่วยงานก็นำเอาระบบคอมพิวเตอร์มาใช้ประโยชน์ในด้านการให้ข้อมูลย้อนกลับ

องค์การหลายองค์การไม่ได้คำนึงถึงความสำคัญของข้อมูลย้อนกลับในแง่การใช้เป็นแรงจูงใจ ข้อมูลเกี่ยวกับคุณภาพและด้านอื่น ๆ ของการปฏิบัติงาน มักจะเป็นที่สนใจของกลุ่มผู้บริหารจัดการเท่านั้น และที่ยิ่งไปกว่านั้นมาตรฐานการทำงานที่เป็นที่ยอมรับขององค์การมักจะรู้จักในกลุ่มผู้บริหาร โดยที่ผู้ปฏิบัติงานไม่มีโอกาสได้รับรู้

จากการสำรวจ เพื่อวินิจฉัยงานตามทฤษฎีปรับปรุงการปฏิบัติงาน ผลของการศึกษานี้มีดังนี้

( 1. ) ผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งมีคะแนนคุณลักษณะของงานสูง จะมีความพึงพอใจมากกว่าผู้ปฏิบัติงานซึ่งมีคะแนนคุณลักษณะของงานต่ำ ผู้ปฏิบัติงานที่มีคะแนนศักยภาพเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน (MPS) สูง จะมีคะแนนสูงในด้านการรู้สึกว่างานนั้นมีความหมาย ความรับผิดชอบที่ได้รับจากประสบการณ์ การรู้ผลการทำงาน และการพัฒนาการของความพึงพอใจ

( 2. ) อัตราการขาดงานจะต่ำและความสามารถในการปฏิบัติงานจะสูง ในกลุ่มพนักงานที่มีศักยภาพเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานสูง

( ๓. ) ในกลุ่มที่มีศักยภาพเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานสูง จะมีปฏิกริยาตอบสนองในด้านบวกโดยเฉพาะให้กลุ่มพนักงานที่มีความต้องการในการปรับปรุงงานให้ดีขึ้นสูง

3. การจัดรูปแบบงานใหม่โดยวิธีการทางสังคม-เทคนิค (Sociotechnical Approach)

วิธีการนี้ถูกนำมาใช้ครั้งแรกโดย Trist Bamfort กล่าวคือ ทุก ๆ ระบบของการผลิตจำเป็นจะต้องอาศัยองค์ประกอบทั้งสองอย่าง คือ องค์ประกอบด้านเทคโนโลยี ซึ่งได้แก่ เครื่องมือ เครื่องจักรแผนการทำงาน วัตถุดิบ และองค์ประกอบด้านสังคม ซึ่งได้แก่โครงการความสัมพันธ์ ซึ่งทำให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานและระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับเทคโนโลยีด้วย เทคโนโลยีจะเป็นตัวกำหนดความต้องการและ เป็นสิ่งที่กำหนดขอบเขตของโครงสร้างของงานด้วย และในขณะเดียวกันโครงสร้างของงานจะมีองค์ประกอบทั้งทางด้านสังคมและทางด้านจิตวิทยา ซึ่งจะผสมผสานกัน เข้าทำให้การดำเนินงาน เป็นไปได้

เมื่อแนวความคิดเกี่ยวกับวิธีการทางสังคม - เทคนิค นำมาใช้ในการกำหนดรูปแบบใหม่ของงาน วิธีการนี้จะต้องอาศัยการวางโครงสร้างร่วมกันกับกลุ่มผู้ทำหน้าที่ดำเนินงานทั้งหมด วิธีการนี้จะต้องอาศัยการวางแผนอย่างดี รวมทั้งการขยายและกำหนดมาตรฐานการทำงานของกลุ่มนี้ มาตรฐานนี้จะอยู่ในขอบเขตกว้าง ๆ ซึ่งกำหนดโดยผู้บริหารจัดการระดับสูง การเปลี่ยนแปลงที่เห็นได้ชัดและเป็นลักษณะเด่นของวิธีการนี้ในสภาพการทำงานคือ การเพิ่มความเป็นอิสระ การเพิ่มงานหลายชนิด การเพิ่มให้มีข้อมูลย้อนกลับ การสนับสนุนทางด้านเทคนิคและเครื่องมือ ตลอดจนการใช้วัสดุอุปกรณ์เครื่องมืออื่น ๆ

วิธีการนี้เป็นการจัดรูปแบบของงาน โดยกำหนดงานให้ผู้ปฏิบัติงานกลุ่มใหญ่ดำเนินการ (แทนที่จะให้แต่ละบุคคล) ซึ่งมีวัตถุประสงค์สร้างความรู้สึกยึดมั่นในกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ความยึดมั่นในกลุ่มนี้จะถูกสอดแทรกเข้าไปพร้อม ๆ กัน การจัดเทคโนโลยีที่มีความหมายให้ กลุ่มทำงานจะเกิดความรู้สึกเป็นตัวของตัวเอง และมีความรับผิดชอบร่วมกันในการทำงานนั้น ๆ

#### ข้อคิดเห็นบางอย่างเกี่ยวกับการจัดรูปแบบงานใหม่

จะเห็นว่าการสำรวจเพื่อวินิจฉัยงานนั้น ได้ถูกจัดทำขึ้นเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดจากการจัดรูปแบบงานใหม่ อย่างไรก็ตาม ควรจะได้พิจารณาข้อคิดเห็นต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

#### 1. การทดสอบความเหมาะสม

การให้ความสำคัญต่องาน เพื่อให้เกิดโครงสร้างการทำงานที่เหมาะสม อาจจะทำให้ลืมถึงองค์ประกอบที่สำคัญอื่น ๆ ที่จริงแล้วความเหมาะสมพอดีจะต้องเกิดขึ้น

ระหว่างงาน ผู้ปฏิบัติ โครงสร้างสังคม และระบบที่เป็นทางการ ความหมายขององค์ประกอบเหล่านี้มีอธิบายสั้น ๆ ดังต่อไปนี้

1. งาน - สิ่งที่พนักงานกระทำ เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ
2. ผู้ปฏิบัติงาน - ความสามารถพื้นฐาน และความคาดหวัง
3. โครงสร้างทางสังคม - สถานภาพและความสัมพันธ์ที่ไม่เป็นทางการ
4. ระบบที่เป็นทางการ - "การกำหนดวัตถุประสงค์ การจัดการปฏิบัติงาน และระบบการให้รางวัล"

องค์ประกอบเหล่านี้จะประกอบด้วยส่วนประกอบย่อยของระบบ และแต่ละส่วนประกอบย่อยจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน

ดังได้กล่าวแล้ว การจัดรูปแบบของงานใหม่ จะไม่เกิดประโยชน์แต่อย่างใด ถ้าไม่คำนึงถึงความสามารถพื้นฐานเดิม ความต้องการ และความคาดหวังของพนักงาน องค์ประกอบอื่นก็มีความจำเป็นเท่าเทียมกัน คือ ระบบสังคมซึ่งมีอิทธิพลมาจากการจัดรูปแบบงานใหม่และการหมุนเวียนของงาน ซึ่งจะมีผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสถานภาพและสัมพันธภาพที่ไม่เป็นทางการถูกคุกคาม ระบบสังคมนั้นก็อาจจะกลายเป็นระบบซึ่งต่อต้านการบริหารและการวางรูปแบบใหม่นั้น มีดูท่าทีเกิดขึ้นนี้ชี้ให้เห็นถึงอันตรายที่อาจเกิดขึ้นจากการวางรูปแบบของงานใหม่ โดยไม่ได้ประเมินผลกระทบที่จะมีต่อโครงสร้างทางสังคมของกลุ่มงานนั้น

นอกจากนี้เมื่อมีการวางรูปแบบของงานใหม่ การควบคุมและการบริหารงานอย่างเป็นทางการมักจะ เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องด้วยไม่มากก็น้อย จะเห็นได้ชัดในการประเมินผลทำให้ความดีความชอบซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรง

การวางรูปแบบงานใหม่จะมีผลต่องาน พนักงาน โครงสร้างทางสังคม และระบบที่เป็นทางการ ถ้าไม่พิจารณาถึงองค์ประกอบเหล่านี้อาจจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ไม่เหมาะสมขึ้นได้ วิธีการแบบสังคม - เทคนิค จะเป็นวิธีที่ให้ความสนใจในด้านความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบเหล่านี้มากกว่าวิธีการอื่น ๆ

## 2. ตัวแปรเกี่ยวกับชุมชน

การศึกษาริวิจัยในวงการอุตสาหกรรมหลายเรื่อง ได้เน้นถึงความสำคัญของตัวแปรเกี่ยวกับชุมชน ซึ่งเป็นตัวกำหนดการปฏิบัติงานและความพึงพอใจพนักงาน เช่นเดียวกัน งานวิจัยเหล่านั้นได้ เน้นว่าผลของการวางรูปแบบใหม่ของงานที่มีต่อความพึงพอใจต่องาน และต่อการจูงใจของพนักงานนั้นจะใช้ประโยชน์ได้ในสถานที่สิ่งแวดล้อมบางแห่งเท่านั้น จาก การศึกษาริวิจัยเหล่านี้ผนวกกับการศึกษาทางด้านสังคมวิทยาเกี่ยวกับคนต่างตัว Blood และ Hulin ได้สร้างและทดสอบเครื่องมือที่จะคาดคะเนปฏิกริยาของพนักงานที่มีต่อการจัดรูปแบบใหม่ของงาน (Blood and Hulin, 1969 : 284-290) Blood and Hulin ได้ ศึกษากรรมกร (Blue-collar Workers) จำนวน 1,390 คน และเสมียนพนักงาน (white-collar Workers) จำนวน 511 คน ในโรงงาน 21 แห่ง ในครึ่งหนึ่งของรัฐทางภาคตะวันออกของประเทศสหรัฐอเมริกา บริษัทที่ศึกษานี้ได้ถูกแบ่งกลุ่มออกตาม ลักษณะของชุมชน โดยพิจารณาถึงแหล่งเสื่อมโทรม (สลัม) ความเจริญ ความเป็นเมืองใหญ่ ความหนาแน่นของประชากร มาตรฐานความเป็นอยู่และอื่น ๆ ลักษณะเหล่านี้จะเป็น สิ่งที่บอกถึงระดับที่ผู้ปฏิบัติงานในโรงงานเหล่านี้จะรู้สึกว่าคุณแตกต่างจากบรรทัดฐานของการ ทำงานของชนชั้นกลาง และจะมีผลต่อการเตรียมตัวของพนักงานเพื่อการปลดเกษียณ ความ พึงพอใจต่องาน ความพึงพอใจต่อค่าจ้างและอื่น ๆ ผู้วิจัยได้สรุปว่ากลุ่มที่รู้สึกว่าคุณเองไม่ แตกต่างจากบรรทัดฐานการทำงานของชนชั้นกลาง จะมีปฏิกริยาทางบวกต่อการจัดรูปแบบ งานใหม่ ซึ่งตรงกันข้ามกับกลุ่มที่รู้สึกว่าคุณเองแตกต่าง และกลุ่มที่รู้สึกว่าคุณเองแตกต่าง จะมีความรู้เป็นสุขที่สุด เมื่อได้รับมอบหมายให้ทำงานที่ต้องการ การมีส่วนร่วมส่วนบุคคลน้อย ที่สุด ทั้งในด้านทักษะและในด้านความ เข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์การด้วย ดังนั้นจึง เป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้องนักที่จะทึกทักว่าคุณต้องการพื้นฐานของบุคคลทุกคน ได้แก่ ความ เข้าใจในตนเอง การเป็นตัวของตัวเอง ความรับผิดชอบงานที่ต้องการทำและอื่น ๆ

## 3. ข้อสันนิษฐานที่น่าสงสัย

ข้อสันนิษฐานเบื้องต้นของการปรับปรุงงานให้มีความหมาย คือ ขณะทำงาน ทั่ว ๆ ไปลักษณะที่เป็นงานเฉพาะและแบ่งเป็นงานย่อย ๆ ออกไปมากขึ้น การที่ไม่มี การเปลี่ยนแปลงงานเลยจะก่อให้เกิดความน่าเบื่อ หรือซ้ำซาก ความน่าเบื่อหรือซ้ำซากนี้จะ มีความสัมพันธ์กับความรู้สึก เบื่อหน่ายและความไม่พอใจในงาน ซึ่งจะนำไปสู่พฤติกรรมที่ไม่ พึงปรารถนา

จะเห็นได้ว่าเหตุผลที่ยกมาอ้างนั้นไม่นำแนวคิดเกี่ยวกับความแตกต่างระหว่างบุคคลมาใช้ความซ้ำซากนั้นนำไปสู่ความเบื่อหน่ายเสมอไปหรือไม่ พนักงานทุกคนที่ทำงานอยู่ทุกวัน มักจะเกิดความรู้สึกเบื่อหน่ายจริงหรือไม่ การศึกษาเรื่องหนึ่งได้ระบุว่า พนักงานบางคนทำงานลักษณะที่ใช้เวลาสั้น ๆ ในกระบวนการทำงานไม่ได้เกิดความรู้สึกเบื่อหน่ายและทำนองเดียวกัน พนักงานที่ทำงานซ้ำ ๆ กันจะไม่เกิดความรู้สึกเบื่อหน่าย แต่จะมีแรงจูงใจในการทำงานดีขึ้น บางคนจะชอบทำงานที่ไม่ยุ่งยาก ไม่สลับซับซ้อน และไม่ต้องตัดสินใจ และพนักงานจะมีปฏิริยาทางอารมณ์ที่แตกต่างกันไปต่อความซ้ำซากที่เกิดขึ้น และการขาดงาน การลาออกจากงานก็ไม่เป็นสิ่งที่จะต้องเกิดขึ้นตามมาของความรู้สึกเบื่อหน่ายต้องงานเสมอไป

พนักงาน เป็นจำนวนมากอาจรับรู้ว่างานเป็นการ "ทำโทษ" ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่น่าสนใจ ไม่มีความหมาย นำความทุกข์มาให้ และไม่ตรงกับเป้าหมายส่วนตัว อย่างไรก็ตาม งานหมายถึง กิจกรรมอย่างหนึ่งซึ่งบุคคลเลือกทำถึงแม้จะนำความไม่พอใจมาให้ก็ตาม แต่เขาก็เต็มใจที่จะทำ เพื่อจะได้เงินที่ต้องการมาแลกกับสินค้า และบริการที่สัมพันธ์กับเป้าหมายส่วนบุคคล นอกเหนือจากการสนองความต้องการต่าง ๆ ของบุคคลจากเงินรายได้แล้ว งานนั้นถึงแม้จะนำเพื่อเพียงใดก็ตาม ก็ยังเป็นสิ่งสนองสิ่งจูงใจหลายอย่างดังต่อไปนี้

- งานช่วยลดความไม่กระจ่างชัดในบทบาทของบุคคล งานช่วยสร้างให้บุคคลเป็นตัวของตัวเอง ทำให้ทราบว่าตนเองเป็นอย่างไร ภาพนั้นถึงแม้จะไม่เป็นที่น่าดึงดูดความสนใจ แต่ก็ยังดีกว่าบทบาทที่ไม่กระจ่างชัด

- งานช่วยให้เกิดโอกาสที่มีส่วนในสังคม การได้ใกล้ชิดกับบุคคลที่มีเป้าหมายของงานเช่นเดียวกัน มีพื้นฐานทางสังคม-เศรษฐกิจใกล้เคียงกัน รวมทั้งความสนใจที่คล้ายคลึงกัน สิ่งเหล่านี้จะเป็นสภาวะที่จะก่อให้เกิดการเข้ากันได้กับบุคคลอื่น ๆ

- งานจะเพิ่มความรู้สึก เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน การปฏิบัติงานที่คล้ายคลึงกัน ถึงแม้ว่างานนั้นจะเป็นงานที่ต้องทำจำเจทุกวันก็ตาม แต่ก็จะเป็นสิ่งที่ เป็นกิจวัตรที่ได้ทำร่วมกัน ซึ่งจะเป็นพื้นฐานของความเสมอภาค และการยอมรับบทบาท



- งานจะเป็นสิ่งทดแทนศักยภาพที่ขาดไปของบุคคล การทำให้ตนเอง "อุ่น" อยู่กับงานจะเป็นช่องทางให้ได้ใช้พลังงาน เป็นการเสริมความสามารถทางสติปัญญาและช่วยให้บุคคลได้ทราบถึงศักยภาพที่ขาดไปของตนเอง ถึงแม้วิธีการนี้จะเป็นวิธีการป้องกันตนเองก็ตาม แต่ก็ยังเป็นวิธีที่ดีกว่าการไปติดสุรา หรือวิธีการ "หนี" อื่น ๆ และจะเป็นวิธีที่ได้ช่วยให้มีอิสระภาพ นอกจากนี้ความเหน็ดเหนื่อยที่ได้จาก "การทำงานอย่างผู้ซื้อสัปดาห์ละวัน" จะช่วยให้สังคมยอมรับมากขึ้น

- งานเป็นสิ่งที่ช่วยให้หลุดพ้นจากสภาพแวดล้อมของบ้านได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับสตรีที่บทบาททางบ้านยังไม่มีความสุขใจ ไม่สมบูรณ์ งานจะเปิดโอกาสให้ได้หลบหนีจากบ้าน ปัญหาอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลต้องการออกจากบ้าน ได้แก่ ความคับข้องใจที่เกิดขึ้นที่บ้านความไม่พอใจเพื่อนบ้าน สิ่งแวดล้อมสิ่งอำนวยความสะดวกที่บ้านไม่น่าสนใจและความวุ่นวาย

- งานจะช่วยลดความรู้สึกผิดหวังและความกังวลใจในสังคมที่ความเป็นตัวของตัวเองและความภาคภูมิใจ ได้รับจากผลของการมีความทะเยอทะยาน ความคิดริเริ่มความเป็นนักอุตสาหกรรมและความพยายาม การอยู่เฉย ๆ จะเป็นการขัดต่อค่านิยมของสังคมนั้น ดังนั้นการทำงานจึงถือว่าเป็นคุณค่าอย่างหนึ่ง ตามมาตรฐานของพวกที่นับถือคริสต์ศาสนิกายโปรเตสแตนต์เชื่อว่า การอยู่เฉย ๆ นั้นเท่ากับเป็นการลักขโมย และการมีสติรู้สึกรับผิดชอบของบุคคล จะเป็นแรงจูงใจที่สำคัญในการทำงาน

จากข้อมูลข้างบนนี้ชี้ให้เห็นแนวโน้มการมีปฏิริยาตอบสนองที่ไม่คาดหวังว่าจะเกิดขึ้นในกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งไม่ประสบผลสำเร็จตามที่ตนตั้งเป้าหมายไว้และในขณะเดียวกันปฏิริยาเหล่านั้นอาจใช้อธิบายปฏิริยาที่ไม่คาดฝัน ซึ่งจะเกิดกับการจัดรูปแบบใหม่่งองงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับความล้มเหลวในการสร้างความพึงพอใจต่องานที่ถูกเปลี่ยนแปลงไป ผลผลิต การลาออกจากงาน และการขาดงาน นอกจากความล้มเหลวดังกล่าวแล้ว รายงานสรุปจากโครงการที่จัดรูปแบบของงานใหม่ได้ชี้ให้เห็นผลลัพธ์ ดังนี้

1. การลาออกจากงานและการขาดงานลดลงอย่างเห็นได้ชัด
2. คุณภาพของผลผลิตได้ถูกปรับปรุงให้ดีขึ้น
3. ความพึงพอใจเพิ่มขึ้น

#### 4 ในองค์การบางแห่ง อัตราการเพิ่มของผลผลิตและสิ่งนำออกได้เพิ่มขึ้น อย่างเห็นได้ชัด

การปรับปรุงงานให้ดีขึ้นในด้านต่าง ๆ ได้ทำกันส่วนมากในงานระดับพนักงานที่ไม่ใช่กรรมกร (White-collar Jobs) จึงมีผู้วิจารณ์ว่า การปรับปรุงงานโดยจัดแบบรูปงานใหม่นี้จะได้ผลดีในกลุ่มลักษณะงานระดับสูง และในระดับวิชาชีพเท่านั้น เพราะจะเป็นการยากที่จะเปลี่ยนแปลงงานในกลุ่มกรรมกรซึ่งต้องใช้เงินมากในการเปลี่ยนแปลง และสิ่งหนึ่งที่เป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลงคือจะต้องใช้การลงทุนสูงเพื่อซื้อ เครื่องมือและเครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ แต่การศึกษา การจัดรูปแบบงานใหม่โดยใช้วิธีการสังคม-เทคนิค แสดงให้เห็นว่าความคิดดังกล่าวไม่ถูกต้อง เพราะมีวิธีหลายแห่งที่ทำการปรับปรุงโดยการจัดรูปแบบของงานใหม่ แล้วได้ผลสำเร็จมีอยู่มากมาย

#### ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากแบบจำลองข้างต้น ลักษณะงานมีผลทำให้บุคคลมีคุณภาพการทำงานสูงขึ้น มีความพึงพอใจในการทำงานสูงขึ้น ดังนั้นลักษณะงานก็น่าที่จะมีผลกระทบต่อความผูกพันต่อองค์การด้วย เพราะจากสมการ  $\text{ความผูกพัน} = \text{ความพึงพอใจ} + \text{การลงทุน} - \text{ทางเลือก}$  เมื่อลักษณะงานมีผลกระทบต่อความพึงพอใจ ก็น่าที่จะมีผลกระทบต่อความผูกพันด้วย ผลการวิจัยของ Steers (1977 : 46-56) เป็นเครื่องยืนยันได้อย่างดีและเป็นผลงานชิ้นสำคัญซึ่งผู้วิจัยมีความมุ่งหมายที่จะทำการทดสอบแบบจำลองเกี่ยวกับสาเหตุของความผูกพันต่อองค์การและผลกระทบของความผูกพันต่อองค์การที่นักวิจัยคนอื่น ๆ ได้ทำการศึกษาไว้แล้ว โดย Steers ได้สร้างแบบจำลองออกเป็น 2 ส่วน ส่วนแรกเป็นแบบจำลอง เกี่ยวกับสาเหตุของความผูกพันต่อองค์การ ส่วนหลังเป็นผลกระทบของความผูกพันต่อองค์การในการศึกษานี้จะนำเสนอ เฉพาะส่วนแรกเท่านั้น Steers แบ่งสาเหตุของความผูกพันต่อองค์การออกเป็น 3 ประการ คือ ลักษณะส่วนบุคคล, ลักษณะงานและประสบการณ์ในการทำงาน (Work Experiences) และในการศึกษานี้ก็ได้เจริญรอยตามแบบจำลองของ Steers แต่ได้ตัดประสบการณ์ในการทำงานออกแล้วใช้บทบาทในการทำงาน เป็นตัวแปรสาเหตุแทน ในส่วนของลักษณะส่วนบุคคลได้กล่าวไว้แล้ว

ข้างต้น ฉะนั้นในตอนต่อไปนี้จะกล่าวเฉพาะลักษณะงาน

ลักษณะงาน Steers ใช้เครื่องมือวัด ซึ่งพัฒนาขึ้นโดย Hackman... และ Lawler (1971 : 259-286) คุณลักษณะของงาน 4 ประการที่ Steers นำมาใช้ ได้แก่ การใช้ทักษะต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน เอกลักษณ์ของงาน ความเป็นอิสระของงาน และการสะท้อนกลับของงาน กลุ่มที่ถูกเลือกในการศึกษามี 2 กลุ่ม กลุ่มแรกได้แก่ พนักงานในโรงพยาบาลทางภาคตะวันตกกลางของสหรัฐอเมริกา มีทั้งผู้บริหารพยาบาล เสมียน คนงานบริการ รวมทั้งหมด 382 คน กลุ่มที่ 2 ได้แก่ พวกนักวิทยาศาสตร์และวิศวกรด้านการวิจัย มีทั้งระดับตำแหน่งทางเทคนิคและระดับตำแหน่งบริหาร รวม 119 คน ผลการศึกษาพบว่าลักษณะงานที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การคือ เอกลักษณ์ของงาน และการสะท้อนกลับของงาน

Brown (1969 : 351) ได้ทำการศึกษาโดยใช้กลุ่มพนักงานของ Tennessee Valley Authority จำนวน 834 คน พบว่า ความเป็นอิสระของงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การในทางบวก (ค่า  $r = .60$ ) ตรงกันข้าม Marsh and Mannari (1977 : 64-65) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับกลุ่มพนักงานชายของบริษัทไฟฟ้าในญี่ปุ่นทางตะวันตกเฉียงเหนือของเมืองโทเกียว จำนวน 372 คน กลับพบว่าความเป็นอิสระของงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันแบบตลอดชีพ (Lifetime Commitment) ในทางลบ... โดยใช้การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ หมายความว่าเวลาที่พนักงานไม่ค่อยได้รับอนุญาตให้คิดตัดสินใจในการทำงานด้วยตนเอง จะเป็นสาเหตุทำให้เขามีความผูกพันต่อองค์การมากขึ้น

นอกจากนี้ยังมีลักษณะงานอื่น ๆ อีก ที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การ อาทิ ความท้าทายของงาน (Job Challenge) จากผลงานของ Buchanan (1974a : 533-546) และ Hall and Schneider (1972 : 340-350) หรือโอกาสที่จะมีการปฏิสัมพันธ์ทางสังคมจากผลงานของ Sheldon (1971 : 143-150) และ Steers (1977 : 46-56)

### สรุป

จากการที่ได้เสนอทฤษฎีแนวความคิดเกี่ยวกับลักษณะงาน โดยเน้นแนวความ

คิดของ Hackman and Oldham (1976) เป็นหลักจะพบว่า คุณลักษณะของงาน 5 ประการ ได้แก่ การใช้ทักษะต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน เอกลักษณ์ของงาน ความเด่นของงาน ความเป็นอิสระของงาน และการสะท้อนกลับของงาน จะก่อให้เกิด ผลลัพธ์ต่อบุคคลและทีมงาน เช่น คุณภาพในการทำงานสูงขึ้น ความพอใจในการทำงาน สูงขึ้น การขาดงานและการลาออกจากงานต่ำลง จากแนวความคิดในเรื่องคุณลักษณะ ของงาน 5 ประการดังกล่าวข้างต้น เราสามารถใช้แนวความคิดดังกล่าวเป็นประโยชน์ ในการคำนวณหาค่า "คะแนนศักยภาพต่อการมีแรงจูงใจ" เรียกว่า MPS ซึ่ง เขียนเป็นสูตรได้ดังนี้

$$MPS = \frac{(\text{การใช้ทักษะต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน} + \text{เอกลักษณ์ของงาน} + \text{ความเด่นของงาน})}{3} \times \text{ความเป็นอิสระของงาน} \times \text{การสะท้อนกลับของงาน}$$

ค่าคะแนนศักยภาพต่อการมีแรงจูงใจ (MPS) จะมีประโยชน์คือใช้ในการ วิจัยวิจัยและประเมินประสิทธิผลของงานและยังสามารถที่จะใช้วัดความพึงพอใจในงานและ การปฏิบัติงานของพนักงานได้ด้วย รวมทั้งเป็นประโยชน์ในการแก้ไขปัญหาของงานหรือการ จัดรูปแบบงานใหม่ เช่น การรวมงานหลาย ๆ งาน เข้าด้วยกัน การสร้างงานให้เป็น ธรรมชาติ การเปิดโอกาสให้มีช่องทางการให้ข้อมูลย้อนกลับ ฯลฯ

#### บทบาท

ความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทกับความผูกพันต่อองค์การนั้น แท้จริงแล้วทฤษฎีและ แนวความคิดที่อธิบายถึงผลกระทบของบทบาทต่อความผูกพันต่อองค์การไม่มี จะมีก็แต่อธิบาย ถึงผลกระทบของบทบาทซึ่งจะทำให้ความพึงพอใจในงานลดลง ความเชื่อมั่นต่อองค์การก็ ลดลง รวมทั้งเกิดความตึงเครียดในการทำงานสูง ถึงกระนั้นก็ตามได้มีการมีผลงานวิจัยของ นักวิจัยบางคนที่พบว่า ผลกระทบของบทบาทมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การ เช่น งาน วิจัยของ Morris and Koch (1979 : 88-101) เป็นต้น ดังนั้นในลำดับถัดไปจะ

ได้กล่าวถึง ความหมายของบทบาท แนวความคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งในบทบาท รวมทั้งผลกระทบของความขัดแย้งในบทบาทแนวความคิดเกี่ยวกับความคลุมเครือในบทบาท ผลกระทบของความคลุมเครือในบทบาท นอกจากนั้นจะได้กล่าวถึงผลงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องด้วย

#### ความหมายของบทบาท

บทบาท เป็นสิ่งที่เชื่อมโยงระหว่างตัวบุคคลกับองค์การแสดงถึงพฤติกรรมของคน ในองค์การที่คาดว่าจะแสดงออก บทบาทเกิดจากผลของการเกี่ยวข้องกันขององค์การที่เป็นทางการ เทคนิควิทยาการ องค์การที่ไม่เป็นทางการ และความคาดหวังของบุคคล ในงานที่ทำ ระบบของบทบาทจึงเป็น เสมือนสนามที่กำหนดขึ้นให้แสดงออกถึงความคาดหวัง และพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติหรือบรรดาสมาชิกภายในองค์การ การแสดงออกมาในลักษณะของการติดต่อสื่อสารที่เป็นถ้อยคำและที่ไม่เป็นถ้อยคำ การแสดงออกถึงอารมณ์ การแสดงออกถึงการตัดสินใจ ระบบของบทบาทจะเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การที่จะอธิบายระบบของบทบาทจึงเป็นเรื่องยาก จะอธิบายได้ก็เพียงชั่วขณะหนึ่งที่ระบบของบทบาทนั้นแสดงอยู่เท่านั้น เมื่อเวลาผ่านไประบบของบทบาทก็จะแตกต่างกันออกไป

ความต้องการที่จะแสดงออกถึงบทบาทก่อให้เกิดความพึงพอใจ หรือเกิดความไม่พึงพอใจขึ้นแก่บุคคลอื่นที่คาดหวังในบทบาทของบุคคลนั้น หากความคาดหวังของบุคคลอื่นที่มีต่อบทบาทของบุคคลนั้นขัดแย้งกันก็จะเกิดความกดดันขึ้น ซึ่งเราเรียกว่าความขัดแย้งในบทบาท (Role Conflict) ถ้าหากความคาดหวังของบุคคลอื่นที่มีต่อบทบาทของบุคคลนั้นไม่เด่นชัด หรือบุคคลนั้นรับรู้อย่างมิดชิด ก็จะทำให้เกิดความไม่ชัดเจนขึ้นในบทบาทที่บุคคลนั้นจะแสดงออก (Role Ambiguity)

เมื่อบุคคลหนึ่งเข้าร่วมดำเนินงานในองค์การ เขาจะมีความสัมพันธ์กับกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับตัวเขา เช่น ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน และบุคคลของกลุ่ม เหล่านี้จะมีการแสดงออกถึงบทบาท ซึ่งเราเรียกว่ากลุ่มของบทบาท (Role Sets) และกลุ่มของบทบาทนี้จะมีอิทธิพลต่อบทบาทของสมาชิกแต่ละคนของกลุ่ม เช่น

ผู้บังคับบัญชามีความคาดหวัง ในบทบาทของผู้ใต้บังคับบัญชาให้แสดงออกไปตามที่องค์การกำหนด การที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะปฏิบัติตามนั้นขึ้นอยู่กับข้อตกลงทางจิตใจที่ตกลงกันไว้ก่อนที่จะเข้ามาทำงานในองค์การ ดังนั้นจึงสามารถกล่าวได้ว่า อำนาจและอิทธิพลของบุคคลหนึ่งที่มีต่อบุคคลอื่นจะมีผลกระทบต่อบทบาทและพฤติกรรมของบุคคลอื่นนั้น

### ความขัดแย้งในบทบาท

ในทฤษฎีองค์การของสมัยกรีกและโรมัน ได้เน้นว่าการแบ่งสายการบังคับบัญชา และ เอกภาพของการบังคับบัญชา ได้ถูกจัดให้มีขึ้น เพื่อป้องกันความขัดแย้งและความคลุมเครือของงานในเรื่องเกี่ยวกับสายของการบังคับบัญชานั้น ได้เน้นว่าควรจะมีการจัดอำนาจตามตำแหน่งต่าง ๆ อย่างชัดเจน และรูปแบบของการกระจายอำนาจควรจะเริ่มจากส่วนบนสุดขององค์การไปสู่ล่างสุดขององค์การ สายของการบังคับบัญชานั้นควรจะทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพในด้าน เศรษฐกิจ การบรรลุเป้าหมาย และการควบคุมระบบขององค์การ

หลักเกี่ยวกับ เอกภาพของการบังคับบัญชา (Unity-of-Command Principle) ซึ่งได้กล่าวว่าเนื่องจากความรับผิดชอบ เป็น เรื่องของแต่ละบุคคล ดังนั้น ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาจึง เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นภายในตัวบุคคลเอง (เป็น เรื่องส่วนตัวของบุคคล) และผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนควรจะมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว ถ้าองค์การใดได้ถูกวางโครงสร้างโดยอาศัยหลักการดังกล่าวนี้จะสามารถป้องกันความขัดแย้งในการออกคำสั่งและความคาดหวัง ซึ่งความขัดแย้งนั้นมักจะมาจากการมีผู้บังคับบัญชามากกว่า 1 คน นอกจากนี้ยังสามารถให้ความมั่นใจว่า จะมีการรายงาน ประเมินผล และควบคุมที่สม่ำเสมอด้วย ความขัดแย้งของงานและความขัดแย้งในบทบาทมักจะเป็นผลมาจากการไม่ปฏิบัติตามหลักของ เอกภาพของการบังคับบัญชา งานวิจัยหลายเรื่องได้สนับสนุนแนวคิดที่ว่า การไม่ปฏิบัติตามหลักการของ เอกภาพของการบังคับบัญชาจะก่อให้เกิดความขัดแย้งของบทบาท ความไม่พอใจ การปฏิบัติงานที่ค่อยลง และการใช้เวลาโดยเปล่าประโยชน์

มีความจริงที่ว่าความคาดหวังของผู้กำหนดบทบาทอาจจะเปลี่ยนแปลง หรือ

แตกต่างกันได้ ซึ่งอาจจะ เป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้งทางบทบาทขึ้น และอาจจะปรากฏให้เห็นได้หลายรูปแบบ อาทิ (เทนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ 2529 : 71-22)

ก. ความขัดแย้งภายในผู้กำหนดบทบาท (Intrasender Conflict) ซึ่งแหล่งของความขัดแย้งอันนี้มีผู้กำหนดบทบาทเพียงคนเดียว แต่มีพฤติกรรมเสนอความต้องการจากงานที่ท่าของผู้ปฏิบัติงานที่ไม่สอดคล้องกันหรือแตกต่างกัน ดังเช่น กรณีที่ผู้ปฏิบัติงานกระตุนหรือย้าให้ผู้ทำงานให้ได้ทั้งคุณภาพและปริมาณ ในเมื่อความต้องการที่จะให้ได้ทั้งคุณภาพและปริมาณนั้นขัดกันอย่างนี้ เป็นต้น

ข. ความขัดแย้งระหว่างผู้กำหนดบทบาท (Intersender Conflict) ซึ่งเกิดขึ้นใน เมื่อพฤติกรรมการทำงานที่คาดหวังไว้ของผู้กำหนดบทบาทคนหนึ่งขัดหรือไม่ตรงกันกับความคาดหวังของผู้กำหนดอีกคนหนึ่ง เช่น หัวหน้าคนงานซึ่งต้องเข้ามาพัวพันกับบทบาทคาดหวังของผู้อยู่ได้บังคับบัญชา กับผู้บริหารในระดับสูงกว่า หรือความขัดแย้งทางบทบาทของคนที่เกิดขึ้น เนื่องจากความคาดหวังทางด้านพฤติกรรมที่ต้องการของเพื่อนร่วมงานและกลุ่มของเขา กับความต้องการของระบบบริหารที่มีอยู่ไม่ตรงกัน เป็นต้น

หน้าที่งานและบทบาทของเพื่อนร่วมงาน หรือของวิธีกำหนดบทบาทพฤติกรรม อาจจะไม่สอดคล้องกัน แตกต่างกันได้หลายทาง อาทิ แตกต่างกันในแง่ความคาดหวังที่ถูกรวมเข้าไว้ในงานที่ให้หรือในบทบาทที่ให้มิอะไรบ้าง นิสัยของพฤติกรรมที่ควรกระทำ และไม่ควรกระทำ เป็นอย่างไร บทบาทที่กำหนดให้ว่าควรใช้ในสถานการณ์อย่างไร พฤติกรรมที่คาดหวังไว้มีอะไรบ้างที่ควรจะทำแก้ไขหรือใช้ต่อไป หรือความคาดหวังอันไหน ควรจะได้รับการยกย่องหรือควรใช้หากว่าเกิดมีความขัดแย้งในแง่บทบาทเกิดขึ้นเหล่านี้ เป็นต้น

ค. ความขัดแย้งระหว่างบทบาทที่กำหนดให้ (Interrole Conflict) ความขัดแย้งแบบนี้เกิดขึ้น เนื่องจากบุคคลคนหนึ่งมีบทบาทอยู่หลายบทบาท และแต่ละบทบาทที่มีอยู่นั้นจะเกี่ยวพันกับความคาดหวังที่แตกต่างกันของบุคคลหรือเพื่อนร่วมงานของคน ๆ นั้น ด้วย อาทิ องค์การอาจจะคาดหวังไว้ว่าคนงานจะต้องทำงานล่วงเวลาบ้างในวันเสาร์



หากจำเป็น แต่บทบาทของความเป็นพ่อมั่งคั่งหรือกำหนดไว้ว่าควรจะอยู่บ้านและ เล่นกับ  
เด็ก ๆ ในวันเสาร์ กรณีอย่างนี้ก็จะเกิดความขัดแย้งทางบทบาทว่าควรจะทำสิ่งไหนดีขึ้นไป

ลักษณะการแบบเดียวกันอาจจะเกิดขึ้นได้ใน เมื่อบทบาทอันหนึ่งมีความแตกต่างกัน  
อยู่หลายแง่มุมในบทบาทอันนั้น อาทิ การเป็นหัวหน้าคนงาน ซึ่งจะต้องทำหน้าที่เป็นผู้  
ฝึกสอนและผู้ชี้แนะในการทำงาน และขณะเดียวกันต้องทำหน้าที่เป็นผู้ดูแลควบคุมงานและ  
มีการประเมินผลการทำงานของผู้เป็นลูกจ้างด้วย หรือในกรณีทีอนุศาสนาจารย์ต้องทำ  
หน้าที่เป็นนิเทศก์และเป็นนักการทหารด้วย ดังนี้ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้คือความขัดแย้งที่แบ่ง  
อยู่ในบทบาทที่มีลักษณะแผ่กว้าง เป็นหลายแง่มุม

ง. ความขัดแย้งในบทบาทของเจ้าของตำแหน่ง (Job Incumbent Role  
Conflict) แม้ว่าเจ้าของตำแหน่งจะได้รับข่าวสารเกี่ยวกับบทบาทที่คาดหวังจะให้เกิด  
ขึ้นจากบุคคลอื่นก็ตาม แต่กระบวนการส่งข่าวสารเกี่ยวกับบทบาทนี้ (Role Sending  
Process) จะไม่เกิดขึ้นในลักษณะข้อมูลทางเดียว (One Way) เจ้าของตำแหน่งนั้น  
จะพยายามที่จะทำให้ผู้อื่นได้ปฏิบัติต่อตัวเขาเองในลักษณะสอดคล้องกับภาพ หรือสิ่งที่เขา  
คิดเกี่ยวกับตัวเขา หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ความนึกคิดเกี่ยวกับตน (Self Concept)  
ของบุคคลนั้นนั่นเอง ถ้าพฤติกรรมที่คาดหวังไม่ตรงหรือไม่สอดคล้องกับความนึกคิดเกี่ยวกับ  
ตนแล้ว บุคคลนั้นก็จะต่อต้านพฤติกรรมที่คนอื่นคาดหวังนั้น หรืออาจก่อให้เกิดความขัดแย้ง  
ในบทบาทของบุคคลอื่น หรือของตำแหน่งของตนเองก็ได้ ตัวอย่างเช่น มาตรฐานของ  
บุคคลผู้เป็นเจ้าของตำแหน่ง หรือค่านิยมอาจจะขัดแย้งกับพฤติกรรมที่องค์กรคาดหวังให้  
กระทำ เป็นต้น

การศึกษาเกี่ยวกับความขัดแย้งในบทบาท ทฤษฎีเกี่ยวกับบทบาท (Role  
Theory) ซึ่งให้เห็นว่า เมื่อพฤติกรรมที่เป็นที่คาดหวังของบุคคลเกิดความขัดแย้งกันหรือ  
ไม่สอดคล้อง บุคคลนั้นจะมีความกดดัน เกิดความรู้สึกไม่พอใจและจะปฏิบัติงานอย่างไม่มี  
ประสิทธิภาพ ความสัมพันธ์ของสิ่งดังกล่าวแสดงในแผนภูมิที่ 3 ต่อไปนี้

ความไม่ลงรอยกัน  $\rightarrow$  ความกดดัน  $\rightarrow$  ความรู้สึก  $\rightarrow$  การปฏิบัติงาน  
ของความคาดหวัง                      ไม่พอใจ                      ไม่มีประสิทธิภาพ

แผนภูมิที่ 2. ทฤษฎีเกี่ยวกับบทบาท



Rizzo และคณะได้ศึกษางานวิจัยหลายเรื่อง เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่าง ความขัดแย้งที่มีต่อความพึงพอใจของสมาชิกผู้ปฏิบัติงาน และการปฏิบัติงานซึ่งได้สรุปว่า ความขัดแย้งของบทบาทมีความสัมพันธ์กับการลดลงของความพึงพอใจ ก่อให้เกิดความเสียหายต่องานและองค์การ ก่อให้เกิดความวอดกั๊งวลและความไม่สบายใจ (Rizzo House and Lirtzman 1970 : 150-163) นอกจากนี้ผลการวิจัยยังพบว่า คำตอบ ที่ยอมรับข้อทดสอบต่อไปนี้จะเป็นมาตรวัดความขัดแย้งที่มีประสิทธิภาพ

- ข้าพเจ้าต้องทำในสิ่งที่ควรจะถูกกระทำโดยวิธีที่แตกต่างออกไป
  - ข้าพเจ้าขาดนโยบายและข้อแนะนำ เพื่อช่วยในการทำงาน
  - ข้าพเจ้าทำงานภายใต้นโยบายและข้อแนะนำ (Guidelines) ที่ขัดแย้งต่อกัน
  - ข้าพเจ้าได้รับการมอบหมายงานโดยปราศจากบุคลากรที่จะทำงานนั้นให้สำเร็จ
  - ข้าพเจ้าจำเป็นต้องทำงานที่ขัดกับนโยบายหรือกฎเกณฑ์ เพื่อให้สามารถดำเนินงานที่ได้รับมอบหมายได้
  - ข้าพเจ้าจำเป็นต้อง "ทำตามความคิดของข้าพเจ้า" เพื่อให้งานสำเร็จ
  - ข้าพเจ้าทำงานร่วมกับสมาชิก 2 คนหรือมากกว่า ซึ่งเขาเหล่านั้นดำเนินงานแตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัด
  - ข้าพเจ้าได้รับข้อเรียกร้องที่ขัดแย้งกันจากบุคคล 2 คน หรือมากกว่าที่ร่วมงานกัน
  - ข้าพเจ้ากระทำในสิ่งที่เป็นที่ยอมรับของบุคคลหนึ่งแต่ไม่เป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น
  - ข้าพเจ้าได้รับมอบหมายงานโดยที่ปราศจากบุคลากรและวัสดุที่จะดำเนินงานนั้น
- 
- ข้าพเจ้าปฏิบัติงานหลายอย่างที่ไม่จำเป็น
  - ข้าพเจ้าต้องทำงานภายใต้การแนะนำหรือคำสั่งที่ไม่ชัดเจน
  - ข้าพเจ้าไม่ทราบว่างานของข้าพเจ้าจะเป็นที่ยอมรับของหัวหน้าข้าพเจ้า

### ความคลุมเครือในบทบาท

ทฤษฎีองค์การแบบดั้งเดิมได้กล่าวว่า ตำแหน่งทุกตำแหน่งในองค์การแบบทางการควรจะได้กำหนดงานและหน้าที่รับผิดชอบเฉพาะของตำแหน่งนั้น ๆ หลักเกี่ยวกับการกระจายหน้าที่จำเป็นจะต้องทำโดยการมอบหมายหน้าที่ การกระจายอำนาจที่เพียงพอต่อการดำเนินงานให้สำเร็จตามหน้าที่นั้น รวมทั้งการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อผลสำเร็จของหน้าที่ และการใช้อำนาจตามหน้าที่อย่างเหมาะสม ถ้าผู้ปฏิบัติงานไม่ทราบถึงสิ่งที่ตนเองจะต้องทำให้สำเร็จตามอำนาจหน้าที่ที่ตนเองมีและต้องปฏิบัติ ควรจะประเมินผลอย่างไรแล้ว การปฏิบัติงานย่อมจะมีปัญหาเกิดขึ้น สถานการณ์ดังกล่าวนี้รวมเรียกว่า ความคลุมเครือในบทบาท หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ การขาดข้อมูลที่จำเป็นเพื่อการปฏิบัติงานที่เหมาะสมตามตำแหน่งที่ได้รับในองค์การ ความคลุมเครือในบทบาทนี้จะก่อให้เกิดความกังวลใจและทำให้การปฏิบัติงานด้อยคุณภาพ

งานวิจัยได้สนับสนุนข้อสรุปว่า ความคลุมเครือในบทบาทมีความสัมพันธ์กับความด้อยประสิทธิภาพของบุคคลและขององค์การ จากการวิจัยพบว่าความคลุมเครือในบทบาทจะเกิดขึ้น เมื่อ

1. ขนาดขององค์การและความสลับซับซ้อนขององค์การจะทำให้ความเข้าใจของผู้ปฏิบัติงานไม่กระจ่างชัด
2. องค์การเจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงระบบต่าง ๆ ในองค์การบ่อยครั้ง
3. มีการเปลี่ยนแปลงทางเทคนิคบ่อยครั้ง ซึ่งต้องอาศัยการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทางสังคม
4. มีการเปลี่ยนแปลงบุคลากรในองค์การบ่อยครั้ง ซึ่งทำให้มีผลต่อการพึ่งพากันระหว่างบุคคลในองค์การ
5. การปฏิบัติหลายอย่างในด้านการบริหารงาน จะจำกัดการหมุนเวียนของข้อมูลภายในระบบขององค์การทั้งหมด

จากการศึกษานี้พบว่าร้อยละ 35 ของพนักงานซึ่งเป็นตัวอย่างของการศึกษา

ระดับชาติ ระบุว่าได้ถูกทำให้ไม่พอใจ เนื่องจากการขาดความกระจ่างชัดเกี่ยวกับรายละเอียดและขอบเขตความรับผิดชอบของงานของตน จากผลการสัมภาษณ์กับกลุ่มเจ้าพนักงานเหล่านี้ พบว่า ความมากของ ความคลุมเครือของบทบาทจะมีความสัมพันธ์กับการเพิ่มขึ้นของความเครียด ความวิตกกังวล ความกลัวและความไม่เป็นมิตร การลดลงของความพอใจในงาน การขาดความเชื่อมั่นในตนเอง และการลดลงของผลผลิต

ในการศึกษาของ Rizzo ข้อความดังกล่าวที่แสดงไว้ข้างล่างนี้ จะช่วยให้เข้าใจองค์ประกอบหลายอย่างของความคลุมเครือในบทบาทได้

- ข้าพเจ้ารู้สึกแน่ใจเกี่ยวกับบทบาทตามที่ข้าพเจ้ามี
- ข้าพเจ้ามีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กระจ่างชัด เกี่ยวกับงานของข้าพเจ้า
- ข้าพเจ้าสามารถจะปฏิบัติงานหรือมีพฤติกรรมอย่าง เดิมถึงแม้จะทำงานร่วมกับสมาชิกกลุ่มใดก็ตาม
- ข้าพเจ้าทราบว่าข้าพเจ้าได้แบ่ง เวลาของข้าพเจ้าอย่างเหมาะสม
- ข้าพเจ้าทราบดีถึงหน้าที่รับผิดชอบของข้าพเจ้า
- ข้าพเจ้าไม่จำเป็นจะต้อง "มีความรู้สึกตามทางของข้าพเจ้า" ในการปฏิบัติ ตามหน้าที่
- ข้าพเจ้ามีความรู้สึกแน่ใจ เกี่ยวกับสิ่งที่ข้าพเจ้าจะถูกประเมิน เพื่อพิจารณา ความดีความชอบในหน้าที่การงาน
- ข้าพเจ้ารู้สึกว่าข้าพเจ้ามีปริมาณงานที่ต้องทำที่เหมาะสมแล้ว
- ข้าพเจ้าทราบอย่างถูกต้องว่าอะไร เป็นสิ่งที่คาดหวังของข้าพเจ้า
- ข้าพเจ้าเกิดความ เข้าใจอย่างแจ่มแจ้งว่าข้าพเจ้าต้องทำอะไร
- ข้าพเจ้าปฏิบัติงานซึ่ง เหมาะสมสอดคล้องกับค่านิยมของข้าพเจ้า

จะเห็นว่าข้อความ เหล่านี้ซึ่งใช้วัดความคลุมเครือในบทบาท และข้อความที่ใช้วัดความชัดเจนในบทบาทดังได้กล่าวมาแล้วในตอนก่อนจะประกอบด้วยองค์ประกอบใหญ่ ๆ 2 องค์ประกอบ เมื่อนำเอาองค์ประกอบนี้มาสัมพันธ์กับความพอใจ ภาวะผู้นำ และการปฏิบัติในองค์การ โดยตามความคิดเห็นจากบุคลากรฝ่ายบริหาร และฝ่ายเทคนิค

หัวหน้างานระดับต่ำ และเสมียนพนักงาน สรุปผลของการศึกษาดังกล่าวพอสรุปได้ดังนี้

1. ถ้าความขัดแย้งในบทบาทและความคลุมเครือในบทบาทมีมาก จะทำให้ระดับของการสนองตอบความต้องการ (Need Fulfillment) ของบุคคลอันได้มาจากการทำงานลดน้อยลง ตลอดทั้งระบบการให้รางวัลและความพึงพอใจจากสิ่งแวดล้อมทางสังคมก็จะลดลงด้วย
2. ความขัดแย้งในบทบาทและความคลุมเครือในบทบาทจะมีแนวโน้มที่จะลดลงถ้าอยู่ในสภาพแวดล้อมซึ่งผู้บังคับบัญชามีลักษณะมีการส่งเสริมโครงสร้างและมาตรฐานของงาน ส่งเสริมการทำงานเป็นกลุ่ม ให้มีอิสระเสรี และลดอิทธิพลของผู้บริหารระดับสูงลง
3. ถ้าความขัดแย้งในบทบาทและความคลุมเครือในบทบาทมีมาก จะทำให้เกิดความขัดแย้งในเป้าหมาย และความไม่แน่นอนของเป้าหมาย การตัดสินใจที่ช้า การเปลี่ยนแปลงข่าวสารต่าง ๆ การเปลี่ยนแปลงของสายการบังคับบัญชา ในทางตรงกันข้าม ถ้าความขัดแย้งและความคลุมเครือของบทบาทมีน้อยจะมีความสัมพันธ์กับการเน้นการพัฒนาตัวบุคคล การติดต่อสื่อสารที่เหมาะสม ความมีระเบียบ การวางแผน การติดต่อสื่อสารตามแนวนอน (Horizontal Communication) ผู้บริหารระดับสูงยอมรับความคิดเห็น การประสานงานของสายงานต่าง ๆ การปรับตัวเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและการให้อำนาจอย่างพอดีเหมาะสม

การศึกษานี้แสดงให้เห็นว่าพฤติกรรมของภาวะผู้นำ และการปฏิบัติขององค์การสามารถจะเป็นสาเหตุของความขัดแย้งและความคลุมเครือของบทบาทได้ นอกจากนี้ยังสรุปได้ว่าความขัดแย้งและความคลุมเครือในบทบาทมีความสัมพันธ์กับการลดลงของความพอใจจากการได้รับความต้องการของบุคคล

นอกจากผลงานวิจัยของ Rizzo , House and Lirtzman (1970 : 150-163) แล้ว Kahn (1982 : 421-422) ก็ยังพบว่า บุคคลที่อยู่ภายใต้สภาวะที่มีความขัดแย้งในบทบาทสูง จะมีความตึงเครียดสูง ความพึงพอใจในงานต่ำ ความเชื่อมั่นต่อองค์การลดลง สิ่งเหล่านี้แสดงถึงค่าใช้จ่ายทางด้านอารมณ์ (Emotional Costs)

ของความขัดแย้งในบทบาท นอกจากนี้ยังพบว่าคนที่มีความขัดแย้งในบทบาทสูงทำให้บุคคลนั้นมีความไว้วางใจต่อบุคคลอื่นลดลง ติดต่อกับคนอื่นลดลง เมื่อเปรียบเทียบกับคนที่มีความขัดแย้งในบทบาทต่ำกว่าหรือไม่มีเลย สำหรับความคลุมเครือในบทบาท จากผลการวิจัยของ Kahn และคนอื่น ๆ อีกมากก็พบว่าความคลุมเครือในบทบาทก่อให้เกิดผลดังนี้คือ ความไม่พึงพอใจในงาน ความเชื่อมั่นในตนเองต่ำลง ความเชื่อถือและพอใจเพื่อนร่วมงานต่ำลง การใช้ทักษะด้านปัญญาและความรู้บกพร่อง ฯลฯ

### สรุป

ความขัดแย้งในบทบาทและความคลุมเครือในบทบาทก่อให้เกิดผลลัพธ์ทั้งต่อบุคคลและองค์การ เช่น ความพึงพอใจในงานลดลง มีความตึงเครียดเกี่ยวกับงานสูง ความเชื่อมั่นต่อองค์การลดลง เมื่อเป็นเช่นนี้ ความขัดแย้งในบทบาทและความคลุมเครือในบทบาทก็น่าที่จะมีผลกระทบต่อความรู้สึกผูกพันต่อองค์การด้วย ผลการศึกษาของนักวิจัยต่อไปนี้ เป็นเครื่องยืนยันได้ดี

Brown (1969 : 346-355) พบว่าความขัดแย้งในบทบาทมีความสัมพันธ์ในทางลบกับความผูกพันต่อองค์การแต่ในระดับต่ำ ผลการศึกษาของ Baird (1969 อ้างถึงใน Morris and Koch 1979 : 91) ก็เป็นเช่นเดียวกับของ Brown ต่อมาในปี ค.ศ.1972 Hrebiniak and Alutto (1972 : 555-573) เป็นผู้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางด้านบทบาทกับความผูกพันต่อองค์การ โดยใช้กลุ่มตัวอย่างครูจำนวน 318 คน พยายามจำนวน 395 คน ณ ทางตะวันตกของรัฐนิวยอร์ก สหรัฐอเมริกา พบว่าความคลุมเครือในบทบาทและความตึงเครียดในบทบาท เป็นตัวแปรที่พยากรณ์ความผูกพันต่อองค์การได้ดีที่สุด

Morris and Kach (1979 : 88-101) ได้ทำการศึกษาถึงผลกระทบของความขัดแย้งในบทบาทและความคลุมเครือในบทบาทต่อความผูกพันต่อองค์การ โดยใช้พนักงาน 3 กลุ่มคือ

กลุ่มแรก พวกรักษาชีพ (กลุ่มงานระดับสูง) จำนวน 55 คน

กลุ่มที่ 2 กลุ่มงานเสมียน (กลุ่มงานระดับปานกลาง) จำนวน 129 คน

กลุ่มที่ 3 กลุ่มงานหัตถกรรม (กลุ่มงานระดับต่ำ) จำนวน 75 คน

รวมทั้งหมด 259 คน ซึ่งทั้ง 3 กลุ่มอยู่ในองค์การเดียวกัน สำหรับเครื่องมือที่ใช้วัดความ  
ขัดแย้งในบทบาทและความคลุมเครือในบทบาทนั้น Morris and Koch ใช้เครื่องมือวัด  
ของ Rizzo, House and Lirtzman (1970 : 150-163) ส่วนความผูกพันต่อองค์การ  
ใช้เครื่องมือวัด-OCQ ของ Porter, Steers, Mowday and Boulian (1974 :  
603-609) ผลการวิจัยพบว่า เมื่อใช้การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ ความขัดแย้งในบทบาท  
รวมกับความคลุมเครือในบทบาทสามารถอธิบายความแปรปรวน (variance) ของความ  
ผูกพันต่อองค์การได้ถึง 14% ( $F = 21.22, P < .001$ ) สำหรับกลุ่มตัวอย่าง 259 คน



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย