

วิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยงและคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของ
พนักงานใหม่ที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวในการทำงาน



เชมณัฐ อริยยานันต์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (ภาษาและวัฒนธรรมเพื่อการสื่อสารและการพัฒนา)
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ. 2558

Copyright by Mahidol University

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

วิทยานิพนธ์

เรื่อง

วิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยงและคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของ
พนักงานใหม่ที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวในการทำงาน

.....
นางสาวเข็มฉวี อริยชยานันต์
ผู้วิจัย

.....
อาจารย์ชนบพร วงศ์กาฬสินธุ์,
Ph.D. (Creativity Psychology)
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

.....
อาจารย์สิรินทร พิบูลภานุวัฒน์,
น.ค. (การสื่อสารระหว่างบุคคล)
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

.....
อาจารย์ธีรพงษ์ บุญรักษา,
ปร.ค.(บริหารธุรกิจ)
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

.....
ศาสตราจารย์ พัชรีย์ เลิศฤทธิ,
พ.บ., Ph.D. (Biochemistry)
คณบดี
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล

.....
อาจารย์ชนบพร วงศ์กาฬสินธุ์,
Ph.D. (Creativity Psychology)
ประธานหลักสูตร
ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาภาษา
และวัฒนธรรมเพื่อการสื่อสารและการพัฒนา
สถาบันวิจัยภาษาและวัฒนธรรมเอเซีย
มหาวิทยาลัยมหิดล

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความอนุเคราะห์จากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ดร.ชนบพร วงศ์กาฬสินธุ์ อาจารย์คร. สิรินทร พิบูลภาณุวัฒน์และอาจารย์คร.ธีรพงษ์ บุญรักษาที่กรุณาให้คำปรึกษาแนะนำ ข้อเสนอแนะ ตรวจสอบแก้ไข พร้อมทั้งให้ข้อคิดเห็นต่างๆของการวิจัยมาโดยตลอด และผู้ช่วยศาสตราจารย์สอาด บรรณเจตฤทธิที่กรุณาให้คำแนะนำชี้แนะแนวทางที่เป็นประโยชน์อย่างมาก ให้แก่ผู้วิจัย ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงและขอกราบขอบพระคุณครูอาจารย์ทุกท่านที่เคยได้สั่งสอน ให้ความรู้วิชาแก่ผู้วิจัยจนสามารถสร้างผลงานการศึกษาวิจัยนี้จนสำเร็จ

ขอบพระคุณเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลและพนักงานใหม่ของกลุ่มบริษัทเทคโนโลยีสารสนเทศเขตวัฒนาและยานนาวาในการศึกษาครั้งนี้ทุกท่านที่ให้ความกรุณาร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

ขอบพระคุณเจ้าหน้าที่บุคลากรของสถาบันวิจัยภาษาและวัฒนธรรมเอเชีย มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือตลอดระยะเวลาที่ศึกษาในรั้วมหาวิทยาลัยมหิดล

รวมทั้งรุ่นพี่และเพื่อนนักศึกษาของสถาบันวิจัยภาษาและวัฒนธรรมเอเชีย มหาวิทยาลัยมหิดล ตลอดจนเพื่อนพี่น้องทุกท่านที่คอยให้ความช่วยเหลือและกำลังใจตลอดมา

สุดท้ายนี้ผู้วิจัยต้องกราบขอบพระคุณบิดา มารดาและครอบครัวที่คอยสนับสนุน ให้กำลังใจและเป็นแรงผลักดันในการศึกษาครั้งนี้จนวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

เชมณัฐ อริชยานันต์

วิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยงและคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่ที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวในการทำงาน

ORGANIZATIONAL SOCIALIZATION METHOD OF MENTORING SYSTEM AND PROACTIVE BEHAVIORS NEWCOMERS AS THE AFFECTING WORK ADJUSTMENT

เชมณัญญ์ อริยชยานันต์ 5537176 LCCD/M

ศศ.ม. (ภาษาและวัฒนธรรมเพื่อการสื่อสารและการพัฒนา)

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : ขนบพร วงศ์กาฬสินธุ์, Ph.D., สิรินทร พิบูลภาณุวัฒน์, Ph.D., ชีรพงษ์ บุญรักษา, Ph.D.

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยง คุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่และการปรับตัวในการทำงานของพนักงานใหม่รวมทั้งศึกษาอิทธิพลของวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยงและคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่ที่มีต่อการปรับตัวในการทำงาน ประชากรคือพนักงานใหม่ในองค์กรเทคโนโลยีสารสนเทศเขตพัฒนาและยานนาวาจำนวน 150 คนโดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สันและสถิติถดถอยพหุคูณ(Multiple Regression Analysis)

ผลการศึกษาพบว่า วิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยง คุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่และการปรับตัวในการทำงาน โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงทั้งหมด วิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยงโดยผ่านบทบาทการให้สนับสนุนทางจิตใจและคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่ในการสร้างความสัมพันธ์กับสมาชิกในองค์กรมีอิทธิพลต่อการปรับตัวในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

คำสำคัญ : วิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กร/ คุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุก / การปรับตัวในการทำงาน / พี่เลี้ยง / พนักงานใหม่

ORGANIZATIONAL SOCIALIZATION METHOD OF MENTORING SYSTEM AND PROACTIVE BEHAVIORS NEWCOMERS AS THE AFFECTING WORK ADJUSTMENT

KHEMANAT ARIYACHAYANAN 5537176 LCCD/M

M.A. (LANGUAGE AND CULTURE FOR COMMUNICATION AND DEVELOPMENT)

THESIS ADVISORY COMMITTEE : KANOPPORN WONGGARASIN, Ph.D., SIRINTORN BHIBULBHANUVAT, Ph.D., THEERAPHONG BOONRUGSA, Ph.D.

ABSTRACT

The objectives of this research were to study organizational socialization methods of mentoring system, newcomers proactive behaviors, and newcomer's work adjustment; and to study organizational socialization methods of mentoring system and newcomers proactive behaviors that affected to newcomer's work adjustment. The population consisted of 150 information technology organization's newcomers in Wattana and Yannawa District. Data were collected by using questionnaire. This study is a quantitative research. The statistical methods used for data analysis included frequency, percentage, mean, standard deviation, Pearson's Product Moment Correlation Coefficient and Multiple Regression Analysis.

The result of the study revealed that organizational socialization methods of mentoring system, newcomers proactive behaviors, and work adjustment were at a high level. Organizational socialization methods of mentoring system in psychosocial functions and newcomers proactive behaviors of relationship building with organizational members were affected by work adjustment with statistical significance at the p-value of 0.05.

KEYWORDS : ORGANIZATIONAL SOCIALIZATION / PROACTIVE BEHAVIORS / WORK ADJUSTMENT / MENTOR / NEWCOMERS

201 pages

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ค
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
สารบัญตาราง	ณ
สารบัญรูปภาพ	ญ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของการศึกษา	1
1.2 วัตถุประสงค์	4
1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
1.4 ขอบเขตของการศึกษา	5
1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ	6
1.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย	9
1.7 สมมติฐานการวิจัย	10
บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม	12
2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย	12
2.1.1 แนวคิดเกี่ยวกับระบบพีเอ็ยง	12
2.1.2 แนวคิดเกี่ยวกับวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กร โดยผ่านบทบาทหน้าที่ของพีเอ็ยง	18
2.1.3 แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่	26
2.1.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการปรับตัวในการทำงาน	31
2.2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	43
2.2.1 เอกสารและงานวิจัยเกี่ยวกับระบบพีเอ็ยง	43
2.2.2 เอกสารและงานวิจัยเกี่ยวกับวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กร โดยผ่านบทบาทหน้าที่ของพีเอ็ยง	48

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2.2.3 เอกสารและงานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุก ของพนักงานใหม่	51
2.2.4 เอกสารและงานวิจัยเกี่ยวกับการปรับตัวในการทำงาน	54
2.2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวกับพนักงานใหม่ในองค์กรเทคโนโลยีสารสนเทศ	59
2.2.6 งานวิจัยวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยง คุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่ที่เกี่ยวข้องกับ การปรับตัวในการทำงาน	61
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย	71
3.1 ขอบเขตของการวิจัย	71
3.2 เครื่องมือในการวิจัย	73
3.3 ขั้นตอนการสร้างและการทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	75
3.4 การแปลผล	77
3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล	79
3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล	80
บทที่ 4 ผลการศึกษา	81
4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	81
4.2 ข้อมูลเชิงพรรณนาของตัวแปรที่ศึกษา	83
4.2.1 วิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยง	83
4.2.2 คุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่	87
4.2.3 การปรับตัวในการทำงาน	91
4.2.4 บุคลิกภาพของพนักงานใหม่	96
บทที่ 5 อภิปรายผล	99
5.1 การวิเคราะห์ข้อมูล	99
5.2 อภิปรายผล	100
5.3 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย	120
บทที่ 6 สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ	127

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
6.1 สรุปผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์	127
6.2 สรุปผลการศึกษาตามสมมติฐานการวิจัย	131
6.3 ข้อเสนอแนะสำหรับองค์กร	132
6.4 ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาครั้งต่อไป	134
บทสรุปแบบสมบูรณ์ภาษาไทย	136
บทสรุปแบบสมบูรณ์ภาษาอังกฤษ	149
บรรณานุกรม	161
ภาคผนวก	173
ภาคผนวก ก ข้อมูลขององค์กรที่ศึกษา	174
ภาคผนวก ข แบบสอบถาม	187
ภาคผนวก ค การประเมินความเที่ยงตรง(Validity)เนื้อหาของแบบสอบถาม	194
ประวัติผู้วิจัย	201

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
2.1	รูปแบบของระบบพีเลียง	16
2.2	วิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรโดยผ่านบทบาทหน้าที่ของพีเลียงของKram	19
2.3	วิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพีเลียงโดยผ่านบทบาทหน้าที่กับการปรับตัวในการทำงาน	66
2.4	คุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่กับการปรับตัวในการทำงาน	69
3.1	แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างพนักงานใหม่ของแต่ละบริษัทเมื่อแบ่งสัดส่วนตามช่วงชั้น	73
3.2	แสดงค่า Crombach's Alpha เพื่อทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม	77
3.3	แสดงการแปลผลการรับรู้ของพนักงานใหม่ถึงวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพีเลียง	78
3.4	แสดงการแปลผลคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่	78
3.5	แสดงการแปลผลการปรับตัวในการทำงาน	78
3.6	แสดงการแปลผลบุคลิกภาพของพนักงานใหม่	79
4.1	แสดงจำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	81
4.2	แสดงผลรวมค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพีเลียง	83
4.3	แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพีเลียงแยกเป็นรายข้อ รายด้าน โดยภาพรวม	84
4.4	แสดงผลรวมค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่	87
4.5	แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่แยกเป็นรายข้อ รายด้าน โดยภาพรวม	88
4.6	แสดงผลรวมค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการปรับตัวในการทำงาน	91
4.7	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการปรับตัวในการทำงานแยกเป็นรายข้อ รายด้าน โดยภาพรวม	92
4.8	แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานบุคลิกภาพของพนักงานใหม่	96

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า	
4.9	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของบุคลิกภาพของพนักงานใหม่ แยกเป็นรายข้อ รายด้าน	97
5.1	แสดงผลรวมค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรม องค์กรของพี่เลี้ยง	100
5.2	แสดงผลรวมค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุก ของพนักงานใหม่	104
5.3	แสดงผลรวมค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการปรับตัวในการทำงาน	108
5.4	แสดงผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ เมื่อวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กร ของพี่เลี้ยงและคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่เป็นตัวพยากรณ์ และการปรับตัวในการทำงานเป็นตัวแปรตาม	114
5.5	แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กร ของพี่เลี้ยงกับการปรับตัวในการทำงาน	120
5.6	แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของ พนักงานใหม่กับการปรับตัวในการทำงาน	122
5.7	แสดงผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ เมื่อวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กร ของพี่เลี้ยงและคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่เป็นตัวพยากรณ์ และการปรับตัวในการทำงานเป็นตัวแปรตาม	124
8.1	ค่าประเมินความเที่ยงตรง(Validity)	194
8.2	ค่าประเมินความเที่ยงตรง(Validity)	196
8.3	ค่าประเมินความเที่ยงตรง(Validity)	198

สารบัญรูปภาพ

รูปภาพ	หน้า
1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย	9
1.2 กรอบสมมติฐานที่ 1	10
1.3 กรอบสมมติฐานที่ 2	10
1.4 กรอบสมมติฐานที่ 3	11
2.1 แสดงส่วนประกอบของทฤษฎีการปรับตัวในการทำงาน	35
4.1 แสดงผลรวมค่าเฉลี่ยของระดับวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมขององค์กรพี่เลี้ยง	83
4.2 แสดงผลรวมค่าเฉลี่ยระดับคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่	87
4.3 แสดงผลรวมค่าเฉลี่ยระดับการปรับตัวในการทำงาน	91
4.4 แสดงค่าเฉลี่ยระดับบุคลิกภาพของพนักงานใหม่	96
7.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย	141
8.1 โครงสร้างขององค์กรเทคโนโลยีสารสนเทศเขตวัฒนาและยานนาวา	182

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของการศึกษา

ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญในการช่วยพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้าได้ เพราะมนุษย์เป็นผู้ใช้ทรัพยากรทั้งหลายที่มีอยู่ในองค์กร ถึงแม้ว่าปัจจุบันจะมีความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีแต่อย่างไรก็ตามยังไม่สามารถทดแทนทรัพยากรมนุษย์ได้เพราะเทคโนโลยีต้องอาศัยการควบคุมจากมนุษย์ ทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยขับเคลื่อนและพัฒนาองค์กรให้สามารถอยู่รอดได้ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เมื่อทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยผลักดันให้องค์กรพัฒนาและเจริญเติบโตได้จึงทำให้องค์กรทั้งหลายให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างมากตั้งแต่การสรรหาว่าจ้าง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานทั้งสิ้น กล่าวคือถ้าพนักงานมีความสุขกับการทำงานจะทำให้สร้างผลงานที่ดีและทำให้ผลประกอบการขององค์กรดีไปด้วย เช่นเดียวกันกับพนักงานใหม่ที่เริ่มทำงานซึ่งเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่องค์กรให้ความสำคัญเพราะพนักงานใหม่จะเป็นกำลังสำคัญในการช่วยพัฒนาองค์กรต่อไป

สำหรับพนักงานใหม่เมื่อเริ่มเข้าทำงานในองค์กรในระยะแรกของการทำงานจะต้องเรียนรู้สภาพแวดล้อมใหม่ภายในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงานและงานที่ทำการเป็นพนักงานใหม่อาจทำให้รู้สึกกังวล ไม่แน่ใจ ตื่นเต้นและประหม่าที่ต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมใหม่ที่คุ้นเคยมาก่อน ถ้าพนักงานใหม่ไม่สามารถปรับตัวได้ผลที่ตามมาคือพนักงานใหม่ต้องลาออกก่อนเวลาอันควรและยังทำให้องค์กรต้องสูญเสียงบประมาณอีกด้วย

องค์กรทั้งหลายจึงให้ความสำคัญกับพนักงานใหม่ด้วยการให้ความช่วยเหลือแก่พนักงานใหม่โดยทำให้พนักงานใหม่รู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เกิดความรู้สึกที่ดีต่องานและองค์กรรวมทั้งสามารถปรับตัวให้เข้ากับลักษณะงานที่ทำ ปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมในที่ทำงาน ปรับตัวให้เข้ากับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานและปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรเพื่อที่จะสามารถทำงานภายใต้บริบทขององค์กรที่ตนเองทำงานอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปฏิบัติตนได้อย่างเหมาะสมและมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคคลอื่นในที่ทำงาน วิธีการที่องค์กรสามารถช่วยให้พนักงานใหม่ปรับตัวในการทำงานได้ คือกระบวนการถ่ายทอดทางสังคมขององค์กรหรือวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กร(Organizational Socialization)

จากการศึกษาเบื้องต้นเกี่ยวกับวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรพบว่า วิธีการหนึ่งที้องค์กรช่วยเหลือพนักงานใหม่ให้สามารถปรับตัวในการทำงานได้ คือวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรโดยผ่านพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานในองค์กรหรือพี่เลี้ยง(mentor)เช่น การศึกษาของAllen,McManusและRussell(1999),Chaoและคณะ(1992)และBrownและคณะ(2008)พบว่าจากการรับรู้ของพนักงานใหม่เกี่ยวกับวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยงมีความสัมพันธ์กับการปรับตัวในการทำงานของพนักงานใหม่ เพราะในมุมมองของพนักงานใหม่นั้นพี่เลี้ยงคือผู้ที่ช่วยให้ข้อมูลแก่พนักงานใหม่ในเรื่องการทำงานที่เป็นข้อมูลใกล้ชิดตัวของพนักงานใหม่และเป็นสิ่งที่พนักงานใหม่สนใจมากที่สุด เช่น วิธีการทำงาน การปฏิบัติตนให้เป็นที่ยอมรับของคนในองค์กร ภาษาและศัพท์เทคนิคต่างๆ นอกจากนี้พี่เลี้ยงยังทำหน้าที่ในการให้ข้อมูลเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรได้แก่ กฎระเบียบขององค์กร ระบบการบริหารในองค์กรไม่ว่าจะเป็นโครงสร้างภายในองค์กรทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ รวมทั้งประวัติ เป้าหมายและค่านิยมขององค์กรพนักงานใหม่จึงมีความรู้ความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์กรและการทำงานมากขึ้น ทำให้สามารถปฏิบัติตนให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมในที่ทำงานและสามารถปรับตัวให้เข้ากับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานได้ส่งผลทำให้พนักงานใหม่เกิดความพึงพอใจในงาน มีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นและทำให้พนักงานใหม่เกิดความก้าวหน้าในอาชีพอีกด้วย

นอกจากวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยงจะเป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยทำให้พนักงานใหม่สามารถปรับตัวในการทำงานได้แล้ว จากการศึกษายังพบว่าคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่ก็มีความสัมพันธ์กับการปรับตัวของพนักงานใหม่ เช่น การศึกษาของMorrison(1993)และAshfordและBlack(1996)พบว่า ในกระบวนการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรพนักงานใหม่ไม่ได้เป็นผู้ถูกกระทำเพียงฝ่ายเดียวแต่พนักงานใหม่คือผู้ที่มีส่วนในกระบวนการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กร โดยพนักงานใหม่ไม่ได้เป็นฝ่ายรับข้อมูลหรือคำสั่งจากองค์กรเพียงอย่างเดียวแต่พนักงานใหม่จะพยายามไฝหาข้อมูลและมีพฤติกรรมการทำงานเชิงรุกมากขึ้น กล่าวคือพนักงานใหม่เมื่อเริ่มทำงานจะต้องเรียนรู้ พฤติกรรม ทักษะและบทบาทในการทำงานในตำแหน่งที่ตนเองรับผิดชอบ สภาพแวดล้อมที่พนักงานใหม่เผชิญอยู่ทำให้พนักงานใหม่พยายามหาวิธีสำหรับการได้มาซึ่งข้อมูลจากบุคคลในที่ทำงาน ไม่ว่าจะเป็นหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงานและพี่เลี้ยง เพื่อให้ตนเองสามารถอยู่ในสภาพแวดล้อมที่ทำงานและสามารถปรับตัวในการทำงานได้

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่าวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยงและคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่มีความสัมพันธ์กับการปรับตัวในการทำงานของพนักงานใหม่ แต่อย่างไรก็ตามงานวิจัยที่ผ่านมามีส่วนน้อยที่ศึกษาถึงวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยงวิธีการใดและคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่คุณลักษณะใดที่มี

อิทธิพลต่อการปรับตัวในการทำงานของพนักงานใหม่ตามการรับรู้ของพนักงานใหม่ จึงทำให้เกิดความสนใจที่จะศึกษาต่อยอดในประเด็นดังกล่าว

สำหรับประเทศไทยนั้นองค์กรที่เริ่มนำระบบพีแอลเอ็มมาใช้กับพนักงานใหม่เป็นองค์กรแรกคือ บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) เนื่องจากองค์กรได้เห็นถึงความสำคัญว่าพนักงานเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุด โดยเริ่มต้นในปี พ.ศ.2537 ซึ่งในช่วงนั้นองค์กรได้จัดบ้านพักให้กับพนักงานโรงงานจึงทำให้เวลาการทำงานนั้นยืดหยุ่นและถ้าหากเป็นช่วงที่มีงานเร่งด่วนเข้ามาที่วิศวกรหรือผู้บริหารต้องดูแลใกล้ชิด มีการเลิกงานล่วงเวลาเพื่อให้งานเป็นไปตามแผนที่วางไว้ จึงทำให้พนักงานใหม่ถึงแม้ว่าไม่ได้เป็นผู้แก้ไขปัญหาการทำงานโดยตรง แต่จะได้มีโอกาสทำงานร่วมกับทั้งวิศวกรรุ่นพี่และผู้บริหารเพื่อศึกษาวิธีการแก้ไขปัญหาคือเป็นรากฐานของการทำงานในระบบพีแอลเอ็ม โดยมีพนักงานรุ่นพี่ที่ได้ถ่ายทอดความรู้ วิธีการทำงานและวัฒนธรรมองค์กรให้กับรุ่นน้องไปพร้อมๆกับการทำงานร่วมกัน จากจุดเริ่มต้นนั้นองค์กรได้พัฒนาระบบพีแอลเอ็มมาจนถึงปัจจุบันโดยพนักงานใหม่ทุกคนจะมีพีแอลเอ็มหรือรุ่นพี่ในที่ทำงานคอยดูแล ให้ความรู้ในเรื่องการทำงานและวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้พนักงานใหม่สามารถปรับตัวเข้ากับองค์กรได้ (อุไรวรรณ อยู่ชา, 2552)

การทำวิจัยครั้งนี้ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับพนักงานใหม่สายอาชีพเทคโนโลยีสารสนเทศที่ปฏิบัติงานในองค์กรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพราะจากการค้นคว้าเบื้องต้นจากงานวิจัยที่ผ่านมาทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศได้ศึกษาระบบพีแอลเอ็มในสายอาชีพพยาบาล สายอาชีพด้านธุรกิจการบิน สายอาชีพทหารและสายอาชีพด้านบัญชี เช่น งานวิจัยของยูพาฟิน ศิริโพธิ์งาม(2538)พัฒน์พร บุญอาจ(2545)และมาเรียม เพราะสุนทรและอารีย์วรรณ อ่วมธานี(2551)ศึกษาระบบพีแอลเอ็มในสายอาชีพพยาบาล ส่วนงานวิจัยของอนุศักดิ์ ชันชลิทธิ์(2543)และอรณี พิพิธภักข์(2545)ศึกษาระบบพีแอลเอ็มในสายอาชีพธุรกิจการบิน งานวิจัยของPayneและHuffman(2005)และปิ่นกนก วงศ์ปิ่นเพ็ชร(2551)ศึกษาสายอาชีพทหารและงานวิจัยของViatorและScandura(1994)และPhuangthip AkarakและPhapruek Ussahawanitchakit(2008)ศึกษาระบบพีแอลเอ็มสายอาชีพด้านบัญชี แต่สายอาชีพที่ยังมีการศึกษาไม่มากนักในประเทศไทยคือพนักงานใหม่สายอาชีพเทคโนโลยีสารสนเทศซึ่งจากการศึกษาที่ผ่านมา เช่น งานวิจัยของKingและSethi(1998)และงานวิจัยของKing,XiaและSethi(2005)พบว่าวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรโดยผ่านระบบพีแอลเอ็มนั้นมีอิทธิพลต่อการปรับตัวในการทำงานของพนักงานสายอาชีพทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น นักวิเคราะห์ระบบสารสนเทศ เพราะการทำงานประเภทนี้เมื่อพนักงานใหม่เริ่มทำงานจะต้องอาศัยพีแอลเอ็มในการช่วยสอนงานที่มีระบบที่ซับซ้อนและต้องอาศัยระยะเวลาในการเรียนรู้และปรับตัวในการทำงานพอสมควรจึงทำให้สนใจที่จะศึกษาประเด็นนี้กับพนักงานใหม่ในสายอาชีพดังกล่าว

โดยองค์กรที่ศึกษาในครั้งนี้คือองค์กรเทคโนโลยีสารสนเทศในเขตพัฒนาและ ยานนาวาที่ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับการวางระบบและการให้บริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศให้กับ องค์กรต่างๆ ทั้งการบริการให้คำปรึกษา ออกแบบ ติดตั้ง อบรม ดูแลบำรุงรักษาระบบงานให้กับ องค์กรต่างๆ ซึ่งองค์กรที่ศึกษาครั้งนี้ได้ให้พนักงานใหม่ฝึกลงมือปฏิบัติงานจริงในสถานที่ทำงาน จริงภายใต้การดูแลของพี่เลี้ยงเพราะการทำงานประเภทนี้พนักงานที่เข้ามาใหม่จะต้องมีการทดลอง งานและได้รับการดูแลจากพี่เลี้ยงผู้ที่มีประสบการณ์ เนื่องจากระบบการทำงานที่มีความซับซ้อนทั้ง ด้านข้อมูลและเทคนิคจากอุปกรณ์ในการทำงานซึ่งใช้ระยะเวลาในการเรียนรู้พอสมควรโดย พนักงานใหม่จะอยู่ในความดูแลของพี่เลี้ยงเป็นระยะเวลา 6-12 เดือน เพื่อให้พนักงานใหม่มีความรู้ ความเข้าใจในงานที่สามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงานรวมทั้งสามารถปรับตัวในการ ทำงานและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้นการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาจากมุมมองของพนักงานใหม่ว่าวิธีการถ่ายทอด วัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยงและคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่มีอิทธิพลต่อการ ปรับตัวในการทำงานของพนักงานใหม่หรือไม่อย่างไร ถ้ามี มีมากน้อยเพียงใด เพราะเมื่อทราบ ว่า วิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยงวิธีใดและคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงาน ใหม่คุณลักษณะใดที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวในการทำงานของพนักงานใหม่จะทำให้สามารถนำไป เป็นแนวทางในการพัฒนาวิธีการนั้นให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นส่งผลให้พนักงานใหม่สามารถ ปรับตัวในการทำงานได้ดียิ่งขึ้น

1.2 วัตถุประสงค์

1.2.1 เพื่อศึกษาวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยง คุณลักษณะพฤติกรรมเชิง รุกของพนักงานใหม่และการปรับตัวในการทำงานของพนักงานใหม่ของพนักงานใหม่ในองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศเขตพัฒนาและยานนาวา

1.2.2 เพื่อศึกษาอิทธิพลของวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยงและ คุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่ที่มีต่อการปรับตัวในการทำงานของพนักงานใหม่ ของพนักงานใหม่ในองค์กรเทคโนโลยีสารสนเทศเขตพัฒนาและยานนาวา

1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.3.1 ผลการวิจัยทำให้เกิดความเข้าใจถึงรูปแบบวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยง คุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่และการปรับตัวในการทำงานของพนักงานใหม่ในองค์กรเทคโนโลยีสารสนเทศเขตวัฒนาและยานนาวา

1.3.2 ผลการวิจัยทำให้เกิดความเข้าใจถึงอิทธิพลของวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยงและคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่ที่มีผลต่อการปรับตัวในการทำงานของพนักงานใหม่ในองค์กรเทคโนโลยีสารสนเทศเขตวัฒนาและยานนาวา

1.3.3 ผลการวิจัยสามารถเป็นข้อมูลเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาระบบพี่เลี้ยงพนักงานใหม่ขององค์กรให้ดียิ่งขึ้นทั้งในส่วนของวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยงและคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่เพื่อให้พนักงานใหม่สามารถปรับตัวในการทำงานได้ดียิ่งขึ้น

1.4 ขอบเขตของการศึกษา

ขอบเขตของการศึกษาประกอบไปด้วย ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาและขอบเขตด้านตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

1.4.1 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการศึกษา

ประชากรในการศึกษาคั้งนี้ คือพนักงานใหม่ของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ของกลุ่มธุรกิจเกี่ยวกับการวางระบบและการให้บริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศซึ่งเป็นบริษัทในเครือเดียวกันจำนวน 5 แห่งในเขตวัฒนาและยานนาวาซึ่งมีระบบพี่เลี้ยงพนักงานใหม่ มีจำนวนพนักงานใหม่ทั้งหมด 241 คนโดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบระดับชั้นอย่างมีสัดส่วน(Proportional stratified random sampling) ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างพนักงานใหม่จำนวน 150 คน

1.4.2 ขอบเขตด้านตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ ประกอบด้วย

1. ตัวแปรอิสระ(ตัวแปรต้น)ได้แก่

1.1 วิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยงแบ่งเป็น 3 กลุ่มตัวแปร คือ

-การสอนงาน

-การให้การสนับสนุนทางจิตใจ

-การเป็นแบบอย่าง

1.2 คุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่ แบ่งเป็น

3 กลุ่มตัวแปร คือ

-พฤติกรรมแสวงหาข้อมูล

-พฤติกรรมแสวงหาข้อมูลป้อนกลับ

-พฤติกรรมสร้างความสัมพันธ์กับสมาชิกในองค์กร

2. ตัวแปรตาม ได้แก่

2.1 การปรับตัวในการทำงาน แบ่งเป็น 4 กลุ่มตัวแปรคือ

-การปรับตัวให้เข้ากับลักษณะงานที่ทำ

-การปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมในการทำงาน

-การปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา

-การปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กร

1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ

ความหมายของคำสำคัญที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้ ได้แก่

1.5.1 พี่เลี้ยง หมายถึง ผู้ที่มีตำแหน่งงานสูงกว่าพนักงานใหม่อย่างน้อยหนึ่งระดับ อาจจะเป็นหัวหน้างานหรือพนักงานเก่าที่มีประสบการณ์ในการทำงานในสายงานทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและได้รับมอบหมายจากองค์กรให้ทำหน้าที่สอนงาน ให้คำปรึกษาแนะนำ เรื่องงานและเรื่องส่วนตัวกับพนักงานใหม่

1.5.2 ระบบพี่เลี้ยง หมายถึง กระบวนการที่องค์กรจัดตั้งขึ้นมีการคัดเลือกพี่เลี้ยงและมอบหมายหน้าที่ให้พี่เลี้ยงดูแลพนักงานใหม่เป็นระยะเวลา 6-12 เดือนโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้พนักงานใหม่สามารถปรับตัวในการทำงานได้

1.5.3 พนักงานใหม่ หมายถึง ผู้ที่สำเร็จการศึกษาจากสถาบันการศึกษาและยังไม่เคยมีประสบการณ์การทำงานประจำทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมาก่อน โดยเริ่มเข้าทำงานในองค์กรเทคโนโลยีสารสนเทศระยะเวลาไม่เกิน 12 เดือนและยังอยู่ในช่วงได้รับการดูแลจากพี่เลี้ยง

1.5.4 องค์กร หมายถึง องค์กรที่ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับการสนับสนุนและให้บริการทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศซึ่งครอบคลุมถึงการบริการให้คำปรึกษา ออกแบบ ติดตั้ง อบรม ดูแล บำรุงรักษาระบบงาน จัดหาและจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์และอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและเป็นองค์กรในเครือเดียวกันจำนวน 5 แห่งในเขตวัฒนาและยานนาวาซึ่งมีระบบพีซีแล็ปท็อปพนักงานใหม่

1.5.5 เทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง การจัดเก็บ การรวบรวม การจัดการข้อมูลต่างๆ โดยผ่านเครื่องคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ต่างๆ (ฮาร์ดแวร์) ซึ่งถูกควบคุมโดยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ (ซอฟต์แวร์) เพื่อให้สามารถทำงานตามที่ต้องการของผู้ใช้งาน รวมไปถึงระบบการให้บริการ การดูแลและการใช้ข้อมูลด้วยโดยอาศัยบุคคลที่มีความรู้ ความเข้าใจในการดำเนินการเพื่อให้เป็นไปตามความต้องการของผู้ใช้งาน

15.6 วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง สิ่งที่คนในองค์กรยึดถือปฏิบัติเพื่อที่จะสามารถทำงานร่วมกันในองค์กรได้เป็นอย่างดี ได้แก่ กฎระเบียบภายในองค์กร โครงสร้างขององค์กร นโยบาย เป้าหมายขององค์กรและการปฏิบัติตัวในองค์กร

1.5.7 วิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กร หมายถึง วิธีการที่องค์กรเข้ามาช่วยเหลือพนักงานใหม่เพื่อให้พนักงานใหม่รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและสามารถปรับตัวในการทำงานได้โดยผ่านบทบาทหน้าที่ของพีซีแล็ป

1.5.8 การสอนงาน หมายถึง พีซีแล็ปอธิบายและให้ข้อมูลแก่พนักงานใหม่ทั้งวิธีการทำงานและวัฒนธรรมองค์กร โดยการแนะนำเทคนิคในการทำงาน การสาธิตวิธีการปฏิบัติงานและสิ่งที่ควรและไม่ควรปฏิบัติในองค์กร

1.5.9 การให้ข้อมูลย้อนกลับ หมายถึง พีซีแล็ปอธิบายและให้ข้อมูลแก่พนักงานใหม่ในเรื่องผลการปฏิบัติงานที่พนักงานใหม่ได้ทำไปแล้ว เพื่อให้พนักงานทราบถึงข้อดี ข้อเสียในการทำงานของตนเองและสามารถปรับปรุงผลการปฏิบัติงานในครั้งต่อไปให้ดีขึ้น

1.5.10 การให้การสนับสนุนทางจิตใจ หมายถึง พี่เลี้ยงให้คำปรึกษาและแนะนำพนักงานใหม่ทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวที่ไม่เกี่ยวข้องกับการทำงานรวมทั้งการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงานเพื่อให้เกิดกำลังใจในการปฏิบัติงานต่อไป

1.5.11 การเป็นแบบอย่าง หมายถึง พี่เลี้ยงเป็นแบบอย่างให้แก่พนักงานใหม่ทั้งเรื่องการปฏิบัติงานและการเป็นตัวอย่างที่ดีของการปฏิบัติตนในองค์กร

1.5.12 คุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุก หมายถึง พฤติกรรมของพนักงานใหม่ซึ่งไม่ได้เป็นฝ่ายรับข้อมูลเกี่ยวกับงานจากองค์กรเท่านั้นแต่ยังพยายามที่จะเรียนรู้และแสวงหาข้อมูลเหล่านั้นเพิ่มเติมจากบุคคลรอบข้างไม่ว่าจะเป็นหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงานและพี่เลี้ยงเพื่อที่จะทำให้ตนเองเข้าใจบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบมากขึ้น

1.5.13 การแสวงหาข้อมูล หมายถึง พฤติกรรมของพนักงานใหม่ที่พยายามสอบถามหรือค้นหาข้อมูลเกี่ยวกับการทำงานและข้อมูลเกี่ยวกับวัฒนธรรมขององค์กรกับพี่เลี้ยง

1.5.14 การแสวงหาข้อมูลป้อนกลับ หมายถึง พฤติกรรมของพนักงานใหม่ที่พยายามสอบถามหรือค้นหาถึงผลการปฏิบัติงานและการขอรับคำวิจารณ์หรือคำติ-ชมของผลงานที่ทำไปแล้วกับพี่เลี้ยง

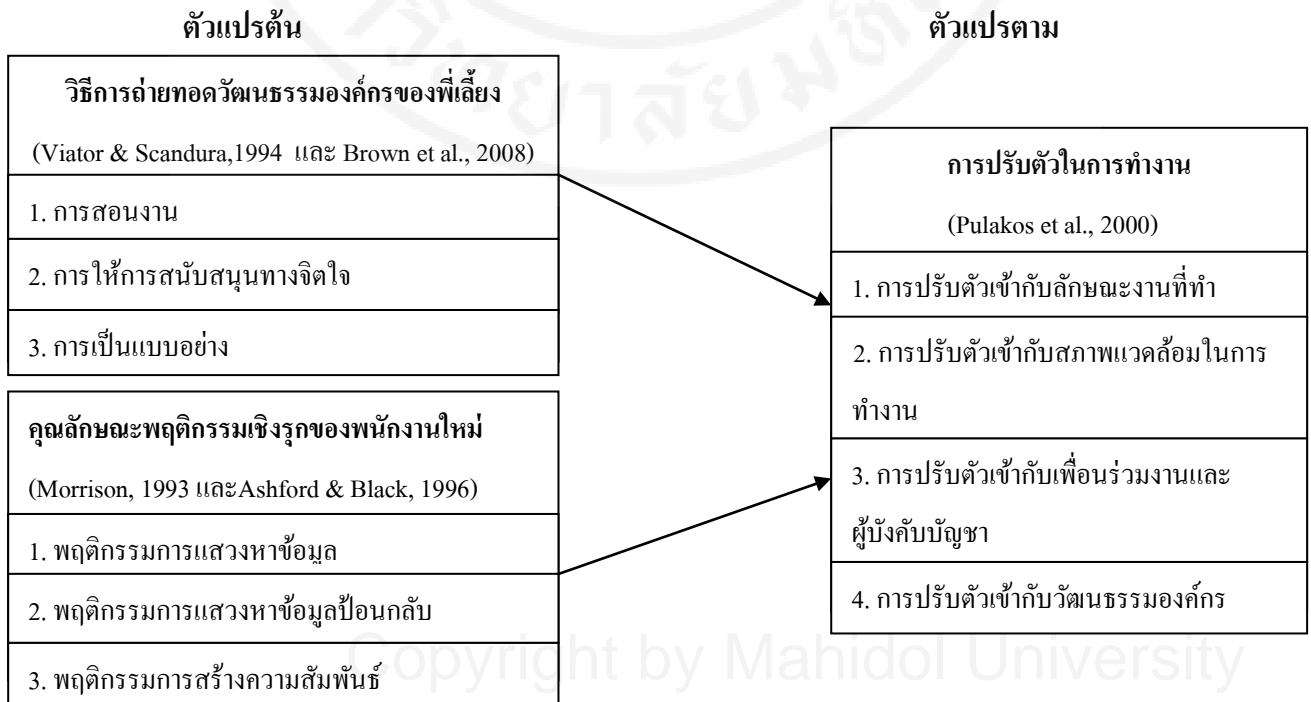
1.5.15 การสร้างความสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมที่พนักงานใหม่พยายามคบหาและมีกิจกรรมร่วมกับสมาชิกในองค์กรทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

1.5.16 การปรับตัวในการทำงาน หมายถึง ความสามารถของพนักงานใหม่ในการปรับตัวให้เข้ากับลักษณะงานที่สามารถปฏิบัติงานทั่วไปตามที่ได้รับมอบหมายขององค์กรและสามารถแก้ไขปัญหาในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศได้ สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมในการทำงาน ทำงานภายใต้สภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ในองค์กรได้ สามารถปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา และสามารถปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรเพื่อสามารถทำงานได้สำเร็จ

1.5.17 บุคลิกภาพ หมายถึง บุคลิกลักษณะนิสัยเฉพาะของคนทำงานทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ในบริบทนี้หมายถึงพนักงานใหม่ที่มีบุคลิกลักษณะปรับตัวได้ง่ายสามารถทำงานภายใต้ความกดดันและสามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้ มีบุคลิกลักษณะเปิดเผย สามารถเรียนรู้สิ่งใหม่ๆและพยายามพัฒนางานในสายอาชีพของตนเองและมีบุคลิกลักษณะแบบมีความคิดมุ่งมั่นสามารถวิเคราะห์ข้อมูลในการทำงาน มีความพยายามและความตั้งใจในการทำงานสูง

1.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย

กรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ตัวแปรต้นมีตัวแปรได้แก่ วิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยง ประกอบไปด้วย 3 ตัวแปร คือ (1)บทบาทการสอนงาน (2)บทบาทการให้การสนับสนุนทางจิตใจและ(3)บทบาทการเป็นแบบอย่าง และตัวแปรคุณลักษณะของพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่ ประกอบไปด้วย 3 ตัวแปรคือ (1)พฤติกรรมแสวงหาข้อมูล (2)พฤติกรรมแสวงหาข้อมูลป้อนกลับและ(3)พฤติกรรมสร้างความสัมพันธ์ สำหรับตัวแปรตามคือการปรับตัวในการทำงาน ประกอบไปด้วย 4 ตัวแปร คือ(1)การปรับตัวเข้ากับลักษณะงานที่ทำ (2)การปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมในการทำงาน (3)การปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา และ (4)การปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กร สามารถแสดงเป็นแผนภาพได้ดังนี้



รูปภาพ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

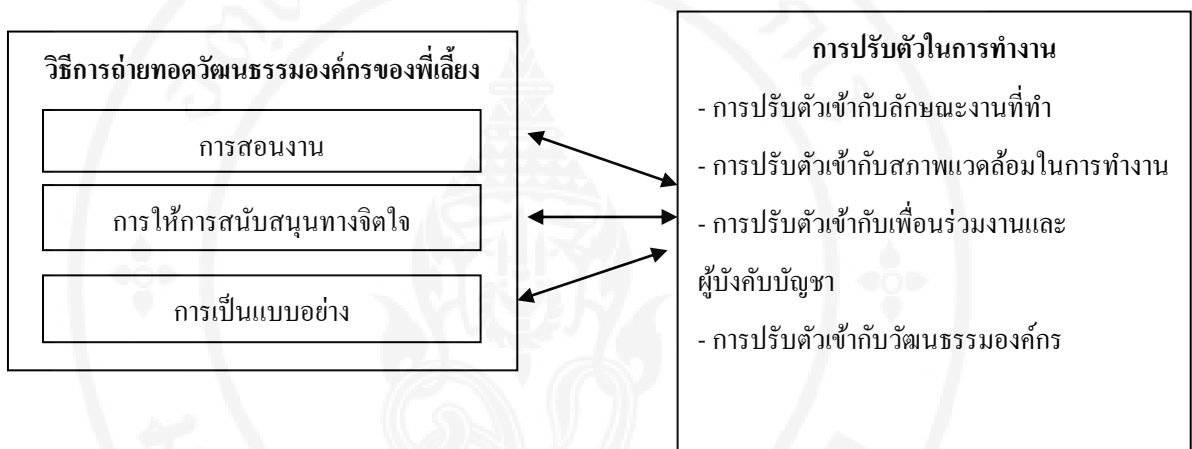
1.7 สมมติฐานการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ได้กำหนดสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

1.7.1 สมมติฐานที่ 1

วิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยงมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับการปรับตัวในการทำงาน

สมมติฐานที่ 1 นำมาเขียนเป็นกรอบสมมติฐาน ดังแผนภาพที่ 1.2

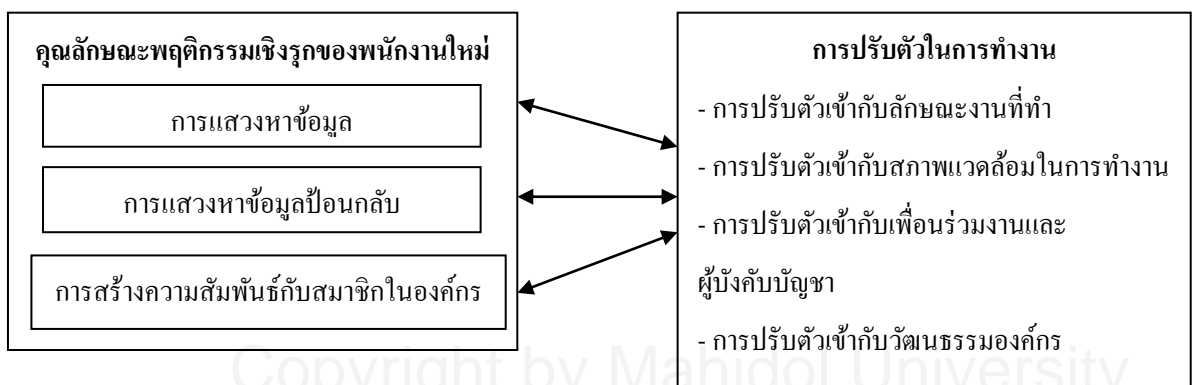


รูปภาพที่ 1.2 กรอบสมมติฐานที่ 1

1.7.2 สมมติฐานที่ 2

คุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับการปรับตัวในการทำงาน

สมมติฐานที่ 2 นำมาเขียนเป็นกรอบสมมติฐาน ดังแผนภาพที่ 1.3

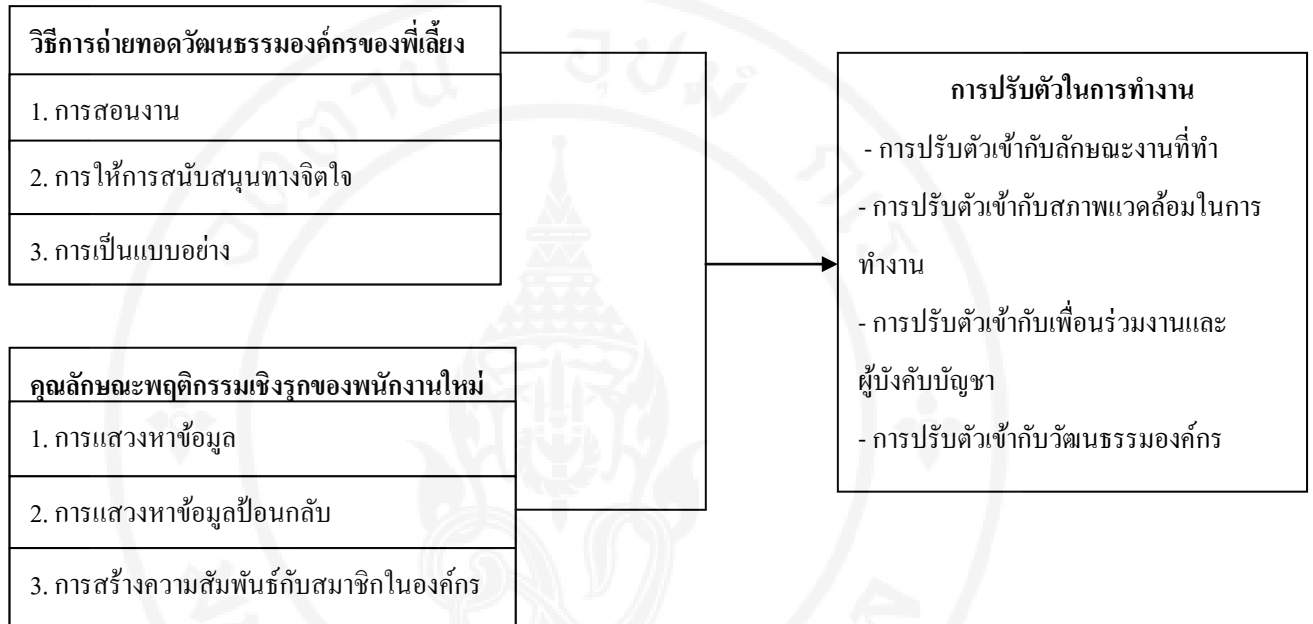


รูปภาพที่ 1.3 กรอบสมมติฐานที่ 2

1.7.3 สมมติฐานที่ 3

วิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมขององค์กรของพี่เลี้ยงและคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่มีอิทธิพลในเชิงบวกต่อการปรับตัวในการทำงาน

สมมติฐานที่ 3 นำมาเขียนเป็นกรอบสมมติฐาน ดังแผนภาพที่ 1.4



รูปภาพที่ 1.4 กรอบสมมติฐานที่ 3

บทที่ 2

ทบทวนวรรณกรรม

การศึกษาครั้งนี้ได้ค้นคว้าแนวคิดและทฤษฎีรวมทั้งเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นแนวทางในการวิจัย โดยแบ่งการนำเสนอเป็น 2 ส่วน ดังนี้

2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย

2.1.1 แนวคิดเกี่ยวกับระบบพีเอ็ียง

2.1.2 แนวคิดเกี่ยวกับวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กร โดยผ่านบทบาทหน้าที่ของพีเอ็ียง

2.1.3 แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่

2.1.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการปรับตัวในการทำงาน

2.2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.2.1 เอกสารและงานวิจัยเกี่ยวกับระบบพีเอ็ียง

2.2.2 เอกสารและงานวิจัยเกี่ยวกับวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กร โดยผ่านบทบาทหน้าที่ของพีเอ็ียง

2.2.3 เอกสารและงานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่

2.2.4 เอกสารและงานวิจัยเกี่ยวกับการปรับตัวในการทำงาน

2.2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวกับพนักงานใหม่ในองค์กรเทคโนโลยีสารสนเทศ

2.2.6 งานวิจัยวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพีเอ็ียง คุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่ที่เกี่ยวข้องกับการปรับตัวในการทำงาน

2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย

2.1.1 แนวคิดเกี่ยวกับระบบพีเอ็ียง

หัวข้อแนวคิดเกี่ยวกับระบบพีเอ็ียง ประกอบไปด้วย ที่มาของคำว่าระบบพีเอ็ียง ความหมายของระบบพีเอ็ียง หลักการของระบบพีเอ็ียง วัตถุประสงค์ของระบบพีเอ็ียง รูปแบบของ

ระบบพี่เลี้ยงและประโยชน์ของระบบพี่เลี้ยงในองค์กร เพื่อทำความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับระบบพี่เลี้ยงซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.1.1.1 ที่มาของคำว่าระบบพี่เลี้ยง(Mentoring system)

คำว่าเมนเตอร์(mentor)มีปรากฏอยู่ในตำนานชาวกรีกยุคโบราณเป็นนิยายปรัมปราของโฮเมอร์(Homer)เรื่องจักรพรรดิโอดิสซีย์(Odysseus)ซึ่งมีเมนเตอร์เป็นเพื่อนผู้ซื่อสัตย์ของจักรพรรดิ เมื่อจักรพรรดิต้องเดินทางไปทำสงครามจึงได้ฝากให้เมนเตอร์ดูแลลูกชายของตนมีชื่อว่าเทเลมาคัส(Telemachus)และเมนเตอร์ก็ไม่ทำให้เพื่อนผิดหวัง เขาดูแลลูกชายของเพื่อนเป็นอย่างดี เพราะในอนาคตเทเลมาคัสก็จะกลายเป็นผู้ครองนครต่อไป เมนเตอร์จึงสั่งสอนให้คำแนะนำและให้กำลังใจ คอยให้คำปรึกษาและเป็นต้นแบบ(role model)โดยสอนผ่านประสบการณ์ของคนที่มีอายุมากกว่าถ่ายทอดความรู้ให้กับคนที่อายุน้อยกว่าซึ่งในตำนานกรีกยังกล่าวว่าเมนเตอร์มีรูปแบบมาจากเทพเจ้าผู้หญิงชื่ออธีนา(Athena) แต่ไม่ว่าตำนานจะกล่าวไว้ว่าอย่างไร เมนเตอร์คือผู้ที่มีอายุมากกว่า คอยช่วยเหลือผู้ที่อายุน้อยกว่าทั้งผู้ชายและผู้หญิงให้ไปถึงจุดหมายและกลายเป็นคนรุ่นต่อไปที่มีสติปัญญาเฉียบแหลม(Biddy Fisher, 1994และกมลวรรณ รามเดชะ, 2550) ต่อมาเมื่อมีการบัญญัติศัพท์ต่างๆขึ้นในยุคกรีกชื่อของเมนเตอร์ได้ถูกบัญญัติเป็นคำศัพท์โดยที่American Heritage Dictionary ให้ความหมายว่า A wise and trusted counselor or teacher หมายถึงครูหรือที่ปรึกษาที่มีสติปัญญาและไว้วางใจได้ ในยุคต่อมานักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารต่างๆ ได้พัฒนาและให้ความหมายไว้หลากหลาย แต่โดยส่วนใหญ่ให้ความหมายคำว่าเมนเตอร์ที่ใกล้เคียงกันว่าเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ คอยดูแลให้คำปรึกษาและแนะนำให้แกผู้อื่นได้ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการทำให้ผู้อื่นเกิดการเรียนรู้ รวมทั้งเป็นผู้ที่ต้องใช้ความคิดในการวิเคราะห์ ใ้หูในการรับฟังและนำเสนอแนวทางที่ถูกต้องให้กับอีกฝ่ายได้(อุไรวรรณ อยู่ชา, 2552) จะเห็นได้ว่าพี่เลี้ยงเป็นทั้งคำกริยาและคำนาม กล่าวคือto mentor เป็นคำกริยาหมายถึงการให้คำแนะนำที่ดีและเชื่อถือได้ เมื่อเป็นคำนามจะมีความหมายว่า ผู้ให้คำปรึกษาดูแลคือผู้ที่คอยช่วยบุคคลอื่นให้ได้มีประสบการณ์เพื่อการเรียนรู้และเจริญก้าวหน้า ในขณะที่คำว่า mentoring เป็นคำนามเช่นกัน หมายถึงการให้คำปรึกษาดูแล ให้ข้อมูลหรือแนวทางโดยบุคคลที่มีประสบการณ์ ทักษะหรือความเชี่ยวชาญที่เป็นประโยชน์ที่จะให้ผู้อื่นได้พัฒนาทั้งทางด้านอาชีพและเรื่องส่วนตัวและผู้ที่กล่าวถึงการให้คำปรึกษาดูแลเป็นครั้งแรกคือเคธี อี.แควม (Kathy E. Kram) เมื่อค.ศ.1985ซึ่งยังเป็นเรื่องที่ทันสมัยและเป็นประโยชน์อยู่ในปัจจุบัน(กมลวรรณ รามเดชะ, 2550)จึงเป็นที่มาของคำว่าระบบพี่เลี้ยง(mentoring system) ที่ใช้กับองค์กรในปัจจุบัน

ระบบพี่เลี้ยงไม่ใช่แนวคิดใหม่แต่อย่างใดเพราะระบบพี่เลี้ยงมีการใช้มาหลายศตวรรษแล้ว กล่าวคือในองค์กรเมื่อมีพนักงานใหม่เข้ามาทำงานโดยทั่วไปจะมีพนักงานเก่าช่วยแนะนำเรื่องการทำงานและช่วยแนะนำพนักงานใหม่ให้รู้จักกับพนักงานคนอื่นๆซึ่งเป็นระบบ

ที่เลี้ยงอย่างไม่เป็นทางการแต่สำหรับระบบที่เลี้ยงอย่างเป็นทางการถือว่าเป็นเรื่องใหม่สำหรับหลายองค์กรซึ่งองค์กรต่างๆได้นำมาใช้และเริ่มเป็นที่นิยมมากเมื่อศตวรรษที่20ประมาณกลางปี ค.ศ.1970 แต่ใช้ได้ผลกับบางองค์กรเท่านั้นแต่สำหรับบางองค์กรนั้นใช้ไม่ได้ผลเพราะเป็นการนำระบบที่เลี้ยงมาใช้ตามสมัชชานิยมเท่านั้นจึงทำให้ระบบที่เลี้ยงหายไปช่วงเวลาหนึ่งจนกระทั่งต่อมามีหลายองค์กรเริ่มนำระบบที่เลี้ยงมาใช้โดยมุ่งความสนใจว่าระบบที่เลี้ยงเป็นเครื่องมือในการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กรจากรุ่นหนึ่งไปยังอีกรุ่นหนึ่ง(Lois, 2005)และประเทศที่นำระบบที่เลี้ยงมาใช้อย่างจริงจังเมื่อ20ปีที่ผ่านมาคือสหรัฐอเมริกาโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาบุคคลให้มีความสามารถสูงขึ้นและใช้ในการพัฒนาผู้หญิงให้สามารถก้าวขึ้นสู่การเป็นผู้บริหารได้เท่าเทียมกับผู้ชายจากนั้นได้มีการพัฒนาระบบที่เลี้ยงมาใช้มากขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้ที่มิประสบความสำเร็จหรืออาวุโสมากกว่าทำหน้าที่ให้คำปรึกษาในเรื่องที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานเพื่อให้มีศักยภาพสูงขึ้นและแนะนำช่วยเหลือเมื่อรุ่นน้องมีปัญหา(อุไรวรรณ อยู่ชา, 2552)

2.1.1.2 ความหมายของระบบที่เลี้ยง

ระบบที่เลี้ยงหมายถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้ที่อาวุโสมากกว่าหรือมีประสบการณ์มากกว่าได้กระทำการช่วยเหลือโดยการพัฒนาและชี้แนะแนวทางในการทำงานให้กับน้องเลี้ยง(mentee)หรือพนักงานใหม่(newcomer)คนที่ประสบการณ์น้อยกว่า(Kram, 1985)ระบบที่เลี้ยงเป็นกระบวนการที่ผู้มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์หรือเป็นที่ยอมรับอาจจะเป็นผู้บริหารหรือผู้อาวุโสในหน่วยงานหรือเป็นผู้ที่องค์กรแต่งตั้งขึ้นหรือมาจากความสมัครใจซึ่งบุคคลเหล่านี้คือพี่เลี้ยงโดยเป็นผู้ที่คอยให้คำแนะนำ ช่วยเหลือแก่ผู้ที่ได้รับการดูแลคือพนักงานใหม่ขององค์กรหรือพนักงานเดิมที่อาจปรับเปลี่ยนตำแหน่งใหม่ก็ได้ซึ่งให้คำปรึกษาแนะนำทั้งในเรื่องงานเรื่องส่วนตัวและเรื่องการปรับตัวให้เข้ากับการทำงานในองค์กรเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพของผู้ที่ได้รับการดูแลและตัวพี่เลี้ยงเอง(ศุภวรรณ ศรีเกตุ, 2552)

2.1.1.3 หลักการของระบบที่เลี้ยง

ผู้ที่ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงต้องมีตำแหน่งสูงกว่าน้องเลี้ยงหรือผู้ที่ได้รับการดูแลอย่างน้อย1-2ระดับและไม่ควรจะเป็นผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าในสายงานที่น้องเลี้ยงปฏิบัติงานอยู่ ส่วนน้องเลี้ยงหรือผู้ที่ได้รับการดูแลต้องไม่ได้เป็นบุคคลภายนอกขององค์กร สำหรับการจับคู่ระหว่างพี่เลี้ยงกับน้องเลี้ยงหรือผู้ที่ได้รับการดูแลต้องไม่เกิดจากการบังคับให้จับคู่กันหรือการบังคับให้ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงแต่ต้องเกิดจากการสื่อสารที่ดีขององค์กร เพื่อเชิญชวนให้มีมาเข้าร่วมในการสมัครเป็นพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงหรือผู้ที่ได้รับการดูแลก็ควรจะมีสิทธิ์เลือกพี่เลี้ยงด้วยตนเองและที่สำคัญผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการของบริษัทจะต้องให้การสนับสนุน ให้

ความสำคัญและต้องมีส่วนร่วมในการจัดตั้งระบบพี่เลี้ยง(อุไรวรรณ อยู่ชา, 2552)

2.1.1.4 วัตถุประสงค์ของระบบพี่เลี้ยง

การสร้างระบบพี่เลี้ยงพนักงานใหม่นั้นองค์กรส่วนใหญ่มีวัตถุประสงค์หลัก คือเพื่อให้พนักงานใหม่ปรับตัวเข้ากับองค์กร หัวหน้า เพื่อนร่วมงานและสภาพแวดล้อมในการทำงานได้รวมทั้งเพื่อให้พนักงานใหม่มีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องวัฒนธรรมการทำงาน ค่านิยมและทัศนคติของคนในองค์กร ประการต่อมาคือเพื่อให้พนักงานใหม่ได้มีที่ปรึกษาซึ่งคอยให้คำแนะนำในเรื่องต่างๆรอบตัวรวมทั้งการสร้างความให้เกิดสัมพันธภาพและความเข้าใจที่ดีต่อกันทั้งรุ่นพี่และหัวหน้าในที่ทำงาน นอกจากนี้เพื่อให้พนักงานใหม่มีผู้ที่ เป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงานและการใช้ชีวิตในองค์กรอย่างมีความสุขและประการสุดท้ายคือเพื่อให้พนักงานใหม่มีทัศนคติที่ดีและผูกพันต่อองค์กร(อุไรวรรณ อยู่ชา, 2552)

จากวัตถุประสงค์ดังกล่าวจะเห็นว่าเป็นวัตถุประสงค์ที่นำมาจากปัญหาที่เกิดขึ้นกับองค์กรในปัจจุบัน ได้แก่ พนักงานใหม่เมื่อเข้ามาทำงานไม่สามารถปรับตัวเข้ากับองค์กรได้รวมทั้งขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องวัฒนธรรมการทำงาน ค่านิยม ทัศนคติของคนในองค์กรจึงทำให้ปฏิบัติตัวได้ไม่ถูกต้องรวมทั้งเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นก็ไม่กล้าที่จะเข้าไปปรึกษาหัวหน้างานจะเห็นได้ว่าพนักงานใหม่แต่ละคนนั้นมีความคิด มุมมอง ทัศนคติที่แตกต่างกันออกไปดังนั้นองค์กรจำเป็นต้องหล่อหลอมให้พนักงานที่เข้ามาใหม่มีทัศนคติที่ดีและมีความผูกพันต่อองค์กรเพื่อจะได้เป็นส่วนหนึ่งที่จะผลักดันให้องค์กรประสบความสำเร็จ

2.1.1.5 รูปแบบของระบบพี่เลี้ยง

รูปแบบของพี่เลี้ยงในช่วงแรกจะเป็นแบบคู่คือการจับคู่กันระหว่างพี่เลี้ยง 1 คนต่อน้องเลี้ยงหรือพนักงานใหม่ 1 หรือ 2 คนแต่ต่อมาได้มีการพัฒนาระบบพี่เลี้ยงใหม่มาเป็นแบบกลุ่มเพราะเนื่องจากระบบพี่เลี้ยงแบบคู่มีข้อจำกัด กล่าวคือจำนวนพี่เลี้ยงไม่เพียงพอกับจำนวนน้องเลี้ยงหรือพนักงานใหม่และการจับคู่กันทำให้น้องเลี้ยงได้เรียนรู้หรือได้รับคำแนะนำจากพี่เลี้ยงเพียงคนเดียวเท่านั้นซึ่งไม่เพียงพอต่อการพัฒนาให้น้องเลี้ยงหรือพนักงานใหม่มีแนวคิดและมุมมองที่แตกต่างออกไปประกอบกับการพัฒนาบุคคลต้องอาศัยเครือข่ายของกลุ่มคนที่มีความรู้ ประสบการณ์ที่หลากหลาย ดังนั้นจึงได้มีแนวคิดระบบพี่เลี้ยงแบบกลุ่มเกิดขึ้น แนวคิดระบบพี่เลี้ยงแบบกลุ่มหรือเรียกว่ากลุ่มเรียนรู้เป็นการรวมตัวกันระหว่างพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงหรือพนักงานใหม่โดยพี่เลี้ยงจะเป็นผู้นำทำให้พนักงานใหม่เกิดการเรียนรู้ พี่เลี้ยงจึงทำหน้าที่เป็นผู้นำของกลุ่มการเรียนรู้ โดยช่วยให้กลุ่มเข้าใจองค์กร นำเสนอแนวทางการทำงานให้แก่กลุ่มและช่วยให้กลุ่มกำหนดทิศทางของการพัฒนาตนเอง กระบวนการนี้จะช่วยให้น้องเลี้ยงหรือพนักงานใหม่ได้รับทั้งความรู้ และเรียนรู้จากประสบการณ์จริงของพี่เลี้ยงแต่ละคนซึ่งมีมุมมองและประสบการณ์ที่แตกต่างกัน

ออกไป อย่างไรก็ตามรูปแบบที่เลี้ยงแบบกลุ่มนั้นเมื่อนำไปใช้ในหลายองค์กรของประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่าบางองค์กรประสบความสำเร็จและบางองค์กรไม่ประสบความสำเร็จ เพราะเมื่อพนักงานใหม่มีปัญหาในเรื่องต่างๆไปไม่เฉพาะเจาะจงนั้นไม่ทราบว่าจะไปขอความรู้หรือคำแนะนำจากที่เลี้ยงคนใดหรือเรียกว่าไม่มีที่เลี้ยงเป็นของตนเองรวมทั้งการรวมกลุ่มของที่เลี้ยงเป็นไปได้ยากเพราะแต่ละคนนั้นมีภารกิจมากและเวลาไม่ค่อยตรงกันดังนั้นหลายองค์กรจึงย้อนกลับมาแนะนำวิธีการระบบที่เลี้ยงแบบคู่มารื้อมาใช้(อุไรวรรณ อยู่ชา, 2552)

รูปแบบของระบบที่เลี้ยงนอกจากจะมีแบบคู่และกลุ่มแล้วยังมีรูปแบบอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการซึ่งมีความแตกต่างกัน ดังตารางที่ 2.1 (Gordon F. Shea, 1992 อ้างถึงใน อรณี พิพิธภณท์, 2545)

ตารางที่ 2.1 รูปแบบของระบบที่เลี้ยง

ความแตกต่าง	ระบบที่เลี้ยงแบบเป็นทางการ	ระบบที่เลี้ยงแบบไม่เป็นทางการ
ความสัมพันธ์	รูปแบบความสัมพันธ์จะมีขึ้นอย่างเป็นทางการเพื่อการแนะนำและจัดขึ้นตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนด	รูปแบบความสัมพันธ์จะพัฒนาจากการมีนิสัยใจคอ ความชอบที่เหมือนกันเป็นการจับคู่กันระหว่างที่เลี้ยงและพนักงานใหม่ตามธรรมชาติ
ระยะเวลา	ใช้เวลาไม่นาน ระยะเวลา 3 เดือนถึง 1 ปี	ไม่มีการจัดการเรื่องเวลา สามารถสร้างความสัมพันธ์ได้อย่างต่อเนื่องทำให้เกิดการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างที่เลี้ยงกับน้องเลี้ยงมากขึ้น

จากตารางจะเห็นความแตกต่างระหว่างระบบที่เลี้ยงอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ประการแรกคือการเริ่มต้นความสัมพันธ์ที่แตกต่างกัน กล่าวคือที่เลี้ยงอย่างไม่เป็นทางการจะพัฒนาความสัมพันธ์จากการมีนิสัยใจคอ ความชอบพอและมนุษย์สัมพันธ์ที่เหมือนกัน ในทางกลับกันระบบที่เลี้ยงอย่างเป็นทางการจะจับคู่โดยผ่านกระบวนการและทั้งสองจะพยายามทำความรู้จักกัน นอกจากนี้ยังแตกต่างกันในเรื่องของระยะเวลาและโครงสร้าง กล่าวคือแบบไม่เป็นทางการนั้นจะไม่มีการจัดการเวลา ไม่มีกฎระเบียบว่าเป้าหมายของงานจะสำเร็จเมื่อไหร่หรือความสัมพันธ์ระหว่างที่เลี้ยงกับพนักงานใหม่นั้นต้องดำเนินไปถึงเมื่อไหร่ใช้ระยะเวลามากน้อยเพียงใด ในทางกลับกันระบบที่เลี้ยงอย่างเป็นทางการนั้นจะมีการจัดระบบและอำนวยความสะดวกในการพัฒนาพนักงานใหม่โดยจะมีจัดช่วงเวลาที่เหมาะสม เช่น ระยะเวลา 9 เดือนถึง 1 ปี เป็นต้นและพนักงานใหม่หรือน้องเลี้ยงต้องมีเป้าหมายในการพัฒนางานไว้ล่วงหน้า (อรณี พิพิธภณท์, 2545)

2.1.1.6 ประโยชน์ของระบบพี่เลี้ยงในองค์กร

การนำระบบพี่เลี้ยงมาใช้องค์กรนั้นสามารถก่อให้เกิดประโยชน์ต่างๆ หลายประการไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเพราะทรัพยากรมนุษย์เป็นแหล่งที่มาของนวัตกรรมและการสร้างคุณค่าให้กับองค์กรซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นการทำให้บริษัทหนึ่งแตกต่างจากคู่แข่งดังนั้นองค์กรต่างๆจึงพยายามพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของตนให้มีประสิทธิผลมากที่สุด นอกจากนี้ระบบพี่เลี้ยงยังมีประโยชน์ในแง่ที่เป็นการถ่ายทอดสิ่งที่เป็นภูมิปัญญาหรือความรู้เฉพาะตัวเพราะภูมิปัญญาหรือความรู้เฉพาะตัวเป็นความรู้ซึ่งสื่อสารหรือถ่ายทอดออกมาหรือเก็บรวบรวมเป็นลายลักษณ์อักษรได้ยาก ถึงแม้ว่าเป็นเรื่องยากที่จะบันทึกหรือถ่ายทอดให้กับผู้อื่นได้ แต่เป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กร ระบบพี่เลี้ยงเป็นช่องทางหนึ่งในการถ่ายทอดภูมิปัญญาหรือความรู้เฉพาะตัวนี้จากพนักงานรุ่นหนึ่งไปยังอีกรุ่นหนึ่งซึ่งถือว่าการเก็บความรู้ที่มีค่าไว้กับองค์กร(กมลวรรณ รามเดชะ, 2550) ดังนั้นระบบพี่เลี้ยงก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งต่อองค์กร ประโยชน์ต่อพนักงานใหม่หรือน้องเลี้ยงและประโยชน์ต่อตัวพี่เลี้ยง

1) ประโยชน์ของระบบพี่เลี้ยงต่อองค์กร

ระบบพี่เลี้ยงช่วยพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ทำงานในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพสามารถพัฒนาบุคลากรที่มีความสามารถมีศักยภาพได้เร็วกว่าปกติรวมทั้งยังช่วยจูงใจพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีและมีศักยภาพในการทำงานสูงให้อยู่กับหน่วยงาน กระตุ้นให้พนักงานสร้างผลงานมากขึ้นพร้อมที่จะทำงานหนักและท้าทายมากขึ้นและเป็นการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีคือช่วยพัฒนาระบบการสื่อสารสองทางระหว่างพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงและยังทำให้ลดปัญหาการลาออกของพนักงานใหม่และช่วยธำรงรักษาพนักงานที่มีคุณค่าให้อยู่กับองค์กร(อุไรวรรณ อยู่ชา, 2552)

2) ประโยชน์ของระบบพี่เลี้ยงต่อน้องเลี้ยง

ทำให้พนักงานใหม่ปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและมีผลงานที่เป็นไปตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดรวมทั้งมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อทีมงาน กล้าแสดงความคิดเห็นและยังสามารถปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรและมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรด้วยและก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรเพราะระบบพี่เลี้ยงจะทำให้น้องเลี้ยงรู้สึกว่าเป็นที่ยอมรับในองค์กรรวมทั้งช่วยทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานอีกด้วย(อุไรวรรณ อยู่ชา, 2552)

3) ประโยชน์ของระบบพี่เลี้ยงต่อพี่เลี้ยง

ช่วยทำให้พี่เลี้ยงพัฒนาศักยภาพของตนเองเพราะทำให้พี่เลี้ยงมีทักษะในการทำงานและรอบรู้ในสาขาการทำงานของตนเองมากขึ้น นอกจากนี้จะเป็นการพัฒนาอาชีพของตนเองแล้วยังเป็นการพัฒนาทักษะต่างๆให้เกิดขึ้นกับตนเองด้วย เช่น ทักษะการเป็นผู้นำ การถ่ายทอดและการ

ฝึกสอน(อรณี พิพิธภักข์, 2545) นอกจากนี้ยังสร้างโอกาสในการเจริญเติบโต การเป็นพี่เลี้ยงสามารถเป็นพื้นฐานที่จะก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นและยังได้รับการยกย่องจากเพื่อนร่วมงานและน้องเลี้ยงอีกด้วย ทำให้เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจในตนเอง(พัฒนาพร บุญอาจ, 2545)

แนวคิดเกี่ยวกับระบบพี่เลี้ยงข้างต้นทำให้เกิดความเข้าใจว่าพี่เลี้ยงคือบุคคลที่มีประสบการณ์ในการทำงานและสามารถถ่ายทอดความรู้ที่ตนเองมีอยู่ให้กับผู้ที่อยู่ภายใต้การดูแล คือพนักงานใหม่โดยวัตถุประสงค์หลักของการมีระบบพี่เลี้ยงในแต่ละองค์กรนั้นเพื่อช่วยให้พนักงานใหม่สามารถปรับตัวให้เข้าสภาพแวดล้อมใหม่ที่เผชิญอยู่ได้ซึ่งระบบพี่เลี้ยงมีทั้งรูปแบบเป็นทางการคือองค์กรเป็นผู้ดำเนินการและได้มอบหมายหน้าที่ให้พี่เลี้ยงดูแลพนักงานใหม่และรูปแบบอย่างไม่เป็นทางการที่เกิดจากเพื่อนร่วมงานช่วยเหลือพนักงานใหม่ตามธรรมชาติซึ่งระบบพี่เลี้ยงนั้นมีประโยชน์ต่อทั้งองค์กร พนักงานใหม่และพี่เลี้ยง

จากแนวคิดเกี่ยวกับระบบพี่เลี้ยงที่กล่าวข้างต้นนั้นเพื่อทำให้เกิดความเข้าใจเบื้องต้นว่าระบบพี่เลี้ยงมีที่มาอย่างไรมีประโยชน์อย่างไรบ้างและมีความเกี่ยวข้องกับพนักงานใหม่อย่างไรซึ่งจากแนวคิดนี้ทำให้เห็นว่าระบบพี่เลี้ยงมีส่วนช่วยทำให้พนักงานใหม่สามารถปรับตัวในการทำงานได้และระบบพี่เลี้ยงคือหนึ่งในวิธีการถ่ายทอดทางสังคมขององค์กรหรือวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรไปยังพนักงานใหม่ซึ่งจะกล่าวรายละเอียดในหัวข้อต่อไป

2.1.2 แนวคิดเกี่ยวกับวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรโดยผ่านบทบาทหน้าที่ของพี่เลี้ยง

Van Maanen และ Schein (1979) ได้เสนอไว้ว่าวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรมี 6 วิธี ซึ่งหนึ่งในวิธีการนั้นคือวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยงเป็นวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรแบบมีตัวแบบ (serial) เริ่มจากแบบมีตัวแบบหรือแบบอย่าง (role model) จะใช้ผู้มีประสบการณ์มากกว่าหรือผู้ดำรงตำแหน่งประเภทเดียวกันในองค์กรมาให้การดูแล ให้คำแนะนำแก่พนักงานใหม่ในการทำงานเพื่อให้พนักงานใหม่ได้ทราบว่ามีบทบาทใหม่ของตนเองคืออะไร เช่น การใช้ระบบพี่เลี้ยงในองค์กร (mentoring or buddy system) จากนั้น Jones (1986) ได้นำแนวคิดของ Van Maanen และ Schein มาทำงานวิจัยและจัดกลุ่มวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยงให้อยู่ในการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรแบบมีสถาบันเป็นศูนย์กลาง (institutionalized) โดยเป็นวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรโดยผ่านทางสังคม (social tactics) คือการเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรโดยผ่านสังคมภายในองค์กร โดยจากการวิจัยของ Jones (1986) พบว่าวิธีการทางสังคมหรือการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรแบบมีตัวแบบ โดยผ่านพี่เลี้ยงนี้มีผลต่อการปรับตัวในการทำงานของพนักงานใหม่

จากนั้นเริ่มมีนักวิชาการสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมโดยผ่านหน้าที่ของพี่เลี้ยง เช่น Kram (1985) กล่าวว่าพี่เลี้ยงผู้ที่มีตำแหน่งงานสูงและประสบการณ์การทำงานเปรียบเสมือนผู้ที่คอยทำหน้าที่ในการช่วยเหลือพนักงานในองค์กร โดยวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยงสามารถกระทำได้โดยผ่านบทบาทหน้าที่ของพี่เลี้ยง ได้แก่ การให้งานที่ท้าทาย(challenging work) การเปิดโอกาส(exposure) การปกป้องคุ้มครอง(protection) การอำนวยความสะดวก(facilitating)และการให้การสนับสนุน(supporting) นอกจากนี้HigginและKram (2001) กล่าวว่าวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยงหมายถึงการที่พี่เลี้ยงเป็นเสมือนผู้ที่ช่วยให้ผู้ได้รับการดูแลหรือพนักงานใหม่สามารถพัฒนาความก้าวหน้าทั้งในเรื่องของงานและโอกาสในการพัฒนาเครือข่ายทางสังคมในองค์กรสอดคล้องกับชุมชนสิทธิไกร(2548) กล่าวว่ามาตรการเสริมชนิดหนึ่งที่จะช่วยให้การปฐมนิเทศและการปรับตัวของบุคลากรใหม่ประสบความสำเร็จในเวลาอันสั้นคือการให้ระบบพี่เลี้ยงโดยให้พี่เลี้ยงเป็นผู้ที่ถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรซึ่งหมายถึงการกำหนดให้บุคลากรเก่าที่มีประสบการณ์การทำงานเป็นพี่เลี้ยงให้แก่บุคลากรใหม่ในลักษณะหนึ่งต่อหนึ่งโดยพี่เลี้ยงจะเป็นผู้ทำหน้าที่ในการนำชมสถานที่ แนะนำบุคลากรใหม่แก่หน่วยงาน และตอบคำถามต่างๆของบุคลากรใหม่ นอกจากนี้พี่เลี้ยงยังปูทางให้บุคลากรใหม่สามารถเข้าสู่วงสังคมภายในองค์กรได้อย่างไม่เคอะเขินและประหม่า

นอกจากนี้บทบาทหน้าที่ของพี่เลี้ยงในการชี้แนะแนวทางให้กับน้องเลี้ยงหรือพนักงานใหม่คนที่มีประสบการณ์น้อยกว่านั้นเป็นอีกวิธีการหนึ่งที่องค์กรใช้ในการถ่ายทอดวัฒนธรรมขององค์กรเพื่อให้สมาชิกใหม่ได้เรียนรู้ถึงวิธีการปฏิบัติงานและปฏิบัติตนภายใต้สภาพแวดล้อมในที่ทำงานได้อย่างเหมาะสมเพื่อที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างเข้าใจและมีความสุขซึ่งวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรโดยผ่านบทบาทหน้าที่ของพี่เลี้ยงนั้นสามารถออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ บทบาทหน้าที่ในการสอนงาน(career function)และบทบาทหน้าที่ในการให้การสนับสนุนทางจิตใจหรือจิตวิทยาทางสังคม(psychosocial functions)ซึ่งมีหน้าที่โดยสรุปตามตารางดังต่อไปนี้ (วัลลภา บุญรอด, 2554)

ตารางที่ 2.2 วิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรโดยผ่านบทบาทหน้าที่ของพี่เลี้ยงของKram

Career function	Psychosocial functions
เน้นความสัมพันธ์ในการเรียนรู้และเตรียมพร้อมเพื่อการพัฒนาความก้าวหน้าขององค์กร	เน้นความสัมพันธ์ในการกระตุ้นความสามารถ ความชัดเจนในความเป็นตนเองและพัฒนาบทบาททางอาชีพ
ให้ข้อมูลย้อนกลับ(feedback)	ให้การส่งเสริมสนับสนุน(support)
ให้การชี้แนะ(coaching)	ให้คำแนะนำและรับปรึกษา(counsel/advise)
ช่วยพัฒนาทักษะ(develop new skills)	ให้กำลังใจ(encouragement)
	ให้แสดงความสามารถ(enhanced feelings of competence)

จากบทบาทหน้าที่ของพี่เลี้ยงตามแนวคิดของKram ได้มีนักวิชาการและนักวิจัยได้ทำการศึกษาและพบว่าบทบาทหน้าที่ในการสอนงานตามที่Kramกล่าวมาแล้วทักษะที่พี่เลี้ยง

จำเป็นต้องมีในฐานะที่เป็นผู้ถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กร คือการให้งานที่ท้าทาย การเปิดโอกาส การปกป้องคุ้มครอง การอำนวยความสะดวกและการให้การสนับสนุนซึ่งจากบทบาทในการให้การสนับสนุนทางด้านจิตใจหรือจิตวิทยาทางสังคมพบว่าทักษะที่เลี้ยงจำเป็นต้องมีคือความเป็นมิตร (friendship) การยอมรับ (acceptance) การเป็นแบบอย่าง (role model) และการให้คำปรึกษา (counseling) (Scandura, 1992 Allen, Eby, Poteet, Lentz และ Lima, 2004 และ Marc และ Monica, 2007)

นอกจากบทบาทหน้าที่ของพี่เลี้ยงตามแนวคิดของKramที่แบ่งออกเป็น 2 ประเภทซึ่งจากงานวิจัยของScandura(1992)และViatorและScandura(1994) พบว่าบทบาทหน้าที่ของพี่เลี้ยงที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือการเป็นแบบอย่างซึ่งพวกเขาบอกว่าควรที่จะแยกบทบาทนี้ออกมาจากทั้งสองบทบาทตามแนวคิดของKramเพราะจากการวิจัยของพวกเขาพบว่าน้องเลี้ยงหรือพนักงานใหม่มีพฤติกรรมการเรียนรู้งานและวัฒนธรรมองค์กร โดยการสังเกตจากการกระทำของพี่เลี้ยงและนำมาปฏิบัติตามเพื่อให้ตนเองสามารถปรับตัวในการทำงานได้และยังส่งเสริมทำให้ความก้าวหน้าทางอาชีพอีกด้วย

ดังนั้นจากแนวคิดดังกล่าวจะเห็นได้ว่าวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยงสามารถถ่ายทอดผ่านบทบาทหน้าที่ของพี่เลี้ยงซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องสามารถแบ่งออกเป็น 3 วิธี ได้แก่วิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรโดยผ่านบทบาทการสอนงาน (career function) วิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรโดยผ่านบทบาทการให้การสนับสนุนทางจิตใจ (psychosocial functions) และวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรโดยผ่านบทบาทการเป็นแบบอย่าง (role model function) ซึ่งขอกกล่าวในรายละเอียดดังต่อไปนี้

วิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยงโดยผ่านบทบาทการสอนงาน (career function)

บทบาทการสอนงานนั้นจากแนวคิดของKramได้อธิบายว่าบทบาทการสอนงานของพี่เลี้ยงหมายถึงการช่วยเหลือน้องเลี้ยงหรือพนักงานใหม่ให้เรียนรู้วิธีการทำงาน (learn the ropes) และช่วยอำนวยความสะดวกเพื่อให้้องเลี้ยงเกิดความก้าวหน้าในองค์กร (Ragins และ Cotton, 1999)

จากแนวคิดของKramที่กล่าวว่าบทบาทการสอนงาน ประกอบด้วย การให้งานที่ท้าทาย การเปิดโอกาส การปกป้องคุ้มครอง การอำนวยความสะดวกและการให้การสนับสนุน ต่อมาViatorและScandura(1994)ได้นำแนวคิดของKramมาต่อยอดโดยการศึกษาวิจัยในมุมมองของพนักงานใหม่ซึ่งจากงานวิจัยของพวกเขาพบว่าสำหรับพนักงานใหม่สิ่งที่สำคัญในระยะเริ่มแรกของการทำงาน คือการเรียนรู้วิธีการทำงานและผลการปฏิบัติงานเพื่อที่จะช่วยทำให้พนักงาน

ใหม่เข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองและสามารถปรับตัวให้เข้ากับงานที่ทำได้ซึ่งพี่เลี้ยงสามารถช่วยพนักงานใหม่ได้โดยผ่านวิธีการสอนงาน(coaching)และการให้ข้อมูลย้อนกลับ(feedback)

โดยViatorและScandura(1994)ได้เสนอแนวทางการสอนงานตามแบบของHill,Bahniuk,Dobos,และRouner(1989)เป็นการสอนงานตามแบบของระบบพี่เลี้ยงในองค์กร(coaching mentoring)ซึ่งมีแบบวัดการสอนงานที่ได้ผ่านการทดสอบความเชื่อมั่นและความเที่ยงตรงมาแล้วโดยได้ใช้ทดสอบกับพนักงานในองค์กรหลากหลายประเภทและเป็นเครื่องมือที่สามารถใช้วัดประเภทการสื่อสารที่มีผลลัพธ์ต่อองค์กรและพนักงาน อย่างเช่นความผูกพันต่อองค์กร ความพึงพอใจในงานและการปรับตัวในการทำงานซึ่งจากแบบวัดการสอนงานตามแบบของระบบพี่เลี้ยงในองค์กรมีรูปแบบดังต่อไปนี้

1) การสอนแนะโดยทั่วไปที่เกี่ยวข้องเรื่องวัฒนธรรมองค์กร(general coaching)เป็นการสอนแบบชี้แนะให้พนักงานทราบถึงกฎระเบียบภายในองค์กรทั้งกฎระเบียบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการรวมทั้งการสอนเกี่ยวกับโครงสร้างภายในองค์กร

2) การสอนแนะในเรื่องงาน(task coaching)เป็นการสอนงานไปพร้อมๆกับการช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการทำงานให้สำเร็จบรรลุตามเป้าหมายของงานที่พนักงานใหม่ได้รับมอบหมายมา รวมทั้งมีการแลกเปลี่ยนคำชมเชย การปรารถนาดีและการประเมินผลในทางบวกซึ่งเป็นการทำงานร่วมกันระหว่างพี่เลี้ยงกับพนักงานใหม่และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

3) การสอนแนะเทคนิค(technical coaching)เป็นการสอนงานที่ต้องการช่วยเหลือให้สามารถเปลี่ยนความรู้ใหม่จากการฝึกอบรมไปสู่การปฏิบัติจริงในการปฏิบัติงานผู้สอนงานจะเป็นผู้ให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในเชิงสร้างสรรค์ ให้กำลังใจซึ่งวิธีการสอนงานวิธีนี้คือการอธิบายถึงขั้นตอนในการทำงาน คำศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการทำงานเป็นการสอนโดยใช้เนื้อหาและได้ฝึกปฏิบัติโดยได้รับการสอนแนะก่อนเสมอ

นอกจากการสอนงานแล้วหน้าที่ที่สำคัญของพี่เลี้ยงอีกประการหนึ่งคือการให้ข้อมูลย้อนกลับ ในมุมมองของบทบาทพี่เลี้ยงในองค์กรหมายถึงกระบวนการที่ช่วยสนับสนุนและช่วยให้การทำงานของพนักงานใหม่บรรลุผลตามที่คาดหวังส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ดีและช่วยชี้แนะพฤติกรรมภายหลังการปฏิบัติและเป็นสิ่งที่ประเมินผลลัพธ์ในอดีตที่ไม่มีคุณภาพหรือทำให้พนักงานใหม่ทราบการประเมินผลสำเร็จของงานหรือเป็นการรายงานให้พนักงานใหม่ทราบถึงสิ่งที่ตนเองปฏิบัติว่ามีมาตรฐานหรือไม่เพื่อที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการปฏิบัติของตนเองให้ถูกต้องมากขึ้น(ViatorและScandura, 1994)

ตามแนวคิดของ Viator และ Scandura (1994) การให้ข้อมูลย้อนกลับแก่บุคลากรเพื่อให้เกิดการปรับตัวในการทำงานและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ปฏิบัติที่ถูกต้องนั้นได้ควรมีแนวทางการให้ข้อมูลย้อนกลับดังนี้

1) ให้ข้อมูลย้อนกลับทั้งทางบวกและทางลบ การให้ข้อมูลย้อนกลับทางบวกจะทำให้บุคลากรรับทราบและเกิดความพึงพอใจในงานที่ทำ ส่วนการให้ข้อมูลย้อนกลับทางลบมีความสำคัญเช่นเดียวกับการให้ข้อมูลย้อนกลับทางบวกควรเน้นเฉพาะพฤติกรรมที่ไม่ถูกต้องเท่านั้นไม่ใช่ในภาพรวมจะทำให้เกิดการเรียนรู้โดยการให้คำแนะนำเพื่อให้เกิดความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงหรือหาแนวทางเพื่อการแก้ไขร่วมกัน การให้ข้อมูลย้อนกลับทางลบควรให้เป็นการส่วนตัวเพื่อป้องกันการอายและป้องกันความเข้าใจผิดของบุคคลอื่นที่อาจได้ยินการสนทนาควรชมเชยบุคลากรในที่สาธารณะแต่คำนิยามในที่ที่เป็นส่วนตัวการไม่ให้ข้อมูลย้อนกลับทางลบเป็นวิธีที่ง่ายที่สุดแต่เป็นวิธีแก้ปัญหาก็ได้ผลน้อยที่สุด

2) ให้ข้อมูลย้อนกลับในทันทีทันใดเพราะบุคลากรจะยอมรับได้มากกว่าปล่อยให้เวลานานขึ้นเพราะบุคลากรมักจะลืมสิ่งที่ได้ปฏิบัติผ่านมาแล้วทั้งหมดหรืออาจเข้าใจว่าการไม่ให้ข้อมูลย้อนกลับหมายถึงการปฏิบัตินั้นถูกต้องแล้ว

3) ให้ข้อมูลย้อนกลับบ่อยๆจะเป็นการกระตุ้นและสร้างความตระหนักของบุคลากรให้เพิ่มมากขึ้นและป้องกันปัญหาที่อาจรุนแรงขึ้น การให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างทั่วถึงและสม่ำเสมอจะทำให้เกิดการยอมรับของบุคลากรแต่การให้ข้อมูลย้อนกลับทางลบบ่อยเกินไปเป็นสิ่งที่คุณค่าความรู้สึกของบุคลากรมากกว่าการสร้างสรรค์

4) ข้อมูลที่ให้ต้องมาจากการสังเกตพฤติกรรมที่เกิดขึ้น โดยใช้เกณฑ์การประเมินที่เป็นมาตรฐานของหน่วยงานเพื่อหลีกเลี่ยงการประเมินจากความชอบส่วนตัวหรือประเมินจากอุปนิสัย ข้อมูลต้องชัดเจนและเพียงพอ ไม่คลุมเครือหรือเข้าใจยาก

5) ใช้การสื่อสารที่เหมาะสมไม่เป็นการคุกคาม ควรเตรียมรับการย้อนกลับข้อมูลจากบุคลากรและควรรับฟังอย่างสนใจการรับฟังเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเพราะบุคลากรที่ได้รับข้อมูลย้อนกลับในทางลบอาจแสดงความไม่พอใจและแสดงอารมณ์โกรธรุนแรงได้

วิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพีเลียงโดยผ่านบทบาทการให้การสนับสนุนทางจิตใจหรือจิตวิทยาทางสังคม(psychosocial functions)

บทบาทการให้การสนับสนุนทางจิตใจหรือจิตวิทยาทางสังคมประกอบไปด้วยการให้การส่งเสริมสนับสนุนและการให้คำแนะนำปรึกษา

ความหมายของการให้การส่งเสริมสนับสนุนและการให้คำแนะนำปรึกษา หมายถึงผู้ที่ทำหน้าที่เป็นพีเลียงจึงมีส่วนสำคัญที่จะเข้ามาทำหน้าที่ในการให้การสนับสนุน

ทางจิตใจมีการแบ่งเวลาให้กันและกันเพื่อที่จะแลกเปลี่ยนข้อมูลต่างๆร่วมกันและทำให้พนักงานใหม่ได้เรียนรู้ประสบการณ์จากพี่เลี้ยง(Hillและคณะ, 1989)

ในการศึกษาครั้งนี้ใช้แนวคิดของ(Hillและคณะ, 1989)ซึ่งเป็นแนวคิดเกี่ยวกับการให้คำปรึกษาและการสื่อสารแบบสนับสนุน(mentoring and communication support) โดยแนวคิดของHillและคณะ(1989)กล่าวไว้ว่าการสื่อสาร โดยการส่งเสริมสนับสนุน ประกอบไปด้วยความสัมพันธ์ที่เท่าเทียมกันเหมือนแบบเป็นเพื่อนกันที่เน้นการแบ่งปันและการแลกเปลี่ยนปัญหาส่วนตัวและความลับต่างๆคือการที่พนักงานใหม่รู้สึกว่พี่เลี้ยงเป็นเพื่อนคนหนึ่งของตนและสามารถที่พูดคุยและฟังเรื่องปัญหาส่วนตัวกันได้รวมทั้งการแลกเปลี่ยนเรื่องราวต่างๆเพื่อให้เกิดกำลังใจในการทำงาน โดยจากแนวคิดนี้ก็ได้มีแบบวัดการให้คำปรึกษาและการสื่อสารแบบสนับสนุน โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) การให้คำปรึกษาและแนะนำในเรื่องงานและส่วนตัวสำหรับพนักงานใหม่ พี่เลี้ยงนอกจากจะเป็นผู้ให้ความรู้เรื่องงาน โดยการสอนงาน สาธิตการทำงานแล้วพี่เลี้ยงยังเป็นผู้ที่ให้คำปรึกษาในเรื่องงานได้เมื่อพนักงานใหม่ประสบปัญหาในการทำงานเพราะในมุมมองของพนักงานใหม่ พี่เลี้ยงคือผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานโดยตรงในองค์กรจึงทำให้พนักงานใหม่สามารถที่จะขอคำแนะนำจากพี่เลี้ยงได้ในเรื่องงาน รวมไปถึงเรื่องส่วนตัวที่พนักงานใหม่เห็นว่าสามารถพูดคุยเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับพี่เลี้ยงทำให้พนักงานใหม่ได้รับคำแนะนำจากพี่เลี้ยงทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว

2) การให้กำลังใจกับพนักงานใหม่ กล่าวคือพนักงานใหม่อาจจะเกิดความผิดพลาดในการทำงานจึงทำให้เกิดความท้อแท้ใจ สำหรับพี่เลี้ยงผู้ที่คอยดูแลน้องเลี้ยงหรือพนักงานใหม่แน่นอนว่าต้องเคยมีความรู้สึกท้อแท้และผ่านประสบการณ์ความผิดพลาดในการทำงานมาก่อนจึงมีความเข้าใจความรู้สึกของพนักงานใหม่ ดังนั้นพี่เลี้ยงจึงต้องคอยส่งเสริมให้กำลังใจเพื่อให้ น้องเลี้ยงมีแรงจูงใจรวมทั้งพี่เลี้ยงควรจะต้องเสนอความคิดที่เป็นประโยชน์ให้ความช่วยเหลืออย่างเหมาะสมแต่อย่าเข้าไปควบคุมหรือทำสิ่งต่างๆแทนน้องเลี้ยง

3) การตั้งใจฟังเมื่อคู่สนทนาแสดงความคิดเห็นซึ่งถือว่าเป็นสิ่งที่สำคัญต่อความสัมพันธ์ของพี่เลี้ยงและพนักงานใหม่เพราะนอกจากพนักงานใหม่จะรับฟังความคิดเห็นจากพี่เลี้ยงจากเรื่องต่างๆแล้ว พนักงานใหม่ก็มีความต้องการที่จะแสดงออกโดยการแสดงความคิดเห็นของตนเองทั้งด้านบวกและด้านลบ ในส่วนนี้พี่เลี้ยงควรจะแสดงออกว่ามีความเข้าใจพนักงานใหม่และมีเอาใจใส่พนักงานใหม่โดยการตั้งใจฟังในขณะที่พนักงานใหม่พูดและแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่างๆ

4) การสร้างบรรยากาศที่ดีในการสื่อสาร โดยใช้ภาษาที่เป็นกันเองเนื่องจากการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและการทำความรู้จักของพี่เลี้ยงและพนักงานใหม่นั้นเกิดจากการสื่อสาร พูดคุยกัน

การสื่อสารจึงเป็นสิ่งสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสื่อสารข้อความ การพูด โดยอีกฝ่ายเกิดความสบายใจและไว้วางใจ โดยการใช้ภาษาที่แสดงความเป็นมิตร ความเป็นกันเองเปรียบเสมือนว่าพี่เลี้ยงคือเพื่อนคนหนึ่งของพนักงานใหม่ที่สามารถพูดคุยกันได้ทุกเรื่อง

5) การให้คำแนะนำในเรื่องการวางตัวในการทำงาน พนักงานใหม่ในช่วงระยะแรกของการทำงานสิ่งที่ควรจะได้รับคำแนะนำเพื่อที่จะได้ปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง เรื่องของการปฏิบัติตัวและการวางตัวให้เหมาะสมในที่ทำงานเพราะในการทำงานพนักงานใหม่ต้องทำงานร่วมกับบุคลากรในองค์กรทั้งการติดต่อประสานงาน การทำงานร่วมกันเป็นทีม การทำกิจกรรมต่างๆ ในที่ทำงาน ดังนั้นพี่เลี้ยงในฐานะผู้ที่อยู่ในองค์กรมาก่อนจึงมีหน้าที่ให้คำแนะนำแก่พนักงานใหม่ในเรื่องการปฏิบัติตนเพื่อพนักงานใหม่จะได้ปฏิบัติตัวได้อย่างเหมาะสม

วิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยงโดยผ่านบทบาทการเป็นแบบอย่าง (role model function)

บทบาทการเป็นแบบอย่าง หมายถึง การแสดงพฤติกรรมในด้านบทบาทการทำงานของพี่เลี้ยงให้เห็นบทบาทการทำงานซึ่งได้แสดงออกมาให้พนักงานใหม่ได้เรียนรู้ในพฤติกรรมและความรู้ที่จำเป็นในการทำงานและการใช้ชีวิต โดยเป็นการเรียนรู้ผ่านทางด้านพฤติกรรมและจิตใจไปพร้อมๆกันที่ให้ความรู้สึกเหมือนเป็นครอบครัวเดียวกันและเต็มไปด้วยมิตรภาพจะเห็นได้ว่าบทบาทในการเป็นแบบอย่างนั้นมีความสัมพันธ์กับบทบาทในการให้คำปรึกษาซึ่งเป็นบทบาททางด้านให้การสนับสนุนทางจิตใจหรือจิตวิทยาทางสังคมแต่สิ่งที่แตกต่างกันจากการสนับสนุนทางด้านจิตใจที่เน้นการสื่อสารทางวาจาคือการปฏิบัติตนแบบอย่างโดยเน้นทางด้านพฤติกรรมเพื่อทำให้พนักงานใหม่เรียนรู้ที่จะปฏิบัติตามซึ่งถือว่าเป็นวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรวิธีการหนึ่งของพี่เลี้ยง(Lankau และ Scandura, 2002)

Brown และคณะ(2008)กล่าวว่าพฤติกรรมการแสดงออกในบทบาทการเป็นพี่เลี้ยงนั้นเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการเป็นแบบอย่างในการทำงานของพนักงานใหม่ โดยส่งผลกระทบต่อการทำงานที่มีศักยภาพเป็นประโยชน์ต่อการทำงานให้บรรลุเป้าหมายเนื่องจากพฤติกรรมของพี่เลี้ยงจะแสดงถึงสติปัญญาและความเฉลียวฉลาดของตนเองที่มีทักษะในการทำงานและมุมมองเชิงเหตุผลที่แตกต่างจากพนักงานใหม่แสดงถึงการสนับสนุนการทำงานของพนักงานใหม่อย่างเปิดเผยที่พนักงานสามารถเห็นได้ รวมไปถึงการปกป้องและให้คำปรึกษาอื่นๆที่เป็นประโยชน์ในการทำงานต่อพนักงานอีกทั้งความสัมพันธ์นี้ยังเปรียบเสมือนการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างพี่เลี้ยงกับพนักงานใหม่(Dawley และคณะ, 2008) โดยเชื่อว่าบทบาทของพี่เลี้ยงนั้นส่งผลทำให้เกิดการยกระดับการเรียนรู้ของพนักงานใหม่ให้สูงขึ้นและยังมีผลทำให้พนักงานใหม่สามารถปรับตัวในการทำงานได้มากขึ้นอีกด้วย(Lankau และ Scandura, 2002)

Brown และคณะ (2008) กล่าวว่าพนักงานใหม่หรือน้องเลี้ยงจะสังเกตบทบาทของพี่เลี้ยงในฐานะที่เป็นแบบอย่างให้แก่พนักงานใหม่ว่าพวกเขาควรจะทำปฏิบัติตนอย่างไร ซึ่งบทบาทหน้าที่ของพี่เลี้ยงด้านการเป็นแบบอย่างประกอบไปด้วย 3 ประการ

1) การสาธิตการทำงานให้แก่พนักงานใหม่ พี่เลี้ยงนอกจากจะสอนงานโดยผ่านเนื้อหา การใช้คำพูดโดยการให้คำแนะนำแล้ว สิ่งที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือการสาธิตการทำงานเพื่อให้พนักงานใหม่มีต้นแบบและดูพี่เลี้ยงเป็นตัวอย่าง การสาธิตในที่นี้คือการปฏิบัติให้ดูเป็นตัวอย่างเป็นขั้นตอนก่อนที่จะลงมือปฏิบัติจริงเพื่อให้พนักงานใหม่เรียนรู้และเข้าใจสามารถปฏิบัติตามได้อย่างถูกต้อง

2) การเป็นแบบอย่างที่ดีในการวางตัวในหน่วยงานคือการประพฤติและปฏิบัติตนในวิถีทางที่ผู้อื่นสามารถเอาอย่างได้ กล่าวคือการเป็นแบบอย่างในการแสดงทัศนคติค่านิยมและพฤติกรรมที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และการปฏิบัติตาม

3) เมื่อพนักงานใหม่เกิดการเรียนรู้จากพี่เลี้ยง โดยดูพี่เลี้ยงเป็นแบบอย่างจากนั้น จะพยายามปฏิบัติตามพฤติกรรมการทำงานของพี่เลี้ยงเพราะพนักงานใหม่รู้สึกเคารพและไว้วางใจในตัวพี่เลี้ยงของพวกเขา มีความชื่นชมในทักษะและพฤติกรรมการทำงานของพี่เลี้ยงและมีความต้องการที่จะปฏิบัติตามเพื่อจะได้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากแนวคิดของ Brown และคณะ (2008) ที่ศึกษาเกี่ยวกับบทบาทของพี่เลี้ยงในฐานะที่เป็นแบบอย่างซึ่งพวกเขาถือว่าพนักงานใหม่หรือน้องเลี้ยงจะสังเกตบทบาทของพี่เลี้ยงในฐานะที่เป็นแบบอย่างให้แก่พนักงานใหม่ว่าพวกเขาควรจะทำปฏิบัติตนอย่างไร ดังนั้นบทบาทของพี่เลี้ยงในฐานะที่เป็นแบบอย่างนั้นจึงมีความสำคัญ การเป็นแบบอย่างคือการประพฤติและปฏิบัติตนในวิถีทางที่ผู้อื่นสามารถเอาอย่างได้ กล่าวคือการเป็นแบบอย่างในการแสดงทัศนคติค่านิยมและพฤติกรรมที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และการปฏิบัติตามกล่าวอีกประการคือบทบาทในการเป็นแบบอย่างของพี่เลี้ยงนั้นว่า น้องเลี้ยงหรือพนักงานใหม่จะพยายามเลียนแบบพฤติกรรมของพี่เลี้ยง เพราะว่าเคารพและไว้วางใจในพี่เลี้ยงของพวกเขา จากแนวคิดของ Brown และคณะ (2008) ได้กล่าวถึงว่าน้องเลี้ยงหรือพนักงานใหม่จะรับรู้บทบาทการเป็นแบบอย่างของพี่เลี้ยงโดยเมื่อน้องเลี้ยงหรือพนักงานใหม่พยายามปรับตัวให้มีพฤติกรรมแบบพี่เลี้ยงและมีความเคารพและชื่นชมในทักษะและความเชี่ยวชาญของพี่เลี้ยง

จากแนวคิดวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กร โดยผ่านบทบาทของพี่เลี้ยงที่กล่าวมาข้างต้นนั้นทำให้เข้าใจถึงความสำคัญของวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรซึ่งเป็นวิธีการหนึ่งที่องค์กรนำมาใช้ในการสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับงานและองค์กรเพื่อให้พนักงานเกิดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรและหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานของแต่ละคนตามบริบทขององค์กร เช่นเดียวกันกับองค์กรเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทำการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ซึ่งได้นำวิธีการถ่ายทอด

วัฒนธรรมองค์กร โดยผ่านบทบาทของพี่เลี้ยงมาใช้กับพนักงานพนักงานใหม่ซึ่งเป็นวิธีการหนึ่งที่องค์กรใช้ในการช่วยเหลือพนักงานใหม่ในช่วงระยะเวลาแรกของการทำงานในองค์กรเพื่อให้พนักงานใหม่เกิดกระบวนการเรียนรู้และมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองมากยิ่งขึ้น โดยมีพี่เลี้ยงเป็นสื่อกลางหรือเป็นผู้ถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรซึ่งถือได้ว่าวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยงเป็นการสื่อสารอย่างหนึ่งโดยผ่านบทบาทของพี่เลี้ยงซึ่งพี่เลี้ยงจะทำหน้าที่เป็นผู้ส่งเนื้อหา ข้อมูลเกี่ยวกับงานและองค์กรไปยังพนักงานใหม่โดยผ่านการสอนงาน การให้การสนับสนุนทางจิตใจและเป็นการแบบอย่างจึงทำให้พนักงานใหม่เกิดการรับข้อมูลทั้งเรื่องงานและวัฒนธรรมองค์กรจากพี่เลี้ยงที่ดูแลตนเองอยู่ การศึกษาครั้งนี้จึงได้นำแนวคิดวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยงมาใช้เพื่ออธิบายว่าวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยงแต่ละวิธีจะมีผลต่อการปรับตัวในการทำงานของพนักงานใหม่ในองค์กรเทคโนโลยีสารสนเทศมากน้อยเพียงใด รวมทั้งเพื่อวิเคราะห์ว่าวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยงวิธีใดบ้างที่จะมีอิทธิพลและสามารถช่วยทำให้พนักงานใหม่ในองค์กรเทคโนโลยีสารสนเทศปรับตัวในการทำงานได้

2.1.3 แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่

จากการทบทวนแนวคิดเกี่ยวกับพนักงานใหม่ที่ผ่านมาพบว่านอกจากพนักงานใหม่จะถูกศึกษาในบริบทที่มีความสัมพันธ์กับวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรแล้วที่ผ่านมายังมีการศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่อีกด้วย(Jones, 1986 Ashforth และ Black, 1996 Ashforth, Sluss, และ Saks, 2006 และ Alan, Krista และ Neil, 2007)ซึ่งก่อนที่จะศึกษาถึงคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่ได้นั้นควรจะมีความเข้าใจเกี่ยวกับพนักงานใหม่เบื้องต้นก่อนว่าพนักงานใหม่สามารถแบ่งออกเป็นกี่ประเภทบ้างมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.1.3.1 ประเภทของพนักงานใหม่ (Type of newcomer)

1) พนักงานใหม่ที่เพิ่งสำเร็จการศึกษาจากวิทยาลัยและมหาวิทยาลัย (recent college or university graduates newcomer)คือพนักงานที่ยังไม่มีประสบการณ์การทำงานในองค์กรแบบระยะยาวมาก่อน พนักงานใหม่ประเภทนี้จะมีความอ่อนไหวต่อกระบวนการขัดเกลาทางสังคมขององค์กร อาจจะตอบสนองในวิธีการขัดเกลาทางสังคมที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการซึ่งวิธีการขัดเกลาทางสังคมเหล่านี้จะสามารถตอบสนองความต้องการในเรื่องของการให้ข้อมูลโครงสร้างและการให้คำแนะนำ(Alan, Krista และ Neil, 2007)

2) พนักงานใหม่ที่เคยทำงานหรือมีประสบการณ์ในการทำงานจากที่อื่น (seasoned newcomers)พนักงานใหม่ประเภทนี้จะมีความไวต่อวิธีการขัดเกลาทางสังคมขององค์กร

และจะเรียนรู้ได้รวดเร็วกว่าพนักงานที่เพิ่งเรียนจบใหม่จึงทำให้สามารถปรับตัวได้เร็วกว่าด้วย(Alan, Krista และNeil, 2007)

2.1.3.2 ความหมายของคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่ (proactive behaviors)

Miller และ Jablin (1991) กล่าวว่าคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่ หมายถึงการได้มาซึ่งข้อมูลของพนักงานใหม่โดยเกิดจากการตีความในที่นี้คือการถอดรหัส(decode)จากข้อความที่ถูกส่งโดยผู้ที่ทำหน้าที่ตามตำแหน่งต่างๆในองค์กรซึ่งข้อความจากเหตุการณ์เหล่านั้นสามารถช่วยเหลือให้พนักงานใหม่เข้าใจสถานะในองค์กรได้ แต่อย่างไรก็ตามสำหรับพนักงานใหม่ที่มีประสบการณ์การได้รับข้อมูลหรือถ้อยคำที่ใช้เฉพาะกับอาชีพ ภาษาศัพท์เทคนิค(jargon)ที่มากเกินไป อาจทำให้พนักงานใหม่ไม่สามารถแยกแยะได้ว่าข้อความไหนคือข้อความที่ใช้กับสภาพแวดล้อมในที่ทำงานทุกวันกับข้อความที่พนักงานใหม่ได้ยินแล้วตีความไปเอง ดังนั้นพนักงานใหม่ที่มีปัญหาเกี่ยวกับการตีความผิดพลาดจึงต้องอาศัยผู้ช่วย อย่างเช่น หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงานและพี่เลี้ยงในการเตือนความจำและช่วยในการอธิบายความหมายขยายความของคำหรือข้อความเหล่านั้นที่ได้รับมาให้ชัดเจนซึ่งให้ความหมายสอดคล้องกับBauerl และGreen(1998) กล่าวว่าคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่ หมายถึงการได้มาซึ่งความรู้ที่อาจจะเกิดขึ้นจากพฤติกรรมแสวงหาข้อมูล(information seeking behavior) โดยพนักงานใหม่ที่มีพฤติกรรมเชิงรุกนี้จะเรียนรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงานซึ่งการแสวงหากับการได้มาซึ่งข้อมูลโดยพนักงานใหม่นี้มักจะเกี่ยวข้องกับผลลัพธ์ที่สำคัญของการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กร เช่น การปรับตัว ทักษะในการทำงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงานใหม่

นอกจากนี้Ashford และCumming(1985) ได้ให้ความหมายคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่ไว้ว่าเป็นสิ่งที่สามารถช่วยทำให้พนักงานใหม่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นได้ซึ่งพนักงานจะมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นได้นั้นต้องอาศัยการแสวงหาข้อมูลป้อนกลับ(feedback seeking) สำหรับพนักงานใหม่พฤติกรรมนี้มีวัตถุประสงค์เป็นเหมือนเครื่องมือที่แสดงให้เห็นถึงความพยายามของพนักงานใหม่ในการบรรลุเป้าหมายในการทำงานภายใต้บริบทการทำงานที่มีการประเมินผลงานเพื่อทำให้ตนเองเกิดความเข้าใจในผลการงานมากขึ้นซึ่งให้ความหมายสอดคล้องกับBrett, Feldman และ Weingart (1990) ที่กล่าวว่าคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่เป็นการแสวงหาข้อมูลป้อนกลับเพื่อทำให้พนักงานใหม่เองสามารถปรับตัวและลดความเครียดในการทำงานได้เพราะการได้ข้อมูลป้อนกลับนั้นทำให้พนักงานใหม่มีโอกาสแก้ไขปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นได้

Morrison(1993)ได้ให้ความหมายของคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่ไว้ว่าเป็นการที่พนักงานใหม่พยายามแสวงหาข้อมูลต่างๆ ได้แก่ ข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานทั้งหมด มุมมองเทคนิคของงาน คุณค่าและทัศนคติของบริษัท ความคาดหวังในบทบาทและพฤติกรรมทางสังคมเพื่อทำให้สามารถมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นสอดคล้องกับVandeWalleและคณะ(2000)ที่กล่าวไว้ว่าพฤติกรรมการแสวงหาข้อมูลป้อนกลับเป็นสิ่งที่สำคัญของปัจเจกบุคคลสำหรับพนักงานการแสวงหาข้อมูลป้อนกลับสามารถทำให้พนักงานเกิดความชัดเจนในความคาดหวังของบทบาท การประเมินผลงานที่พอเพียงและเหมาะสมของพฤติกรรมการทำงานและพัฒนาการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

ส่วนAshfordและBlack(1996)ได้ให้ความหมายคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่ไว้ว่าเป็นพฤติกรรมที่ปัจเจกบุคคลแสวงหาการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลในองค์กร(relationship building)เช่น การใช้ที่ทำงานในการพูดคุยกับบุคคลในองค์กรเรื่องต่างๆเป็นเหมือนการเริ่มต้นในการมีโอกาสทางสังคมและการมีส่วนร่วมในกิจกรรมทางสังคมที่เป็นทางการสามารถทำให้พนักงานใหม่กลายเป็นที่รู้จักและช่วยทำให้พนักงานใหม่ได้มาซึ่งทักษะต่างๆและบทบาททางพฤติกรรมการทำงานที่เหมาะสมเพื่อที่จะสามารถปรับตัวให้เข้ากับบริบทขององค์กรได้อย่างเหมาะสม

จากความหมายของคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่ข้างต้นจะเห็นได้ว่าเป็นพฤติกรรมที่พนักงานใหม่พยายามค้นหาข้อมูลและสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลในองค์กรดังนั้นจากความหมายดังกล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่าคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่คือพฤติกรรมที่พนักงานใหม่พยายามแสวงหาข้อมูลและสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลในองค์กรเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลในเรื่องของงาน ทักษะ เทคนิคในการทำงาน ผลการปฏิบัติงานและเรื่องขององค์กรเพื่อให้ตนเองสามารถปรับตัวให้เข้ากับองค์กรที่ทำงานอยู่ได้

2.1.3.3 คุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่(proactive behaviour of newcomer)

MillerและJablinกล่าวว่าพนักงานใหม่เมื่อเข้ามาทำงานในองค์กรมักจะได้รับรายละเอียดข้อมูลในการทำงานไม่เพียงพอหรือองค์กรอาจจะไม่ได้ถ่ายทอดข้อมูลที่จำเป็นในการทำงานให้กับพนักงานใหม่ได้เรียนรู้ดังนั้นพนักงานใหม่จึงใช้วิธีการต่างๆเพื่อให้ได้ข้อมูลที่จำเป็นสำหรับการทำงาน(MillerและJablin,1991) นอกจากนี้Morrison(1993)กล่าวว่าแนวคิดการริเริ่มของพนักงานให้ความสำคัญกับพนักงานในฐานะเป็นผู้ที่ริเริ่มจัดการกับสิ่งแวดล้อมที่เผชิญอยู่ในองค์กรซึ่งแนวทางนี้ไม่ได้มองว่ากระบวนการถ่ายทอดทางสังคมเกิดจากองค์กรเป็นผู้ริเริ่มกระทำฝ่ายเดียวแต่ยังมองว่าพนักงานใหม่ยังมีส่วนในกระบวนการถ่ายทอดทางสังคมขององค์กรอีกด้วยโดยการมองพนักงานใหม่ว่ามีพฤติกรรมแบบเชิงรุกเป็นมุมมองที่ให้ความสำคัญกับพนักงานใหม่มากขึ้น โดยพนักงานใหม่จะมีพฤติกรรมที่ไม่รอคอยคำสั่งจากองค์กรแต่จะเป็นผู้ริเริ่มการเปลี่ยนแปลงหรือทำงานเชิงรุกมากยิ่งขึ้นกล่าวคือพนักงานใหม่เมื่อเข้าทำงานใน

องค์กรระยะแรกจะต้องเรียนรู้ พฤติกรรม ทักษะและบทบาทในการทำงานในตำแหน่งที่ตนเองรับผิดชอบ รวมทั้งสภาพแวดล้อมที่พนักงานใหม่เผชิญอยู่ทำให้พนักงานใหม่พยายามหาวิธีสำหรับการได้มาซึ่งข้อมูลเหล่านั้นเพื่อสามารถทำให้ตนเองปรับตัวในการทำงานได้(Morrison, 1993)

แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่ของ Morrison(1993)และ AshfordและBlack(1996)สามารถแบ่งคุณลักษณะ พฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่ได้ดังต่อไปนี้

1) การแสวงหาข้อมูล(information seeking behaviour) หมายถึงพฤติกรรมของพนักงานใหม่ที่พยายามแสวงหาข้อมูลเกี่ยวกับองค์กรและการทำงานซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1.1) ข้อมูลเกี่ยวกับการทำงาน(technical information)คือรายละเอียดทางเทคนิควิธีปฏิบัติงานและภาษาคำศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการทำงานเป็นข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการทำงานว่าจะปฏิบัติงานอย่างไรตามหน้าที่ความรับผิดชอบเพื่อที่จะทำงานให้สำเร็จ

1.2) ข้อมูลเกี่ยวกับธรรมเนียมขององค์กร(normative information) คือข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมและทัศนคติต่างๆที่ถูกคาดหวังจากคนในองค์กรซึ่งเป็นสิ่งที่พนักงานใหม่ต้องการจะเข้าถึงข้อมูลเหล่านั้น เพื่อให้ตนเองสามารถปรับตัวได้ ประกอบไปด้วยเรื่องเกี่ยวกับธรรมเนียมที่องค์กรให้ความสำคัญและคาดหวัง ได้แก่ แนวทางปฏิบัติขององค์กรรวมทั้งความเหมาะสมของการวางตัวในที่ทำงาน นโยบายและเป้าหมายขององค์กร

2) พฤติกรรมการแสวงหาข้อมูลป้อนกลับ(feedback seeking behaviour) หมายถึงเครื่องมือในการตอบสนองความต้องการของพนักงานที่พยายามจะทำให้สำเร็จเป้าหมายต่างๆภายในบริบทของการประเมิน โดยAshfordและCumming(1985)กล่าวว่าพฤติกรรมการแสวงหาข้อมูลป้อนกลับนั้นเป็นกิจกรรมที่สำคัญสำหรับพนักงานที่จะทำให้พวกเขาประเมินความสามารถของตนเอง เข้าใจความต้องการของสภาพแวดล้อมในที่นี้คือองค์กรที่ตนเองทำงานอยู่และสามารถปรับผลการปฏิบัติงานของตนเองได้ซึ่งพฤติกรรมการแสวงหาข้อมูลป้อนกลับนี้เป็นหนึ่งในตัวแปรที่สำคัญสำหรับพนักงาน โดยเฉพาะกับพนักงานใหม่ที่เพิ่งเข้ามาทำงานในองค์กร ในบริบทของพนักงานใหม่ พฤติกรรมการแสวงหาข้อมูลป้อนกลับหมายถึงการที่พนักงานใหม่ถามหาข้อมูลป้อนกลับจากพนักงานที่มีประสบการณ์ในองค์กรโดยตรง เช่น หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงานและพี่เลี้ยง โดยมุ่งหวังให้บุคคลเหล่านั้นชี้แนะแนวทางการทำงานซึ่งพนักงานใหม่จะพยายามแสวงหาข้อมูลป้อนกลับโดยมีพฤติกรรม ดังนี้(Morrison, 1993 และAshfordและBlack, 1996)

2.1) เมื่อเกิดความไม่แน่ใจในงานที่กำลังปฏิบัติอยู่พนักงานใหม่จะพยายามถามหาข้อมูลป้อนกลับระหว่างที่กำลังทำงานที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้เกิดความแน่ใจว่างานที่ทำอยู่นั้นมีความถูกต้องและเหมาะสม

2.2) การแสวงหาข้อมูลป้อนกลับโดยการถามถึงผลการปฏิบัติงานหลังจากที่ทำงานเสร็จแล้วซึ่งเป็นพฤติกรรมที่พนักงานใหม่ต้องการจะทราบถึงผลการทำงานของตนเองว่าเป็นไปตามที่หน่วยงานคาดหวังและงานที่ทำไปแล้วนั้นมีความถูกต้องหรือผิดพลาดอย่างไรเพื่อที่จะปรับปรุงแก้ไขในการทำงานครั้งต่อไปให้ถูกต้องและดียิ่งขึ้น

2.3) ความยินดีที่จะรับทั้งข้อมูลป้อนกลับทั้งทางบวกและทางลบ หมายถึงการขอรับคำวิจารณ์หรือคำติ-ชมของผลงานที่ทำไปเพื่อที่จะรู้ถึงข้อดีและข้อเสียในการทำงานของตนเองเพื่อที่จะนำข้อดีมาเป็นกำลังใจในการทำงานและพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น ส่วนข้อเสียในการทำงานเพื่อที่จะนำมาปรับปรุงผลงานของตนเอง

จะเห็นได้ว่าพฤติกรรมแสวงหาข้อมูลป้อนกลับนั้นพนักงานใหม่จะถามถึงข้อมูลป้อนกลับระหว่างที่กำลังทำงานที่ได้รับมอบหมายและหลังจากที่ทำงานเสร็จแล้วรวมทั้งยินดีที่จะรับทั้งข้อมูลป้อนกลับทั้งทางบวกและทางลบเพื่อต้องการให้ตนเองมีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานและเพื่อที่จะทำให้สามารถปรับปรุงผลงานได้ดียิ่งขึ้น เพราะเมื่อพนักงานเริ่มเข้ามาทำงานในองค์กร พวกเขาจะพบกับความไม่แน่ใจของผลการปฏิบัติงานและวิธีการหนึ่งที่สำคัญที่ทำให้พวกเขาสามารถลดความไม่แน่ใจนั้นได้โดยการแสวงหาข้อมูลป้อนกลับ(Louis, 1980 และAshfordและCumming, 1985)

3) พฤติกรรมสร้างความสัมพันธ์ (relationship building) หมายถึงพฤติกรรมที่พนักงานใหม่พยายามคบหาและมีกิจกรรมร่วมกับสมาชิกในองค์กรทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ได้แก่ การทักทายโดยการสอบถามความเป็นทุกข์และสุข การพยายามทำความรู้จักและสร้างความสัมพันธ์อันดี การร่วมรับประทานอาหาร การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่างๆ เพื่อทำความคุ้นเคย การแสดงพฤติกรรมอ่อนน้อม สุภาพ การให้ความช่วยเหลือโดยการอาสาและการเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ (Morrison, 1993 และAshfordและBlack, 1996)

การสร้างความสัมพันธ์เป็นกลวิธีการริเริ่มของพนักงานอีกชนิดหนึ่งที่นักวิชาการให้ความสนใจศึกษาโดยให้ความสำคัญกับตัวพนักงานมากขึ้นในฐานะเป็นผู้ริเริ่มหรือมีพฤติกรรมที่ไม่รอคอยคำสั่งจากองค์กรแต่จะเป็นผู้ริเริ่มการเปลี่ยนแปลงหรือทำงานเชิงรุกมากยิ่งขึ้น (จรัล อุ่นฐิติรัตน์, 2548) นอกจากนี้Louis(1980)กล่าวว่าความสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการของพนักงานใหม่กับเพื่อนร่วมงานหัวหน้างานและพี่เลี้ยงเป็นเครื่องมือที่สำคัญของการถ่ายทอดทางสังคมขององค์กรให้ประสบความสำเร็จ การมีความสัมพันธ์กับพนักงานในองค์กรสามารถช่วยพนักงานใหม่ในเรื่องข่าวสารข้อมูล คำแนะนำ การสนับสนุนทางสังคม ลดความเครียดและการสร้างความสัมพันธ์ยังช่วยให้พนักงานได้รับการสอนทักษะและบทบาทการทำงานโดยที่งานวิจัยส่วนมากชี้ให้เห็นว่า

พนักงานใหม่พยายามสร้างความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างานและพี่เลี้ยงซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในกระบวนการถ่ายทอดทางสังคมขององค์กร (จรัล อุ่นจิตติรัตน์, 2548 และ Ashford และ Black, 1996)

จากแนวคิดคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่จะเห็นได้ว่าเป็นแนวคิดที่ให้ความสำคัญกับพนักงานใหม่ในฐานะที่เป็นผู้มีส่วนร่วมในกระบวนการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กร ไม่ได้มองว่าพนักงานใหม่เป็นฝ่ายรับข้อมูลจากองค์กรเพียงอย่างเดียว แต่พนักงานใหม่ยังเป็นฝ่ายที่พยายามแสวงหาข้อมูลจากองค์กรอีกด้วย แนวคิดนี้มองว่าพนักงานใหม่ในช่วงแรกของการทำงานจะพยายามแสวงหาข้อมูลต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการทำงาน บทบาทหน้าที่ในการทำงาน ผลการปฏิบัติงาน การวางตัวให้เหมาะสมในที่ทำงานและเรื่องของวัฒนธรรมองค์กรเพราะในช่วงแรกพนักงานใหม่อาจจะยังไม่ทราบข้อมูลเกี่ยวกับการทำงานและเรื่องราวต่างๆ ในองค์กรเพียงพอจึงทำให้ต้องพยายามหาวิธีการให้ได้มาซึ่งข้อมูลเหล่านั้น โดยการแสวงหาข้อมูลและสร้างความสัมพันธ์กับสมาชิกในองค์กร ไม่ว่าจะเป็น หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงานหรือพี่เลี้ยงเพื่อให้ตนเองมีข้อมูลเพียงพอและสามารถปฏิบัติตัวได้อย่างถูกต้องเหมาะสมตามบริบทองค์กรที่ทำงานอยู่

เช่นเดียวกันกับพนักงานใหม่ในองค์กรเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับช่วงแรกของการทำงานที่ยังไม่เคยมีประสบการณ์การทำงานประจำมาก่อนเพราะเป็นช่วงเริ่มต้นหลังจากสำเร็จการศึกษาและเริ่มเข้าสู่การทำงานจึงทำให้ต้องอาศัยข้อมูลทั้งเรื่องงานและองค์กรจากสมาชิกในองค์กรมาประกอบการปฏิบัติงานของตนเองเพื่อทำให้เข้าใจบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองจะเห็นได้ว่าคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่ดังกล่าวนี้เป็นวิธีการหนึ่งที่ช่วยทำให้พนักงานใหม่สามารถปรับตัวได้ การศึกษาครั้งนี้จึงนำแนวคิดคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่มาใช้เพื่ออธิบายว่าพนักงานใหม่ในองค์กรเทคโนโลยีสารสนเทศวัฒนาและยานนาวามีคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกทั้งสามคุณลักษณะมากน้อยเพียงใดรวมทั้งวิเคราะห์ว่าคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่คุณลักษณะใดที่จะมีอิทธิพลต่อการปรับตัวในการทำงานของพนักงานใหม่มากที่สุด

2.1.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการปรับตัวในการทำงาน

2.1.4.1 ความหมายของการปรับตัวในการทำงาน

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง พบว่ามีนักวิชาการได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการปรับตัวในการทำงานไว้ 2 มุมมองดังนี้
มุมมองแรกคือความหมายการปรับในการทำงานในแง่ที่เป็นกระบวนการ เช่น Dawis และ Lofquist (1984, อ้างถึงใน Dawis, 1994) กล่าวว่า การปรับตัวในการทำงาน

หมายถึงกระบวนการที่ต่อเนื่องของคนที่พยายามจะมองหาความสำเร็จและรักษาความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับงาน นอกจากนี้Hershenson(2001)กล่าวว่า การปรับตัวในการทำงานหมายถึงกระบวนการในการปฏิบัติหรือการฝึกของแต่ละบุคคลและกลุ่มงานหรือกิจกรรมต่างๆที่เกี่ยวข้องกับงานเพื่อช่วยให้แต่ละบุคคลมีความเข้าใจในความหมาย คุณค่าและความต้องการของงานเพื่อที่จะแก้ไขหรือพัฒนาทัศนคติ ลักษณะนิสัยของแต่ละบุคคล พฤติกรรมในการทำงานและพัฒนาความสามารถในหน้าที่ตามที่ต้องการเพื่อช่วยให้แต่ละคนมีพัฒนาการในการทำงานในระดับที่ดีที่สุด

มุมมองที่สองคือความหมายการปรับตัวในการทำงานในแง่ที่เป็นความสามารถของบุคคล เช่นเกษม เณลิธนะกิจ โสภณ(2543)ได้ให้ความหมายของการปรับตัวในการทำงานว่าเป็นความสามารถของบุคคลในการเผชิญปัญหาหรือแก้ไขปัญหาคือความสามารถทำงานได้อย่างประสบความสำเร็จซึ่งประกอบไปด้วย 3 ด้านคือการปรับตัวด้านให้เข้ากับงานที่ทำ การปรับตัวด้านให้เข้ากับสภาพแวดล้อมในการทำงานและกฎระเบียบและด้านการปรับตัวให้เข้ากับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา

ดังนั้นจากความหมายของการปรับตัวในการทำงานดังที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่าการปรับตัวในการทำงานนั้นเป็นกระบวนการของคนทำงานที่พยายามจะปรับตัวเองให้เข้ากับสภาพแวดล้อมในการทำงานซึ่งเป็นความสามารถของแต่ละบุคคลและกระบวนการนี้องค์กรหรือที่ทำงานมีส่วนเกี่ยวข้องในการฝึกให้พนักงานแต่ละคนหรือกลุ่มงานต่างๆเข้าใจในคุณค่าของงานที่ทำเพื่อทำให้สามารถทำงานในองค์กรได้อย่างประสบความสำเร็จ

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องพบว่า มีนักวิชาการหลายท่านได้ศึกษาเกี่ยวกับการปรับตัวในการทำงานไว้ในหลากหลายแง่มุมเพื่อค้นหาว่ามีปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลทำให้เกิดการปรับตัวในการทำงานและการปรับตัวในการทำงานที่ดีนั้นมีลักษณะอย่างไรบ้างโดยนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการปรับตัวในการทำงาน ดังนี้

2.1.4.2 ทฤษฎีการปรับตัวในการทำงานของLofquistและDawis

DawisและLofquist(1984, อ้างถึงในDawis, 1994)ทั้งสองท่านนี้ถือได้ว่าเป็นผู้ที่พัฒนาทฤษฎีการปรับตัวในการทำงาน(Theory of Work Adjustment or TWA)ขึ้นเป็นครั้งแรกซึ่งทฤษฎีนี้ถูกพัฒนามาจากโครงการการปรับตัวในการทำงานซึ่งเป็นโปรแกรมงานวิจัยต่อเนื่องของคณะจิตวิทยาที่มหาวิทยาลัยมินนิโซตาประเทศสหรัฐอเมริกาโดยทฤษฎีนี้พัฒนามาจากแนวคิดแรงดึงดูดในการสมัครงาน(job applicant attraction)ซึ่งLofquistและDawisกล่าวว่าหัวใจของทฤษฎีนี้คือแนวคิดเรื่องการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างปัจเจกบุคคลและสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน สภาพแวดล้อมในที่ทำงานนั้นประกอบด้วยทุกสิ่งทุกอย่างที่อยู่รอบตัวปัจเจกบุคคล ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

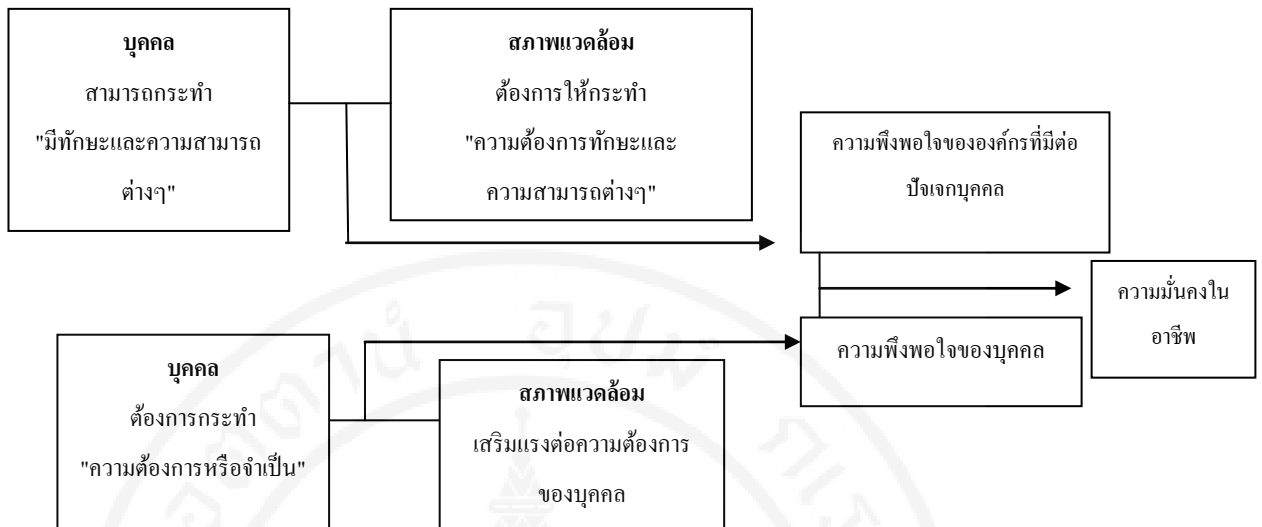
(interpersonal) องค์กร(organizational) สังคม(social)และทางกายภาพ(physical)ซึ่งการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างปัจเจกบุคคลและสิ่งแวดล้อมนั้นเกิดขึ้นจากทั้งสองฝ่ายมีความต้องการ(requirements)ที่สามารถจะเติมเต็มซึ่งกันและกันได้ซึ่งความต้องการนี้คือความต้องการ(needs)ซึ่งทั้งสองมีความสัมพันธ์กันกล่าวคือความต้องการของปัจเจกบุคคล(individual needs)คือความต้องการของสภาพแวดล้อม(requirements of the environment)ของแต่ละบุคคลนั้นคือความต้องการของสภาพแวดล้อมต่าง ๆ นั้นมาจากความต้องการของแต่ละบุคคลนั่นเอง

DawisและLofquist(1984, อ้างถึงในDawis, 1994)กล่าวว่าทฤษฎีนี้มาจากแรงดึงดูดงาน(job attraction)ที่เป็นผลมาจากความต้องการของบุคคล(individual needs)ซึ่งจะพิจารณาจากปัจจัยของสิ่งแวดล้อมในที่ทำงานจะเห็นได้ว่าในสถานการณ์ปัจจุบัน ปัจเจกบุคคลจะเลือกทำงานจากสภาพแวดล้อมเป็นลำดับแรกโดยดูจากค่าตอบแทนเพราะมันเป็นสิ่งที่ทำให้บุคคลอยู่ได้แต่อย่างไรก็ตามในปัจจุบันปัจเจกบุคคลก็หางานด้วยการพิจารณาจากเหตุผลอื่นมากกว่าเรื่องของเงินเดือน บางคนจะไม่ทำงานอื่นเลยยกเว้นจะทำแต่งานที่น่าเชื่อถือ เกียรติยศหรือสถานภาพทางสังคมมาให้แก่พวกเขา นอกจากนั้นยังดูไปถึงชื่อเสียงขององค์กรหรือนายจ้างว่ามีชื่อเสียงโด่งดังหรือเป็นที่รู้จักหรือไม่ บางคนจะมองหางานที่มีเงื่อนไขในการทำงานที่ดีหรือว่ามีสิทธิพิเศษให้แก่ลูกจ้างนอกเหนือจากค่าจ้างหรือความปลอดภัยในการทำงาน เป็นต้น บางคนก็อาจจะเลือกทำงานที่ทำให้พวกเขาได้ใช้ความสามารถพิเศษที่ตนมีอยู่และแสดงออกมาได้อย่างเต็มที่ ในขณะที่บางคนก็ต้องการที่จะทำงานที่รับใช้คนอื่นก็เพียงพอแล้ว ดังนั้นจะเห็นได้ว่าจากตัวอย่างที่กล่าวมาข้างต้นเกิดจากความต้องการของแต่ละบุคคลนั่นเอง

จากที่กล่าวมาข้างต้นคือความต้องการของปัจเจกบุคคลเช่นเดียวกับความต้องการของสภาพแวดล้อมในที่ทำงานกล่าวคือการทำงานในองค์กรนั้นประกอบไปด้วยเป้าหมายที่แน่นอนขององค์กร เช่น การได้กำไร ความอยู่รอด ความมั่นคง การเติบโตในตลาดหรือในสายงานขององค์กรนั้นๆ เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายต่างๆขององค์กรนั้นๆต้องอาศัยการปฏิบัติงานตามหน้าที่และเพื่อที่จะไปถึงเป้าหมายขององค์กรซึ่งในองค์กรก็ล้วนแล้วแต่ต้องมีโครงสร้าง มีระบบที่จะต้องเกี่ยวข้องและติดต่อเชื่อมโยงซึ่งกันและกันในทุกส่วนขององค์กรไม่ว่าองค์กรจะซับซ้อนอย่างไร หน้าที่ของมันก็จะสามารถบอกได้ว่าแต่ละส่วนงานจะต้องทำหน้าที่อะไรเพื่องานจะได้ถูกปฏิบัติซึ่งความต้องการในการปฏิบัติหน้าที่ต่างๆเหล่านี้ จะเห็นได้ว่ามันประกอบไปด้วยชุดของความต้องการทั้งหลายขององค์กร(set of organizational needs)ซึ่งมันก็เหมือนกับความต้องการของปัจเจกบุคคลนั่นเองและจากสถานการณ์การทำงานในปัจจุบันจะเห็นได้ว่าองค์กรก็จะมองหาคนที่สามารถปฏิบัติหน้าที่หรือปฏิบัติงานตามความต้องการขององค์กรได้(Dawis, 1994)

ทฤษฎีนี้แสดงให้เห็นว่ามีปฏิสัมพันธ์ระหว่างปัจเจกบุคคลและสภาพแวดล้อมกล่าวคือปัจเจกบุคคลมีความต้องการต่างๆ(requirements/needs)ซึ่งมาจากการรับรู้ของแต่ละบุคคลว่าสภาพแวดล้อมซึ่งก็คือที่ทำงานหรือองค์กรที่ไหนที่สามารถจะเติมเต็มความต้องการของแต่ละบุคคลได้ประกอบกับสภาพแวดล้อมคือที่ทำงานหรือองค์กรนั้นมีความต้องการและรู้ว่าปัจเจกบุคคลนั้นสามารถเติมเต็มความต้องการขององค์กรได้หรือไม่ นั่นคือความต้องการขององค์กรนั้นบุคคลสามารถเติมเต็มได้และงานในองค์กรนั้นสามารถเติมเต็มหรือตอบสนองความต้องการของปัจเจกบุคคลได้โดยพิจารณาจากเงื่อนไขสภาพแวดล้อมกับความสามารถของปัจเจกบุคคลเงื่อนไขนี้เรียกว่าการเสริมแรง(reinforces)ไม่ว่าจะเป็นองค์กรหรือสถานที่ทำงานประเภทใดก็ตามสามารถใช้ในการเติมเต็มและตอบสนองความต้องการของปัจเจกบุคคลได้ซึ่งการเสริมแรงเป็นเงื่อนไขต่างๆของสิ่งแวดล้อมที่รักษาหรือเพิ่มความเป็นไปได้ของการตอบสนองความต้องการของบุคคลกล่าวคือการเสริมแรงสามารถตอบสนองความต้องการของปัจเจกบุคคลได้ นอกจากนี้ไม่ว่าจะเป็นงานชนิดใดของปัจเจกบุคคลก็สามารถใช้เพื่อเติมเต็มความต้องการขององค์กรหรือสถานที่ทำงานได้ซึ่งสิ่งที่จะตอบสนองความต้องการขององค์กรหรือสถานที่ทำงานได้ก็คือทักษะต่างๆจะถูกแสดงในการปฏิบัติงานตามความต้องการของหน้าที่หรืองานนั้นๆและระดับของความชำนาญก็สามารถถูกประเมินได้ ความต้องการของงานจึงถูกตอบสนองซึ่งความต้องการของงานนั้นมันคือตัวเติมเต็มความพึงพอใจขององค์กรหรือสถานที่ทำงาน ถ้าองค์กรพึงพอใจกับการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล บุคคลนั้นก็จะถูกพิจารณาว่าเป็นพนักงานที่น่าพึงพอใจ ดังนั้นคำว่า"satisfactoriness"เป็นคำที่ใช้เพื่อแสดงความหมายถึงความพึงพอใจขององค์กรที่มีต่อปัจเจกบุคคล(Dawis, 1994)

Dawis(1994)กล่าวว่าทฤษฎีนี้เน้นอยู่สองแง่มุม แง่มุมแรกคือปัจเจกบุคคลประกอบไปด้วยความต้องการและทักษะต่างๆและมุมมองที่สองคือสภาพแวดล้อมในที่ทำงานประกอบไปด้วยความต้องการของงานหรือที่เรามักจะเรียกว่า ความต้องการของทักษะต่างๆและการเสริมแรง ปฏิสัมพันธ์ระหว่างปัจเจกบุคคลและสภาพแวดล้อมทำให้เกิดผลสองประการคือความพึงพอใจของบุคคล(satisfaction)และความพึงพอใจขององค์กรที่มีต่อปัจเจกบุคคล(satisfactoriness)ในทางกลับกัน ผลสองประการข้างต้นนี้ ทำให้เกิดความมั่นคงในการปฏิบัติงานหรือความมั่นคงในอาชีพการงาน(tenure) ดังรูปภาพที่ 2.1



รูปภาพ 2.1 แสดงส่วนประกอบของทฤษฎีการปรับตัวในการทำงาน (Barbara GriffinและBeryl Hesketh, 2003)

นอกจากนี้ทฤษฎีการปรับตัวในการทำงาน(TWA)ยังอธิบายกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการปรับตัวในการทำงานว่าบุคคลปรับตัวเองอย่างไรเพื่อให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ต่างๆซึ่งก็ขึ้นอยู่กับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของแต่ละบุคคลที่แตกต่างกันไปประกอบด้วยพฤติกรรม 3 รูปแบบ ดังนี้(Barbara GriffinและBeryl Hesketh, 2003)

1) พฤติกรรมแบบเชิงรุกหรือกระตือรือร้น(activeness/proactivebehaviour)คือ คนที่เริ่มเปลี่ยนการกระทำของตนเองที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมหมายความว่า เป็นคนที่มีพฤติกรรมที่พยายามจะปรับตัวเองให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป

2) พฤติกรรมแบบเชิงรับหรือคอยตอบสนอง(reactiveness/reactivebehaviour)คือ จะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลเปลี่ยนตัวเองเพื่อปรับปรุงให้เหมาะสมยิ่งขึ้นนั่นคือการเปลี่ยนหรือปรับปรุงตนเองให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมใหม่ยิ่งขึ้น

3) พฤติกรรมแบบอดทนหรือยืดหยุ่น(flexibility/tolerant behaviour)คือ ความสามารถในการทำหน้าที่อย่างต่อเนื่องถึงแม้ว่าสภาพแวดล้อมจะเปลี่ยนไปหรือจะเกิด พฤติกรรมแบบนี้เมื่อพฤติกรรมแบบเชิงรุกและเชิงรับไม่เหมาะสมที่จะปฏิบัติในสถานการณ์ที่ เกิดขึ้น ณ ตอนนั้น

จากทฤษฎีการปรับตัวในการทำงานของDawisและLofquistสามารถสรุป องค์ประกอบที่สำคัญที่มีผลต่อการปรับตัวในการทำงาน 2 ประการคือ

1) การปรับตัวให้เข้ากับความต้องการขององค์กร(satisfactoriness)หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวในการทำงานซึ่งจะขึ้นอยู่กับปัจจัยพฤติกรรมส่วนบุคคลโดยพิจารณา

จากความรู้ความสามารถ ทักษะในการทำงาน บุคลิกภาพและพฤติกรรมเชิงรุกหรือเชิงรับที่เหมาะสมที่ได้รับการพัฒนาให้สอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังขององค์กร

2) การปรับตัวให้เข้ากับความต้องการส่วนบุคคล(satisfaction)หมายถึงความสามารถของพนักงานที่จะปฏิบัติงานอย่างมีความมุ่งมั่นและให้ความใส่ใจในความสำเร็จของงานและมีโอกาสได้ใช้ความเป็นตัวของตัวเองเข้าไปเสริมการทำงาน ต้องการที่จะได้รับความพอใจเพียงตามความ จำเป็นด้านสรีระ การมีความมั่นคงปลอดภัย การเป็นส่วนหนึ่งของสังคม การมีเกียรติและศักดิ์ศรี การมีความเข้าใจและรู้จักตนเองซึ่งจะขึ้นอยู่กับปัจจัยจากสภาพแวดล้อมในที่ทำงานว่าเอื้อต่อการปรับตัวในการทำงานของแต่ละบุคคลมากน้อยเพียงใด

ดังนั้นเมื่อบุคคลสามารถปรับตัวในการทำงานได้ก็จะส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน(work satisfaction)ผู้ที่มีความสามารถปรับตัวในด้านอาชีพได้ดีมักเป็นผู้ที่มีความพอใจในงานนั้นๆเป็นพื้นฐานหรืออาจเป็นผู้ที่สามารถปรับตัวให้คุ้นเคยกับลักษณะงานจนเกิดความพอใจในงานที่ทำ ความพอใจในงานเป็นเกณฑ์สำคัญที่ชี้ได้ว่าผู้ใดจะสามารถปรับตัวด้านอาชีพได้อย่างมีประสิทธิภาพเพียงใด ผู้ที่ประสบปัญหาการปรับตัวด้านอาชีพส่วนใหญ่มักเป็นผู้ที่ขาดความพอใจในงานที่ทำและมักมีความคิดเห็นว่างานที่ทำนั้นไม่เหมาะสมกับตนเอง ไม่มีความสามารถเพียงพอที่จะปฏิบัติงานนั้นให้ดีหรือยังไม่สามารถตัดสินใจได้ว่าตนเองจะยึดอาชีพใดเป็นหลักในการดำรงชีวิตต่อไปหรือตนเองมีความสามารถเหมาะสมกับอาชีพใด(ธนัชพร พรหมทนต์, 2547)

จากนั้นต่อมาPulakosและคณะ(2000)ได้พัฒนาแนวคิดการแสดงออกของการปรับตัวในการทำงานขึ้นมาซึ่งเป็นแนวคิดการปรับตัวในการทำงานที่พัฒนามาจากการรวบรวมแนวคิดที่เกี่ยวกับการปรับตัวในการทำงานและได้ทำการวิจัยเพื่อค้นหาว่าพฤติกรรมและการปรับตัวในการทำงานนั้นมีลักษณะอย่างไรและแบ่งออกเป็นมิติใดบ้างซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

2.1.4.3 แนวคิดการปรับตัวในการทำงานของPulakosและคณะ(2000)

Pulakosและคณะ(2000)ได้พัฒนาแนวคิดการปรับตัวในการทำงานขึ้นมาโดยการทำวิจัยสำรวจจากพนักงาน 21 สาขาอาชีพที่แตกต่างกันจำนวน1,715คนเพื่อค้นหารูปแบบที่สามารถใช้วัดหรือทำนายพฤติกรรมปรับตัวในการทำงานและพิสูจน์โมเดลการปรับตัวในการทำงานของPulakosและคณะ(2000)ที่ได้พัฒนามาจากแนวคิดการปรับตัวในการทำงานของDawis และLofquist(1984)และCampbellและคณะ(1993)ที่สนใจศึกษาว่ามีปัจจัยใดบ้างที่มีผลต่อการปรับตัวในการทำงานซึ่งจากทั้ง2แนวคิดได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลต่อการปรับตัวในการทำงานของแต่ละบุคคลที่คล้ายคลึงกันได้แก่ (1)ปัจจัยที่มาจากพฤติกรรมของแต่ละบุคคล เช่น พฤติกรรมเชิงรุก พฤติกรรมเชิงรับและ(2)ปัจจัยจากสภาพแวดล้อมในที่ทำงานทั้งตัวบุคคลและสถานที่ เช่น ความสัมพันธ์ของบุคคลรอบข้าง ไม่ว่าจะเป็นผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและองค์กร

จากแนวคิดของCampbellและคณะ(1993)การปรับตัวในการทำงานสามารถแบ่งออกเป็น 6 มิติ ได้แก่ (1)การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ (2)การจัดการกับสถานการณ์ในการทำงานที่ไม่แน่นอนหรือไม่สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้ (3)การเรียนรู้ภารกิจงานใหม่ คืองานที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีและกระบวนการทำงานต่างๆ(4)ความสามารถในการปรับตัวทางด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (5)ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมขององค์กรและ (6)ความสามารถในการปรับตัวทางด้านกายภาพ

จากแนวคิดการปรับตัวในการทำงานดังกล่าวPulakosและคณะ(2000)ได้ใช้มาเป็นกรอบแนวคิดในการทำวิจัยโดยการวิเคราะห์จากปัจจัยต่างๆ เช่น สถานการณ์ในการทำงาน สภาพแวดล้อมในการทำงานจาก 21 สายอาชีพที่แตกต่างกันว่าในการทำงานในยุคปัจจุบันจะต้องเผชิญปัญหาใดบ้างแล้วควรจะปรับตัวในการทำงานอย่างไรบ้าง รวมทั้งค้นหาว่าการปรับตัวในการทำงานแบ่งออกเป็นกี่มิติ จากผลการวิจัยครั้งนี้สามารถแบ่ง ประเภทของการปรับตัวในการทำงานเป็น 8 มิติหลัก ดังต่อไปนี้ 1)การปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ฉุกเฉินหรือภาวะวิกฤติ 2)การจัดการความเครียดในการทำงาน 3)การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ 4)การจัดการกับสถานการณ์ในการทำงานที่ไม่แน่นอนหรือไม่สามารถทำนายล่วงหน้าได้ 5)การเรียนรู้ภารกิจงานใหม่คืองานที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีและกระบวนการทำงานต่างๆ 6)ความสามารถในการปรับตัวทางด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 7)ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมและ8)ความสามารถในการปรับตัวทางด้านกายภาพซึ่งPulakosและคณะ(2000)ได้อธิบายรายละเอียดไว้ดังต่อไปนี้

1) การปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ฉุกเฉินหรือภาวะวิกฤติ(handling emergencies or crisis situations)

Pulakosและคณะ(2000)ได้อธิบายถึงการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ฉุกเฉินหรือภาวะวิกฤติไว้ว่า หมายถึง การตอบสนองต่อสถานการณ์ที่ฉุกเฉิน เร่งด่วนหรืออันตรายได้อย่างเหมาะสม การวิเคราะห์ตัวเลือกที่มีอยู่ที่จะใช้ในจัดการกับสิ่งอันตรายหรือวิกฤติต่างๆได้อย่างรวดเร็ว การตัดสินใจในระยะเวลาอันสั้นที่อยู่บนพื้นฐานของความชัดเจนและเน้นการใช้ความคิด การรู้จักควบคุมอารมณ์และให้ความสนใจกับสถานการณ์ต่างๆที่อยู่ใกล้ตัวและสามารถทำให้งานดำเนินต่อไปได้

2) การจัดการความเครียดในการทำงาน (handling work stress)

Pulakosและคณะ(2000)ได้อธิบายถึงการจัดการความเครียดในการทำงานไว้ว่า หมายถึง การคงอยู่ของอารมณ์ที่เสียบสงบ เมื่อเผชิญกับสถานการณ์ที่จัดการยากหรือการทำงานที่ล่วงเวลาจากรางงานจริง รวมทั้งการรู้จักควบคุมตนเองได้เมื่อเจอกับการทำงานที่ไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง คือความสามารถในการจัดการกับความผิดหวังและอุปสรรคต่างๆได้ดีโดย

การใช้ความพยายามในการวิธีแก้ไขปัญหา มีความยืดหยุ่นและมีความเป็นมืออาชีพกับการทำงานในสถานการณ์ที่ตึงเครียด

3) การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์(solving problems creatively)

Pulakosและคณะ(2000)ได้อธิบายถึงการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ไว้ว่า หมายถึงการปรับตัวประเภทงานที่มีเอกลักษณ์เป็นของตนเองหรืองานที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรม ความคิดใหม่ๆ ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงปัญหา พลิกแพลงปัญหา การคิดนอกกรอบ การแก้ปัญหาด้วยวิถีทางใหม่ๆความสามารถในการรวบรวมข้อมูลที่แตกต่างกันมาพัฒนาให้เป็นวิธีการแก้ปัญหาแบบสร้างสรรค์และการรู้จักใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดมาพัฒนาและเป็นความสามารถของบุคคลที่สามารถแก้ไขปัญหาคับข้องใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4) การจัดการกับสถานการณ์ในการทำงานที่ไม่แน่นอนหรือไม่สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้(dealing with uncertain and unpredictable work situation)

Pulakosและคณะ(2000)ได้อธิบายถึงการจัดการกับสถานการณ์ในการทำงานที่ไม่แน่นอนหรือไม่สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าไว้ว่า หมายถึงการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว มีการตอบสนองต่อเหตุการณ์และสถานการณ์ที่ไม่สามารถคาดการณ์หรือคาดหวังได้ล่วงหน้าได้ โดยการวางแผนการปรับตัวอย่างมีประสิทธิภาพ มีการกำหนดเป้าหมาย การปฏิบัติงานและการจัดลำดับความสำคัญในการทำงาน เพื่อที่จะสามารถจัดการกับสถานการณ์ต่างๆที่เปลี่ยนแปลงไปได้

5) การเรียนรู้ภารกิจงานใหม่ งานที่เกี่ยวกับเทคโนโลยีและกระบวนการทำงานต่างๆ(learning work tasks, technologies, and procedures)

Pulakosและคณะ(2000)ได้อธิบายถึงการเรียนรู้ภารกิจงานใหม่ งานที่เกี่ยวกับเทคโนโลยีและกระบวนการทำงานต่างๆไว้ว่า หมายถึงความสามารถและความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้วิถีทางในการทำงานและเทคโนโลยีใหม่ๆที่ใช้ในการควบคุมการทำงาน การเรียนรู้งานและทักษะต่างๆที่ไม่เคยเรียนรู้มาก่อน ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพเป็นการปรับตัวไปสู่กระบวนการและขั้นตอนในการทำงานใหม่ๆ มีการเตรียมตัวล่วงหน้า มีการค้นหาข้อมูลความต้องการของงานที่เปลี่ยนแปลงไปรวมทั้งการมีส่วนร่วมในงานที่ได้รับมอบหมายหรือการฝึกฝนตนเองในการปฏิบัติงานเพื่อที่จะพัฒนาผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ตลอดจนมีความสามารถในการที่จะเผชิญปัญหาหรือแก้ไขปัญหาดังๆที่เกิดจากการทำงาน ยอมรับตนเองและเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง

6) ความสามารถในการปรับตัวทางด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (demonstrating interpersonal adaptability)

Pulakos และคณะ (2000) ได้อธิบายถึงความสามารถในการปรับตัวทางด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลไว้ว่า หมายถึง ความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานคนอื่นๆ มีการเปิดใจเมื่อต้องทำงานร่วมกับคนอื่นๆ การรับฟังความคิดเห็นหรือมุมมองของคนอื่นๆ และการเปลี่ยนความคิดเห็นของตนเองเมื่อเป็นสิ่งที่เหมาะสมควรจะทำ การยอมรับในข้อมูลป้อนกลับที่เกี่ยวกับงานทั้งในด้านลบและบวกเพื่อใช้ในการพัฒนางานตนเอง รวมทั้งการทำงานที่ดีและการพัฒนาความสัมพันธ์อย่างมีประสิทธิภาพกับบุคคลอื่นที่มีบุคลิกภาพแตกต่างจากตนเองซึ่งเป็นความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างกระตือรือร้น ปรับพฤติกรรมของตนเองและกลายมาเป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงาน

7) ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรม(demonstrating cultural adaptability)

Pulakos และคณะ (2000) ได้อธิบายถึงความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมไว้ว่า หมายถึง เป็นความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมขององค์กร มีความสามารถในการเรียนรู้และเข้าใจบรรยากาศ เป้าหมาย ความต้องการต่างๆ และค่านิยมของกลุ่มองค์กรหรือวัฒนธรรม ความตั้งใจที่มีพฤติกรรมปรับตัวเพื่อรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับคนอื่นในกลุ่ม องค์กรหรือวัฒนธรรมรวมทั้งความสามารถที่จะยอมรับและปฏิบัติตามภายใต้กฎระเบียบข้อบังคับต่างๆขององค์กรได้

8) ความสามารถในการปรับตัวทางด้านกายภาพ(demonstrating physically oriented adaptability)

Pulakos และคณะ (2000) ได้อธิบายถึงความสามารถในการปรับตัวทางด้านกายภาพไว้ว่า หมายถึง การปรับตัวเพื่อความท้าทายในสิ่งแวดล้อมต่างๆ เช่นสถานที่ที่มีความร้อน ความหนาว ความชื้นและความสปรกปรกต่างๆซึ่งเป็นการพยายามที่จะทำให้ตัวเองทำตามความต้องการของงานนั้นๆได้ รวมทั้งการปรับตัวทางด้านน้ำหนักและกล้ามเนื้อให้แข็งแรงหรือการแสดงทางกายภาพของบุคคลให้มีประสิทธิภาพตามความจำเป็นของงานที่ทำอยู่

จากมิติของการปรับตัวในการทำงานดังกล่าวตามที่Pulakos และคณะ (2000)แบ่งไว้ นั้นเป็นการแบ่งจากการวิเคราะห์เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นมากกว่าที่จะอิงจากทฤษฎีพื้นฐานเพียงอย่างเดียวซึ่งจากมิติการปรับตัวในการทำงาน 8 มิติ ดังกล่าว Pulakos และคณะ (2000) ได้แบ่งออกเป็น 4 กลุ่มใหญ่ที่ใช้เป็นมาตรวัดเพื่อทำนายพฤติกรรมปรับตัวในการทำงาน ดังนี้ (Barbara Griffin และ Beryl Hesketh, 2003)

1) การปรับตัวเข้ากับลักษณะงานที่ทำ ได้แก่ การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ การเรียนรู้ภารกิจงานใหม่ งานที่เกี่ยวกับเทคโนโลยีและกระบวนการทำงานต่างๆและความสามารถในการปรับตัวทางด้านกายภาพ

2) การปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมในการทำงาน ได้แก่ การปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ฉุกเฉินหรือภาวะวิกฤติ การจัดการความเครียดในการทำงาน การจัดการกับสถานการณ์ในการทำงานที่ไม่แน่นอนหรือไม่สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้

3) การปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ได้แก่ ความสามารถในการปรับตัวทางด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

4) การปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรม ได้แก่ ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมขององค์กร

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้นนั้นก็มีประโยชน์ต่อการค้นหาพฤติกรรมที่นอกเหนือจากการปรับตัวในการทำงานทั่วไป 8 ประเภทดังที่กล่าวมาสามารถอธิบายได้ ยกตัวอย่างเช่น แนวคิดของพฤติกรรมการขัดเกลาทางสังคมแบบเชิงรุกของAshfordและCummings(1985)ที่กล่าวว่าพนักงานใหม่จะใช้พฤติกรรมปรับตัวดังกล่าวเพื่อที่จะปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์การทำงานใหม่(Barbara GriffinและBeryl Hesketh, 2003)ซึ่งได้กล่าวรายละเอียดไว้ในส่วนของคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่ว่าคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่ดังกล่าวนี้มีผลต่อการปรับตัวในการทำงานของพนักงานใหม่

จากงานวิจัยของPulakosและคณะ(2000)ได้มีนักวิจัยหลายท่านทำไปศึกษาต่อขอพบว่าในมุมมองของพนักงานใหม่ เรื่องเกี่ยวกับปัญหาในองค์กรยังเป็นเรื่องที่ใกล้ตัวสำหรับพนักงานใหม่ ในขณะที่เรื่องที่เกี่ยวข้องกับลักษณะงานที่ทำ บทบาทหน้าที่ในการทำงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน กฎระเบียบ ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร จะเป็นเรื่องที่ใกล้ตัวมากกว่าและจะถูกจดจำว่าเป็นสิ่งสำคัญในการปรับตัว ยกตัวอย่างเช่น สมาชิกใหม่ขององค์กรจะสนใจเรื่องการพัฒนาทักษะงานและความสามารถ การมีพฤติกรรมและบทบาทที่เหมาะสมและการปรับตัวให้เข้ากับบรรทัดฐานและค่านิยมของกลุ่ม(OstroffและKozlowski, 1992 AshforthและBlack, 1996 Ashforth,SlussและSaks, 2006 และAlan, KristaและNeil, 2007)ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการปรับตัวในการทำงานของPulakosและคณะ(2000)ที่เน้นการปรับตัวในการทำงานทั้งลักษณะงานที่ทำ สภาพแวดล้อมในการทำงาน การปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาและการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กร

ดังนั้นในการศึกษาครั้งนี้ได้นำแนวคิดการปรับตัวในการทำงานของPulakosและคณะ(2000)มาใช้ในการศึกษา เนื่องจากแนวคิดดังกล่าวได้ทำการสำรวจจาก 21 สาย

อาชีพซึ่งครอบคลุมกลุ่มอาชีพทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ซึ่งจากผลการวิจัยของPulakosและคณะ(2000)พบว่ากลุ่มอาชีพทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมีการปรับตัวในการทำงาน 4 ด้าน ประกอบด้วย

- 1) การปรับตัวเข้ากับลักษณะงานที่ทำ คือการเรียนรู้ภารกิจงานใหม่ งานที่เกี่ยวกับเทคโนโลยีและกระบวนการทำงานต่างๆ
- 2) การปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมในการทำงาน คือการจัดการกับสถานการณ์ในการทำงานที่ไม่แน่นอนหรือไม่สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้
- 3) การปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ได้แก่ ความสามารถในการปรับตัวทางด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
- 4) การปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรม ได้แก่ ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมขององค์กร

รวมทั้งจากงานวิจัยที่ผ่านมาในประเทศไทยได้ใช้แนวคิดดังกล่าวในการศึกษาการปรับตัวในการทำงานของพนักงาน (สุเพียงเพ็ญ แต่งจำ, 2542 อภิษฐา อินทรสุภา, 2547 ภาวสุทธิ อุ๋นใจ, 2548 และสุภวรรณ ศรีเกตุ, 2552)โดยผู้วิจัยได้กำหนดนิยามการปรับตัวในการทำงานของพนักงานใหม่สำหรับการวิจัยนี้ว่าการปรับตัวในการทำงานของพนักงานใหม่ หมายถึงความสามารถของพนักงานใหม่ในการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมรอบตัวทั้งในเรื่องงานและองค์กรและแก้ไขปัญหาต่างๆในการทำงานได้เพื่อสามารถทำงานได้สำเร็จซึ่งการปรับตัวประกอบไปด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การปรับตัวเข้ากับลักษณะงานที่ทำ การปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมในการทำงาน การปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาและการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กร

การปรับตัวเข้ากับลักษณะงานที่ทำ หมายถึง ความสามารถในการที่จะเผชิญปัญหาหรือแก้ไขปัญหาต่างๆที่เกิดจากการทำงานโดยการมองว่าปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานเป็นเรื่องธรรมดาและสามารถแก้ไขได้เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย รวมทั้งการยอมรับตนเองเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง มีการฝึกฝนเรียนรู้งานทางด้านเทคโนโลยีและมีความรู้ลึกซึ้งพอใจในงานเพื่อสามารถทำงานได้อย่างประสบความสำเร็จ

การปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง ความสามารถในการวางแผนการปรับตัวอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเตรียมตัวเพื่อให้พร้อมสำหรับการปฏิบัติงานและการจัดลำดับความสำคัญในการทำงานเพื่อที่จะสามารถจัดการกับสถานการณ์ต่างๆที่เปลี่ยนแปลงไปได้รวมไปถึงสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในองค์กรที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

การปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา หมายถึง ความสามารถในการสร้างสัมพันธภาพที่ดีและทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี ได้แก่ สามารถติดต่อกับผู้บังคับบัญชาโดยไม่รู้สึกอึดอัดและวิตกกังวล มีความสบายใจในการทำงาน มีความเป็นกันเองและให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน มีความยินดีเมื่อเพื่อนร่วมงานได้รับคำชมเชยรวมทั้งกลายเป็นที่ยอมรับและไว้วางใจของเพื่อนร่วมงาน

การปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ความสามารถที่จะยอมรับและปฏิบัติตนภายใต้กฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ ขององค์กรได้โดยกฎระเบียบขององค์กรไม่ได้ทำให้ประสิทธิภาพการทำงานลดลงและไม่มีอุปสรรคหรือสาเหตุที่ทำให้ต้องฝ่าฝืนกฎระเบียบขององค์กร

จากแนวคิดการปรับตัวในการทำงานจะเห็นได้ว่าการปรับตัวในการทำงานเป็นสิ่งสำคัญสำหรับมนุษย์ทุกคนเพราะการดำรงชีวิตของมนุษย์ล้วนต้องมีการทำกิจกรรมร่วมกันในสังคม มีการประกอบอาชีพซึ่งแต่ละบุคคลต้องมีความสามารถในการปรับตัวในการทำงานเพื่อทำให้งานที่ตนเองเกิดความสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่ตั้งใจไว้โดยการปรับตัวในการทำงานจะเกิดขึ้นได้นั้นต้องอาศัยทั้งปัจจัยภายในของแต่ละบุคคลและปัจจัยที่มาจากสิ่งแวดล้อมรอบตัวของแต่ละบุคคล เช่นเดียวกันกับพนักงานที่ทำงานในองค์กรต่างๆต้องมีการปรับตัวในการทำงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานใหม่ที่เพิ่งเริ่มทำงานในองค์กรจำเป็นต้องปรับตัวในการทำงานเพื่อที่จะสามารถทำให้ตนเองอยู่รอดในองค์กรและทำงานภายใต้บริบทสภาพแวดล้อมใหม่ที่เผชิญอยู่ได้อย่างเหมาะสมและสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีซึ่งจากแนวคิดการปรับตัวในการทำงาน จะเห็นได้ว่าบุคคลจะปรับตัวในการทำงานได้นั้นต้องอาศัยปัจจัยจากตัวบุคคลเอง ได้แก่ ลักษณะส่วนบุคคล บุคลิกภาพ พฤติกรรมเชิงรุกและอาศัยปัจจัยที่มาจากภายนอกคือองค์กรหรือสภาพแวดล้อมที่บุคคลทำงานอยู่

สำหรับการปรับตัวในการทำงานของพนักงานใหม่ในองค์กรเทคโนโลยีสารสนเทศเขตพัฒนาและยานนาวาเช่นกันที่จำเป็นต้องปรับตัวทั้งเข้ากับลักษณะงานที่ทำ สภาพแวดล้อมในการทำงาน เพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาและวัฒนธรรมองค์กรเพราะสำหรับพนักงานใหม่ พื้นฐานของการปรับตัวที่สำคัญที่พนักงานใหม่จะต้องเผชิญอยู่ทุกวันคือเรื่องของการทำงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน สมาชิกในองค์กรและวัฒนธรรมองค์กรที่พนักงานใหม่ควรทำความเข้าใจและเรียนรู้ปรับตัวให้เข้ากับองค์กรที่ตนทำงานอยู่ซึ่งแนวคิดการปรับตัวในการทำงานดังกล่าวในการศึกษาคั้งนี้จะนำมาใช้อธิบายว่าพนักงานใหม่ในองค์กรเทคโนโลยีสารสนเทศเขตพัฒนาและยานนาวามีความสามารถในการปรับตัวในการทำงานแต่ละด้านมากน้อยเพียงใดรวมทั้งจะนำแนวคิดและทฤษฎีการปรับตัวในการทำงานมาวิเคราะห์ว่าพนักงานใหม่ในองค์กรเทคโนโลยีสารสนเทศอาศัยปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกใดบ้างที่ทำให้สามารถปรับตัวในการทำงานได้

2.2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.2.1 เอกสารและงานวิจัยเกี่ยวกับระบบพี่เลี้ยง

- เอกสารเกี่ยวกับระบบพี่เลี้ยง

การจะพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพและศักยภาพได้นั้น ระบบพี่เลี้ยงมีความสำคัญและมีบทบาทเป็นอย่างมากเพราะพี่เลี้ยงเป็นบุคคลที่มีการแสดงพฤติกรรมต่อบุคคลอื่นๆ ในองค์กร อาจจะเป็นพี่เลี้ยงโดยตำแหน่งหรือเป็นโดยธรรมชาติซึ่งถือได้ว่าพี่เลี้ยงเป็นผู้ที่มีส่วนร่วมในองค์กรในการช่วยสร้างองค์ความรู้ เตรียมความพร้อมที่จะได้รับประโยชน์จากการเรียนรู้สามารถแสดงออกถึงความมีมนุษยสัมพันธ์และสามารถสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคลได้ รวมทั้งที่สำคัญคือพี่เลี้ยงเป็นผู้ที่มีทั้งประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในด้านการปฏิบัติงานและด้านสังคมที่พร้อมถ่ายทอดให้กับผู้ที่มีประสบการณ์หรือความเชี่ยวชาญน้อยกว่าได้ซึ่งแสดงให้เห็นว่าพี่เลี้ยงสามารถช่วยสร้างความเข้าใจในกิจกรรมใดๆก็ตามที่มีอยู่ในองค์กรให้เพิ่มมากขึ้น

ระบบพี่เลี้ยงจะสรรหาพี่เลี้ยงมาจากผู้ที่มีประสบการณ์หรือเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญที่จะสามารถช่วยให้ผู้ที่อยู่ในความดูแลได้มีความก้าวหน้าทางอาชีพ มีความเข้าใจด้านงานและสร้างเครือข่ายทางสังคมโดยมีความสัมพันธ์ตามลำดับขั้นแบบหนึ่งต่อหนึ่งโดยรุ่นพี่หรือผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานจะเป็นผู้ให้คำแนะนำหรือให้คำปรึกษาแก่รุ่นน้องหรือพนักงานใหม่หรือผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่าหรือไม่มีเลยด้วยการให้คำแนะนำหรือให้คำปรึกษาคำแนะนำ การสอนงานและการแนะแนวทางซึ่งช่วยลดระยะเวลาในการพัฒนาศักยภาพของพนักงานได้รวมทั้งยังเป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยจูงใจพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูงหรือพนักงานใหม่ให้มีความจงรักภักดีและมีความผูกพันต่อองค์กรสูงขึ้นและยังเป็นการหล่อหลอมให้พนักงานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันตามวัฒนธรรมองค์กร อีกทั้งระบบพี่เลี้ยงยังเน้นการติดต่อสื่อสารแบบสองทางช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและช่วยสร้างบรรยากาศของการทำงานร่วมกันอย่างแท้จริง(สมปรารถนา ประกัษฐโกมล, 2551)

อย่างไรก็ตามการจะเป็นพี่เลี้ยงนั้นอาจจะมีการแต่งตั้งขึ้นมาได้ตามความเหมาะสมหรือความเห็นสมควรขององค์กร คุณลักษณะของพี่เลี้ยงอาจจะมาจากความเป็นตัวตนของบุคคลนั้นอยู่แล้วหรืออาจจะมาจากการสะสมความรู้หรือประสบการณ์มาเป็นระยะเวลานาน พี่เลี้ยงที่มีประสิทธิภาพมีคุณลักษณะคือเป็นผู้ประสบความสำเร็จและได้รับการนับหน้าถือตาจากคนในองค์กรแสดงให้เห็นถึงทักษะที่ดีในการพัฒนาผู้อื่น เข้าใจวิธีการที่จะทำให้ผู้ที่อยู่ในความดูแลเรียนรู้ได้ดีที่สุด มีช่องทางของข้อมูลและบุคคลที่สามารถช่วยเหลือหน้าที่การงานได้เปิดเผย ตรงไปตรงมามีความสามารถเข้ากับผู้ที่อยู่ในความดูแลได้ มีความผูกพันต่อองค์กร ขณะเดียวกันผู้ที่สามารถเป็นที่

เลี้ยงได้นั้นจะต้องเป็นผู้ที่มีทัศนคติที่ดีสามารถแสดงออกถึงความมีมนุษยสัมพันธ์สามารถสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคลได้เป็นผู้ที่มีทั้งประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในด้านการปฏิบัติงานและสังคมที่พร้อมถ่ายทอดให้กับผู้ที่มีประสบการณ์หรือความเชี่ยวชาญน้อยกว่าได้

- งานวิจัยเกี่ยวกับระบบพี่เลี้ยง

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับระบบพี่เลี้ยงพบว่า งานวิจัยส่วนใหญ่จะศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบของระบบพี่เลี้ยงและประโยชน์ของระบบพี่เลี้ยงว่ามีผลอย่างไรต่อองค์กร พนักงานใหม่และพี่เลี้ยงซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

เริ่มจากงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบของระบบพี่เลี้ยงในองค์กรซึ่งมีผลงานวิจัยหลายชิ้นที่ชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างรูปแบบของพี่เลี้ยงอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ยกตัวอย่างเช่น งานวิจัยของ Wanberg และ Welsh (2003) ที่ศึกษาเกี่ยวกับผลของระบบพี่เลี้ยงอย่างเป็นทางการในองค์กร ผลการวิจัยพบว่าระบบพี่เลี้ยงอย่างเป็นทางการในองค์กรช่วยทำให้น้องเลี้ยงเกิดการเรียนรู้มากกว่าระบบพี่เลี้ยงอย่างไม่เป็นทางการและระบบพี่เลี้ยงอย่างเป็นทางการทำให้น้องเลี้ยงเลือกพี่เลี้ยงเองประสบความสำเร็จมากกว่าระบบพี่เลี้ยงอย่างไม่เป็นทางการและการมีระบบพี่เลี้ยงในองค์กรช่วยทำให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรมากกว่าการที่ไม่มีระบบพี่เลี้ยงเลยซึ่งก็สอดคล้องกับงานวิจัยของ Jason (2007) ที่ศึกษาเรื่องการรับรู้ประสิทธิผลของระบบพี่เลี้ยงในหน่วยงานของกองทัพอากาศ ผลการศึกษาพบว่าระบบพี่เลี้ยงอย่างเป็นทางการถูกรับรู้ว่ามีประสิทธิผลมากกว่าระบบพี่เลี้ยงอย่างไม่เป็นทางการในแง่ที่ระบบพี่เลี้ยงอย่างเป็นทางการจะมีหน้าที่ในการพัฒนาความก้าวหน้าทางอาชีพได้มากกว่า

สำหรับระบบพี่เลี้ยงแบบไม่เป็นทางการ จากงานวิจัยของ Ragins และ Cotton (1999) ที่ศึกษาพนักงานชายและหญิงที่ทำอาชีพนักข่าว นักสังคมสงเคราะห์และวิศวกร พบว่าพนักงานที่ได้รับการดูแลจากระบบพี่เลี้ยงอย่างไม่เป็นทางการมีระดับความพึงพอใจในพี่เลี้ยงมากกว่าพนักงานที่ได้รับการดูแลจากระบบพี่เลี้ยงอย่างเป็นทางการและยังพบว่าระบบพี่เลี้ยงอย่างไม่เป็นทางการนี้มีผลต่อการปฏิบัติงานและความก้าวหน้าทางด้านอาชีพมากกว่าระบบพี่เลี้ยงอย่างเป็นทางการซึ่งก็แสดงให้เห็นว่าระบบพี่เลี้ยงแบบไม่เป็นทางการนั้นมีประสิทธิภาพมากกว่า นั่นเป็นเพราะความแตกต่างกันในเรื่องการเริ่มต้นความสัมพันธ์ โครงสร้างและกระบวนการ กล่าวคือระบบพี่เลี้ยงแบบเป็นทางการนั้นมีข้อจำกัดในเรื่องของระยะเวลาที่สั้นกว่ารวมทั้งการเริ่มต้นความสัมพันธ์ที่ไม่ได้เกิดจากความคุ้นเคยกันแต่เป็นการถูกจับคู่กัน โดยองค์กรทำให้ต่างฝ่ายต่างไม่ได้มีสิทธิในการเลือกตามความชอบของตนเองจึงทำให้ไม่เกิดแรงจูงใจในการที่เรียนรู้ซึ่งกันและกันเช่นเดียวกับงานวิจัยของ Chao, Walz, และ Gardner (1992) ที่ศึกษาความแตกต่างระหว่างน้องเลี้ยงที่ได้รับการดูแลอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการและพนักงานที่ไม่ได้อยู่ภายใต้ระบบพี่เลี้ยงเมื่อเปรียบเทียบ

กันแล้วพบว่าพนักงานที่มีพี่เลี้ยงอย่างไม่เป็นทางการได้รับการสนับสนุนเกี่ยวกับงานและมีความพึงพอใจในงานมากกว่าพนักงานที่ไม่ได้อยู่ภายใต้ระบบพี่เลี้ยงและไม่พบความแตกต่างระหว่างระบบพี่เลี้ยงอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการและจากงานวิจัยนี้ยังพบอีกว่าระบบพี่เลี้ยงแบบไม่เป็นทางการจะช่วยให้พนักงานใหม่ยอมรับในกฎเกณฑ์ ระเบียบวินัยและค่านิยมขององค์กรได้ง่ายกว่า ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของNorihikoและTomokazu(2009)ที่ศึกษาเรื่องปัจจัยที่ผลต่อการปรับตัวของพนักงานใหม่กรณีศึกษาบริษัทของประเทศญี่ปุ่นผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าระบบพี่เลี้ยงแบบไม่เป็นทางการนี้มีผลทำให้พนักงานใหม่ประสบความสำเร็จในการเรียนรู้เรื่องต่างๆขององค์กรและลดความตั้งใจในการลาออกจากองค์กรด้วย

นอกจากนี้งานวิจัยของK.Herbohn(2004)ศึกษาความสัมพันธ์ของพี่เลี้ยงอย่างไม่เป็นทางการและผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทบัญชีของรัฐควีนแลนด์ ประเทศออสเตรเลียพบว่าความสัมพันธ์ของพี่เลี้ยงแบบไม่เป็นทางการนี้มีผลต่อการทำงาน กล่าวคือทำให้พนักงานลาออกลดลง มีความพึงพอใจในงานมากขึ้นในแง่ของการได้รับการดูแล การได้รับคำแนะนำเรื่องโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพและการมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

จากงานวิจัยข้างต้นที่ศึกษาระบบพี่เลี้ยงอย่างไม่เป็นทางการส่วนใหญ่จะพบว่า ระบบพี่เลี้ยงแบบไม่เป็นทางการนั้นมีผลต่อการปฏิบัติงานและความก้าวหน้าในหน้าที่การงานมากกว่าแบบเป็นทางการซึ่งLouiseและMarcia(2005)และAkanni(2011)ได้ทำศึกษาและรวบรวมงานวิจัยต่างๆที่เกี่ยวข้องกับระบบพี่เลี้ยงพบว่ากรณีที่ระบบพี่เลี้ยงแบบไม่เป็นทางการนั้นมีผลต่อการปฏิบัติงานและทำให้น้องเลี้ยงมีก้าวหน้าในหน้าที่การงานนั้นเป็นเพราะว่าความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการนี้เริ่มมาจากการการรู้จักกันโดยผ่านการรับรู้ของทั้งสองฝ่ายว่ามีความชอบ นิสัยใจคอคล้ายคลึงกัน นอกจากนี้พี่เลี้ยงก็จะมีโอกาสในการสังเกตพฤติกรรมของน้องเลี้ยงและพูดคุยกับน้องเลี้ยงอย่างไม่เป็นทางการได้ซึ่งความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการนี้จะทำให้เกิดการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างพี่เลี้ยงกับน้องเลี้ยงมากกว่า เช่น การแบ่งปันประสบการณ์ พูดคุยเรื่องต่างๆ นอกเหนือจากเวลางาน รวมทั้งพี่เลี้ยงสามารถให้ข้อมูลป้อนกลับ(feedback)ในเรื่องผลการปฏิบัติงานได้บ่อยครั้งขึ้น

นอกจากนี้ม้งานวิจัยหลายชิ้นที่ชี้ให้เห็นว่าระบบพี่เลี้ยงนั้นมีประโยชน์ต่อองค์กร เช่น งานวิจัยของViatorและScandura(1991)ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงที่เป็นพนักงานใหม่ในสำนักงานสอบบัญชี(Public Accounting Firms)ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าระบบพี่เลี้ยงช่วยลดอัตราการลาออกของพนักงานได้ หลังจากนั้นViatorและScandura(1994)ได้ศึกษาการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างพี่เลี้ยงและพนักงานใหม่ หน้าที่ของพี่เลี้ยงในองค์กรและความตั้งใจในการลาออกของพนักงานใหม่ ผลการวิจัยนี้มีลักษณะเดียวกันสอดคล้องกับงานวิจัย

ของConnie,JohnและMarc(2006)ศึกษาเกี่ยวกับผลของระบบพี่เลี้ยงอย่างเป็นทางการในองค์กร ผลการวิจัยพบว่าระบบพี่เลี้ยงอย่างเป็นทางการในองค์กรช่วยทำให้น้องเลี้ยงที่เป็นพนักงานใหม่มีความตั้งใจในการลาออกลดลง นอกจากนี้งานวิจัยของDebra,PatriciaและLib(2010)ศึกษาเรื่องระบบพี่เลี้ยงกับการพัฒนาเจ้าหน้าที่ในมหาวิทยาลัยและการเปลี่ยนแปลงบรรยากาศขององค์กร ผลการศึกษาพบว่าระบบพี่เลี้ยงนอกจากจะช่วยให้อาจารย์ที่มีโอกาสในการพัฒนาการทำงานของตนเองช่วยทำให้เกิดการติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นรวมทั้งยังช่วยทำให้อารมณ์ที่เป็นความเครียดลดลงและเกิดความมั่นใจมากขึ้นซึ่งเป็นการสร้างบรรยากาศที่ดีแก่องค์กรนั่นเอง

ส่วนงานวิจัยที่ได้กล่าวถึงประโยชน์ของระบบพี่เลี้ยงที่มีต่อผู้ทำหน้าที่พี่เลี้ยง ได้แก่งานวิจัยของGerard Rocheในปีค.ศ.1977ซึ่งในขณะนั้นดำรงตำแหน่งกรรมการผู้จัดการและประธานฝ่ายบริหารสูงสุดของบริษัทHeidrick&Struggles,Inc.เป็นบริษัทที่ปรึกษาด้านการจัดการทรัพยากรบุคคลระดับผู้บริหาร ผลที่ได้จากการสำรวจความเห็นของผู้บริหาร4,014คนสรุปได้ว่าผู้บริหารที่เคยมีผู้ให้คำปรึกษาดูแลหรือพี่เลี้ยงมีรายได้มากกว่าในขณะที่มีอายุน้อยได้รับการศึกษามากกว่า มีแนวโน้มสูงกว่าที่จะเดินตามแผนอาชีพและยังมีความสุขกับความก้าวหน้าในอาชีพของตนและหาความสุขจากงานที่ทำได้มากกว่า(กมลวรรณ งามเดชะ, 2550)

นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับข้อดีของระบบพี่เลี้ยงที่มีต่อตัวพี่เลี้ยงเอง ประโยชน์ประการแรกคือการได้รับความพึงพอใจส่วนบุคคลกล่าวคือพี่เลี้ยงได้รับความพึงพอใจจากการที่ได้สังเกตและมีส่วนร่วมในความสำเร็จของน้องเลี้ยง(Allenและคณะ, 1997 และEbyและLockwood, 2005)สามารถเป็นผลรางวัลจากประสบการณ์การเป็นพี่เลี้ยงและเสริมให้พี่เลี้ยงมีสมรรถนะและความรู้สึกของความสำเร็จเหมือนว่าทำให้พี่เลี้ยงเชื่อมั่นในความสามารถในตนเองและมีความรู้สึกว่าคุณช่วยให้อื่นประสบความสำเร็จได้(KramและHall, 1996) ประโยชน์ประการที่สอง คือน้องเลี้ยงสามารถปรับปรุงผลงานของพี่เลี้ยงให้ดีขึ้นได้โดยการให้มุมมองและความรู้ใหม่ๆแก่พี่เลี้ยง(EbyและLockwood, 2005 KramและHall, 1996 MullenและNoe, 1999) โดยเฉพาะอย่างยิ่งพี่เลี้ยงอาจจะได้ประโยชน์โดยการเรียนรู้ทักษะใหม่ๆจากน้องเลี้ยง เช่นการที่พี่เลี้ยงได้เรียนรู้การใช้เทคโนโลยีใหม่ๆจากน้องเลี้ยงที่มีความรู้ความเข้าใจในการใช้เทคโนโลยีมากกว่า(KramและHall, 1996 LankauและScandura, 2002 MullenและNoe, 1999) ประการที่สามน้องเลี้ยงสามารถกลายมาเป็นเพื่อนที่ไว้ใจได้(Kram, 1985 RaginsและCotton, 1999)จากพื้นฐานความซื่อสัตย์ของการสนับสนุนจากพี่เลี้ยง โดยเฉพาะอย่างยิ่งน้องเลี้ยงที่มีความก้าวหน้าในองค์กรประการสุดท้ายคือพี่เลี้ยงอาจจะได้รับการรู้จักหรือจำได้จากเพื่อนร่วมงานและเจ้านายในฐานะที่ช่วยเหลือพัฒนาศักยภาพของคนภายในองค์กรให้สูงขึ้น(Allenและคณะ, 1997 Kram, 1985 RaginsและCotton, 1999 และMarcและMonica, 2007)

ส่วนงานวิจัยที่ชี้ให้เห็นว่าระบบพี่เลี้ยงในองค์กรก่อให้เกิดประโยชน์ต่อพนักงานใหม่หรือผู้ที่ได้รับการดูแล เช่นงานวิจัยของAllenและคณะ(2004)ศึกษาเรื่องประโยชน์ของระบบพี่เลี้ยงในองค์กรที่มีต่อพนักงานใหม่ที่เป็นน้องเลี้ยง งานวิจัยได้เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างพนักงานที่มีพี่เลี้ยงกับไม่มีพี่เลี้ยงซึ่งผลปรากฏว่าพนักงานที่มีพี่เลี้ยงคอยแนะนำเรื่องงานจะมีความพึงพอใจในงาน มีความคาดหวังต่อความก้าวหน้าในอาชีพรวมทั้งมีความผูกพันในวิชาชีพมากกว่าพนักงานที่ไม่มีพี่เลี้ยงคอยแนะนำซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของPayneและHuffman(2005)ซึ่งเป็นงานวิจัยระยะยาวศึกษาเรื่องอิทธิพลระบบพี่เลี้ยงในองค์กรที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กร ผลการวิจัยพบว่าทหารบกที่มีพี่เลี้ยงคอยดูแลจะมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าทหารบกที่ทำงานมา 1 ปีและไม่มีพี่เลี้ยงคอยดูแลซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของEliette(2011)ที่ศึกษาเรื่องผลกระทบของระบบพี่เลี้ยงต่อการรับรู้ความพึงพอใจในงานของพนักงานที่เป็นนักสังคมสงเคราะห์สุขภาพจิต ผลการวิจัยพบว่าพนักงานที่ได้รับคำแนะนำเรื่องงานจากพี่เลี้ยงจะมีความพึงพอใจในงานมากกว่าพนักงานที่ไม่มีพี่เลี้ยงคอยให้คำแนะนำและพบว่าหน้าที่ของพี่เลี้ยงนอกจากจะช่วยสนับสนุนมอบหมายงานที่ทำทนายและเป็นผู้ที่คอยแนะนำแล้ว พี่เลี้ยงยังทำให้เกิดความพึงพอใจในงานได้อีกด้วยซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของOrlando,Kiran,ShahidและEdward(2008)และLisa,ElizabethและLillian(2009)ซึ่งศึกษาพนักงานในบริษัทต่างๆพบว่าระบบพี่เลี้ยงในองค์กรนอกจากจะช่วยให้พนักงานใหม่ที่เป็นน้องเลี้ยงมีความพึงพอใจในงานยังทำให้พนักงานใหม่มีความผูกพันต่อองค์กรอีกด้วย นอกจากนี้งานวิจัยของยูพาพิน ศิริโพธิ์งาม(2538) อนุศักดิ์ ชันชสิทธิ์(2544)และงานวิจัยของพัฒนพร บุญอาจ(2545)ชี้ให้เห็นว่าระบบพี่เลี้ยงนอกจากจะทำให้พนักงานใหม่ปรับตัวเข้ากับหน่วยงาน ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยังทำให้พนักงานใหม่เข้าใจและสามารถปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรได้อีกด้วย

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับระบบพี่เลี้ยงที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่าระบบพี่เลี้ยงนั้นมีประโยชน์ต่อทั้งองค์กร พี่เลี้ยงและพนักงานใหม่ เพราะพี่เลี้ยงหรือพนักงานเก่าที่มีประสบการณ์การทำงานในองค์กรนี้สามารถเป็นผู้ช่วยให้ความช่วยเหลือ ชี้แนะแก่พนักงานใหม่ได้ เพราะพนักงานใหม่เมื่อเริ่มต้นเข้ามาทำงานในองค์กรก็ต้องอาศัยการเรียนรู้จากบุคคลต่างๆในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นทั้งหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงานและพี่เลี้ยงที่ถือว่าเป็นตัวช่วยสำคัญที่ทำให้พนักงานเรียนรู้ข้อมูลต่างๆทั้งเรื่องของการทำงานและวัฒนธรรมองค์กรเพื่อที่จะทำให้พนักงานใหม่สามารถปรับตัวและทำงานในองค์กรได้จะเห็นได้ว่าระบบพี่เลี้ยงหรือตัวพี่เลี้ยงเป็นองค์ประกอบหนึ่งขององค์กรที่มีบทบาทสำคัญต่อพนักงานใหม่ ดังนั้นในการศึกษาครั้งนี้จึงศึกษาต่อไปว่าบทบาทหน้าที่ของพี่เลี้ยงดังกล่าวจะมีผลต่อการปรับตัวในการทำงานของพนักงานใหม่มากน้อยเพียงใด

2.2.2 เอกสารและงานวิจัยเกี่ยวกับวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรโดยผ่านบทบาทหน้าที่ของพี่เลี้ยง

- เอกสารเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของพี่เลี้ยง

บทบาทของการเป็นพี่เลี้ยงเป็นสิ่งที่ทำทวยความสามารถอย่างมากเพราะพี่เลี้ยงนั้นระลึกใด้อยู่เสมอว่าต้องปฏิบัติปฏิบัติสิ่งใดบ้างเมื่อรับผิดชอบหน้าที่นี้ซึ่งบทบาทหน้าที่หลักของพี่เลี้ยงสามารถแบ่งออกเป็น 2 บทบาทได้แก่

1) บทบาทที่เกี่ยวข้องกับงานคือบทบาทที่เกี่ยวข้องกับงานจะสนับสนุนการเรียนรู้ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานของบุคคลนั้นและเตรียมความพร้อมที่จะพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพต่อไปในองค์กร ประกอบไปด้วย การสอนงาน คือการสอนและการให้ข้อมูลป้อนกลับในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน

2) บทบาทที่เกี่ยวข้องกับการดำรงตนอยู่ในสังคมคือบทบาทที่จะคอยสนับสนุนให้บุคคลพัฒนาขีดความสามารถในการทำงาน ความชัดเจนของความเป็นตัวตนของเขา ตลอดจนประสิทธิภาพในการทำงานตามบทบาทที่ได้รับมอบหมาย สรุปคือบทบาทที่เกี่ยวข้องกับงานจะช่วยให้ได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้นหรือเป็นการสนับสนุนด้านอาชีพ ขณะที่บทบาทที่เกี่ยวข้องกับการดำรงตนอยู่ในสังคมจะมีผลกระทบกับบุคคล โดยตรงในด้านการสร้างคุณค่าของตนเองทั้งภายในและภายนอกองค์กรหรือเป็นการสนับสนุนด้านจิตใจ เป็นการแบบอย่างที่ดีให้การสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ที่อยู่ในความดูแลทั้งเรื่องงานและช่วยแก้ไขปัญหาส่วนตัวที่ยากเย็นและมีมิติภาพที่ดีต่อกัน โดยการให้การดูแลเรื่องส่วนตัวที่นอกเหนือไปจากเรื่ององงานด้วย(สมปรารถนา ประภัตรฐโกมล, 2551)

- งานวิจัยเกี่ยวกับวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กร โดยผ่านบทบาทหน้าที่ของพี่เลี้ยง

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรโดยผ่านบทบาทหน้าที่ของพี่เลี้ยง พบว่าบทบาทหน้าที่ของพี่เลี้ยงทั้งบทบาทการสอนงาน (career function) บทบาทการให้การสนับสนุนทางจิตใจหรือจิตวิทยาทางสังคม (psychosocial functions) และบทบาทในการเป็นแบบอย่าง (role model function) เป็นส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญต่อพนักงานใหม่ที่เริ่มเข้ามาทำงานในองค์กรเพราะพนักงานใหม่สามารถเรียนรู้เรื่องงานและองค์กร โดยผ่านวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยง

งานวิจัยที่ผ่านมาที่ศึกษาเกี่ยวกับระบบพี่เลี้ยงกับการปรับตัวของพนักงานใหม่พบว่าทักษะหรือบทบาทหน้าที่ที่จำเป็นของพี่เลี้ยง ได้แก่ ทักษะการสอนงาน (coaching) และการให้ข้อมูลย้อนกลับ (feedback) มีผลต่อการปรับตัวในการทำงานของพนักงานใหม่

ซึ่งพี่เลี้ยงที่มีทักษะเหล่านี้จะช่วยให้การให้คำแนะนำแก่ผู้ได้รับการดูแลเกิดประสิทธิภาพเพราะ พี่เลี้ยงจะมีความรู้ความเข้าใจทั้งในด้านเนื้อหาการทำงานและการใช้ชีวิต มีความเข้าอกเข้าใจสภาพผู้ ได้รับการดูแลเป็นอย่างดีพร้อมที่จะตอบสนองต่อความต้องการของผู้ได้รับการดูแล ทำให้ระบบ พี่เลี้ยงสามารถดำเนินไปได้อย่างราบรื่นและประสบความสำเร็จต่อผู้ได้รับการดูแล พี่เลี้ยงและ องค์กร (McCauley, 2007 และ ศุภวรรณ ศรีเกตุ, 2552) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Kammeyer-Mueller และ Judge (2007) ได้ทำการทบทวนวรรณกรรมงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบทบาทหน้าที่ของ พี่เลี้ยงใน 5 ปีย้อนหลังพบว่างานวิจัยส่วนใหญ่มักจะนำบทบาทหน้าที่ของพี่เลี้ยงในการสอนงาน (career function) ไปใช้เป็นตัวทดสอบและสามารถชี้วัดได้ว่าเป็นบทบาทหน้าที่ของพี่เลี้ยงนี้สามารถ ทำให้น้องเลี้ยงหรือพนักงานใหม่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน มีความก้าวหน้าในงานที่ทำและ ประสบความสำเร็จในอาชีพ เช่นเดียวกันกับงานวิจัยของ Fullick และคณะ (2012) ศึกษาบทบาทหน้าที่ ของพี่เลี้ยงกับการลดความเครียดของพนักงานใหม่ในองค์กรการศึกษา ผลการศึกษาพบว่าบทบาท หน้าที่ของพี่เลี้ยงด้านการสอนงานทำให้พนักงานใหม่ลดความเครียดในการทำงานได้ เพราะว่า พี่เลี้ยงคอยให้ข้อมูลในการทำงานและคอยช่วยเหลือส่งผลให้พนักงานใหม่สามารถปรับตัวได้

นอกจากนี้งานวิจัยของ Allen, McManus และ Russell (1999) พบว่าบทบาท การให้การสนับสนุนทางจิตใจหรือจิตวิทยาทางสังคม (psychosocial functions) ของพี่เลี้ยงมีผลต่อ การปรับในการทำงานของพนักงานใหม่ในแง่การเข้าใจและยอมรับกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆของ หน่วยงานสามารถที่จะปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆได้และสามารถทำงานภายใต้ สภาพแวดล้อมในการทำงานได้ เพราะในงานวิจัยนี้บอกว่าพี่เลี้ยงที่ทำหน้าที่ให้การสนับสนุน ทางจิตใจหรือจิตวิทยาทางสังคมจะมีผลต่อการเรียนรู้การเมืองในองค์กร เรียนรู้วิธีการปฏิบัติงาน และธรรมเนียมขององค์กรซึ่งเกิดขึ้นในส่วนของการเรียนรู้กฎระเบียบขององค์กร โดยได้รับการ ชี้แนะจากพี่เลี้ยงนั่นเอง แต่อย่างไรก็ตามจากงานวิจัยของ Chao และคณะ (1992) ศึกษาเกี่ยวกับบทบาท หน้าที่ของพี่เลี้ยงเปรียบเทียบกันระหว่างระบบพี่เลี้ยงอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการซึ่งไม่พบ ความแตกต่างกัน กล่าวคือระบบพี่เลี้ยงแบบเป็นทางการนั้นในส่วนบทบาทหน้าที่ของพี่เลี้ยงในด้าน การให้การสนับสนุนทางด้านจิตใจนั้นไม่สามารถช่วยให้พนักงานใหม่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น อาจเป็นเพราะประสบการณ์และการสื่อสารที่ยังไม่ดีเพียงพอของพี่เลี้ยงนั่นเองเช่นเดียวกับ งานวิจัยของ Allen และคณะ (2004) ที่ศึกษาเกี่ยวกับผลประโยชน์ด้านการสอนงานของพนักงานใหม่กับ บทบาทหน้าที่ของพี่เลี้ยงผลการศึกษาพบว่าบทบาทการให้การให้การสนับสนุนทางจิตใจหรือ จิตวิทยาทางสังคมมีผลต่อความพึงพอใจในงานและอาชีพของน้องเลี้ยงมากกว่าบทบาทหน้าที่ของพี่ เลี้ยงด้านการสอนงานแต่บทบาทด้านการสอนงานยังมีความสำคัญต่ออาชีพของน้องเลี้ยง เพราะ บทบาทการสอนงานนี้ให้ทั้งข้อมูลและเป็นเครื่องมือการสนับสนุนทางสังคมที่อาจจะช่วยให้น้อง

เลี้ยงมีความมั่นใจในการทำงาน โดยผ่านการสอนงาน(coaching)และการมอบหมายงานที่ท้าทายจากพี่เลี้ยง ทำให้พนักงานใหม่เกิดความพึงพอใจในงานมากขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของขวัญฤดีและเกษมสานต์(2553)ศึกษาเกี่ยวกับบทบาทการให้การสนับสนุนทางจิตใจของพี่เลี้ยงหรือที่ปรึกษามีผลทำให้พนักงานในองค์กรเกิดความผูกพันต่อองค์กรเพราะพนักงานรับรู้ว่าตนเองได้รับการสนับสนุนจากพี่เลี้ยงจึงทำให้เกิดประโยชน์ในการทำงานส่งผลทำให้เกิดความพึงพอใจในงานและมีความผูกพันต่อองค์กรตามมานั่นเอง

ส่วนงานวิจัยของScandura(1992)และScanduraและ Viator(1994)พบว่าบทบาทหน้าที่ของพี่เลี้ยงมีมิติที่ 3 เพิ่มขึ้นมาคือการเป็นแบบอย่าง(role model function)ที่ถือว่ามีบทบาทสำคัญและเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่น่าจะมีการทดสอบว่าบทบาทหน้าที่นี้มีผลอย่างไรบ้างจากนั้นก็เริ่มมีงานวิจัยนำตัวแปรบทบาทหน้าที่การเป็นแบบอย่างของพี่เลี้ยงไปศึกษา เช่นงานวิจัยของBarkerและคณะ(1999)ศึกษาบทบาทหน้าที่ของพี่เลี้ยงทั้ง 3 ด้านในองค์กรบัญชี ผลการศึกษาพบว่าบทบาทหน้าที่ของพี่เลี้ยงด้านการเป็นแบบอย่าง ไม่ได้ทำให้ความตั้งใจในการลาออกลดลงในขณะที่บทบาทการให้การสนับสนุนทางด้านจิตเจินั้นมีความเกี่ยวข้องกับความตั้งใจในการลาออก แต่อย่างไรก็ตามงานวิจัยของAllen,McManusและRussell(1999)พบว่าบทบาทหน้าที่ในการเป็นแบบอย่างของพี่เลี้ยงมีผลต่อการปรับตัวในการทำงานของพนักงานใหม่ ในแง่การเข้าใจและยอมรับกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆของหน่วยงาน สามารถที่จะปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆได้และสามารถทำงานภายใต้สภาพแวดล้อมในการทำงานได้ เพราะในงานวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่าพี่เลี้ยงที่ทำหน้าที่ในการเป็นแบบอย่างมีผลต่อการเรียนรู้การเมืองในองค์กร เรียนรู้วิธีการปฏิบัติงานและธรรมเนียมขององค์กรซึ่งเกิดขึ้นในส่วนของการเรียนรู้กฎระเบียบขององค์กร โดยเกิดจากการดูพี่เลี้ยงเป็นแบบอย่างนั่นเอง เช่นเดียวกันกับงานวิจัยของขวัญฤดีและเกษมสานต์(2553)ศึกษาบทบาทของพี่เลี้ยงในการเป็นแบบอย่างที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร โดยใช้แนวคิดของBrownและคณะ(2008)ผลการศึกษาพบว่า เมื่อพนักงานรับรู้ความสัมพันธ์ทางบวกต่อพี่เลี้ยงหรือที่ปรึกษาจะทำให้พนักงานคนนั้นดูพี่เลี้ยงเป็นแบบอย่าง เพราะอาจเกิดจากพนักงานรู้สึกมีความคุ้นเคยกับพี่เลี้ยงมากกว่า เช่น การได้พูดคุย สนทนากันบ่อยครั้งจึงทำให้เกิดความไว้วางใจและยึดพี่เลี้ยงเป็นแบบอย่างในการประพฤติปฏิบัติตนในการทำงานในองค์กร

ดังนั้นจากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กร โดยผ่านบทบาทหน้าที่ของพี่เลี้ยง ทำให้เห็นได้ว่าบทบาทหน้าที่ของพี่เลี้ยงทั้งบทบาทหน้าที่ของพี่เลี้ยงทั้ง บทบาทการสอนงาน บทบาทการให้การสนับสนุนทางจิตใจหรือจิตวิทยาทางสังคม และบทบาทการเป็นแบบอย่างเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อน้องเลี้ยงหรือพนักงานใหม่ทั้งในเรื่องผลการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในงาน ความก้าวหน้าในงานที่ทำและสามารถทำให้พนักงานใหม่ปรับตัว

ได้ แต่อย่างไรก็ตามในงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรนั้นมองว่าการที่พนักงานใหม่จะปรับตัวได้ก็มิได้เกิดจากบทบาทหน้าที่ของพี่เลี้ยงเพียงอย่างเดียวแต่สามารถเกิดจากตัวพนักงานใหม่เองด้วย ดังที่จะกล่าวในหัวข้อต่อไป

2.2.3 เอกสารและงานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่

ในงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรมองว่าพนักงานใหม่มักจะเป็นผู้เริ่มในการแสวงหาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กร (Miller และ Jablin, 1991 Ostroff และ Kozlowski, 1992 และ Morrison, 1993) ข้อมูลเหล่านั้นสามารถช่วยลดความไม่แน่ใจหรือความคลุมเครือในบทบาทหน้าที่ (role ambiguity) และช่วยในการเรียนรู้ของพนักงานใหม่ (Saks และ Ashforth, 1997) ซึ่ง Katz (1980) กล่าวว่าพนักงานใหม่ที่เริ่มทำงานช่วงแรกเมื่อพบความไม่แน่ใจ (uncertainty) เกี่ยวกับการทำงาน พวกเขาจะมุ่งความสนใจไปที่การแสวงหาข้อมูลจากหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงานและพี่เลี้ยง ตัวอย่างเช่นงานวิจัยของ Miller และ Jablin (1991) ศึกษาการแสวงหาข้อมูล (information seeking) ในระยะเริ่มต้นการเข้าทำงานของพนักงานใหม่ที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวในการทำงาน โดยศึกษาว่าพนักงานใหม่มีพฤติกรรมในการแสวงหาข้อมูลอย่างไร มีแหล่งข้อมูลมาจากที่ใดและผลลัพธ์ที่ได้จากการแสวงหาข้อมูลคืออะไร ผลการศึกษาพบว่าพนักงานใหม่ในระยะเริ่มต้นการทำงานจะมีปัจจัยแวดล้อมรอบตัวที่ทำให้พนักงานใหม่มีความรู้สึกไม่แน่ใจในบทบาทหน้าที่ พนักงานใหม่จะพยายามแสวงหาข้อมูลต่างๆจากบุคคลในรอบข้างในที่ทำงาน ไม่ว่าจะเป็น หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงานและพี่เลี้ยงซึ่งพนักงานใหม่จะมีพฤติกรรมในการแสวงหาข้อมูลขององค์กรทั้งข้อมูลเกี่ยวกับธรรมเนียมปฏิบัติที่องค์กรให้ความสำคัญ ความเป็นมาขององค์กร นโยบายและเป้าหมายขององค์กร ความเหมาะสมของการวางตัวและรายละเอียดที่เกี่ยวกับงานซึ่งพนักงานใหม่มักจะแสวงหาข้อมูลเหล่านี้จากบุคคลรอบข้างในที่ทำงานเพื่อทำให้ตนเองปฏิบัติตนได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม รวมทั้งสามารถปรับตัวให้เข้ากับองค์กร เพื่อนร่วมงานและวัฒนธรรมองค์กรได้ซึ่งคือผลลัพธ์ที่ได้จากพฤติกรรมแสวงหาข้อมูลของพนักงานใหม่

นอกจากนี้ Ostroff และ Kozlowski (1992) ศึกษาบทบาทของพี่เลี้ยงในการได้มาซึ่งข้อมูลของพนักงานใหม่ในช่วงระยะเวลาเริ่มต้นของการจัดเกลาทางสังคมขององค์กร ผลการศึกษาพบว่า การได้มาซึ่งข้อมูลของพนักงานใหม่โดยวิธีการแสวงหาข้อมูลมีผลต่อการได้รับความรู้ในหลากหลายในบริบทของการทำงานและยังทำให้พนักงานใหม่เกิดความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กรและการปรับตัวในการทำงานอีกด้วย เช่นเดียวกับงานวิจัยของ Morrison (1993) ศึกษาอิทธิพลของพฤติกรรมแสวงหาข้อมูลที่มีผลต่อการจัดเกลาทางสังคมและ

การปรับตัวของพนักงานใหม่ที่ทำงานด้านบัญชีในระยะเวลา 6 เดือนแรก ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมการแสวงหาข้อมูลของพนักงานใหม่เป็นตัวอำนวยความสะดวกต่อกระบวนการจัดเกลาทางสังคมขององค์กร กล่าวคือพนักงานใหม่ในช่วงระยะเวลา 6 เดือนแรกจะพบกับความไม่แน่ใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองจึงแสวงหาข้อมูลเกี่ยวกับงานและองค์กรจากบุคคลในองค์กร ผลที่ได้จากพฤติกรรมการแสวงหาข้อมูลนั้นคือทำให้พนักงานใหม่มีความรอบรู้ในงานและบทบาท(task mastery) และเรียนรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรและกลายมาเป็นที่ยอมรับของบุคคลในองค์กรและยังพบว่าพนักงานใหม่ที่มีพฤติกรรมเชิงรุกโดยการแสวงหาข้อมูลนั้นสามารถปรับตัวในการทำงานและสภาพแวดล้อมในการทำงานของตนเองได้ซึ่งจากผลงานวิจัยที่ผ่านมาซึ่งชี้ให้เห็นว่าพฤติกรรมการแสวงหาข้อมูล ได้แก่ ข้อมูลเกี่ยวกับการทำงานและข้อมูลเกี่ยวกับธรรมเนียมขององค์กรนั้นมีผลต่อการปรับตัวของพนักงานใหม่ (Ashforth, Sluss, และ Saks, 2006 และ Bauer, Bodner, Erdogan, Truxillo และ Tucker, 2007)

นอกจากพฤติกรรมการแสวงหาข้อมูลจากงานวิจัยที่ผ่านมาซึ่งมีการศึกษาถึงพฤติกรรมการแสวงหาข้อมูลป้อนกลับ(feedback seeking) ด้วย เช่นงานวิจัยของ Brett, Feldman และ Weingart (1990) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการแสวงหาข้อมูลป้อนกลับกับการปรับตัวของพนักงานใหม่และพนักงานที่เปลี่ยนงาน โดยศึกษากับพนักงานบริษัทที่ทำงานทางด้านผลิตภัณฑ์บริโภคสำนักใหญ่ในประเทศสหรัฐอเมริกา ผลการศึกษาพบว่าพฤติกรรมการแสวงหาข้อมูลป้อนกลับมีความสัมพันธ์ทางบวกและนำไปสู่การปรับตัวโดยที่พนักงานทั้งสองกลุ่มมีพฤติกรรมการแสวงหาข้อมูลป้อนกลับที่แตกต่างกัน โดยพนักงานใหม่จะมีพฤติกรรมการแสวงหาข้อมูลป้อนกลับเพื่อใช้ในการปรับตัวในการทำงานแต่พนักงานที่เปลี่ยนงานมีพฤติกรรมการแสวงหาข้อมูลป้อนกลับเพื่อที่จะได้มีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น มีการเลื่อนตำแหน่ง ตรงกันข้ามกับพนักงานใหม่ที่แสวงหาข้อมูลป้อนกลับเพื่อที่จะปรับตัวเองให้เข้ากับงานที่ทำและสภาพแวดล้อมในการทำงานเพื่อที่จะได้รับการสนับสนุนจากคนในองค์กร เช่นเดียวกันกับงานวิจัยของ Ashford และ Black (1996) และ Saks และ Ashforth (1997) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกลวิธีการจัดเกลาทางสังคมขององค์กรกับการได้มาซึ่งข้อมูลของพนักงานใหม่ ผลการศึกษาพบว่า กลวิธีการจัดเกลาทางสังคมขององค์กรแบบไม่เป็นทางการมีผลบวกต่อการได้มาซึ่งข้อมูลของพนักงานใหม่โดยพนักงานใหม่จะมีพฤติกรรมการแสวงหาข้อมูลป้อนกลับจากทั้งหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงานและพี่เลี้ยงซึ่งผลจากการที่พนักงานใหม่ได้ข้อมูลมา ทำให้พนักงานใหม่มีความพึงพอใจในงาน มีความผูกพันต่อองค์กรและมีความรอบรู้ในงานและบทบาท(task mastery) และสามารถปรับตัวในการทำงานได้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Kim และคณะ (2005) และ Gruman และคณะ (2006) ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่ ได้แก่ พฤติกรรมการแสวงหาข้อมูล(information seeking) และการแสวงหาข้อมูล

ป้อนกลับมีความสัมพันธ์กับวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรแบบมีตัวแบบ(serial)คือการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรแบบผ่านผู้มีประสบการณ์การทำงานในองค์กรหรือพี่เลี้ยงซึ่งจากงานวิจัยพบว่าพนักงานใหม่ที่มีคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกดังกล่าวมีผลดีต่อวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรโดยผ่านพี่เลี้ยง

นอกจากนี้งานวิจัยของจรัล อุ่นฐิติรัตน์ (2548) และ Ashford และ Black (1996) ที่ศึกษาคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงาน ด้านการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลในองค์กร (relationship building) ไม่ว่าจะป็นหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงานและพี่เลี้ยง พบว่ามีส่วนทำให้พนักงานใหม่ได้เรียนรู้บทบาทหน้าที่ของตนเอง เรียนรู้เรื่ององค์กรและมีความเข้าใจในงานที่ทำมากขึ้นเพราะในการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลในองค์กร โดยผ่านการพูดคุย การทำกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรทั้งที่เป็นทางการไม่เป็นทางการนั้นจะช่วยสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงานใหม่กับคนในองค์กรเองจึงส่งผลทำให้เกิดความเข้าใจในองค์กรมากขึ้น จึงสามารถปรับตัวในการทำงานได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Saks, Gruman และ Cooper-Thomas (2011) ที่ศึกษาพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่ ได้แก่ การแสวงหาข้อมูล การแสวงหาข้อมูลป้อนกลับและการสร้างความสัมพันธ์กับผลลัพธ์การถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ ความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ ความพึงพอใจในงาน และความตั้งใจในการลาออก ผลการศึกษาพบว่าพนักงานใหม่ที่มีพฤติกรรมเชิงรุกในระดับมากยิ่งขึ้นส่งผลทำให้พนักงานใหม่รับรู้ข้อมูลเกี่ยวกับองค์กร ข้อมูลในการทำงานและมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อคนในองค์กรและส่งผลไปถึงผลลัพธ์การถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรอีกด้วย สอดคล้องกับงานวิจัยของ Cooper-Thomas และคณะ (2014) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ของพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่กับผลลัพธ์สำหรับการทำนายพฤติกรรมการเรียนรู้ คุณภาพชีวิตในการทำงานและความมุ่งมั่นในการทำงาน ผลการศึกษาพบว่าพนักงานใหม่ที่มีคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกดังกล่าวนี้จะส่งผลทำให้มีการเรียนรู้ในการทำงาน มีความสบายใจในการทำงานมากขึ้นซึ่งงานวิจัยนี้ยังระบุว่าคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่มีความสำคัญและมีอิทธิพลทางบวกต่อการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานใหม่ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคคลในองค์กรด้วยเช่นกัน ไม่ว่าจะเป็นหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงานและพี่เลี้ยงที่จะต้องคอยช่วยเหลือคอยตอบคำถามเพื่อให้พนักงานใหม่เกิดการเรียนรู้ในการทำงานรวมทั้งเปิดโอกาสให้พนักงานใหม่สร้างความสัมพันธ์ที่ดี เช่นการพูดคุย การทำกิจกรรมต่างๆ ในองค์กรเพื่อทำให้พนักงานใหม่รู้สึกมีคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงานและรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของคนในองค์กร

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่ ทำให้เห็นได้ว่าพนักงานใหม่ที่มีคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกทั้ง 3 ประการ คือการแสวงหาข้อมูล การแสวงหาข้อมูลป้อนกลับและการสร้างความสัมพันธ์เป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลทำให้พนักงานใหม่

สามารถปรับตัวได้รวมทั้งมีความสัมพันธ์การถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรอีกด้วยเพราะพนักงานใหม่สามารถเรียนรู้บทบาทหน้าที่ ความรู้เรื่องงานและองค์กร โดยผ่านทั้งบุคคลในองค์กรและคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกดังกล่าว ดังนั้นในการศึกษาคั้งนี้จึงนำคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่ทั้ง 3 ประการมาเป็นตัวแปรในการศึกษาว่ามีอิทธิพลต่อการปรับตัวในการทำงานของพนักงานใหม่มากน้อยเพียงใด

2.2.4 เอกสารและงานวิจัยเกี่ยวกับการปรับตัวในการทำงาน

- เอกสารเกี่ยวกับการปรับตัวในการทำงาน

มีนักวิชาการที่สนใจศึกษาปัจจัยต่างๆที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวของบุคคลไว้หลายประเภทซึ่งสามารถสรุปได้ว่า ประกอบไปด้วยปัจจัยสถานะพื้นฐานทางกายของบุคคล สถานะแวดล้อมทางธรรมชาติ สถานะแวดล้อมทางวัฒนธรรม สังคมซึ่งการปรับตัวถือเป็นความสามารถของบุคคลที่จะเผชิญปัญหาต่างๆในชีวิต ความเป็นอยู่ การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ชีวิตดีขึ้นอีกทั้งยังมีความสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นภายใต้กฎเกณฑ์หรือเงื่อนไขต่างๆของสังคมได้อย่างมีความสุข สำหรับผู้ที่ไม่สามารถปรับตัวได้มักพบว่าเป็นผู้ที่ต้องเผชิญปัญหาด้วยความวิตกกังวล ลังเลไม่แน่ใจ ไม่กล้าตัดสินใจ ไม่ยอมรับความจริงและพ่ายแพ้ต่อการดำรงชีวิตอยู่ในสังคมร่วมกับผู้อื่น ปลีกตัวและถดถอย บางคนอาจหมดหวังในการดำเนินชีวิตขั้นทำลายตนเองได้

การปรับตัวในการทำงานร่วมกับผู้อื่นนั้นก็เป็นสิ่งสำคัญเพราะผู้คนในยุคข่าวสารเช่นทุกวันนี้ไม่อาจปฏิเสธได้ว่าใช้เวลาเกือบครึ่งก่อนของชีวิตไปในการทำงานด้วยเหตุผลความจำเป็นที่หาเลี้ยงตัวเองรวมถึงเพื่อเกื้อกูลครอบครัวญาติพี่น้องและ โดยที่การทำงานในสาขาอาชีพต่างๆล้วนมีความจำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับคนอื่นหรือที่เรียกว่าการทำงานเป็นทีม ทำให้เข้าใจได้ว่าทำไมบุคคลจึงต้องเรียนรู้และปรับตัวในการทำงานร่วมกับคนอื่น นอกจากนี้การทำงานร่วมกับผู้อื่นอาจทำให้บุคคลต้องพยายามเรียนรู้ให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ทั้งเนื้อหา ลักษณะของงาน ผู้ร่วมงานและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ไปพร้อมๆกันดังนั้นการปรับตัวในการทำงานร่วมกับผู้อื่นจึงจำเป็นต้องใช้ทั้งศาสตร์(ความรู้ ความสามารถที่บุคคลได้รับการศึกษา การฝึกอบรมหรือมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน)และมีศิลปะ(ความสามารถของบุคคลในการทำกิจกรรมร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ)ซึ่งแนวทางการปรับตัวเพื่อให้การทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นไปได้ราบรื่น มีแนวทางคือมีความสุข ความพอใจในการทำงานร่วมกับผู้อื่นมีเป้าหมายในการทำงานเพื่อวัตถุประสงค์เดียวกัน ยินดีในผลความสำเร็จและยอมรับความล้มเหลวร่วมกัน ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลกัน แบ่งเบาภาระรับผิดชอบร่วมกัน ให้คุณค่าความเป็นมนุษย์ ความมีศักดิ์ศรีทั้งต่อตนเองและผู้อื่น ยอมรับความหลากหลาย แตกต่างทั้งบุคคลและ

สิ่งแวดล้อม มีวิธีการผ่อนคลายความตึงเครียด การมีอารมณ์ขัน มองโลกในแง่ดี สร้างค่านิยม บรรทัดฐาน ความเชื่อและจิตสำนึกที่เหมาะสมในการทำงาน มีเหตุผล เปิดใจให้กว้างยอมรับฟัง ความคิดเห็นและการกระทำของผู้อื่น มีทักษะในการติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นที่ชัดเจน ได้ใจความ ครบถ้วน

ดังนั้นการปรับตัวในการทำงานจึงเป็นสิ่งที่สำคัญเพราะมนุษย์ใช้เวลาส่วนใหญ่ในช่วงชีวิตไปกับการทำงานมากกว่ากิจกรรมอย่างอื่น โดยที่ตระหนักว่าชีวิต อนาคต ทรัพย์สิน เงินทอง ความสำเร็จต่างๆ ความผาสุกหรือแม้กระทั่งสุขภาพอนามัยของมนุษย์ทั้งร่างกาย และจิตใจจะเพียบพร้อมสมบูรณ์มากน้อยเพียงใด ส่วนหนึ่งจึงขึ้นอยู่กับงานที่ทำ ความสุขความพอใจในงานที่ทำ ตลอดจนความสำเร็จในการทำงานจึงนับเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับความสุขที่แท้จริงของชีวิต หากบุคคลใดสามารถปรับพฤติกรรมให้เข้ากับการทำงานได้เป็นอย่างดีแล้วเชื่อว่าย่อมสามารถ นำพาชีวิตไปสู่ความสำเร็จได้ในทุกด้านโดยไม่ยากนัก(ปัทมา เผือกพันธ์, 2540)

- งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการปรับตัวในการทำงานของพนักงานใหม่

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการปรับตัวในการทำงานของพนักงานใหม่ พบว่าปัจจัยที่มีผลต่อการปรับตัวในการทำงานในองค์กรนั้น มี 2 ประการด้วยกันคือ ปัจจัยที่มาจากสภาพแวดล้อมในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นตัวองค์กร การถ่ายทอดวัฒนธรรมขององค์กร บรรยากาศในองค์กรและบุคคลรอบข้างที่ทำงานในองค์กรและปัจจัยที่มาจากลักษณะส่วนบุคคล เช่น บุคลิกภาพของแต่ละบุคคลที่แตกต่างกันและคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกที่จะส่งผลให้บุคคลมีความสามารถในการปรับตัวได้ดีขึ้นซึ่งผลจากการปรับตัวนี้ก็จะทำให้เกิดประโยชน์ต่อทั้งองค์กรและบุคคลที่ทำงานในองค์กรนั้นด้วย อย่างเช่นพนักงานใหม่ที่เริ่มเข้าทำงานเมื่อสามารถปรับตัวในการทำงานได้แล้วจะส่งผลทำให้เกิดความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ของตนเอง มีความพึงพอใจในงานในที่ตนทำจนทำให้มีความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้นซึ่งพนักงานใหม่จะปรับตัวได้นั้นต้องอาศัยปัจจัยที่เกิดจากองค์กรและตัวพนักงานใหม่เองด้วย

จากงานวิจัยของสุเพียงเพ็ญ แดงฉำ(2542)ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการปรับตัวในการทำงานของพนักงานใหม่บริษัทน้ำมันปาล์มแห่งหนึ่งในภาคใต้ของไทย ผลการศึกษาพบว่าพนักงานใหม่มีการปรับตัวในการทำงานอยู่ในระดับสูงทั้งการปรับตัวให้เข้ากับลักษณะงานที่ทำ การปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมในการทำงานและการปรับตัวให้เข้ากับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาโดยเพศเป็นปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อการปรับตัวในการทำงานของพนักงานใหม่แต่มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำแต่ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวในการทำงานของพนักงานใหม่คือ ปัจจัยด้านการได้รับการสนับสนุนจากบุคคลในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงานและพี่เลี้ยง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการได้รับการสนับสนุนด้านข่าวสารคือการที่พนักงานใหม่ได้รับคำแนะนำ

คำปรึกษาและข้อมูลที่เป็นประโยชน์จากบุคคลในองค์กรที่เปรียบเทียบเหมือนการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรผ่านข้อมูลข่าวสารเหล่านั้นจึงส่งผลทำให้พนักงานใหม่สามารถนำข้อมูลเหล่านั้นไปใช้ในการแก้ปัญหาในการทำงานที่เผชิญอยู่ได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของเกษม เกลิมธนะกิจ โภศน (2543) ศึกษาการปรับตัวในการทำงานของพนักงานบริษัทผู้ให้บริการระบบโทรศัพท์เคลื่อนที่ซึ่งมีสายอาชีพเทคนิคและวิศวกรคอมพิวเตอร์ด้วย ผลการศึกษาพบว่า การได้รับการสนับสนุนทางสังคมคือมีพนักงานเก่า ไม่ว่าจะป็นหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงานหรือการที่องค์กรจัดให้มีผู้ดูแลอย่างพี่เลี้ยงที่คอยให้คำแนะนำและปรึกษากับพนักงานใหม่ มีผลต่อการปรับตัวของพนักงานทั้งการปรับตัวให้เข้ากับลักษณะงานที่ทำ การปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมในการทำงานและการปรับตัวให้เข้ากับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา เพราะทำให้พนักงานใหม่ไม่รู้สึกโดดเดี่ยวและเกิดความมั่นใจในองค์กรมากขึ้น แต่อย่างไรก็ตามจากงานวิจัยของสุรพล อินทุราม (2543) ได้ศึกษาความเชื่อที่มีต่อองค์กรและงานกับการปรับตัวในการทำงานของพนักงานต้อนรับหญิงบนเครื่องบินของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาพบว่าถึงแม้ว่าพนักงานจะสามารถปรับตัวอยู่ในระดับสูงทุกด้านแต่สำหรับด้านความเชื่อที่มีต่อองค์กรและงานยังอยู่ในระดับน้อยมาก โดยเฉพาะกับพนักงานที่มีอายุน้อยหรือเพิ่งเข้ามาทำงานใหม่ซึ่งพนักงานใหม่เหล่านี้ยังต้องการการได้รับการฝึกอบรมความรู้ เรื่องงานและต้องการได้รับการสนับสนุนทางจิตใจจากคนในองค์กรเพื่อที่จะสามารถนำความรู้ที่ได้ไปปรับใช้ในการทำงาน ไม่ทำให้เกิดความเครียดในการทำงานและส่งผลทำให้สามารถปรับตัวในการทำงานได้ดีขึ้น

ส่วนงานวิจัยของดวงรัตน์ พิทักษ์ (2540) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการปรับตัวในการทำงานของพนักงานสายอิเล็กทรอนิกส์คอมพิวเตอร์ในบริษัทสื่อสารโทรคมนาคม ผลการศึกษาพบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชายมีอายุน้อยกว่า 26 ปี มีอายุงานในองค์กรไม่เกิน 1 ปี และมีลักษณะงานด้านคอมพิวเตอร์วิศวกรรมและคอมพิวเตอร์ซึ่งกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระดับการปรับตัวในการทำงานสูงและยังพบว่าพนักงานส่วนใหญ่มีบุคลิกภาพแบบมั่นคง-แสดงออกซึ่งสามารถพยากรณ์การปรับตัวในการทำงานได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของภาวศุทธิ อุ่นใจ (2548) ได้ศึกษาแหล่งสรรหาบุคลากร บุคลิกภาพ กับการปรับตัวในการทำงานของพนักงานบริษัทสื่อสิ่งพิมพ์ ผลการศึกษาพบว่า พนักงานที่มีแหล่งสรรหาบุคลากรแตกต่างกันและมีบุคลิกภาพแตกต่างกันนั้น มีการปรับตัวในการทำงานที่แตกต่างกัน กล่าวคือพนักงานที่มีบุคลิกภาพกระตือรือร้นจะมีความเชื่อมั่นในตนเองสูงจึงส่งผลทำให้ปรับตัวในการทำงานได้มากกว่า สอดคล้องกับงานวิจัยของกล้าหาญ ภู น่าน (2556) ศึกษาอิทธิพลของบุคลิกภาพที่มีต่อการปรับตัวในการทำงานสำหรับการเข้าสู่ตลาดแรงงานของบัณฑิตใหม่โดยศึกษาบุคลิกภาพแบบ Big five ได้แก่ บุคลิกภาพแบบหัวไว แบบแสดงตัว แบบเปิดรับประสบการณ์ แบบประนีประนอมและแบบมีมโนภาพสำนึก ผล

การศึกษาพบว่าบุคลิกภาพทั้ง 5 ด้านกล่าวมีอิทธิพลต่อการปรับตัวในการทำงานของบัณฑิตใหม่เพราะผู้ที่มิบุคลิกภาพดังกล่าวจะเกิดความพึงพอใจในงานจึงส่งผลทำให้สามารถปรับตัวให้เข้ากับงาน สภาพแวดล้อมและเพื่อนร่วมงานได้ ส่วนงานวิจัยของอภิษฐา อินทรสุภา(2547)ศึกษาการปรับตัวในการทำงานที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ได้นำแนวคิดการปรับตัวในการทำงานของPulakosและคณะ(2000)มาใช้ศึกษากับพนักงานที่ทำงานในบริษัทผลิตน้ำอัดลม พบว่าการปรับตัวทางด้านความสามารถในการจัดการภาวะฉุกเฉินกับด้านการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ส่วนด้านอื่นไม่พบว่ามีความสัมพันธ์แต่อย่างใด

นอกจากนี้งานวิจัยของขวัญเรือน บุญปราณี(2550)ได้ศึกษาผลการให้คำปรึกษากับการปรับตัวในการทำงานของพนักงานใหม่บริษัทชั่งกิวแหลมฉับัง โดยศึกษากับพนักงานใหม่ที่มีคะแนนปรับตัวในการทำงานในลำดับท้ายสุด ผลการศึกษาพบว่าพนักงานใหม่กลุ่มดังกล่าวที่ได้รับการให้คำปรึกษาโดยเข้าเป็นกลุ่มทดลองจากงานวิจัยครั้งนี้มีผลการปรับตัวในการทำงานทั้งด้านการปรับตัวเข้ากับลักษณะงานที่ทำและการปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาในระดับสูงขึ้น เนื่องจากการให้คำปรึกษาลักษณะดังกล่าวเป็นการให้คำปรึกษาเพื่อกระตุ้นให้พนักงานใหม่รู้สึกเห็นคุณค่า รู้จักและเข้าใจตนเองมากขึ้น การให้คำปรึกษาดังกล่าวจึงส่งผลให้พนักงานใหม่มีเป้าหมายในการดำเนินชีวิต มีความรับผิดชอบในงานที่ทำและยอมรับตนเองพร้อมทั้งสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นและสภาพแวดล้อมในองค์กรได้อย่างมีความสุขซึ่งใกล้เคียงกับงานวิจัยของจิณห์นิภา สุทธาวาส(2554)ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการปรับตัวในการทำงานของข้าราชการรุ่นใหม่กรมพัฒนาที่ดิน ผลการศึกษาพบว่าข้าราชการรุ่นใหม่มีการปรับตัวในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับสูงซึ่งแสดงให้เห็นว่าการปรับตัวมีความสำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อผู้ที่ทำงานเพราะเมื่อบุคคลพยายามที่พัฒนาตนเองเพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่ทำงานอยู่จะทำให้สามารถปรับตัวให้เข้ากับงานและเพื่อนร่วมงานได้จึงส่งผลทำให้งานออกมามีประสิทธิภาพและมีความสุขในการทำงานและยังพบว่า การได้รับการสนับสนุนทางสังคมมีอิทธิพลต่อการปรับตัวในการทำงานของข้าราชการรุ่นใหม่อีกด้วย เพราะว่าคนที่มิพนักงานเก่าไม่ว่าจะเป็นหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน คอยให้ความสนิทสนม พุดคุย มีความเป็นมิตรกับพนักงานที่เพิ่งเข้ามาใหม่ในทุกๆเรื่อง จึงทำให้พนักงานใหม่รู้สึกที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและสามารถเผชิญปัญหาในการทำงาน โดยมีบุคคลในองค์กรคอยให้ความช่วยเหลือ สอดคล้องกับงานวิจัยของ กล้าหาญ ณาน(2556)ศึกษาการพัฒนามาตรวัดการปรับตัวในการทำงานของผู้เข้าสู่ตลาดแรงงานใหม่ ผลการศึกษาพบว่าผู้เข้าสู่ตลาดแรงงานใหม่มีค่าคะแนนเฉลี่ยระดับการปรับตัวในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับมากโดยการปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงานมีค่าสูงสุด รองลงมาคือการปรับตัวให้เข้ากับกฎและสิ่งแวดล้อมที่ปฏิบัติงานและการปรับตัวเข้ากับงาน

ส่วนงานวิจัยของ Jokisaari และ Nurmi (2009) ศึกษาการปรับตัวของพนักงานใหม่ที่เพิ่งเรียนจบใหม่ใน 3 สาขาอาชีพที่แตกต่างกัน หนึ่งในนั้นมีสาขาอาชีพทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้แก่ อาชีพนักออกแบบโปรแกรม (software designer/programmer) วิศวกรสื่อสาร (telecommunications engineer) และผู้จัดการระบบ (system manager) โดยเป็นการศึกษาวิจัยระยะยาวแบ่งออกเป็น 4 ช่วงเวลา คือ 6 เดือน 1 ปี 1 ปีครึ่ง และ 2 ปี หลังจากเรียนจบ ผลการศึกษาพบว่าพนักงานใหม่ที่เรียนจบใหม่ตั้งแต่ช่วงเวลา 6-21 เดือน หลังจากเข้ามาทำงานนั้นถ้าได้รับการสนับสนุนจากบุคคลในองค์กรในระดับมากไม่ว่าจะเป็นหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน ผู้ดูแลหรือที่เลี้ยงก็จะทำให้พนักงานใหม่มีความชัดเจนในบทบาทหน้าที่และมีความพึงพอใจในงานสูงไปด้วย ตรงกันข้ามถ้าไม่ได้รับการสนับสนุนจากบุคคลในองค์กรเลยก็จะทำให้พนักงานใหม่มีความพึงพอใจในงานลดลง ในงานวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่าบุคคลในองค์กรมีบทบาทสำคัญเพราะเป็นสื่อที่ดีขององค์กรเปรียบเหมือนเป็นการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรให้กับพนักงานใหม่ทั้งทางตรงและทางอ้อม และแสดงให้เห็นว่าผลลัพธ์ของการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรคือการปรับตัวในการทำงานในการทำงานของพนักงานใหม่นั้นมีผลในช่วงระยะปีแรกที่พนักงานใหม่เพิ่งเริ่มเข้ามาทำงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Koen และคณะ (2012) ที่ศึกษาเกี่ยวกับการฝึกงานที่มีผลต่อการปรับตัวทางด้านอาชีพเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ที่เปลี่ยนสถานะจากนักศึกษาเรียนจบใหม่ไปสู่การเป็นพนักงานใหม่ ผลการศึกษาพบว่าผู้ที่ได้รับการฝึกงานก่อนที่จะเปลี่ยนสถานะไปสู่การเป็นพนักงานใหม่นั้นจะมีการปรับตัวทางด้านอาชีพได้มากกว่า มีความเข้าใจในอาชีพที่ตนทำมากกว่าคนที่ไม่เคยได้รับการฝึกงานมาก่อนคือจะมีการวางแผนในการทำงาน มีการตัดสินใจในเรื่องอาชีพ มีการสำรวจงานที่ตนทำและมีการแก้ไขปัญหาอย่างมั่นใจกว่าผู้ที่ไม่เคยได้รับการฝึกงานมาก่อนจึงส่งผลทำให้ปรับตัวในการทำงานได้ดีกว่า

ดังนั้นจากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการปรับตัวในการทำงานของพนักงานใหม่แสดงให้เห็นว่าพนักงานใหม่จะปรับตัวในการทำงานได้นั้นต้องอาศัยอิทธิพลจากทั้งภายนอกและภายใน อิทธิพลที่มาจากภายนอกคือบริบทแวดล้อมรอบตัวของพนักงานใหม่คือองค์กร โดยผ่านการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรจากบุคคลในองค์กรและอิทธิพลจากภายในตัวบุคคลคือคุณลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานใหม่แต่ละบุคคล ในการศึกษาครั้งนี้จึงมีความสนใจที่จะศึกษาอิทธิพลที่มาจากสองประเด็นดังกล่าว ได้แก่ ประเด็นที่เกิดจากองค์กรคือการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรที่ผ่านตัวบุคคลคือพี่เลี้ยงและบุคคลในองค์กรกับประเด็นของคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่ว่ามีอิทธิพลต่อการปรับตัวในการทำงานของพนักงานใหม่ในองค์กรเทคโนโลยีสารสนเทศเขตพัฒนาและยานนาวามากน้อยเพียงใด

2.2.5 งานวิจัยเกี่ยวกับพนักงานใหม่ขององค์กรเทคโนโลยีสารสนเทศ

สุวิมล วงศ์สิงห์ทอง(2553)ศึกษาความสอดคล้องของบัณฑิตเทคโนโลยีสารสนเทศไทยกับความต้องการของผู้ประกอบการ โดยศึกษาจากมุมมองของผู้ผลิตเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจำหน่ายและเพื่อใช้ในองค์กร ผลการศึกษาพบว่าคุณลักษณะของบัณฑิตด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ผู้ประกอบการต้องการนั้น นอกจากเรื่องของวุฒิการศึกษาแล้วสิ่งที่สำคัญและจำเป็นสำหรับบัณฑิตใหม่ที่ควรมี ได้แก่ ความสามารถในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ความสามารถในการคิดเชิงวิเคราะห์และความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษ เพราะบัณฑิตเทคโนโลยีสารสนเทศส่วนใหญ่มีความรู้ทางด้านทฤษฎีพื้นฐานเท่านั้น แต่ยังขาดทักษะในการปฏิบัติงาน ความรู้เชิงเทคนิคและมีทักษะการใช้คอมพิวเตอร์อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง ถึงแม้ว่าจะสามารถหาข้อมูลค้นคว้าข้อมูลต่างๆด้วยตนเองได้อย่างรวดเร็วแต่ก็ยังขาดทักษะในการนำข้อมูลเหล่านั้นมาวิเคราะห์และประยุกต์ใช้ให้เหมาะสม ประกอบกับบางสถานศึกษาไม่ได้บรรจุหลักสูตรการฝึกงานไว้ จึงทำให้บัณฑิตไม่เคยนำความรู้ทางด้านทฤษฎีที่เรียนมาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานและที่สำคัญคือเรื่องของการสื่อสาร ถึงแม้ว่าจะสามารถทำงานร่วมกันเป็นทีมกับบุคคลในองค์กรได้แต่ยังขาดทักษะการสื่อสารงานประสานงานกับลูกค้าโดยเฉพาะกับลูกค้าชาวต่างชาติที่ต้องสื่อสารเป็นภาษาอังกฤษ แต่อย่างไรก็ตามผู้ประกอบการก็ไม่ได้คาดหวังว่าบัณฑิตจบใหม่จะสามารถปฏิบัติงานได้ทันทีซึ่งแต่ละองค์กรจะมีหลักสูตรเพื่อฝึกอบรมรองรับไว้แล้ว แต่ในช่วงระยะฝึกหรือทดลองงานบัณฑิตใหม่มักไม่มีความอดทนและรับผิดชอบเท่าที่ควรซึ่งบุคลิกภาพด้านความรับผิดชอบ ความใฝ่รู้ ความมุ่งมั่น ความมีมนุษยสัมพันธ์ มั่นใจในตนเอง อยู่ในเกณฑ์ต้องปรับปรุง เมื่อพิจารณาโดยภาพรวมพบว่าควรที่จะพัฒนาสรรณะบัณฑิตในเรื่อง ทักษะในการปฏิบัติงาน ทักษะการสื่อสาร ความรับผิดชอบในวิชาชีพ รวมทั้งคุณธรรมจริยธรรมและบุคลิกภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของอารีย์ มัยยังพงษ์ (2553)ศึกษาเรื่องสภาพความต้องการและคุณลักษณะของบุคลากรด้านซอฟต์แวร์ในประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่าคุณลักษณะของบุคลากรด้านซอฟต์แวร์ที่สถานประกอบการให้ความสำคัญเป็น 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านความรู้ ด้านคุณธรรม จริยธรรม และด้านทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความรับผิดชอบ

ข้อสังเกตจาก 2 งานวิจัยนี้ที่เหมือนกันคือ วิธีการแก้ปัญหาเกี่ยวกับบุคลากรและบัณฑิตใหม่เทคโนโลยีสารสนเทศคือการแก้ไขปัญหาควรเริ่มจากการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนโดยความร่วมมือกับสถานประกอบการเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ประกอบการ เนื่องจากหลักสูตรของสถานศึกษายังไม่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริงเพราะเน้นสอนทฤษฎีมากกว่าการปฏิบัติจริงและยังขาดเนื้อหาเรื่องของการงานและความรู้เชิงเทคนิคซึ่งมี

สาเหตุมาจากตั้งแต่การคัดเลือกนักศึกษาเข้าศึกษาหลักสูตรเทคโนโลยีสารสนเทศบางแห่งที่ยังมีการคัดเลือกนักศึกษาที่ไม่ได้คุณสมบัติตรงตามที่กำหนดประกอบกับอาจารย์ผู้สอนยังไม่มีความรู้ดังกล่าวมากนักเพราะส่วนใหญ่สถานศึกษาจะรับอาจารย์จากผลงานวิชาการมากกว่าประสบการณ์การทำงานรวมทั้งในหลักสูตรไม่มีการฝึกปฏิบัติงานจริงและยังให้ความรู้เชิงเทคนิคเท่าที่ควร เพราะบางหลักสูตรเน้นสอนออกแบบโปรแกรมซึ่งเป็นความรู้แนวออกแบบศิลปะมากกว่าทางวิทยาศาสตร์ที่เน้นการเขียนโปรแกรมซึ่งการออกแบบนั้นไม่จำเป็นต้องใช้สำหรับการปฏิบัติงานจริงที่จะเน้นการคิดวิเคราะห์ ความเข้าใจในภาษาการเขียนโปรแกรมและความเหมาะสมทางการใช้งานของลูกค้ำมากกว่าดังนั้นในกระบวนการเรียนการสอนจึงควรเน้นภาคปฏิบัติและควรได้รับการฝึกอบรมเชิงธุรกิจ การบริหาร การจัดการและการนำเสนอรวมทั้งให้ความสำคัญกับผู้สอนที่ควรคัดเลือกจากความรู้ความสามารถทักษะที่ได้จากหลักสูตรและการประเมินความรู้ทางด้านวิชาชีพด้วย

นอกจากนี้งานวิจัยของLounsburyและคณะ(2007)ได้ศึกษาบุคลิกภาพของพนักงานในสายอาชีพเทคโนโลยีสารสนเทศว่ามีบุคลิกภาพที่แตกต่างจากอาชีพอย่างไรโดยศึกษากับพนักงานที่ทำงานกับบริษัทเทคโนโลยีสารสนเทศในหลากหลายองค์กรในประเทศสหรัฐอเมริกา ผลการศึกษาพบว่าพนักงานสายอาชีพเทคโนโลยีสารสนเทศมีระดับคะแนนบุคลิกภาพระดับสูงอยู่ 3 แบบ ได้แก่ ปรับตัวได้ง่าย(Emotional resilience) เปิดเผย(Openness)และมีความคิดมุ่งมั่น(Tough mindedness)ซึ่งทั้งสามบุคลิกภาพมีความเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจอาชีพของพนักงานด้วย เนื่องจากเป็นบุคลิกภาพที่มีความจำเป็นต่อการทำงานในสายอาชีพนี้ เริ่มจากบุคลิกภาพแบบปรับตัวได้ง่าย กล่าวคือในการทำงานสิ่งที่เจอเป็นประจำกับสายงานนี้คือความกดดันในการทำงาน มีความเครียดในการทำงานสูงและการทำงานล่วงเวลาจึงทำให้พนักงานสามารถจัดการความเครียดกับความกดดันที่เกิดจากการทำงานได้ดี ต่อมาคือบุคลิกภาพแบบเปิดเผยซึ่งเป็นบุคลิกภาพที่มีความจำเป็นอย่างมากต่อสายอาชีพนี้ เพราะเทคโนโลยีมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงทำให้พนักงานต้องเรียนรู้ ปรับตัว ค้นหาเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ๆที่เข้ามาตลอดเวลาเพื่อทำให้ตนเองสามารถจัดการกับความรู้ที่มีอยู่มาใช้ในการทำงานในองค์กรและในสายงานของตนเองและสุดท้ายคือมีความคิดมุ่งมั่นถือได้ว่าเป็นคุณสมบัติที่สำคัญของพนักงานสายอาชีพนี้เพราะการทำงานทางด้านโปรแกรมเมอร์ นักวิเคราะห์ระบบหรืองานทางด้านคอมพิวเตอร์จะต้องอาศัยทักษะการวิเคราะห์ ความมีเหตุผลและความตั้งใจในการทำงาน เพราะว่าการทำงานประเภทนี้จะต้องเจอกับเทคโนโลยีที่มีความจำกัดและการเปลี่ยนแปลง พนักงานจึงต้องใช้หลักวิเคราะห์มาเป็นพื้นฐานช่วยในการตัดสินใจในการทำงานเพื่อให้ข้อมูลและงานเกิดความสมบูรณ์ มีการทดสอบงานจึงทำให้ต้องมีความคิดมุ่งมั่นพอเพื่อการตัดสินใจในการทำงาน แต่อย่างไรก็ตาม

บุคลิกภาพที่พนักงานสายอาชีพนี้ควรจะมีมากขึ้นคือเรื่องของการสื่อสารระหว่างบุคคล การสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาซึ่งเป็นสิ่งที่สายอาชีพนี้ควรจะมีการฝึกและการพัฒนา รวมทั้งองค์กรควรจะต้องให้มีกิจกรรมระหว่างสมาชิกในองค์กรเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันเพราะบุคลิกภาพเรื่องการสื่อสารนี้นำไปสู่ความพึงพอใจในการทำงานได้มากขึ้น

ข้อสังเกตจากงานวิจัยที่ผ่านมาของพนักงานทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ คือทักษะการสื่อสารที่ควรจะมีการพัฒนาปรับปรุงทั้งเรื่อง ทักษะการสื่อสารภาษาต่างประเทศ และทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งทักษะเรื่องการสื่อสารระหว่างบุคคลซึ่งจำเป็นในการทำงานในสายอาชีพนี้ เพราะการทำงานไม่ใช่ทำงานเพียงแค่งานกับคอมพิวเตอร์แต่พนักงานจะต้องมีการติดต่อประสานงานกับสมาชิกในองค์กรฝ่ายอื่น ๆ รวมทั้งการนำเสนองาน ติดต่อกับบุคคลภายนอกคือลูกค้าอีกด้วย แต่อย่างไรก็ตามสำหรับการสื่อสารกับสมาชิกในองค์กรจากงานวิจัยที่ผ่านมาของระบบที่เลี้ยงยังพบว่า ระบบที่เลี้ยงสามารถช่วยทำให้เกิดการสื่อสารสองทางในองค์กรและช่วยสร้างบรรยากาศที่ดีในองค์กรได้ ดังนั้นระบบที่เลี้ยงจึงมีส่วนช่วยทำให้พนักงานใหม่สามารถพูดคุย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่าง ๆ กับที่เลี้ยง ได้จึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะช่วยพัฒนาให้พนักงานใหม่มีความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลในองค์กรได้

ในการศึกษาครั้งนี้ได้สำรวจเพิ่มเติมในส่วนของบุคลิกภาพของพนักงานใหม่เพื่อนำข้อมูลดังกล่าวมาประกอบการอธิบายและวิเคราะห์ว่าบุคลิกภาพของพนักงานใหม่จะมีส่วนทำให้พนักงานใหม่ขององค์กรเทคโนโลยีสารสนเทศสามารถปรับตัวในการทำงานได้อย่างไร

2.2.6 งานวิจัยวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของที่เลี้ยง คุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่ที่เกี่ยวข้องกับการปรับตัวในการทำงาน

- งานวิจัยวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของที่เลี้ยงที่เกี่ยวข้องกับการปรับตัวในการทำงาน

ก่อนที่จะมีงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของที่เลี้ยง ได้มีงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมขององค์กร โดยศึกษาว่าวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรวิธีการใดที่มีผลต่อการปรับตัวในการทำงาน เช่นงานวิจัยของ Van Maanen และ Schein (1979) และ Jones (1986) ที่ศึกษาวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กร 2 ประเภทคือการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กร โดยมีสถาบันเป็นศูนย์กลางและการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรแบบไม่มีโครงสร้าง ผลการศึกษาพบว่าวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กร โดยมีสถาบันเป็นศูนย์กลาง (institutionalized socialization) โดยเฉพาะอย่างยิ่งแบบมีตัวแบบ (serial) หรือการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กร โดยผ่านบทบาทหน้าที่ของที่เลี้ยงมีผลต่อการปรับตัวของพนักงานใหม่มากกว่าในรูปแบบอื่น

เพราะวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมขององค์กร โดยผ่านบทบาทหน้าที่ของพี่เลี้ยงช่วยทำให้พนักงานใหม่ เรียนรู้ทั้งเรื่องงานซึ่งเป็นสิ่งที่พนักงานใหม่สนใจมากที่สุดและยังทำให้พนักงานใหม่เรียนรู้ข้อมูลเกี่ยวกับองค์กรอีกด้วยส่งผลทำให้พนักงานใหม่สามารถปรับตัวในการทำงานได้

จึงทำให้ต่อมามีนักวิจัยนำรูปแบบการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กร โดยผ่านบทบาทหน้าที่ของพี่เลี้ยงไปศึกษาต่อยอด เช่นงานวิจัยของOstroffและKozlowski(1992)และChaoและคณะ(1992)พบว่า การถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กร โดยผ่านบทบาทหน้าที่ของพี่เลี้ยงทำให้พนักงานใหม่ได้รับการขัดเกลาทางสังคมทั้งในเรื่องการทำงาน คน การเมือง เป้าหมาย ค่านิยมและประวัติศาสตร์ขององค์กร เพราะพนักงานใหม่ได้สังเกตและเรียนรู้จากข้อมูลที่ได้รับจากพี่เลี้ยงจึงทำให้สามารถปรับตัวในการทำงานและมีผลการปฏิบัติงานดีกว่าคนที่ไม่มีพี่เลี้ยง นอกจากนี้งานวิจัยของKingและSethi(1998)ศึกษาวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานใหม่ที่ทำอาชีพทางด้านสารสนเทศ(Information System Professional) ผลการศึกษาพบว่าวิธีการขัดเกลาทางสังคมแบบการถ่ายทอดแบบที่มีตัวแบบหรือระบบพี่เลี้ยงมีผลต่อการปรับตัวของพนักงานใหม่และช่วยลดความขัดแย้งในบทบาทหน้าที่ได้ เพราะในการทำอาชีพนี้เมื่อพนักงานใหม่เริ่มเข้ามาทำงานก็ต้องเรียนรู้วิธีการทำงานต่างๆ มีเทคนิคเฉพาะในการทำงาน ดังนั้นการปฐมนิเทศอาจไม่เพียงพอจึงต้องมีพี่เลี้ยงช่วยสอนงานเพื่อลดความขัดแย้ง(role conflict)และความคลุมเครือในบทบาทหน้าที่(role ambiguity)ซึ่งระบบพี่เลี้ยงพนักงานใหม่นี้ส่งผลทำให้พนักงานใหม่สามารถปรับตัวในการทำงานได้ สอดคล้องกับงานวิจัยในประเทศไทยของบงกช เบญจมาตร์(2542)ศึกษาการขัดเกลาทางสังคมและการปรับตัวของพนักงานใหม่ โดยทำการศึกษากับพนักงานใหม่ขององค์กรเอกชนขนาดใหญ่ ผลการศึกษาพบว่าพี่เลี้ยงเป็นส่วนหนึ่งในแหล่งที่มาของการขัดเกลาทางสังคมขององค์กรที่พนักงานใหม่สามารถเรียนรู้เกี่ยวกับการทำงาน เป้าหมายและค่านิยมขององค์กร วัฒนธรรมองค์กรและภาษาเฉพาะในการทำงานขององค์กร โดยการขัดเกลาทางสังคมขององค์กร โดยผ่านพี่เลี้ยงนั้นมีผลต่อการปรับตัวของพนักงานใหม่

ต่อมาก็ได้มีงานวิจัยต่อยอดศึกษาว่าวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กร โดยผ่านบทบาทหน้าที่ของพี่เลี้ยงมีวิธีการใดบ้างที่มีผลต่อการปรับตัวในการทำงานของพนักงานใหม่ เช่นงานวิจัยของScandura(1992)ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง หน้าที่ของพี่เลี้ยงที่มีต่อผลการทำงานของน้องเลี้ยง ได้แก่ ผลการปฏิบัติงาน เงินเดือน และการเลื่อนตำแหน่ง ทำการศึกษาเกี่ยวกับพนักงานและผู้จัดการฝ่ายผลิตในองค์กรทางด้านเทคโนโลยีของMidwestประเทศสหรัฐอเมริกา ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่าหน้าที่ของพี่เลี้ยงด้านการสอนงาน(career function)มีผลต่อการทำงานของน้องเลี้ยงในเรื่องความก้าวหน้าทางอาชีพของน้องเลี้ยง เช่น เงินเดือนและการเลื่อนตำแหน่งมากกว่าด้านการ

สนับสนุนทางจิตใจ(psychosocial functions) สอดคล้องกับงานวิจัยของRagins(1997)และAllen, McManusและRussell(1999)ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระบบพี่เลี้ยงระยะสั้นในองค์กรการศึกษาที่มีผลต่อมุมมองการขัดเกลาทางสังคมและความเครียด ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่าวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรโดยผ่านบทบาทหน้าที่ของพี่เลี้ยงในด้านการสอนงานและการสนับสนุนทางจิตใจ มีผลต่อการปรับตัวในการทำงานของพนักงานใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งบทบาทหน้าที่ของพี่เลี้ยงในด้านการสอนงานมีผลบวกต่อการขัดเกลาทางสังคมขององค์กร การปรับตัวของพนักงานใหม่และลดความเครียดในการทำงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของViator(2001)และPhuangthipและPhapruek(2008)ที่ศึกษาบทบาทหน้าที่ของพี่เลี้ยงที่มีผลต่อการปรับตัวของพนักงานใหม่ในองค์กรบัญชี ผลการศึกษพบว่าบทบาทหน้าที่ของพี่เลี้ยงในด้านการสอนงานมีผลบวกต่อการปรับตัวของพนักงานใหม่ทำให้พนักงานใหม่เรียนรู้สภาพแวดล้อมในการทำงานได้ ส่วนบทบาทหน้าที่ของพี่เลี้ยงด้านการสนับสนุนทางจิตใจไม่มีผลต่อการปรับตัวของพนักงานใหม่แต่อย่างใด

อย่างไรก็ตามขัดแย้งกับงานวิจัยของAllenและคณะ(2004)ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระบบพี่เลี้ยงที่มีประโยชน์ต่ออาชีพของน้องเลี้ยง โดยศึกษาจากพนักงานที่ทำงานในองค์กรต่างๆ ผลการวิจัยพบว่าน้องเลี้ยงที่ได้รับการสนับสนุนจากพี่เลี้ยงทางด้านการสนับสนุนทางจิตใจ จะมีความพึงพอใจในความสัมพันธ์ของพี่เลี้ยงและมีผลการทำงานดีกว่าคนที่ได้รับการสนับสนุนจากพี่เลี้ยงด้านการสอนงานเพียงอย่างเดียว สอดคล้องกับงานวิจัยของKingและคณะ(2005)ศึกษาวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อบทบาทการปรับตัวของพนักงานใหม่สายอาชีพเทคโนโลยีสารสนเทศ ผลการศึกษพบว่าวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรแบบมีตัวแบบหรือการมีพี่เลี้ยงที่คอยทำหน้าที่สนับสนุนทางจิตใจมีผลต่อการปรับตัวในการทำงานของพนักงานใหม่ เพราะทำให้พนักงานใหม่เกิดความรู้สึกว่าได้รับการสนับสนุนทั้งเรื่องงานและจิตใจพนักงานใหม่ได้เรียนรู้จากประสบการณ์ที่พี่เลี้ยงถ่ายทอดทั้งเรื่องทักษะ ความรู้ในการทำงาน และเรื่องกรเข้าใจค่านิยม บรรทัดฐานขององค์กร ส่งผลทำให้มีผลปฏิบัติงานได้ดีขึ้นและเป็นที่ยอมรับของคนในองค์กรสามารถปรับตัวในบทบาทงานใหม่ได้ดีกว่าคนที่ไม่มีพี่เลี้ยง เช่นเดียวกันกับงานวิจัยของMarcและMonica(2007)ที่ศึกษาระบบพี่เลี้ยงอย่างเป็นทางการของพนักงานการเงินในMidwest ประเทศสหรัฐอเมริกาที่พบว่าระบบพี่เลี้ยงนั้นมีผลบวกต่อผลการปฏิบัติงานของน้องเลี้ยงและพบว่าระบบพี่เลี้ยงอย่างเป็นทางการจะประสบความสำเร็จได้ ถ้าได้รับการสนับสนุนจากองค์กรการสร้างความเข้าใจให้กับพี่เลี้ยงเพื่อที่จะสามารถทำหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพรวมทั้งการจับคู่ที่ดีระหว่างพี่เลี้ยงกับน้องเลี้ยงก็มีผลต่อระบบพี่เลี้ยงเช่นกัน

นอกจากนี้งานวิจัยของDawleyและคณะ(2008)ที่ทำการศึกษพนักงานในโรงงานประเทศสหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยพบว่าระบบพี่เลี้ยงมีผลต่อการปรับตัวของพนักงาน

พบว่าบทบาทหน้าที่ของพี่เลี้ยงในการเป็นแบบอย่าง(role model)ทำให้พนักงานมีทัศนคติในทางบวก มีทักษะในการจัดการความเครียดและปรับตัวได้มากขึ้น แต่อย่างไรก็ตามงานวิจัยของ Rhay-Hung Weng และคณะ(2010)ศึกษาผลกระทบของหน้าที่ของพี่เลี้ยงที่มีต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กร โดยศึกษากับพยาบาลน้องใหม่ที่เพิ่งเริ่มทำงานในโรงพยาบาล ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า บทบาทหน้าที่ในการสอนงานและบทบาทหน้าที่ในการเป็นแบบอย่างมีผลต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรส่งผลทำให้พยาบาลใหม่เกิดการปรับตัวในการทำงานแต่บทบาทหน้าที่ในการให้การสนับสนุนทางจิตใจของพี่เลี้ยงไม่มีผลแต่อย่างใด

สำหรับงานวิจัยของKowtha(2008)พบว่าบทบาทหน้าที่ในการให้การสนับสนุนทางจิตใจของพี่เลี้ยงมีอิทธิพลต่อการปรับตัวของพนักงานใหม่ โดยศึกษาวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวในการทำงานของวิศวกรที่เพิ่งจบการศึกษาจากมหาวิทยาลัยในสิงคโปร์และมีอายุงานไม่เกิน 1 ปี ผลการศึกษาพบว่าวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรแบบมีตัวแบบหรือพี่เลี้ยงมีอิทธิพลต่อการปรับตัวในการทำงานของพนักงานใหม่ โดยเฉพาะบทบาทหน้าที่ของพี่เลี้ยงในด้านการให้การสนับสนุนทางจิตใจและการได้รับการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานทำให้พนักงานใหม่เกิดความชัดเจนในบทบาท(role clarity)ซึ่งมีความหมายใกล้เคียงกับการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมในการทำงาน กล่าวคือพนักงานใหม่มีเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองจนสามารถจัดการกับสถานการณ์การทำงานและจัดลำดับความสำคัญในการทำงานได้จึงส่งผลทำให้พนักงานใหม่เกิดความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมการทำงานและยังส่งผลทำให้พนักงานใหม่รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสังคมในที่ทำงานซึ่งมีความหมายสอดคล้องกับการปรับตัวให้เข้ากับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของScanduraและWilliams(2001)ที่พบว่าหน้าที่ของพี่เลี้ยงช่วยทำให้พนักงานใหม่เกิดการสร้างเครือข่ายในการทำงานได้เพราะมีการสื่อสารพูดคุยกันระหว่างพี่เลี้ยงกับพนักงานใหม่ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน ทำให้เกิดความเข้าใจ รู้จักคนในองค์กรและชีวิตการทำงานมากขึ้นส่งผลให้พนักงานใหม่สามารถปรับตัวเข้ากับคนในองค์กรเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาได้

ส่วนBrownและคณะ(2008)ได้ศึกษาเกี่ยวกับบทบาทของพี่เลี้ยงในฐานะที่เป็นแบบอย่าง ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า บทบาทหน้าที่ของพี่เลี้ยงในการเป็นแบบอย่างนั้นมีผลต่อการปรับในการทำงานของพนักงานใหม่ในแง่การปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมในองค์กรและการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรเนื่องจากพนักงานใหม่หรือน้องเลี้ยงจะสังเกตบทบาทของพี่เลี้ยงในฐานะที่เป็นแบบอย่างให้แก่พนักงานใหม่ว่าเขาควรจะทำปฏิบัติตนอย่างไรดังนั้นบทบาทของพี่เลี้ยงในฐานะที่เป็นแบบอย่างนั้นจึงมีความสำคัญ การเป็นแบบอย่างคือการประพฤติและปฏิบัติตน

ในวิถีทางที่ผู้อื่นสามารถเอาอย่างได้ กล่าวคือการเป็นแบบอย่างในการแสดงทัศนคติค่านิยมและพฤติกรรมที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และการปฏิบัติตาม

สำหรับงานวิจัยในประเทศไทยที่ผ่านมาได้ศึกษาเกี่ยวกับระบบพี่เลี้ยงกับการปรับตัวในการทำงานของพนักงานใหม่ไว้ดังนี้ เช่นงานวิจัยของอนุศักดิ์ ชันชสิทธิ์(2543)ศึกษานำระบบพี่เลี้ยงมาใช้ในกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร กรณีศึกษาพนักงานต้อนรับภาคพื้นบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาพบว่าระบบพี่เลี้ยงทำให้พนักงานใหม่สามารถปรับตัวในการทำงาน เรียนรู้งานได้เร็วขึ้นอีกทั้งยังช่วยลดอัตราการลาออกของพนักงานใหม่ได้เพราะว่าพนักงานใหม่สามารถเรียนรู้และปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรและค่านิยมต่างๆขององค์กรได้ โดยมีพี่เลี้ยงคอยเอาใจใส่ดูแลอย่างใกล้ชิดเป็นการสร้างความอบอุ่นให้กับพนักงานใหม่ สอดคล้องกับงานวิจัยของอรณี พิพิธภณช์(2545)ที่ศึกษาเรื่องการนำระบบพี่เลี้ยงอย่างเป็นทางการมาใช้ในการฝึกอบรมเพื่อผลสำเร็จในการผลิตเจ้าหน้าที่ควบคุมการจราจรทางอากาศของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยที่มีส่วนช่วยทำให้ระบบพี่เลี้ยงเกิดผลสำเร็จนั้น นอกจากจะเกิดจากตัวองค์กรเองแล้ว สิ่งที่เป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งคือพี่เลี้ยงต้องมีความรู้ความสามารถและต้องสามารถถ่ายทอดได้ โดยเฉพาะการถ่ายทอดทักษะต่างๆทั้งในเรื่องการทำงาน การปฏิบัติตัวในองค์กรและการถ่ายทอดวัฒนธรรมขององค์กรเพื่อที่จะสามารถทำให้ผู้ได้รับการฝึกหรือพนักงานใหม่สามารถปรับตัวในการทำงานได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของพัฒนาพร บุญอาจ(2545)ที่ศึกษาการนำระบบพี่เลี้ยงมาใช้ในโรงพยาบาล ผลการศึกษาพบว่าระบบพี่เลี้ยงนอกจากจะทำให้พนักงานใหม่ปรับตัวเข้ากับหน่วยงาน ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยังทำให้พนักงานใหม่เข้าใจและสามารถปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรได้อีกด้วย

นอกจากนี้ปิ่นกนก วงศ์ปิ่นเพ็ชร(2551)ศึกษาเกี่ยวกับบทบาทของพี่เลี้ยงในการถ่ายทอดทางสังคมขององค์กรที่มีผลต่อการปรับตัวของนายทหารชั้นประทวนของกองทัพบกที่บรรจุเข้ารับราชการใหม่ ผลการศึกษาพบว่า บทบาทของพี่เลี้ยงมีผลต่อการเรียนรู้งานและสภาพแวดล้อมใหม่ของบรรดานายทหารชั้นประทวนบรรจุใหม่อย่างมาก ทั้งบทบาทหน้าที่ในการสอนงาน บทบาทหน้าที่ในการให้การสนับสนุนทางจิตใจและบทบาทหน้าที่ในการเป็นแบบอย่างซึ่งแสดงให้เห็นว่าบทบาทหน้าที่ของพี่เลี้ยงในการถ่ายทอดทางสังคมขององค์กรนั้นมีความจำเป็นต่อการปรับตัวของนายทหารชั้นประทวนบรรจุใหม่ เพราะพี่เลี้ยงจะเป็นแหล่งข้อมูลในเรื่องต่างๆที่ถูกระเบียบภายในกองทัพและการปฏิบัติตนในชีวิตประจำวัน รวมทั้งพี่เลี้ยงยังสามารถให้คำปรึกษาและเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่นายทหารชั้นประทวนบรรจุใหม่ได้อีกด้วยส่งผลให้นายทหารชั้นประทวนบรรจุใหม่สามารถปรับตัวในการทำงานหลังจากสำเร็จการศึกษาได้ดียิ่งขึ้น

สอดคล้องกับงานวิจัยของศุภวรรณ ศรีเกตุ(2552) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระบบพี่เลี้ยงกับการปรับตัวในการทำงาน โดยศึกษาถึงบทบาทหน้าที่ของพี่เลี้ยงที่มีต่อพนักงานใหม่ทั้งในส่วนของ การสอนงานและการให้คำปรึกษาผลการศึกษาพบว่าบทบาทหน้าที่ในการสอนงานและการให้การสนับสนุนทางจิตใจของพี่เลี้ยงมีผลต่อการปรับตัวในการทำงานของพนักงานใหม่ทั้งในด้านการปรับตัวให้เข้ากับลักษณะงานที่ทำ การปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมในการทำงาน และการปรับตัวให้เข้ากับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาซึ่งแสดงให้เห็นว่าบทบาททั้งสองนั้นเป็นบทบาทที่จำเป็นของพี่เลี้ยง พี่เลี้ยงจะคอยช่วยให้คำแนะนำแก่ผู้ได้รับการดูแลเกิดประสิทธิภาพ เพราะพี่เลี้ยงจะมีความรู้ความเข้าใจทั้งในด้านเนื้อหาการทำงานและการใช้ชีวิตมีความเข้าใจสภาพผู้ได้รับการดูแลเป็นอย่างดีพร้อมที่จะตอบสนองต่อความต้องการของผู้ได้รับการดูแลทำให้ระบบพี่เลี้ยงสามารถดำเนินไปได้อย่างราบรื่นและประสบความสำเร็จต่อผู้ได้รับการดูแลพี่เลี้ยงและองค์กร

จากงานวิจัยที่ผ่านมาจะเห็นได้ว่าวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยง โดยผ่านบทบาทหน้าที่ทั้ง 3 ด้าน ได้แก่บทบาทหน้าที่ในการสอนงาน บทบาทหน้าที่ในการให้การสนับสนุนทางจิตใจหรือจิตวิทยาทางสังคมและบทบาทหน้าที่ในการเป็นแบบอย่างอาจจะมีผลต่อการปรับตัวของพนักงานใหม่ สามารถสรุปเป็นตารางที่ 2.3 ดังนี้

ตารางที่ 2.3 วิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยง โดยผ่านบทบาทหน้าที่กับการปรับตัวในการทำงาน

วิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยง โดยผ่านบทบาทหน้าที่	ทิศทางความสัมพันธ์กับการปรับตัวในการทำงาน
บทบาทหน้าที่ในการสอนงาน	+
บทบาทหน้าที่ในการให้การสนับสนุนทางจิตใจ	+
บทบาทหน้าที่ในการเป็นแบบอย่าง	+

ดังนั้นในการศึกษารุ่นนี้จึงได้ศึกษาวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยงทั้งสามแบบว่ามีผลต่อการปรับตัวในการทำงานของพนักงานใหม่มากน้อยเพียงใดและศึกษาว่าวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยงวิธีการใดที่มีผลต่อการปรับตัวในการทำงาน

- งานวิจัยคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่ที่เกี่ยวข้องกับการปรับตัวในการทำงาน

Morrison(1993)ศึกษาอิทธิพลของพฤติกรรมแสวงหาข้อมูลที่มีผลต่อการจัดเวลาทางสังคมและการปรับตัวของพนักงานใหม่ที่ทำงานด้านบัญชีในระยะเวลา 6 เดือนแรก โดยเน้นศึกษาเฉพาะพฤติกรรมแสวงหาข้อมูล (information seeking) ผลการศึกษาพบว่าพฤติกรรมแสวงหาข้อมูลทำให้พนักงานใหม่มีความรอบรู้ในงานและบทบาท(task mastery)และเรียนรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรและกลายมาเป็นที่ยอมรับของบุคคลในองค์กร แต่อย่างไรก็ตาม

ต่อมาAshfordและBlack(1996)ได้ศึกษาพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่ในช่วงระยะเวลา 6 เดือนแรกของการเข้ามาเป็นสมาชิกองค์กรและช่วงเวลาที่ได้รับการจัดเกลาทางสังคม ผลการศึกษาพบว่าพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่ นอกจากการแสวงหาข้อมูลที่มีผลต่อการปรับตัวของพนักงานใหม่แล้ว จากผลการศึกษาครั้งนี้AshfordและBlack(1996)ยังพบว่า การแสวงหาข้อมูลป้อนกลับ (feedback seeking) และพฤติกรรมการสร้างความสัมพันธ์ (relationship building) กับบุคคลในองค์กร ได้แก่ หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงานและพี่เลี้ยงนั้นมีผลต่อการปรับตัวของพนักงานใหม่

ต่อมาSaksและ Ashforth (1997) ได้ศึกษา โดยการประมวลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดเกลาทางสังคมขององค์กรใน 5 ปีที่ผ่านมาและสร้างแบบจำลองการจัดเกลาทางสังคมขององค์กรแบบจำลองนี้แสดงให้เห็นว่าอิทธิพลที่มีผลต่อการปรับตัวในการทำงานของพนักงานใหม่ มี 2 ประการ ได้แก่ อิทธิพลจากองค์กรและอิทธิพลของพนักงานใหม่โดยอิทธิพลขององค์กร คือวิธีการจัดเกลาทางสังคมขององค์กรที่มีหลายระดับและอิทธิพลของพนักงานใหม่ คือ กลวิธีการริเริ่มหรือคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่ (proactive behaviors) ได้แก่ การแสวงหาข้อมูลและการแสวงหาข้อมูลป้อนกลับซึ่งแสดงให้เห็นว่านอกจากอิทธิพลขององค์กรที่ทำให้พนักงานใหม่สามารถปรับตัวได้แล้ว อิทธิพลที่มีจากพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่เองนั้นยังมีความสำคัญและช่วยทำให้พนักงานใหม่สามารถปรับตัวในการทำงานได้เช่นกันซึ่งจากแบบจำลองของSaksและ Ashforth(1997) ได้มีนักวิจัยที่สนใจศึกษาเกี่ยวกับกลวิธีการจัดเกลาทางสังคมขององค์กรนำมาใช้อย่างแพร่หลายโดยได้นำมาเป็นแนวคิดในการวิจัย ยกตัวอย่างเช่น งานวิจัยของจรัล อุ่นฐิติวัฒน์(2548)ที่ศึกษาพฤติกรรมการถ่ายทอดทางสังคมขององค์กรที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันในองค์กรสำหรับพนักงานสถาบันการเงินพิเศษของรัฐ โดยได้ศึกษาอิทธิพลจากองค์กรและอิทธิพลของพนักงาน ได้แก่ พฤติกรรมแสวงหาข้อมูลและการสร้างความสัมพันธ์ ผลการศึกษาพบว่า การแสวงหาข้อมูลของพนักงานมีผลบวกต่อความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ นอกจากนี้ยังพบว่าพฤติกรรมสร้างความสัมพันธ์มีผลบวกต่อพนักงานใหม่ทั้งความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ความรู้เกี่ยวกับองค์กรและความรอบรู้ในงานซึ่งส่งผลทำให้พนักงานสามารถปรับตัวในการทำงานรวมทั้งเกิดความพึงพอใจในงานและมีความผูกพันต่อองค์กร

นอกจากนี้Morrisonและคณะ(2004)ศึกษาเปรียบเทียบการแสวงหาข้อมูลป้อนกลับของพนักงานใหม่ที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกัน โดยเปรียบเทียบระหว่างพนักงานสัญชาติอเมริกันกับฮ่องกง ผลการศึกษาพบว่า พนักงานใหม่สัญชาติอเมริกันมีพฤติกรรมการแสวงหาข้อมูลป้อนกลับมีความถี่มากกว่าพนักงานใหม่สัญชาติฮ่องกงซึ่งเกิดจากการมีวัฒนธรรมที่ต่างกัน เพราะ โดยพื้นฐานพนักงานใหม่สัญชาติอเมริกันจะเป็นคนที่มีความเชื่อมั่นในความคิดของตนเอง (self-assertive) จึงทำให้รับรู้ว่ายายจ้างที่มีตำแหน่งสูงกว่านั้นไม่ได้แตกต่างจากตนเอง (low power

distance) จึงกล้าที่จะแสวงหาข้อมูลป้อนกลับจากนายจ้างมากกว่าซึ่งแตกต่างจากพนักงานใหม่ สัญชาติฮ่องกงที่จะไม่ค่อยแสวงหาข้อมูลป้อนกลับจากนายจ้างหรือผู้บริหารระดับสูงมากนัก แต่จะพูดคุยเรื่องเกี่ยวกับงานและแสวงหาข้อมูลป้อนกลับจากหัวหน้างานและพี่เลี้ยงมากกว่าซึ่งการแสวงหาข้อมูลป้อนกลับของทั้งพนักงานใหม่สัญชาติอเมริกันและสัญชาติฮ่องกงส่งผลทำให้พนักงานใหม่ลดความไม่แน่นอนในบทบาท(reducing uncertainty) และสามารถปรับตัวในการทำงานได้

ต่อมาAshforth, Sluss, และ Saks (2006) ศึกษาพฤติกรรมการขัดเกลาทางสังคมขององค์กรและคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่ที่มีผลต่อการเรียนรู้และการปรับตัวในการทำงานของพนักงานใหม่โดยศึกษาพนักงานใหม่ที่อาชีวศึกษาที่สำเร็จการศึกษามาใหม่ในช่วงเวลา 7 เดือนแรกของการทำงาน ผลการศึกษาพบว่ากลวิธีการขัดเกลาทางสังคมแบบมีตัวแบบโดยการใช้ระบบพี่เลี้ยงในองค์กรและโปรแกรมการฝึกในช่วงเวลาการทำงานระยะแรกกับคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่ ได้แก่ พฤติกรรมการแสวงหาข้อมูลและ พฤติกรรมการแสวงหาข้อมูลป้อนกลับมีผลต่อการปรับตัวของพนักงานใหม่ทั้งในด้านการปรับตัวให้เข้ากับลักษณะงานที่ทำ การปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมในการทำงาน การปรับตัวให้เข้ากับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาและการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กร เพราะพนักงานใหม่จะเรียนรู้โดยผ่านเนื้อหาที่ได้รับจากทั้งการขัดเกลาทางสังคมและจากการแสวงหาข้อมูลต่างๆซึ่งเนื้อหาที่ได้รับเหล่านี้จะช่วยทำให้พนักงานใหม่สามารถปรับตัวได้และยังมีความรู้เกี่ยวกับองค์กรและงานที่ทำอีกด้วยซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของBauerและคณะ(2007)ที่ศึกษาการปรับตัวของพนักงานใหม่ในระยะเวลาการขัดเกลาทางสังคมขององค์กร โดยการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างทั้งในระยะสั้นและระยะยาวกับกลุ่มตัวอย่างที่กำลังจะสำเร็จการศึกษาและเข้าทำงานในองค์กร ผลการวิจัยพบว่ากลวิธีการขัดเกลาทางสังคมและคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่ ได้แก่พฤติกรรมการแสวงหาข้อมูลและพฤติกรรมการแสวงหาข้อมูลป้อนกลับมีผลทางบวกต่อความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร ลดการลาออกและทำให้พนักงานใหม่ปรับตัวในการทำงานได้ซึ่งขัดกับงานวิจัยของKorte(2009)ที่ศึกษาพนักงานใหม่ในสายอาชีวศึกษา โดยการศึกษาว่าพนักงานใหม่สายอาชีพนี้มีวิธีการเรียนรู้จากคนในองค์กรอย่างไรเพื่อให้ตนเองสามารถปรับตัวได้โดยทำการสัมภาษณ์พนักงานใหม่ 17 คน ผลการศึกษาพบว่าพนักงานใหม่ส่วนใหญ่จะใช้วิธีการมีปฏิสัมพันธ์พูดคุยกับคนในองค์กรทั้งหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงานและพี่เลี้ยงโดยการมีปฏิสัมพันธ์ดังกล่าวมักจะเกิดจากการสร้างความสัมพันธ์เป็นอันดับแรก จากนั้นจึงจะสังเกตพฤติกรรมการทำงานจากบุคคลรอบข้างโดยการเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงานที่เปรียบเสมือนพี่เลี้ยงเป็นหลัก โดยสรุปพนักงานใหม่ได้เรียนรู้จากทั้ง 2 ทางคือผ่านการสร้างความสัมพันธ์และการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรโดยผ่านเพื่อน

ร่วมงานที่เปรียบเหมือนพี่เลี้ยง ผลคือทำให้พนักงานใหม่มีผลการปฏิบัติงาน มีความพึงพอใจในงานมากขึ้นและสามารถปรับตัวในการทำงานได้

Krasman(2011)ศึกษาพฤติกรรมการแสวงหาข้อมูลป้อนกลับกับลักษณะโครงสร้างองค์กร ผลการศึกษาพบว่าพนักงานที่ทำงานในองค์กรที่มีโครงสร้างองค์กรแบบมาตรฐาน(standardization)คือองค์กรที่มีการกำหนดกฎระเบียบและวิธีดำเนินการให้เป็นรูปแบบเดียวกันเพื่อนำไปใช้ปฏิบัติกับทุกคนในองค์กร พนักงานจะมีพฤติกรรมการแสวงหาข้อมูลป้อนกลับมากกว่าองค์กรประเภทอื่น เพราะว่าผลการปฏิบัติงานของพนักงานจะขึ้นอยู่กับการประเมินผลงานจากหัวหน้างานและการทำงานส่วนใหญ่ก็จะทำงานร่วมกันเป็นทีม มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น จึงทำให้พนักงานมีการแสวงหาข้อมูลป้อนกลับจากทั้งหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงานและการติดตามข้อมูลป้อนกลับจากเอกสาร ตรงกันข้ามกับองค์กรแบบเป็นทางการ(formalization)ที่พนักงานจะแสวงหาข้อมูลป้อนกลับน้อยกว่าและส่วนใหญ่จะทราบข้อมูลป้อนกลับจากเอกสารมากกว่าบุคคล เพราะเนื่องจากองค์กรแบบเป็นทางการ อย่างเช่นองค์กรราชการจะมีกฎระเบียบที่เคร่งครัดและพนักงานจะมีความเกรงกลัวหัวหน้างานและนายจ้างมากกว่าจึงแสวงหาข้อมูลป้อนกลับจากทางเอกสารที่มีความเสี่ยงน้อยกว่าแสวงหาจากตัวบุคคล สอดคล้องกับงานวิจัยของ Susan(2011)ที่ศึกษาพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานในช่วงเวลาการขัดเกลาทางสังคมขององค์กรผลการศึกษาพบว่าองค์กรในปัจจุบันนี้ส่วนใหญ่จะเป็นแบบองค์กรแบบกึ่งทางการและมีการกระจายอำนาจ(decentralized organization)ซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถตัดสินใจในเรื่องที่สำคัญได้ซึ่งองค์กรส่วนใหญ่ก็จะเน้นบทบาทของพนักงานและผลการปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญจึงทำให้พนักงานส่วนใหญ่มีคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกในการทำงานมากขึ้นทั้งการแสวงหาข้อมูล การแสวงหาข้อมูลป้อนกลับและการสร้างความสัมพันธ์ซึ่งมีผลดีต่อการขัดเกลาทางสังคมขององค์กร เพราะทำให้พนักงานมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อนายจ้าง เข้าใจองค์กรและอนาคตในการทำงานรวมทั้งสำหรับพนักงานใหม่ที่มีคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกก็จะมีผลทางบวกต่อการปรับตัวในการทำงาน

จากงานวิจัยที่ผ่านมาจะเห็นได้ว่าพฤติกรรมแสวงหาข้อมูลและพฤติกรรมแสวงหาข้อมูลป้อนกลับและพฤติกรรมสร้างความสัมพันธ์อาจจะมีผลต่อการปรับตัวในการทำงานของพนักงานใหม่ สามารถสรุปดังตารางที่ 2.4

ตารางที่ 2.4 คุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่กับการปรับตัวในการทำงาน

คุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่	ทิศทางความสัมพันธ์กับการปรับตัวในการทำงาน
พฤติกรรมแสวงหาข้อมูล	+
พฤติกรรมแสวงหาข้อมูลป้อนกลับ	+
พฤติกรรมสร้างความสัมพันธ์	+

จากข้อมูลข้างต้นแสดงให้เห็นว่าวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยงและคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่อาจจะมีผลต่อการปรับตัวในการทำงาน โดยการศึกษาครั้งนี้จะศึกษาถึงวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยงและคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่ว่ามีผลต่อการปรับตัวในการทำงานของพนักงานใหม่มากน้อยเพียงใด โดยศึกษาว่าวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยงวิธีใดและคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่คุณลักษณะใดที่จะมีผลต่อการปรับตัวในการทำงานของพนักงานใหม่ในองค์กรเทคโนโลยีสารสนเทศ



บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

ในส่วนนี้เป็นการนำเสนอถึงขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย สามารถแบ่งออกเป็น 6 ขั้นตอน ดังนี้

- 3.1 ขอบเขตของการวิจัย
- 3.2 เครื่องมือในการวิจัย
- 3.3 ขั้นตอนการสร้างและการทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.4 การแปลผล
- 3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตของการวิจัยจะเป็นกล่าวถึงประชากร กลุ่มตัวอย่างและการสุ่มตัวอย่าง รายละเอียดดังนี้

3.1.1 ประชากร

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้คือ พนักงานใหม่ของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ของกลุ่มธุรกิจเกี่ยวกับการวางระบบและการให้บริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในเขตพัฒนาและยานนาวาที่มีระบบที่เลี้ยงพนักงานใหม่ซึ่งเป็นบริษัทในเครือเดียวกัน จำนวน 5 แห่ง โดยการศึกษาครั้งนี้ใช้ตัวอักษรภาษาอังกฤษเรียงตามลำดับแทนการใช้ชื่อบริษัทจริงซึ่งมีจำนวนพนักงานใหม่ทั้งหมด 241 คน

1. บริษัท A	จำนวนพนักงานใหม่	102	คน
2. บริษัท B	จำนวนพนักงานใหม่	42	คน
3. บริษัท C	จำนวนพนักงานใหม่	39	คน
4. บริษัท D	จำนวนพนักงานใหม่	33	คน
5. บริษัท E	จำนวนพนักงานใหม่	25	คน

(ข้อมูล ณ เดือน กันยายน 2556)

จำนวนพนักงานใหม่ของบริษัท 5 แห่งรวมจำนวนประชากรทั้งสิ้น 241 คน

3.1.2 กลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยใช้สูตรคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างสำเร็จรูปของTaro Yamane (ธานินทร์ ศิลป์จารุ, 2553 : 45) ในการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยกำหนดระดับความมีนัยสำคัญเท่ากับ 0.05
 กิณขนาดของความคลาดเคลื่อน(e)เป็นร้อยละ 5

สูตรในการคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

โดย

n = จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

N = จำนวนประชากร

e = ค่าความคลาดเคลื่อนของกลุ่มตัวอย่างที่ยอมรับได้ซึ่งกำหนดให้มีค่าเท่ากับ 0.05

เมื่อแทนค่าจะได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

$$n = \frac{241}{1 + 241(0.05)^2}$$

$$n = 150.39$$

ได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง n = 150.39 = 150 คน

3.1.3 การสุ่มตัวอย่าง

เมื่อได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 150 คน จากนั้นทำการสุ่มโดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบระดับชั้นอย่างมีสัดส่วน(Proportional stratified random sampling)ซึ่งมีวิธีการแบ่งสัดส่วนตามช่วงชั้นดังนี้(กัลยา วาณิชย์บัญชา, 2552:19)

$$\text{จำนวนกลุ่มตัวอย่างเมื่อแบ่งสัดส่วนตามช่วงชั้น} = \left[\frac{\text{ขนาดกลุ่มตัวอย่าง}}{\text{จำนวนประชากร}} \right] \times \text{จำนวนพนักงานใหม่ของแต่ละบริษัท}$$

ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างพนักงานใหม่ของแต่ละบริษัทเมื่อแบ่งสัดส่วนตามช่วงชั้น

บริษัท	(ขนาดกลุ่มตัวอย่าง÷จำนวนประชากร)×จำนวนพนักงานใหม่ของแต่ละบริษัท	จำนวนกลุ่มตัวอย่างเมื่อแบ่งสัดส่วนตามช่วงชั้น
1. บริษัท A	$(150 \div 241) \times 102 = 63.24$	63 คน
2. บริษัท B	$(150 \div 241) \times 42 = 26.04$	26 คน
3. บริษัท C	$(150 \div 241) \times 39 = 24.18$	24 คน
4. บริษัท D	$(150 \div 241) \times 33 = 20.52$	21 คน
5. บริษัท E	$(153 \div 247) \times 25 = 15.5$	16 คน
รวมจำนวนกลุ่มตัวอย่างพนักงานใหม่จากบริษัท 5 แห่ง = 150 คน		

โดยผู้วิจัยจะจัดส่งแบบสอบถามไปยังแต่ละบริษัทรวมจำนวน 300 ชุด เพื่อให้มีการกระจายแบบสอบถามทั่วถึงไปยังกลุ่มประชากรพนักงานใหม่ในแต่ละบริษัท

3.2 เครื่องมือในการวิจัย

งานวิจัยนี้ใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการวิจัยและเป็นแบบสอบถามที่มีข้อความแบบปลายปิด (Close ended question) เพื่อวัดการรับรู้ของพนักงานใหม่เกี่ยวกับวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยง คุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่ และการปรับตัวในการทำงานของพนักงานใหม่ แบบสอบถามนี้มีคำถามเพื่อวัดการรับรู้ของพนักงานใหม่ทั้งหมด 56 ข้อ โดยแบ่งออกเป็น 5 ตอน ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ประกอบไปด้วย เพศ อายุ ระยะเวลาปฏิบัติงานและตำแหน่งงานเป็นข้อความแบบเติมข้อความและตรวจสอบรายการ (Checklist) จำนวน 4 ข้อ เพื่อทราบข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยง

คำถามในตอนที่ 2 นี้ มีจำนวนทั้งหมด 16 ข้อ เป็นการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยงทั้ง 3 วิธี ได้แก่ การสอนงาน การให้การสนับสนุนทางจิตใจและการเป็นแบบอย่างของพนักงานใหม่ซึ่งปรับปรุงมาจากแบบสอบถามที่สร้างขึ้นโดย Viator และ Scandura (1994) และ Brown และคณะ (2008) โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามประเมินความคิดเห็นของตนเองที่มีต่อข้อความแต่ละข้อ โดยใช้แบบวัดประเมินค่า (Rating scale) 5 ระดับตามแบบของลิเคิร์ต (Likert scale) โดยกำหนดค่าคะแนนของช่วงน้ำหนักเป็น 5 ระดับ ดังต่อไปนี้

- 5 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง
- 4 หมายถึง เห็นด้วย
- 3 หมายถึง ไม่แน่ใจ
- 2 หมายถึง ไม่เห็นด้วย
- 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ตอนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่

คำถามในตอนที่ 3 นี้ มีจำนวนทั้งหมด 14 ข้อ เพื่อใช้ในการสอบถามคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่ในองค์กรเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีต่อตนเองทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ พฤติกรรมการแสวงหาข้อมูล พฤติกรรมการแสวงหาข้อมูลป้อนกลับและพฤติกรรมการสร้างความสัมพันธ์ ซึ่งนำมาจากแนวคิดของ Morrison (1993), Ashford และ Black (1996) และจากแบบสอบถามที่สร้างขึ้นโดยงานวิจัยของจรัล อุ่นจิตร์รัตน์ (2548) โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามประเมินความคิดของตนเองที่มีต่อข้อคำถามแต่ละข้อ โดยเป็นข้อคำถามแบบมาตราประเมินค่า (Rating Scale) มีให้เลือก 5 ระดับ โดยกำหนดค่าคะแนนของช่วงน้ำหนักเป็น 5 ระดับ ดังต่อไปนี้

- 5 หมายถึง จริงที่สุด
- 4 หมายถึง จริง
- 3 หมายถึง ไม่แน่ใจ
- 2 หมายถึง ไม่จริง
- 1 หมายถึง ไม่จริงที่สุด

ตอนที่ 4 คำถามเกี่ยวกับการปรับตัวในการทำงานของพนักงานใหม่

คำถามในตอนที่ 3 นี้ มีจำนวนทั้งหมด 19 ข้อ เพื่อใช้ในการสอบถามความคิดเห็นของพนักงานใหม่ที่มีต่อการปรับตัวในการทำงานของตนเองทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ การปรับตัวให้เข้ากับลักษณะงานที่ทำ การปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมในการทำงาน การปรับตัวให้เข้ากับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาและการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรซึ่งปรับปรุงมาจากแบบสอบถามที่สร้างขึ้นโดย Pulakos และคณะ (2000) และจากงานวิจัยของอภิษฐา อินทรสุภา (2547) โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามประเมินความคิดของตนเองที่มีต่อข้อคำถามแต่ละข้อ โดยใช้แบบวัดประเมินค่า (Rating scale) 5 ระดับตามแบบของลิเคิร์ต (Likert scale) โดยกำหนดค่าคะแนนของช่วงน้ำหนักเป็น 5 ระดับ ดังต่อไปนี้

- 5 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง
- 4 หมายถึง เห็นด้วย
- 3 หมายถึง ไม่แน่ใจ

2 หมายถึง ไม่เห็นด้วย

1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ตอนที่ 5 ข้อมูลเกี่ยวกับบุคลิกภาพ

สำหรับตอนที่ 5 นี้เป็นคำถามเกี่ยวกับบุคลิกภาพของพนักงานใหม่ที่ทำงานในองค์กรเทคโนโลยีสารสนเทศจำนวน 7 ข้อซึ่งได้ดัดแปลงมาจากงานวิจัยของLounsburyและคณะ(2007)เพื่อกันหาบุคลิกภาพของพนักงานใหม่โดยใช้แบบวัดประเมินค่า (Rating scale) 5 ระดับตามแบบของลิเคิร์ต(Likert scale) กำหนดค่าคะแนนของช่วงน้ำหนักเป็น 5 ระดับ ดังต่อไปนี้

5 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง

4 หมายถึง เห็นด้วย

3 หมายถึง ไม่แน่ใจ

2 หมายถึง ไม่เห็นด้วย

1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

3.3 ขั้นตอนการสร้างและการทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การสร้างเครื่องมือในการวิจัย มีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

3.3.1 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ หนังสือบทความวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยง คุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่และการปรับตัวในการทำงานของพนักงานใหม่

3.3.2 นำข้อมูลที่ได้จากแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม ได้แก่ แบบสอบถามวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยง โดยผู้วิจัยได้ปรับปรุงมาจากแบบสอบถามที่สร้างขึ้นโดยScanduralและ Viator(1994)และBrownและคณะ(2008) แบบสอบถามคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่โดยผู้วิจัยได้นำมาจากแนวคิดของMorrison(1993), AshfordและBlack(1996)และจากแบบสอบถามที่สร้างขึ้นโดยงานวิจัยของจรัล อุ่นจิรัตน์(2548)และแบบสอบถามการปรับตัวในการทำงาน โดยผู้วิจัยได้ปรับปรุงมาจากแบบสอบถามที่สร้างขึ้น โดยPulakosและคณะ(2000)และจากงานวิจัยของอภิษฐา อินทรสุภา(2547) จากนั้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ความเหมาะสมของเนื้อหาและภาษาที่ใช้ในแบบสอบถามนั้นมีความครอบคลุมตามวัตถุประสงค์หรือไม่

3.3.3 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น ให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน ทำการตรวจสอบเนื้อหาและการใช้ภาษาและนำผลประเมินมาหาค่าความเที่ยงตรง(Validity)ของเนื้อหา โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง(Index of Congmeur : IOC)ของแบบสอบถามซึ่งการให้คะแนนของผู้ทรงคุณวุฒิแต่ละท่านให้คะแนนตามเกณฑ์ ดังนี้

ให้คะแนน +1 เมื่อ ผู้ทรงคุณวุฒิแน่ใจคำถามนั้นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

ให้คะแนน 0 เมื่อ ผู้ทรงคุณวุฒิไม่แน่ใจว่าคำถามนั้นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

ให้คะแนน -1เมื่อ ผู้ทรงคุณวุฒิแน่ใจว่าคำถามนั้นไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์

จากนั้น นำคะแนนที่ได้จากผู้ทรงคุณวุฒิมาแทนค่า โดยใช้วิธีของRovinelliและ Hambleton มีสูตรดังนี้ (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2543: 117) (ดังแสดงในตารางภาคผนวก ก)

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC หมายถึง ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์

$\sum R$ หมายถึง ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

N หมายถึง จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิ

ขอบเขตค่า IOC และความหมาย

ข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.5-1.00 หมายถึง มีค่าความเที่ยงตรงสูงนำมาใช้ในแบบสอบถามได้

ข้อคำถามที่มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.5 หมายถึง ต้องปรับปรุง

3.3.4 นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรง(Validity)ของเนื้อหาและผ่านการปรับปรุงเรียบร้อยแล้วมาใช้ทดสอบนำร่อง(Pilot study)กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 ชุด เพื่อวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น(Reliability)ของแบบสอบถาม โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ Statistical Package for Social Science(SPSS) ในการวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบัก (Cronbach) (กัลยา วาณิชย์บัญชา, 2552:35)ของตัวแปรแต่ละตัวที่นำมาศึกษา ผลการทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถามนำเสนอในตาราง ดังนี้

ตารางที่ 3.2 แสดงค่า Cronbach's Alpha เพื่อทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ตัวแปร	Cronbach's Alpha
วิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพีทีเอส	
ด้านการสอนงาน	.832
ด้านการสนับสนุนทางจิตใจ	.798
ด้านการเป็นแบบอย่าง	.813
คุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่	
ด้านการแสวงหาข้อมูล	.791
ด้านการแสวงหาข้อมูลป้อนกลับ	.825
ด้านการสร้างความสัมพันธ์	.811
การปรับตัวในการทำงาน	
ด้านการปรับตัวให้เข้ากับลักษณะงานที่ทำ	.801
ด้านการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมในการทำงาน	.822
ด้านการปรับตัวให้เข้ากับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา	.769
ด้านการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กร	.808

ผลการวิเคราะห์ในตาราง พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพีทีเอส มีค่าความเชื่อมั่นอยู่ระหว่าง .832 - .798 สำหรับคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาอยู่ระหว่าง .825 - .791 และค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของการปรับตัวในการทำงานของพนักงานใหม่มีค่าความเชื่อมั่นอยู่ระหว่าง .822 - .769 ซึ่งมีความมากกว่า 0.7 ถือว่าอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

3.3.5 หลังจากแบบสอบถามผ่านการทดสอบความเที่ยงและความเชื่อมั่นแล้ว จากนั้นนำแบบสอบถามไปแจกจ่ายกลุ่มตัวอย่าง

3.4 การแปลผล

การพิจารณาระดับของตัวแปรทั้ง 4 ตัวแปร มีการแปลผลตามค่าเฉลี่ยดังนี้

3.4.1 การรับรู้ของพนักงานใหม่ถึงวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพีทีเอส
ค่าเฉลี่ยอยู่ในช่วงคะแนนต่อไปนี้ หมายถึง

ตารางที่ 3.3 แสดงการแปลผลการรับรู้ของพนักงานใหม่ถึงวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยง

ช่วงคะแนนเฉลี่ย	ระดับคะแนน	ความหมาย
1.00 - 1.80	ระดับต่ำที่สุด	พี่เลี้ยงมีวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรในด้านนี้น้อย
1.81 - 2.60	ระดับต่ำ	พี่เลี้ยงมีวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรในด้านนี้น้อยมาก
2.61 - 3.40	ระดับปานกลาง	พี่เลี้ยงมีวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรในด้านนี้ปานกลาง
3.41 - 4.20	ระดับสูง	พี่เลี้ยงมีวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรในด้านนี้มาก
4.21 - 5.00	ระดับสูงที่สุด	พี่เลี้ยงมีวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรในด้านนี้มากที่สุด

3.4.2 คุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่ ค่าเฉลี่ยอยู่ในช่วงคะแนนต่อไปนี้ หมายถึง

ตารางที่ 3.4 แสดงการแปลผลคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่

ช่วงคะแนนเฉลี่ย	ระดับคะแนน	ความหมาย
1.00 - 1.80	ระดับต่ำที่สุด	พนักงานใหม่มีพฤติกรรมเชิงรุกในลักษณะนี้น้อยมาก
1.81 - 2.60	ระดับต่ำ	พนักงานใหม่มีพฤติกรรมเชิงรุกในลักษณะนี้น้อย
2.61 - 3.40	ระดับปานกลาง	พนักงานใหม่มีพฤติกรรมเชิงรุกในลักษณะนี้ปานกลาง
3.41 - 4.20	ระดับสูง	พนักงานใหม่มีพฤติกรรมเชิงรุกในลักษณะนี้มาก
4.21 - 5.00	ระดับสูงที่สุด	พนักงานใหม่มีพฤติกรรมเชิงรุกในลักษณะนี้มากที่สุด

3.4.3 การปรับตัวในการทำงาน ค่าเฉลี่ยอยู่ในช่วงคะแนนต่อไปนี้ หมายถึง

ตารางที่ 3.5 แสดงการแปลผลการปรับตัวในการทำงาน

ช่วงคะแนนเฉลี่ย	ระดับคะแนน	ความหมาย
1.00 - 1.80	ระดับต่ำที่สุด	พนักงานใหม่ปรับตัวในการทำงานได้น้อยมาก
1.81 - 2.60	ระดับต่ำ	พนักงานใหม่ปรับตัวในการทำงานได้น้อย
2.61 - 3.40	ระดับปานกลาง	พนักงานใหม่ปรับตัวในการทำงานได้ปานกลาง
3.41 - 4.20	ระดับสูง	พนักงานใหม่ปรับตัวในการทำงานได้ดี
4.21 - 5.00	ระดับสูงที่สุด	พนักงานใหม่ปรับตัวในการทำงานได้ดีมาก

3.4.4 บุคลิกภาพของพนักงานใหม่
ค่าเฉลี่ยอยู่ในช่วงคะแนนต่อไปนี้ หมายถึง

ตารางที่ 3.6 แสดงการแปลผลบุคลิกภาพของพนักงานใหม่

ช่วงคะแนนเฉลี่ย	ระดับคะแนน	ความหมาย
1.00 - 1.80	ระดับต่ำที่สุด	พนักงานใหม่มีบุคลิกภาพในข้อนี้ น้อยมาก
1.81 - 2.60	ระดับต่ำ	พนักงานใหม่มีบุคลิกภาพในข้อนี้ น้อย
2.61 - 3.40	ระดับปานกลาง	พนักงานใหม่มีบุคลิกภาพในข้อนี้ ปานกลาง
3.41 - 4.20	ระดับสูง	พนักงานใหม่มีบุคลิกภาพในข้อนี้ มาก
4.21 - 5.00	ระดับสูงที่สุด	พนักงานใหม่มีบุคลิกภาพในข้อนี้ มากที่สุด

3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

กระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลของงานวิจัยนี้ มีดังต่อไปนี้

3.5.1 ผู้วิจัยได้สอบถามเบื้องต้นกับหัวหน้าฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลของกลุ่มบริษัทที่ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับการวางระบบไอทีและการให้บริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศว่าอนุญาตให้ผู้วิจัยเข้าไปดำเนินการเก็บข้อมูลได้หรือไม่

3.5.2 เมื่อหัวหน้าฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลของกลุ่มบริษัทที่ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับการวางระบบไอทีและการให้บริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอนุญาต ผู้วิจัยดำเนินการทำหนังสือขออนุญาตจากมหาวิทยาลัยไปยังบริษัทอย่างเป็นทางการเพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูล โดยวิธีการแจกแบบสอบถามแก่พนักงานใหม่ของบริษัท

3.5.3 ดำเนินการแจกแบบสอบถาม โดยจัดเตรียมเอกสารคือเอกสารชี้แจงผู้เข้าร่วมการวิจัยและแบบสอบถาม จากนั้นจึงนำไปให้หัวหน้าฝ่ายทรัพยากรบุคคลของแต่ละบริษัทเพื่อแจกเอกสารและแบบสอบถามแก่กลุ่มตัวอย่าง โดยขอให้หัวหน้าฝ่ายทรัพยากรบุคคลของแต่ละบริษัทดำเนินการแจกและเก็บแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างภายในเวลาไม่เกิน 3 สัปดาห์ จากนั้นผู้วิจัยจะเข้าไปรับแบบสอบถามที่บริษัทด้วยตนเองเพื่อเก็บแบบสอบถามดังกล่าวจากหัวหน้าฝ่ายทรัพยากรบุคคลและขอความอนุเคราะห์ผู้ที่ยังไม่ได้ออบแบบสอบถามให้ส่งแบบสอบถามคืนหัวหน้าฝ่ายทรัพยากรบุคคลไม่เกิน 2 สัปดาห์

3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม โดยการนำข้อมูลที่ได้มาบันทึกลงในแบบลงรหัสและประมวลผลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ Statistical Package for Social Science (SPSS) โดยมีรายละเอียดในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

3.6.1 สถิติเชิงพรรณนา(Descriptive Statistic) ได้แก่ การแจกแจงความถี่(Frequency) ค่าร้อยละ(Percentage)ค่าเฉลี่ย(Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(Standard Deviation) เพื่อใช้ในการอธิบายคุณลักษณะของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระยะเวลาปฏิบัติงาน ตำแหน่งงานและข้อมูลเชิงพรรณนาของตัวแปรต่างๆในการวิจัย ได้แก่ ระดับของวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยง ระดับคุณลักษณะพฤติกรรมพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่ ระดับการปรับตัวในการทำงานของพนักงานใหม่ตามการรับรู้ของพนักงานใหม่และระดับบุคลิกภาพของพนักงานใหม่

3.6.2 สถิติเชิงอนุมาน(Inference Statistic) ได้แก่

3.6.2.1 การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน(Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างๆ ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยงกับการปรับตัวในการทำงานและความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่กับการปรับตัวในการทำงาน โดยใช้ระดับของความเชื่อมั่นในระดับร้อยละ 95 (α แอลฟา = .05) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ที่ได้สามารถแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรดังนี้ (ชูศรี วงศ์รัตน์, 2550: 314-316)

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.71-1.00 หมายถึง มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.31-0.70 หมายถึง มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.01- 0.30 หมายถึง มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำ

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.00 หมายถึง ไม่มีความสัมพันธ์

3.6.2.2 สถิติถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) โดยการคัดเลือกตัวแปรนำเข้าสู่สมการด้วยวิธีการแบบปกติ(Enter Multiple Regression Analysis)เพื่อหาตัวแปรที่มีนัยสำคัญทางสถิติ และทดสอบตัวแปรวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยงกับคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่ตัวแปรใดที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวในการทำงาน

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (ต่อ)

จำนวน		ร้อยละ	จำนวน		ร้อยละ
อายุ			ตำแหน่งงาน		
21 - 23 ปี	91	60.7	ด้านเทคนิค		
24 - 26 ปี	59	39.3	พนักงานดูแลความปลอดภัยด้าน	6	4.0
รวม	150	100.0	ระบบเครือข่าย		
			นักเขียน โปรแกรม	55	36.7
			วิศวกรซอฟต์แวร์	15	10.0
			นักวิเคราะห์ระบบ	13	8.7
			วิศวกรระบบ	7	4.7
			ด้านสนับสนุน		
			พนักงานประสานงานไอที	17	11.3
			พนักงานแก้ปัญหาการใช้งาน	19	12.7
			โปรแกรม		
			พนักงานดูแลซ่อมบำรุง	18	12.0
			รวม	150	100.0

ตารางที่ 4.1พบว่า กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาคั้งนี้ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 54.4 และเป็นเพศหญิงร้อยละ 45.6 มีอายุระหว่าง 21-23ปีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 60.7 รองลงมา มีอายุระหว่าง 24-26 ปี คิดเป็นร้อยละ 39.3 สำหรับระยะเวลาการทำงานในองค์กรปัจจุบันพบว่า ระยะเวลาในการทำงาน 9-12 เดือน มีจำนวนมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 45.3 รองลงมาคือ 5-8 เดือน คิดเป็นร้อยละ 32.7 และอันดับสุดท้ายคือ 0-4 เดือน คิดเป็นร้อยละ 22.0

สำหรับตำแหน่งงานด้านเทคนิคพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีตำแหน่งนักเขียนโปรแกรม คิดเป็นร้อยละ 36.7 รองลงมาคือวิศวกรซอฟต์แวร์ คิดเป็นร้อยละ 10.0 อันดับที่สามคือนักวิเคราะห์ระบบ คิดเป็นร้อยละ 8.7 อันดับที่สี่คือวิศวกรระบบ คิดเป็นร้อยละ 4.7 อันดับสุดท้ายคือพนักงานดูแลความปลอดภัยด้านระบบเครือข่าย คิดเป็นร้อยละ 4.0

สำหรับตำแหน่งงานด้านสนับสนุนพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีตำแหน่งพนักงานแก้ปัญหาการใช้งานโปรแกรม คิดเป็นร้อยละ 12.7 รองลงมาคือพนักงานดูแลซ่อมบำรุง คิดเป็นร้อยละ 12.0 อันดับสุดท้ายคือพนักงานประสานงานไอที คิดเป็นร้อยละ 11.3

4.2 ข้อมูลเชิงพรรณนาของตัวแปรที่ศึกษา

4.2.1 วิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยง

ตารางที่ 4.2 แสดงผลรวมค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยง

วิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยง	\bar{X}	S.D.	ระดับ
วิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยงโดยผ่านบทบาทการสอนงาน	4.03	0.45	สูง
วิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยงโดยผ่านบทบาทการให้การสนับสนุนทางจิตใจ	4.16	0.47	สูง
วิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยงโดยผ่านการเป็นแบบอย่าง	4.07	0.48	สูง
ค่าเฉลี่ยรวมวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยง	4.08	0.42	สูง

ข้อมูลจากตารางที่ 4.2 แสดงในรูปของแผนภูมิได้ดังนี้



รูปภาพที่ 4.1 แสดงผลรวมค่าเฉลี่ยของระดับวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมขององค์กรพี่เลี้ยงจากตารางที่ 4.2 และรูปภาพที่ 4.1 พบว่า ค่าเฉลี่ยรวมของระดับวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยงทั้ง 3 ด้านมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.08 มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.42 ซึ่งอยู่ในระดับสูง แสดงว่าพี่เลี้ยงมีวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรผ่านบทบาททั้งสามด้านนี้มาก

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า พี่เลี้ยงมีวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรโดยผ่านการให้การสนับสนุนทางจิตใจมากที่สุดคือมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.16 มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.47 รองลงมาคือวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยงโดยผ่านการเป็นแบบอย่าง มีค่าเฉลี่ยคือ 4.07 มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.48 อันดับสุดท้ายคือวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยงโดยผ่านบทบาทการสอนงาน มีค่าเฉลี่ยคือ 4.03 มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.45 โดยรวมแล้วมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08 ซึ่งอยู่ในระดับสูง

ตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยงแยกเป็นรายชื่อ รายด้าน โดยภาพรวม

ข้อความ	วิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยง โดยผ่านบทบาทหน้าที่					\bar{X}	S.D.	ระดับ
	เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง			
การสอนงาน						4.03	0.48	สูง
1.พี่เลี้ยงสอนเรื่องวัฒนธรรมองค์กร เช่น กฎระเบียบภายในองค์กรทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการและโครงสร้างภายในองค์กร	25 (16.7)	113 (75.3)	11 (7.3)	0 (0.0)	1 (0.7)	4.07	0.54	สูง
2.พี่เลี้ยงให้ความรู้เรื่องงานและช่วยเหลือในการทำงานจนสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายของงานตามที่ได้รับมอบหมายจากหน่วยงาน	38 (25.3)	98 (65.3)	13 (8.7)	1 (0.7)	0 (0.0)	4.15	0.58	สูง
3.พี่เลี้ยงสอนเรื่องเทคนิคต่างๆในการทำงาน เช่น ขั้นตอนในการทำงาน คำศัพท์เฉพาะ	37 (24.8)	97 (65.1)	12 (8.1)	3 (2.0)	0 (0.0)	4.13	0.62	สูง
4.พี่เลี้ยงสอนโดยการให้ข้อมูลย้อนกลับทั้งทางบวกและทางลบ	22 (14.7)	105 (70.0)	21 (14.0)	2 (1.3)	0 (0.0)	3.98	0.58	สูง
5.พี่เลี้ยงให้ข้อมูลย้อนกลับท่านอย่างทันทีทันใดเมื่อพบว่ามีผลการปฏิบัติงานที่ไม่ถูกต้อง	26 (17.3)	95 (63.3)	23 (15.3)	4 (2.7)	0 (0.0)	3.97	0.66	สูง
6.พี่เลี้ยงให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างสม่ำเสมอทำให้ท่านมีความตั้งใจในการทำงานมากขึ้น	24 (16.2)	104 (70.3)	19 (12.8)	0 (0.0)	1 (0.7)	4.01	0.59	สูง
7.พี่เลี้ยงให้ข้อมูลย้อนกลับโดยอ้างอิงเกณฑ์การประเมินตามมาตรฐานของหน่วยงานหรือตามวัฒนธรรมที่องค์กรยึดถือ	20 (13.4)	90 (60.4)	37 (24.8)	0 (0.0)	2 (1.3)	3.85	0.69	สูง
8.พี่เลี้ยงให้ข้อมูลย้อนกลับโดยใช้การสื่อสารที่เหมาะสมและรับฟังเหตุผลหากไม่พอใจในข้อมูลย้อนกลับ	30 (20.1)	105 (70.5)	13 (8.7)	1 (0.7)	0 (0.0)	4.10	0.55	สูง

ตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยงแยกเป็นรายชื่อ รายด้าน โดยภาพรวม (ต่อ)

ข้อความ	วิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยงโดยผ่านบทบาทหน้าที่					\bar{X}	S.D.	ระดับ
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง			
การให้การสนับสนุนทางจิตใจ						4.16	0.47	สูง
9. พี่เลี้ยงให้คำปรึกษาและแนะนำทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว	32 (21.6)	99 (66.9)	14 (9.5)	2 (1.4)	1 (0.7)	4.07	0.65	สูง
10. พี่เลี้ยงให้กำลังใจเมื่อทำงานผิดพลาด	38 (25.7)	93 (62.8)	15 (10.1)	1 (0.7)	1 (0.7)	4.12	0.65	สูง
11. พี่เลี้ยงตั้งใจฟังในเวลาที่ท่านพูดหรือแสดงความคิดเห็น	38 (25.7)	94 (63.5)	16 (10.8)	0 (0.0)	0 (0.0)	4.15	0.58	สูง
12. พี่เลี้ยงใช้ภาษาที่เป็นกันเองเพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน	55 (36.9)	84 (56.4)	9 (6.0)	1 (0.7)	0 (0.0)	4.30	0.61	สูง
13. พี่เลี้ยงแนะนำการปฏิบัติตัวที่เหมาะสมในการอยู่ร่วมกับคนอื่นๆ ในที่ทำงาน	45 (30.2)	90 (60.4)	12 (8.1)	2 (1.3)	0 (0.0)	4.19	0.63	สูง
การเป็นแบบอย่าง						4.07	0.48	สูง
14. พี่เลี้ยงเป็นตัวอย่างที่ดีของการวางตัวในหน่วยงาน	35 (23.6)	96 (64.9)	15 (10.1)	2 (1.4)	0 (0.0)	4.11	0.61	สูง
15. พนักงานใหม่พยายามปฏิบัติตามพฤติกรรมการทำงานของพี่เลี้ยง	22 (14.9)	103 (69.6)	20 (13.5)	2 (1.4)	1 (0.7)	3.97	0.63	สูง
16. พี่เลี้ยงสาธิตการทำงานเพื่อเป็นตัวอย่าง	38 (25.7)	97 (65.5)	12 (8.1)	1 (0.7)	0 (0.0)	4.16	0.58	สูง
โดยภาพรวม						4.08	0.42	สูง

จากตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ยของวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยงซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 3 ด้าน มีจำนวน 16 ข้อ ดังนี้

ด้านการสอนงานมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.03 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.48 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อและจัดอันดับค่าเฉลี่ยจากสูงสุดถึงต่ำสุดพบว่าพี่เลี้ยงให้ความรู้เรื่องงานและช่วยเหลือในการทำงานจนสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายของงานตามที่ได้รับมอบหมายจากหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ 4.15 มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.58 รองลงมาคือพี่เลี้ยงสอนเรื่องเทคนิคต่างๆในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.62 อันดับที่สามคือพี่เลี้ยงให้ข้อมูลย้อนกลับโดยใช้การสื่อสารที่เหมาะสม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.10 มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.55 อันดับที่สุดคือพี่เลี้ยงสอนเรื่องวัฒนธรรมองค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.07 มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.54 อันดับสุดท้ายคือพี่เลี้ยงให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01 มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.59 อันดับสุดท้ายคือพี่เลี้ยงสอนโดยการให้ข้อมูลย้อนกลับทั้งทางบวกและทางลบ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98 มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.58 อันดับที่สุดคือพี่เลี้ยงให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างทันท่วงที มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.66 อันดับสุดท้ายได้แก่ พี่เลี้ยงให้ข้อมูลย้อนกลับโดยอ้างอิงเกณฑ์การประเมินตามมาตรฐานของหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.69

ด้านการให้การสนับสนุนทางจิตใจมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.16 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.47 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อและจัดอันดับค่าเฉลี่ยจากสูงสุดถึงต่ำสุดพบว่าพี่เลี้ยงใช้ภาษาที่เป็นกันเองเพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ 4.30 มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.61 รองลงมาคือพี่เลี้ยงแนะนำการปฏิบัติตัวที่เหมาะสมในการอยู่ร่วมกับคนอื่นๆในที่ทำงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.19 มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.63 อันดับที่สุดคือพี่เลี้ยงตั้งใจฟังในขณะที่พูดหรือแสดงความคิดเห็น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15 มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.58 อันดับที่สุดคือพี่เลี้ยงให้กำลังใจเมื่อทำงานผิดพลาด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.12 มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.65 อันดับสุดท้ายได้แก่ พี่เลี้ยงให้คำปรึกษาและแนะนำทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.07 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.64

ด้านการเป็นแบบอย่างมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.07 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.48 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อและจัดอันดับค่าเฉลี่ยจากสูงสุดถึงต่ำสุดพบว่าพี่เลี้ยงสาธิตการทำงานเพื่อเป็นตัวอย่าง มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ 4.16 มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.58 รองลงมาคือพี่เลี้ยงเป็นตัวอย่างเป็นตัวอย่างที่ดีของการวางตัวในหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11 มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.61 อันดับสุดท้ายได้แก่ พนักงานใหม่พยายามปฏิบัติตามพฤติกรรมการทำงานของพี่เลี้ยง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.63

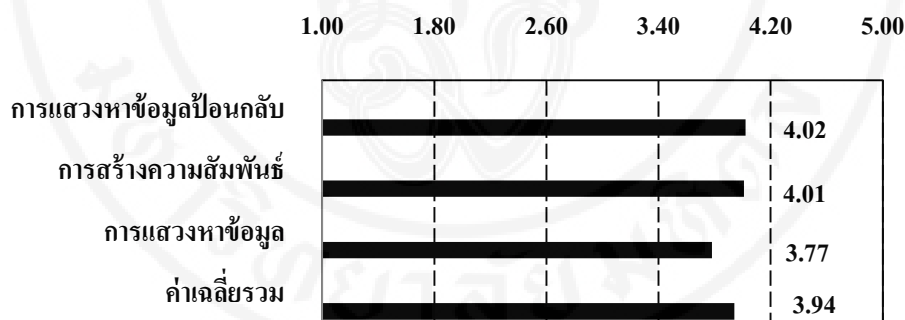
ดังนั้นค่าเฉลี่ยโดยรวมของระดับวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยงทั้ง 3 ด้าน มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.08 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.42ซึ่งอยู่ในระดับสูง แสดงว่าพี่เลี้ยงมีวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรผ่านบทบาททั้งสามด้านนี้มาก

4.2.2 คุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่

ตารางที่ 4.4 แสดงผลรวมค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่

คุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่	\bar{X}	S.D.	ระดับ
การแสวงหาข้อมูล	3.77	0.81	สูง
การแสวงหาข้อมูลป้อนกลับ	4.02	0.72	สูง
การสร้างความสัมพันธ์กับสมาชิกในองค์กร	4.01	0.51	สูง
ค่าเฉลี่ยรวมคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่	3.94	0.55	สูง

ข้อมูลจากตารางที่ 4.4 แสดงในรูปของแผนภูมิได้ดังนี้



รูปภาพที่ 4.2 แสดงผลรวมค่าเฉลี่ยระดับคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่

จากตารางที่ 4.4และรูปภาพที่ 4.2พบว่าค่าเฉลี่ยรวมของระดับคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่ทั้ง 3คุณลักษณะมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.94 มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ0.55ซึ่งอยู่ในระดับสูง แสดงว่าพนักงานใหม่มีพฤติกรรมเชิงรุกทั้ง 3 คุณลักษณะนี้มาก

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า พนักงานใหม่มีคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกในการแสวงหาข้อมูลป้อนกลับมากที่สุดคือมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.02มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.72 รองลงมาคือคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกในการสร้างความสัมพันธ์กับสมาชิกในองค์กร มีค่าเฉลี่ยคือ4.01 มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.51 อันดับสุดท้ายคือคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกในการแสวงหาข้อมูล มีค่าเฉลี่ยคือ3.77 มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.81 โดยรวมแล้วมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ3.94ซึ่งอยู่ในระดับสูง

ตารางที่ 4.5 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่แยกเป็นรายชื่อ รายด้าน โดยภาพรวม

ข้อความ	คุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่					\bar{X}	S.D.	ระดับ
	สัปดาห์ละ สองสาม ครั้ง	สัปดาห์ ละครั้ง	เดือนละ สองสาม ครั้ง	เดือน ละครั้ง	ไม่ เคย กระทำ			
การแสวงหาข้อมูล						3.77	0.81	สูง
1.เรื่องธรรมเนียมที่องค์กรให้ความสำคัญและคาดหวัง เช่น แนวทางปฏิบัติขององค์กร สิ่ง ที่องค์กรคาดหวังในการทำงาน	19 (12.8)	86 (58.1)	27 (18.2)	14 (9.5)	2 (1.4)	3.72	0.85	สูง
2.เรื่องนโยบายและเป้าหมายขององค์กร	27 (18.6)	53 (36.6)	47 (32.4)	17 (11.7)	1 (0.7)	3.61	0.94	สูง
3.รายละเอียดทางเทคนิควิธีปฏิบัติงานทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	43 (28.7)	62 (41.9)	31 (20.7)	9 (6.1)	3 (2.0)	3.90	0.96	สูง
4.ภาษาและคำศัพท์เฉพาะที่ใช้กับวงการเทคโนโลยีสารสนเทศ	46 (31.1)	60 (40.5)	28 (18.9)	10 (6.8)	4 (2.7)	3.91	1.00	สูง
การแสวงหาข้อมูลป้อนกลับ						4.02	0.72	สูง
5.ท่านถามถึงผลการปฏิบัติงานหลังจากที่ทำงานเสร็จแล้ว	38 (25.7)	84 (56.8)	17 (11.5)	8 (5.4)	1 (0.7)	4.01	0.80	สูง
6.ท่านขอรับคำวิจารณ์ หรือคำติ-ชมของผลงานที่ท่านทำไป	35 (23.6)	76 (51.4)	29 (19.6)	7 (4.7)	1 (0.7)	3.93	0.82	สูง
7.ท่านถามหาข้อมูลป้อนกลับระหว่างที่กำลังทำงานที่ได้รับมอบหมาย	47 (31.8)	75 (50.7)	20 (13.5)	5 (3.4)	1 (0.7)	4.09	0.80	สูง

ตารางที่ 4.5 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่แยกเป็นรายข้อ รายด้าน โดยภาพรวม(ต่อ)

ข้อความ	คุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่					\bar{X}	S.D.	ระดับ
	สัปดาห์ละ สองสาม ครั้ง	สัปดาห์ ละครั้ง	เดือนละ สองสาม ครั้ง	เดือน ละครั้ง	ไม่เคย กระทำ			
ด้านพฤติกรรมสร้าง ความสัมพันธ์กับสมาชิกใน องค์กร						4.01	0.51	สูง
8.ท่านถามสุข –ทุกข์ความ เป็นอยู่กับสมาชิกในองค์กร	29 (19.5)	97 (65.1)	20 (13.4)	3 (2.0)	0 (0.0)	4.02	0.64	สูง
9.ท่านแสดงพฤติกรรมสุภาพ อ่อนน้อมกับสมาชิกในองค์กร	53 (35.3)	81 (54.0)	14 (9.3)	1 (0.7)	1 (0.7)	4.23	0.69	สูง
10.ท่านสอบถามข้อมูลจาก สมาชิกในองค์กรเรื่องความ เหมาะสมของการวางตัวในที่ ทำงาน	27 (18.0)	80 (53.3)	35 (23.3)	6 (4.0)	2 (1.3)	3.83	0.81	สูง
11.ท่านสนใจเข้าร่วมกิจกรรม ต่างๆกับสมาชิกในองค์กร	19 (12.7)	95 (63.3)	27 (18.0)	8 (5.3)	1 (0.7)	3.82	0.74	สูง
12.ท่านอาสาให้ความ ช่วยเหลือกับสมาชิกในองค์กร	30 (20.1)	90 (60.4)	22 (14.8)	6 (4.0)	1 (0.7)	3.95	0.75	สูง
13.ท่านพยายามทำความรู้จัก กับสมาชิกในองค์กร โดยการ พูดคุยและแลกเปลี่ยนความ คิดเห็น	34 (22.8)	96 (64.4)	16 (10.7)	3 (2.0)	0 (0.0)	4.08	0.64	สูง
14.ท่านไปร่วมรับประทานอาหาร กับสมาชิกในองค์กร	51 (34.0)	78 (52.0)	16 (10.7)	4 (2.7)	1 (0.7)	4.16	0.76	สูง
โดยภาพรวม						3.94	0.55	สูง

จากตารางที่4.5 แสดงค่าเฉลี่ยของคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 3 ด้าน มีจำนวน 14 ข้อ ดังนี้

ด้านการแสวงหาข้อมูลมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.77 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.81 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อและจัดอันดับค่าเฉลี่ยจากสูงสุดถึงต่ำสุดพบว่าพนักงานใหม่แสวงหาข้อมูลเรื่องภาษาและคำศัพท์เฉพาะที่ใช้กับวงการเทคโนโลยีสารสนเทศมีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ 3.91 มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.00 รองลงมาคือพนักงานใหม่แสวงหาข้อมูลเรื่องรายละเอียดทางเทคนิควิธีปฏิบัติงานทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90 มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.96 อันดับที่สามคือพนักงานใหม่แสวงหาข้อมูลเรื่องธรรมเนียมที่องค์กรให้ความสำคัญและคาดหวัง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72 มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.85 อันดับสุดท้ายได้แก่ พนักงานใหม่แสวงหาข้อมูลเรื่องนโยบายและเป้าหมายขององค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.94

ด้านการแสวงหาข้อมูลป้อนกลับมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.02 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.72 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อและจัดอันดับค่าเฉลี่ยจากสูงสุดถึงต่ำสุดพบว่า พนักงานใหม่ถามหาข้อมูลป้อนกลับระหว่างที่กำลังทำงานที่ได้รับมอบหมาย มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ 4.09 มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.80 รองลงมาคือพนักงานใหม่ถามถึงผลการปฏิบัติงานหลังจากที่ทำงานเสร็จแล้ว มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01 มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.80 อันดับสุดท้ายได้แก่ พนักงานใหม่ขอรับคำวิจารณ์หรือคำติ-ชมของผลงานที่ทำไป มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.82

ด้านการสร้างความสัมพันธ์กับสมาชิกในองค์กรมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.01 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.51 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อและจัดอันดับค่าเฉลี่ยจากสูงสุดถึงต่ำสุดพบว่า พนักงานใหม่สร้างความสัมพันธ์กับสมาชิกในองค์กรโดยการแสดงพฤติกรรมสุภาพ อ่อนน้อมกับสมาชิกในองค์กร มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ 4.23 มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.69 รองลงมาคือพนักงานใหม่ไปร่วมรับประทานอาหารกับสมาชิกในองค์กรมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16 มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.76 อันดับที่สามคือพนักงานใหม่พยายามทำความรู้จักกับสมาชิกในองค์กร โดยการพูดคุยและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08 มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.64 อันดับที่สุดคือพนักงานใหม่ถามสุข-ทุกข์ความเป็นอยู่กับสมาชิกในองค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02 โดยมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.64 อันดับสุดท้ายคือพนักงานใหม่อาสาให้ความช่วยเหลือกับสมาชิกในองค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.75 อันดับที่สุดคือพนักงานใหม่สอบถามข้อมูลจากสมาชิกในองค์กรเรื่องความเหมาะสมของการวางตัวในที่ทำงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.81 อันดับสุดท้ายได้แก่ พนักงานใหม่สนใจเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆกับสมาชิกในองค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.74

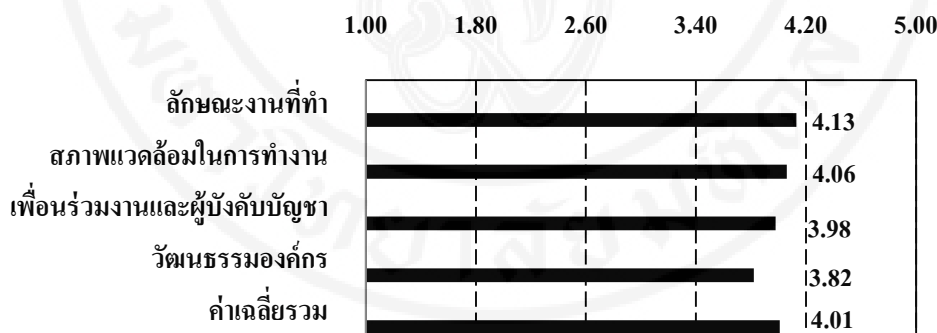
ดังนั้นค่าเฉลี่ยโดยรวมของค่าเฉลี่ยรวมของระดับคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่ทั้ง 3 คุณลักษณะมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.94 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.55 ซึ่งอยู่ในระดับสูง แสดงว่าพนักงานใหม่มีพฤติกรรมเชิงรุกทั้ง 3 คุณลักษณะนี้มาก

4.2.3 การปรับตัวในการทำงาน

ตารางที่ 4.6 แสดงผลรวมค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการปรับตัวในการทำงาน

การปรับตัวในการทำงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับ
การปรับตัวให้เข้ากับลักษณะงานที่ทำ	4.13	0.37	สูง
การปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมในการทำงาน	4.06	0.38	สูง
การปรับตัวให้เข้ากับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา	3.98	0.38	สูง
การปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กร	3.82	0.65	สูง
ค่าเฉลี่ยรวมการปรับตัวในการทำงาน	4.01	0.30	สูง

ข้อมูลจากตารางที่ 4.6 แสดงในรูปของแผนภูมิได้ดังนี้



รูปภาพที่ 4.3 แสดงผลรวมค่าเฉลี่ยระดับการปรับตัวในการทำงาน

จากตารางที่ 4.6 และรูปภาพที่ 4.3 พบว่าค่าเฉลี่ยรวมของระดับการปรับตัวในการทำงานทั้ง 4 ด้านมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.01 โดยมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.30 ซึ่งอยู่ในระดับสูง แสดงว่าพนักงานใหม่ปรับตัวในการทำงานได้ดี

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าพนักงานใหม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับลักษณะงานที่ทำได้มากที่สุดคือมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.13 มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.37 รองลงมาคือการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยคือ 4.06 มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.38 อันดับที่สามคือการปรับตัวให้เข้ากับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ยคือ 3.98 มีค่าส่วนเบี่ยงเบน

มาตรฐานเท่ากับ 0.38 อันดับสุดท้ายคือการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรมีค่าเฉลี่ยคือ 3.82 มีค่า ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.65 โดยรวมแล้วมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01 ซึ่งอยู่ในระดับสูง

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการปรับตัวในการทำงาน แยกเป็นรายข้อ ราย ด้าน โดยภาพรวม

ข้อความ	การปรับตัวในการทำงานของพนักงานใหม่					\bar{X}	S.D.	ระดับ
	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง			
การปรับตัวให้เข้ากับลักษณะงานที่ทำ						4.13	0.37	สูง
1. ท่านมองว่าปัญหาที่เกิดขึ้นในงาน เป็นเรื่องปกติของการทำงาน	25 (16.7)	109 (72.7)	13 (8.7)	3 (2.0)	0 (0.0)	4.04	0.57	สูง
2. ท่านสามารถแก้ไขปัญหาดังกล่าวที่เกิดขึ้นเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย	36 (24.0)	102 (68.0)	11 (7.3)	1 (0.7)	0 (0.0)	4.15	0.56	สูง
3. ท่านสามารถฝึกฝนทักษะความชำนาญด้านเทคโนโลยีจนปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายได้	36 (24.0)	106 (70.7)	8 (5.3)	0 (0.0)	0 (0.0)	4.19	0.51	สูง
4. ท่านใส่ใจทุ่มเทจนทำให้งานประสบความสำเร็จ	37 (24.7)	106 (70.7)	7 (4.7)	0 (0.0)	0 (0.0)	4.20	0.50	สูง
5. ท่านมีความพอใจในงานที่ทำ	32 (21.3)	101 (67.3)	16 (10.7)	1 (0.7)	0 (0.0)	4.09	0.58	สูง
การปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมใน การทำงาน						4.06	0.38	สูง
6. ท่านมักจะเตรียมตัวพร้อมเสมอ สำหรับการทำงาน	27 (18.0)	110 (73.3)	13 (8.7)	0 (0.0)	0 (0.0)	4.09	0.51	สูง
7. ท่านสามารถจัดการกับสถานการณ์ การทำงานใหม่ๆหรือสถานการณ์ที่ เปลี่ยนแปลงได้	28 (18.7)	99 (66.0)	23 (15.3)	0 (0.0)	0 (0.0)	4.03	0.58	สูง
8. ท่านสามารถจัดลำดับความสำคัญใน การทำงานได้	30 (20.0)	108 (72.0)	12 (8.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	4.12	0.51	สูง

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการปรับตัวในการทำงาน แยกเป็นรายข้อ รายด้าน โดยภาพรวม (ต่อ)

ข้อความ	การปรับตัวในการทำงานของพนักงานใหม่					\bar{X}	S.D.	ระดับ
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง			
9.สภาพแวดล้อมและบรรยากาศโดยรวมขององค์กรทำให้ท่านรู้สึกพึงพอใจในการทำงานของตนเอง	26 (17.3)	103 (68.7)	18 (12.0)	3 (2.0)	1 (0.6)	4.01	0.61	สูง
การปรับตัวให้เข้ากับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา						3.98	0.38	สูง
10.ท่านสามารถทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานได้อย่างมีความสุข	39 (26.0)	99 (66.0)	11 (7.3)	1 (0.7)	0 (0.0)	4.17	0.57	สูง
11.ท่านมีความเป็นกันเองกับเพื่อนร่วมงาน	32 (21.5)	109 (73.2)	7 (4.7)	1 (0.7)	0 (0.0)	4.15	0.51	สูง
12.ท่านให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานทันทีที่มีโอกาส	33 (22.0)	101 (67.3)	15 (10.0)	1 (0.7)	0 (0.0)	4.11	0.58	สูง
13.ท่านมีความยินดีเสมอเมื่อเพื่อนร่วมงานได้รับการชมเชย	33 (22.0)	101 (67.3)	16 (10.7)	0 (0.0)	0 (0.0)	4.11	0.56	สูง
14.เมื่อท่านต้องติดต่อกับผู้บังคับบัญชาท่านจะรู้สึกอึดอัดใจและวิตกกังวล(R)	33 (22.0)	72 (48.0)	21 (14.0)	23 (15.3)	1 (0.7)	3.75	0.98	สูง
15.ท่านรู้สึกสบายใจเมื่ออยู่ในที่ทำงาน	15 (10.0)	104 (69.3)	28 (18.7)	3 (2.0)	0 (0.0)	3.87	0.59	สูง
16.ท่านไม่ได้รับการยอมรับและความไว้วางใจจากเพื่อนร่วมงาน(R)	30 (20.0)	73 (48.7)	26 (17.3)	18 (12.0)	3 (2.0)	3.73	0.98	สูง

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการปรับตัวในการทำงาน แยกเป็นรายข้อ รายด้าน โดยภาพรวม (ต่อ)

ข้อความ	การปรับตัวในการทำงานของพนักงานใหม่					\bar{X}	S.D.	ระดับ
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง			
การปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กร						3.82	0.65	สูง
17.ท่านสามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆขององค์กรได้	21 (14.1)	104 (69.8)	22 (14.8)	2 (1.3)	0 (0.0)	3.97	0.58	สูง
18.ท่านคิดว่าระเบียบข้อบังคับขององค์กรทำให้ประสิทธิภาพการทำงานของท่านลดลง(R)	36 (24.0)	68 (45.3)	23 (15.3)	16 (10.7)	7 (4.7)	3.73	1.08	สูง
19.ท่านมักมีสาเหตุหรืออุปสรรคที่ทำให้ต้องฝ่าฝืนกฎระเบียบขององค์กร(R)	36 (24.0)	69 (46.0)	25 (16.7)	16 (10.7)	4 (2.7)	3.78	1.01	สูง
โดยภาพรวม						4.01	0.30	สูง

หมายเหตุ (R) เป็นข้อความเชิงลบซึ่งมีการกลับค่าในการแปลความหมาย

จากตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ยของการปรับตัวในการทำงานซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 4 ด้าน มีจำนวน 19 ข้อ ดังนี้

ด้านการปรับตัวให้เข้ากับลักษณะงานที่ทำ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.13 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.37 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อและจัดอันดับค่าเฉลี่ยจากสูงสุดถึงต่ำสุดพบว่าพนักงานใหม่ใส่ใจทุ่มเทจนทำให้งานประสบความสำเร็จ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ 4.20 มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.50 รองลงมาคือพนักงานใหม่สามารถฝึกฝนทักษะความชำนาญด้านเทคโนโลยีจนปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.19 มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.51 อันดับที่สามคือพนักงานใหม่สามารถแก้ไขปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15 มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.56 อันดับที่ดีที่สุดคือพนักงานใหม่มีความพอใจในงานที่ทำ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.09 มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

เท่ากับ 0.50 อันดับสุดท้ายได้แก่ พนักงานใหม่มองว่าปัญหาที่เกิดขึ้นในงานเป็นเรื่องปกติของการทำงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.57

ด้านการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.06 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.38 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อและจัดอันดับค่าเฉลี่ยจากสูงสุดถึงต่ำสุด พบว่าพนักงานใหม่สามารถจัดลำดับความสำคัญในการทำงานได้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ 4.12 มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.51 รองลงมาคือพนักงานใหม่มักจะเตรียมตัวพร้อมเสมอสำหรับการทำงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.09 มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.51 อันดับที่สามคือพนักงานใหม่สามารถจัดการกับสถานการณ์การทำงานใหม่ๆ หรือสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03 มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.58 อันดับสุดท้ายได้แก่ สภาพแวดล้อมและบรรยากาศโดยรวมขององค์กรทำให้พนักงานใหม่รู้สึกพึงพอใจในการทำงานของตนเอง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01 มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.61

ด้านการปรับตัวให้เข้ากับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.98 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.38 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อและจัดอันดับค่าเฉลี่ยจากสูงสุดถึงต่ำสุด พบว่าพนักงานใหม่สามารถทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานได้อย่างมีความสุข มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ 4.17 มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.57 รองลงมาคือพนักงานใหม่มีความเป็นกันเองกับเพื่อนร่วมงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15 มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.51 อันดับที่สามคือพนักงานใหม่ให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานทันทีที่มีโอกาสมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11 มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.58 อันดับที่สุดคือพนักงานใหม่มีความยินดีเสมอเมื่อเพื่อนร่วมงานได้รับการชมเชย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11 มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.56 อันดับสุดท้ายคือพนักงานใหม่รู้สึกสบายใจเมื่ออยู่ในที่ทำงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87 มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.59 อันดับสุดท้ายคือเมื่อพนักงานใหม่ต้องติดต่อกับผู้บังคับบัญชาจะไม่รู้สึกอึดอัดใจและวิตกกังวล มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.98 อันดับสุดท้ายได้แก่ พนักงานใหม่ได้รับการยอมรับและความไว้วางใจจากเพื่อนร่วมงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73 มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.98

ด้านการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กร มีค่าอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.82 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.65 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อและจัดอันดับค่าเฉลี่ยจากสูงสุดถึงต่ำสุดพบว่าพนักงานใหม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ 3.97 มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.58 รองลงมาคือพนักงานใหม่ไม่มีสาเหตุหรืออุปสรรคที่ทำให้ต้องฝ่าฝืนกฎระเบียบขององค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78 มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.01

อันดับสุดท้าย ได้แก่ พนักงานใหม่คิดว่าระเบียบข้อบังคับขององค์กรไม่ได้ทำให้ประสิทธิภาพการทำงานลดลง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73 มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.08

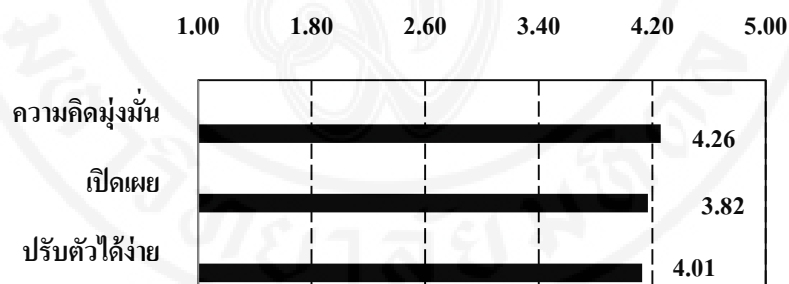
ดังนั้นค่าเฉลี่ยโดยรวมของค่าเฉลี่ยรวมของระดับการปรับตัวในการทำงานทั้ง 4 ด้านมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.01 มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.30ซึ่งอยู่ในระดับสูง แสดงว่าพนักงานใหม่ปรับตัวในการทำงานได้ดี

4.2.4 บุคลิกภาพของพนักงานใหม่

ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานบุคลิกภาพของพนักงานใหม่

บุคลิกภาพของพนักงานใหม่	\bar{X}	S.D.	ระดับ
บุคลิกภาพแบบปรับตัวได้ง่าย	4.13	0.39	สูง
บุคลิกภาพแบบเปิดเผย	4.17	0.46	สูง
บุคลิกภาพแบบมีความคิดที่มุ่งมั่น	4.26	0.41	สูง

ข้อมูลจากตารางที่ 4.8 แสดงในรูปของแผนภูมิได้ดังนี้



รูปภาพที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ยระดับบุคลิกภาพของพนักงานใหม่

จากตารางที่ 4.8และรูปภาพที่ 4.4 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าพนักงานใหม่มีบุคลิกภาพแบบมีความคิดมุ่งมั่นมากที่สุดคือ มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.26มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.39 รองลงมาคือบุคลิกภาพแบบเปิดเผย มีค่าเฉลี่ยคือ 4.17 มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.46 อันดับสุดท้ายคือบุคลิกภาพแบบปรับตัวได้ง่าย มีค่าเฉลี่ยคือ 4.13 มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.41 เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ยของบุคลิกภาพทั้ง 3แบบพบว่าอยู่ในระดับสูง แสดงให้เห็นว่าพนักงานใหม่มีบุคลิกภาพแบบความคึดมุ่งมั่น เปิดเผยและปรับตัวได้ง่ายมาก

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของบุคลิกภาพของพนักงานใหม่แยกเป็นรายข้อรายด้าน

ข้อความ	บุคลิกภาพของพนักงานใหม่					\bar{X}	S.D.	ระดับ
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง			
บุคลิกภาพแบบปรับตัวได้ง่าย						4.13	0.39	สูง
1.ท่านสามารถควบคุมอารมณ์ได้ภายใต้แรงกดดัน	21 (14.0)	120 (80.0)	8 (5.3)	1 (0.7)	0 (0.0)	4.07	0.46	สูง
2.ท่านมีความยืดหยุ่นและสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้นได้	34 (22.7)	109 (72.2)	7 (4.7)	0 (0.0)	0 (0.0)	4.18	0.49	สูง
บุคลิกภาพแบบเปิดเผย						4.17	0.46	สูง
3.ท่านมักจะชอบคิดหาวิธีใหม่ๆ ทดลองปรับปรุงในการทำงานตนเองอยู่เสมอ	37 (24.7)	101 (67.3)	12 (8.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	4.17	0.54	สูง
4.ท่านชอบนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาปรับใช้กับการทำงานเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	36 (24.0)	104 (69.3)	10 (6.7)	0 (0.0)	0 (0.0)	4.17	0.52	สูง
บุคลิกภาพแบบมีความคิดที่มุ่งมั่น						4.26	0.41	สูง
5.ท่านพยายามทำงานที่ได้รับมอบหมายด้วยความตั้งใจสูง	49 (32.7)	94 (62.7)	6 (4.0)	1 (0.7)	0 (0.0)	4.27	0.56	สูง
6.ท่านจะตั้งเป้าหมายการทำงานอย่างชัดเจนและมีการปฏิบัติเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายอย่างเป็นขั้นตอน	43 (28.7)	100 (66.7)	7 (4.7)	0 (0.0)	0 (0.0)	4.24	0.52	สูง
7.เมื่อท่านตั้งใจทำอะไรแล้ว ท่านจะพยายามทำมันให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี	45 (30.0)	102 (68.0)	3 (2.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	4.28	0.49	สูง

จากตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ยของบุคลิกภาพของพนักงานใหม่ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 3 ด้าน มีจำนวน 7 ข้อ ดังนี้

ด้านบุคลิกภาพแบบปรับตัวได้ง่าย มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.13 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.39 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อและจัดอันดับค่าเฉลี่ยจากสูงสุดถึงต่ำสุดพบว่า พนักงานใหม่มีความยืดหยุ่นและสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้นได้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ 4.18 มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.49 รองลงมาคือพนักงานใหม่สามารถควบคุมอารมณ์ได้ภายใต้แรงกดดัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.07 มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.46

ด้านบุคลิกภาพแบบเปิดเผย มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.17 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.46 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อและจัดอันดับค่าเฉลี่ยจากสูงสุดถึงต่ำสุดพบว่าพนักงานใหม่ชอบนำเทคโนโลยีใหม่ๆมาปรับใช้กับการทำงานเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ 4.17 มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.54 รองลงมาคือพนักงานใหม่มักจะชอบคิดหาวิธีใหม่ๆทดลองปรับปรุงในการทำงานตนเองอยู่เสมอมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.17 มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.52

ด้านบุคลิกภาพแบบมีความคิดมุ่งมั่น มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.26 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.41 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อและจัดอันดับค่าเฉลี่ยจากสูงสุดถึงต่ำสุดพบว่าเมื่อพนักงานใหม่ตั้งใจทำอะไรแล้วจะพยายามทำมันให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ 4.28 มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.49 รองลงมาคือพนักงานใหม่พยายามทำงานที่ได้รับมอบหมายด้วยความตั้งใจสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.27 มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.56 อันดับสุดท้ายได้แก่ พนักงานใหม่จะตั้งเป้าหมายการทำงานอย่างชัดเจนและมีการปฏิบัติเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายอย่างเป็นขั้นตอน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.24 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.52

ดังนั้นจากค่าเฉลี่ยของบุคลิกภาพทั้ง 3 แบบ พบว่าอยู่ในระดับสูงแสดงให้เห็นว่าพนักงานใหม่มีบุคลิกภาพแบบความคิดมุ่งมั่นมาก เปิดเผยมากและปรับตัวได้ง่ายมาก

บทที่ 5

อภิปรายผล

ในส่วนนี้เป็นการอภิปรายผลที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้ โดยอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยและแสดงผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย ซึ่งแบ่งการนำเสนอออกเป็น 3 ส่วนดังนี้

- 5.1 การวิเคราะห์ข้อมูล
- 5.2 อภิปรายผล
- 5.3 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

5.1 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากเก็บแบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างครั้งนี้ในส่วนของวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพีเลียง คุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่และการปรับตัวในการทำงานของพนักงานใหม่ในองค์กรเทคโนโลยีสารสนเทศเขตพัฒนาและยานนาวาโดยการหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพีเลียง คุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่กับการปรับตัวในการทำงานของพนักงานใหม่โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน(Pearson's Product Moment Correlation Coefficient)และการวิเคราะห์วิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพีเลียงและคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่ที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวในการทำงานของพนักงานใหม่โดยการหาค่าวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณ(Multiple Regression Analysis) โดยในการวิเคราะห์ข้อมูลใช้แนวคิดเพื่อประกอบอภิปรายผล ได้แก่ แนวคิดวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพีเลียงของViatorและScandura(1994)และBrownและคณะ(2008) ส่วนคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่ใช้แนวคิดของMorrison(1993)และAshfordและBlack(1996)และการปรับตัวในการทำงานใช้แนวคิดของDawisและLofquist(1994)และPulakosและคณะ(2000)ซึ่งการศึกษาครั้งนี้สามารถอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยโดยจะกล่าวในหัวข้อต่อไป

5.2 อภิปรายผล

การศึกษาครั้งนี้ได้อภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา แบ่งออกเป็น 2 ข้อ ดังนี้

5.2.1 ศึกษาวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยง คุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่และการปรับตัวในการทำงาน

5.2.1.1 วิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยง

ผลการศึกษาดังตารางที่ 5.1

ตารางที่ 5.1 แสดงผลรวมค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยง

วิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยง	\bar{X}	S.D.	ระดับ
วิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยงโดยผ่านบทบาทการสอนงาน	4.03	0.45	สูง
วิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยงโดยผ่านบทบาทการให้การสนับสนุนทางจิตใจ	4.16	0.47	สูง
วิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยงโดยผ่านการเป็นแบบอย่าง	4.07	0.48	สูง
ค่าเฉลี่ยรวมวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยง	4.08	0.42	สูง

จากผลการศึกษาดังตารางที่ 5.1 จะเห็นได้ว่าวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยงโดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 4.08$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ได้แก่ วิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยงโดยผ่านบทบาทการสอนงาน วิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยงโดยผ่านบทบาทการให้การสนับสนุนทางจิตใจ และวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยงโดยผ่านบทบาทการเป็นแบบอย่างมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงเช่นกันสามารถอภิปรายผลเป็นรายด้านได้ ดังนี้

วิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยงโดยผ่านบทบาทการสอนงานมีค่าเฉลี่ยในระดับสูง ($\bar{X} = 4.03$) เมื่อพิจารณาจากข้อคำถามในแบบสอบถามพบว่า ในมุมมองของพนักงานใหม่ พี่เลี้ยงสอนเรื่องวัฒนธรรมองค์กร เช่น กฎระเบียบภายในองค์กรทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการและโครงสร้างภายในองค์กร ให้ความรู้เรื่องงานและช่วยเหลือพนักงานใหม่ในการทำงานจนสำเร็จตามที่ได้รับมอบหมายจากหน่วยงาน สอนเรื่องเทคนิคต่างๆในการทำงาน เช่น ขั้นตอนในการทำงาน คำศัพท์เฉพาะ นอกจากนี้พี่เลี้ยงยังสอนงาน โดยการให้ข้อมูลย้อนกลับทั้งทางบวกและทางลบ ให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างทันท่วงทีเมื่อพบว่าพนักงานใหม่มีผลการปฏิบัติงานที่ไม่ถูกต้องและพี่เลี้ยงยังให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างสม่ำเสมอทำให้พนักงานใหม่มีความตั้งใจในการทำงานมากขึ้นรวมทั้งพี่เลี้ยงให้ข้อมูลย้อนกลับ โดยอ้างอิงเกณฑ์การประเมินตามมาตรฐานของหน่วยงานหรือตามวัฒนธรรมที่องค์กรยึดถือและพี่เลี้ยงให้ข้อมูลย้อนกลับโดยใช้การสื่อสารที่

เหมาะสมและรับฟังเหตุผลหากพนักงานใหม่ไม่พอใจในข้อมูลย้อนกลับซึ่งวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยงโดยผ่านบทบาทการสอนงานมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง สามารถอธิบายได้ว่าเนื่องจากองค์กรมีการจัดระบบพี่เลี้ยงขึ้นมาโดยมีวัตถุประสงค์หลักคือต้องการให้พนักงานใหม่เมื่อเริ่มทำงานได้มีความรู้ความเข้าใจเรื่องของบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในการทำงาน ขอบเขตของงาน วิธีการทำงานและวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวองค์กรจึงได้จัดให้พนักงานใหม่ทดลองงานและปฏิบัติงานจริง โดยอยู่ภายใต้การดูแลของพี่เลี้ยงซึ่งในช่วงทดลองงานและปฏิบัติงานจริงนั้น พี่เลี้ยงจะทำหน้าที่สอนงานแบบสอนแนะเทคนิค(technical coaching) ให้แก่พนักงานใหม่ กล่าวคือองค์กรจะจัดให้พี่เลี้ยงสอนงานพนักงานใหม่โดยการช่วยเหลือให้พนักงานใหม่ได้รับความรู้จากการทดลองงานเพื่อให้พนักงานใหม่สามารถนำความรู้ที่ได้จากการทดลองงานกับพี่เลี้ยงไปปฏิบัติงานได้จริง โดยในระยะทดลองงานนี้พี่เลี้ยงจะสอนเทคนิคต่างๆในการทำงาน ได้แก่ ขั้นตอนในการทำงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศตั้งแต่ขั้นตอนในการวางแผนงาน การหาข้อมูลเพื่อมาประกอบการทำงานทั้งข้อมูลของลูกค้า ข้อมูลจากเอกสาร ข้อมูลของอุปกรณ์ทั้งซอฟต์แวร์และฮาร์ดแวร์ที่จะนำมาใช้ในการทำงาน ข้อมูลเกี่ยวกับค่าใช้จ่าย การแบ่งหน้าที่งานและการประสานงานกับบุคคลฝ่ายต่างๆ ในองค์กรที่ต้องทำงานร่วมกันและในระหว่างช่วงทดลองงานนี้พี่เลี้ยงจะให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับการผลปฏิบัติงานรวมทั้งช่วยเหลือพนักงานใหม่ในการทำงานให้สำเร็จบรรลุตามเป้าหมายของงานที่พนักงานใหม่ได้รับมอบหมายมาด้วย

นอกจากนี้พี่เลี้ยงยังทำหน้าที่ให้ความรู้เรื่องวัฒนธรรมองค์กรที่พนักงานใหม่ควรทราบ เช่น กฎระเบียบภายในองค์กรที่เป็นทางการคือระเบียบข้อบังคับด้านการบริหารงานบุคคลโดยทั่วไป การเข้าทำงานและเลิกงานตรงตามเวลาที่บริษัทกำหนด การลงบันทึกเวลาเข้างานและเลิกงาน การใช้อุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกของบริษัท การขอเบิกอุปกรณ์และกฎระเบียบที่ไม่เป็นทางการ ได้แก่ การปฏิบัติตัวต่อเพื่อนร่วมงาน การติดต่อกับบุคคลต่างๆในองค์กรและเรื่องโครงสร้างภายในองค์กร ได้แก่ ข้อมูลเกี่ยวกับสายการบังคับบัญชาตั้งแต่ระดับผู้บริหาร ผู้จัดการ หัวหน้าฝ่ายงานและเพื่อนร่วมงานซึ่งรูปแบบการสอนงานดังกล่าวมีความสอดคล้องกับการสอนงานตามแบบของระบบพี่เลี้ยงในองค์กรของViatorและScandura(1994)ที่เน้นทั้งเรื่องการสอนงานและวัฒนธรรมองค์กรเพราะสำหรับพนักงานใหม่สิ่งที่สำคัญในระยะเริ่มแรกของการทำงานคือการเรียนรู้เรื่องวัฒนธรรมองค์กร วิธีการทำงานและผลการปฏิบัติงานเพื่อที่จะช่วยทำให้พนักงานใหม่เข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองและสามารถปรับตัวให้เข้ากับงานที่ทำได้

ในส่วนของวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยงโดยผ่านบทบาทการให้การสนับสนุนทางจิตใจมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 4.16$) เมื่อพิจารณาจากข้อคำถามในแบบสอบถามพบว่าในมุมมองของพนักงานใหม่พี่เลี้ยงสามารถให้คำปรึกษาและแนะนำทั้งในเรื่อง

งานและเรื่องส่วนตัว ให้กำลังใจเมื่อทำงานผิดพลาดรวมทั้งตั้งใจฟังในขณะที่พนักงานใหม่พูดหรือแสดงความคิดเห็น มีการใช้ภาษาที่เป็นกันเองเพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานและพี่เลี้ยงยังแนะนำการปฏิบัติตัวที่เหมาะสมในการอยู่ร่วมกับคนอื่นๆในที่ทำงานซึ่งวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยงโดยผ่านบทบาทการให้การสนับสนุนทางจิตใจมีค่าเฉลี่ยระดับสูงนั้นเมื่อพิจารณาจากบริบทขององค์กรครั้งนี้ที่มีลักษณะการทำงานที่ต้องทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม มีการประสานงานติดต่อกับเพื่อนร่วมงานทั้งสายงานเดียวกันและต่างสายงานกันภายในองค์กร อย่างเช่น พนักงานใหม่ที่ทำงานในตำแหน่งวิศวกรระบบมีหน้าที่ในการวิเคราะห์ออกแบบและสร้างระบบคอมพิวเตอร์ให้สามารถทำงานได้ตามความต้องการตามของผู้ใช้งาน พนักงานใหม่จะต้องเริ่มจากการวางแผนงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานคนอื่นๆ โดยต้องกำหนดว่าจะออกแบบโปรแกรมคอมพิวเตอร์อย่างไร เพื่อให้เป็นไปตามความต้องการของลูกค้าซึ่งต้องอาศัยความรู้จากนักเขียนโปรแกรมและจะเขียนโปรแกรมคอมพิวเตอร์ได้นั้นต้องอาศัยอุปกรณ์คอมพิวเตอร์อะไรบ้างเพื่อประกอบมาเป็นโปรแกรมคอมพิวเตอร์ซึ่งต้องอาศัยความรู้จากนักวิเคราะห์ระบบเมื่อออกแบบเรียบร้อยแล้วต้องคิดเรื่องค่าใช้จ่ายจึงต้องติดต่อกับฝ่ายบัญชีเพื่อทำงบประมาณให้ผู้ใช้งานได้ทราบ เมื่อออกแบบเสร็จแล้วต้องทำการทดสอบโปรแกรมคอมพิวเตอร์ว่าเป็นไปตามที่ลูกค้าต้องการหรือไม่ รวมถึงการบริการหลังการขายที่จะต้องขอความช่วยเหลือจากฝ่ายดูแลซ่อมบำรุง

จากลักษณะการทำงานดังกล่าวที่ทุกฝ่ายต้องทำงานร่วมกันพนักงานใหม่จึงไม่ได้ทำงานกับหน้าจอคอมพิวเตอร์อย่างเดียว แต่ยังมีโอกาสการพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับพี่เลี้ยงและเพื่อนร่วมงานคนอื่นๆซึ่งทำให้เกิดบรรยากาศของการให้คำแนะนำปรึกษาซึ่งเพื่อนร่วมงานสามารถทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงให้คำปรึกษากับพนักงานใหม่ได้ เพราะในระหว่างที่พนักงานใหม่ได้ทำงานร่วมกับพี่เลี้ยงและเพื่อนร่วมงานคนอื่นๆ พนักงานใหม่จะได้เรียนรู้งานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมา ปัญหาที่พบเจอระหว่างการทำงานของทั้งพี่เลี้ยงและเพื่อนร่วมงานที่เคยพบมาก่อน เพราะพี่เลี้ยงและเพื่อนร่วมงานมีประสบการณ์การทำงานโดยตรงในองค์กรมาก่อนจึงสามารถให้คำแนะนำปรึกษา รวมทั้งให้กำลังใจเมื่อพนักงานใหม่ทำงานผิดพลาด เพราะพี่เลี้ยงเคยมีความรู้สึกท้อแท้และผ่านประสบการณ์ความผิดพลาดในการทำงานมาก่อนจึงเข้าใจความรู้สึกของพนักงานใหม่ พี่เลี้ยงจึงสามารถให้กำลังใจเพื่อทำให้พนักงานใหม่มีแรงจูงใจในการทำงานได้ ประกอบกับลักษณะการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มจึงทำให้ทุกคนรู้จักกันเกิดบรรยากาศการพูดคุยร่วมกัน เพราะในระหว่างการทำงานทุกคนได้พูดคุยสื่อสารกันจนความคุ้นเคย จึงทำให้พนักงานใหม่รู้สึกว่าเป็นเพื่อนร่วมงานและพี่เลี้ยงคือเพื่อนคนหนึ่งของพนักงานใหม่ที่สามารถพูดคุยกันได้ทั้งเรื่องงานและเรื่องอื่นๆซึ่งสอดคล้องกับรูปแบบการให้การสนับสนุนทางจิตใจของพี่เลี้ยง คือการเน้นการแลกเปลี่ยนพูดคุยประสบการณ์เพื่อให้กำลังใจในการทำงานและ

การที่พนักงานใหม่รู้สึกที่พี่เลี้ยงเป็นเพื่อนคนหนึ่งของคนสามารถที่จะพูดคุยและรับฟังปัญหาในเรื่องต่างๆได้

ต่อมาคือวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยงโดยผ่านบทบาทการเป็นแบบอย่างมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ($\bar{X}=4.07$) เมื่อพิจารณาจากข้อคำถามในแบบสอบถามพบว่าในมุมมองของพนักงานใหม่ พี่เลี้ยงเป็นตัวอย่างที่ดีของการวางตัวในหน่วยงาน สาธิตการทำงานเพื่อเป็นตัวอย่างให้แก่พนักงานใหม่และพนักงานใหม่พยายามปฏิบัติตามพฤติกรรมการทำงานของพี่เลี้ยงซึ่งจากค่าเฉลี่ยพบว่าวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยงโดยผ่านบทบาทการเป็นแบบอย่างอยู่ในระดับสูง สามารถอธิบายเพิ่มเติมได้ว่าเนื่องจากองค์กรได้จัดให้พนักงานใหม่ได้ทดลองงานและปฏิบัติงานจริงภายใต้การดูแลของพี่เลี้ยงเป็นระยะ 6-12 เดือน พนักงานใหม่จึงได้ซึมซับวิธีการทำงานพฤติกรรมการทำงานจากพี่เลี้ยงมากกว่าบุคคลอื่นๆ เพราะในการทดลองงานพี่เลี้ยงจะเป็นผู้สาธิตการทำงานแต่ละขั้นตอนให้พนักงานใหม่ได้เห็นเป็นตัวอย่าง อย่างเช่นขั้นตอนในการใช้อุปกรณ์สิ่งอำนวยความสะดวกในบริษัท ขั้นตอนในการออกแบบและพัฒนาโปรแกรมคอมพิวเตอร์ให้เป็นไปตามความต้องการของผู้ใช้งานและขั้นตอนในการแก้ปัญหาเกี่ยวกับระบบคอมพิวเตอร์ เพราะพนักงานใหม่ยังไม่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในการทำงานเพียงพอ พี่เลี้ยงจึงสาธิตการทำงานให้พนักงานใหม่เรียนรู้งานก่อนที่จะลงมือปฏิบัติจริงเพื่อพนักงานใหม่จะได้เข้าใจสามารถปฏิบัติตามได้อย่างถูกต้องและเมื่อพนักงานใหม่ได้เรียนรู้งานจากพี่เลี้ยงโดยดูพี่เลี้ยงเป็นแบบอย่างจากนั้นพี่เลี้ยงจะให้พนักงานใหม่เป็นผู้ปฏิบัติงานตามที่พี่เลี้ยงได้สาธิตไว้ จึงทำให้พนักงานใหม่เรียนรู้วิธีการทำงานจากพี่เลี้ยงและปฏิบัติตามพฤติกรรมการทำงานของพี่เลี้ยง เพราะพนักงานใหม่ได้เห็นถึงความเชี่ยวชาญในการทำงานและการแก้ไขปัญหาในการทำงานของพี่เลี้ยงในระหว่างการทดลองงาน พนักงานใหม่จึงมีความชื่นชมในทักษะและพฤติกรรมการทำงานของพี่เลี้ยงและมีความต้องการที่จะปฏิบัติตามพี่เลี้ยงเพื่อจะได้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากข้อมูลดังกล่าววิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยงโดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงซึ่งเมื่อพิจารณาจากบริบทขององค์กรในการศึกษาครั้งนี้ที่มีลักษณะเฉพาะคือการนำระบบพี่เลี้ยงมาใช้กับพนักงานใหม่โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อดูแลพนักงานใหม่ที่เพิ่งเริ่มทำงานและยังไม่มีประสบการณ์การทำงานในสายงานทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพราะองค์กรเล็งเห็นว่าพนักงานใหม่อาจจะยังไม่มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องของบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในการทำงาน ขอบเขตของงาน การปฏิบัติตนในองค์กรและวัฒนธรรมองค์กร ประกอบกับองค์กรให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นปัจจัยที่สำคัญขององค์กรทั้งพนักงานเก่าและพนักงานใหม่ เพราะการมีระบบพี่เลี้ยงจะเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อทั้งพนักงาน

เก่าและพนักงานใหม่ ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน โดยองค์กรให้ความสำคัญกับระบบพี่เลี้ยงตั้งแต่กระบวนการเริ่มต้นในการคัดเลือกพี่เลี้ยงซึ่งองค์กรจะคัดเลือกพี่เลี้ยงที่มีความรู้ความเข้าใจในขอบเขตของงานที่พนักงานใหม่จะปฏิบัติงาน รวมทั้งมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบและการบริหารงานในเรื่องต่างๆไปขององค์กรและสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีต่อพนักงานใหม่ได้ซึ่งอาศัยความสมัครใจจากพี่เลี้ยงโดยองค์กรมีการอบรมผู้ที่จะทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงเพื่อให้เกิดความเข้าใจในบทบาทการเป็นพี่เลี้ยงซึ่งบทบาทหน้าที่หลักของพี่เลี้ยงคือการสอนงาน การดูแลพนักงานใหม่ โดยการมีพี่เลี้ยงเป็นแบบอย่างและสามารถเป็นที่ปรึกษาให้กับพนักงานใหม่ได้ทั้งในเรื่องงานและเรื่องที่ไม่เกี่ยวกับงานซึ่งทางองค์กรได้จัดพี่เลี้ยงที่ผ่านกระบวนการคัดเลือกและอบรมดังกล่าวให้ดูแลพนักงานใหม่ โดยมีการทดลองการปฏิบัติงานจริงโดยอยู่ภายใต้การดูแลของพี่เลี้ยงเป็นระยะ 6-12 เดือน เพื่อให้พนักงานใหม่ได้เรียนรู้การทำงานผ่านสถานการณ์จริง โดยมีพี่เลี้ยงคอยดูแลอย่างใกล้ชิดซึ่งจากลักษณะการทำงานร่วมกันทำให้พนักงานใหม่ได้เรียนรู้เรื่องราวต่างๆจากพี่เลี้ยงทั้งเรื่องการทำงานทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ วัฒนธรรมองค์กร วิธีการปฏิบัติตนในองค์กรให้เหมาะสมรวมทั้งการมีโอกาสพูดคุย แลกเปลี่ยนแสดงความคิดเห็นกับพี่เลี้ยงบ่อยครั้งทำให้พนักงานใหม่เกิดความคุ้นเคยกับพี่เลี้ยง มีความไว้วางใจในพี่เลี้ยงที่ดูแลตนเองอยู่ สามารถพูดคุยทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวกับพี่เลี้ยงได้ จึงทำให้พนักงานใหม่รับรู้ถึงวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยงทั้งการสอนงาน การให้การสนับสนุนทางจิตใจและการเป็นแบบอย่างโดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง

5.2.1.2 คุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่

ผลการศึกษาดังตารางที่ 5.2

ตารางที่ 5.2 แสดงผลรวมค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่

คุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่	\bar{X}	S.D.	ระดับ
การแสวงหาข้อมูล	3.77	0.81	สูง
การแสวงหาข้อมูลป้อนกลับ	4.02	0.72	สูง
การสร้างความสัมพันธ์กับสมาชิกในองค์กร	4.01	0.51	สูง
ค่าเฉลี่ยรวมคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่	3.94	0.55	สูง

จากผลการศึกษาดังตารางที่ 5.2 พบว่าคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่โดยภาพรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.94$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านได้แก่คุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกในการแสวงหาข้อมูล คุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกในการแสวงหาข้อมูลป้อนกลับและคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกในการสร้างความสัมพันธ์กับสมาชิกในองค์กรมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงเช่นกัน สามารถอภิปรายผลเป็นรายด้านได้ ดังนี้

คุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่ในการแสวงหาข้อมูลจาก พี่เลี้ยงมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.77$) เมื่อพิจารณาจากข้อคำถามในแบบสอบถามพบว่า พนักงานใหม่มีการแสวงหาข้อมูลเรื่องธรรมเนียมที่องค์กรให้ความสำคัญและคาดหวัง เช่น แนวทางปฏิบัติขององค์กร สิ่งที่องค์กรคาดหวังในการทำงาน เรื่องนโยบายและเป้าหมายขององค์กร รายละเอียดทางเทคนิควิธีปฏิบัติงานทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและภาษาและคำศัพท์เฉพาะที่ใช้กับวงการเทคโนโลยีสารสนเทศซึ่งคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่ในการแสวงหาข้อมูลมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงเป็นเพราะว่าในระยะแรกของการทำงาน พนักงานใหม่ต้องเผชิญกับองค์กรซึ่งเป็นสถานที่ทำงานใหม่และงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศซึ่งมีความซับซ้อน เนื่องจากพนักงานใหม่ยังมีความรู้ความเชี่ยวชาญในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศไม่เพียงพอจึงทำให้ต้องแสวงหาข้อมูลเกี่ยวกับองค์กรและงานที่ทำ นอกจากนี้ผลการศึกษาในแบบสอบถามพบว่า ข้อคำถามในเรื่องข้อมูลที่พนักงานใหม่ต้องการทราบและเป็นเรื่องใกล้ตัวพนักงานใหม่มากที่สุดคือเรื่องของงานในทีนี่คือรายละเอียดทางเทคนิควิธีการปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพราะเมื่อพิจารณาจากบริบทของพนักงานใหม่ในองค์กรที่ศึกษาครั้งนี้ พนักงานใหม่จะต้องเรียนรู้ข้อมูลเกี่ยวกับเทคนิควิธีการปฏิบัติเกี่ยวกับการเขียนโปรแกรมคอมพิวเตอร์ โปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่ใช้ในการทำงานที่มีหลากหลายประเภทและมีขั้นตอนในการใช้งานรวมทั้งเทคนิคการใช้งานของแต่ละโปรแกรมที่มีความเฉพาะในการใช้งานว่าโปรแกรมคอมพิวเตอร์ประเภทใดควรใช้กับงานประเภทใดจึงเหมาะสมรวมทั้งเรื่องของภาษาและคำศัพท์เฉพาะที่ใช้การทำงาน เช่น ในโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่มีคำสั่งการทำงานเฉพาะ คำศัพท์ใหม่ที่อยู่ในโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่พนักงานใหม่ต้องเรียนรู้เพิ่มเติม หน้าทีของคำสั่งในแต่ละโปรแกรม รวมถึงภาษาและศัพท์เทคนิคที่ใช้ในการออกแบบและเขียนโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่เป็นซอฟต์แวร์รวมไปถึงอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ที่เป็นฮาร์ดแวร์ซึ่งมีหลายประเภท เนื่องด้วยข้อมูลเรื่องการทำงานที่มีความซับซ้อนทำให้พนักงานใหม่มีความรู้ในเรื่องดังกล่าวไม่เพียงพอจึงแสวงหาข้อมูลจากพี่เลี้ยงของตนเองประกอบกับข้อมูลเกี่ยวกับงานที่มีหลากหลายประเภท จึงทำให้พนักงานใหม่อาจจะได้รับข้อมูลจากสิ่งแวดล้อมรอบตัวในที่นี้คืองานที่พนักงานใหม่ต้องเกี่ยวข้องคือโปรแกรมคอมพิวเตอร์อาจจะได้รับข้อมูลมากเกินไปจนทำให้เกิดปัญหาในการตีความผิดพลาด สับสนหรือไม่เข้าใจ พนักงานใหม่จึงต้องแสวงหาข้อมูลเกี่ยวกับงานโดยอาศัยผู้ช่วย อย่างเช่น หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงานและพี่เลี้ยงในการเตือนความจำหรือช่วยในการอธิบายสิ่งที่พนักงานใหม่ไม่เข้าใจ เพื่อทำให้พนักงานใหม่เกิดความเข้าใจในงานที่กำลังทำและเพื่อจะนำข้อมูลที่ได้มาปรับใช้ในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบเพื่อที่จะทำงานให้สำเร็จ

ในส่วนของคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่ในการแสวงหาข้อมูลป้อนกลับจากพี่เลี้ยงมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 4.02$) เมื่อพิจารณาจากข้อคำถามในแบบสอบถามพบว่าพนักงานใหม่มีการแสวงหาข้อมูลป้อนกลับระหว่างที่กำลังทำงานที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งสอบถามถึงผลการปฏิบัติงานหลังจากที่ทำงานเสร็จแล้วและขอรับคำวิจารณ์หรือคำติชมของผลงานที่ทำไป จากค่าเฉลี่ยของคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่ในการแสวงหาข้อมูลป้อนกลับอยู่ในระดับสูง สามารถอภิปรายได้ว่าพนักงานใหม่เมื่อเริ่มต้นทำงานยังมีความรู้ความเชี่ยวชาญในการทำงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศไม่เพียงพอจึงเกิดความไม่แน่ใจว่างานที่ตนเองกำลังปฏิบัติอยู่หรืองานที่ทำเสร็จไปแล้วมีความถูกต้องและเหมาะสมหรือไม่ เพราะด้วยลักษณะงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความซับซ้อนและการทำงานร่วมกันเป็นทีมซึ่งงานในแต่ละส่วนที่แบ่งกันรับผิดชอบตามที่วางแผนงานไว้จะมีผลเกี่ยวเนื่องกับสมาชิกทุกคนในทีม พนักงานใหม่จึงได้แสวงหาข้อมูลป้อนกลับคือข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของตนเองเพิ่มเติมเพราะข้อมูลป้อนกลับสามารถเป็นสิ่งที่ช่วยประเมินความสามารถของพนักงานใหม่เองว่าสามารถทำงานได้ถูกต้องเหมาะสมหรือไม่ รวมทั้งการที่องค์กรได้จัดให้พนักงานใหม่มีการทดลองงานและมีการประเมินผลงานของพนักงานใหม่ ทำให้พนักงานใหม่มีความสนใจในงานและผลงานของตนเองว่าเป็นไปตามมาตรฐานที่องค์กรกำหนดไว้หรือไม่และเพื่อต้องการจะทราบถึงข้อผิดพลาดของตนเองเพื่อที่จะปรับปรุงแก้ไขในการทำงานครั้งต่อไปให้ถูกต้องและดียิ่งขึ้น

นอกจากนี้เมื่อพิจารณาจากลักษณะงานทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ต้องเกี่ยวข้องกับโปรแกรมและอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ซึ่งเป็นข้อมูลทางด้านเทคนิคที่พนักงานใหม่ไม่ได้ใช้เป็นประจำทุกวันจึงทำให้พนักงานใหม่ต้องมีการสอบถามถึงผลการปฏิบัติงานบ่อยครั้ง เนื่องมาจากเมื่อเริ่มต้นเข้าทำงานในองค์กรพนักงานใหม่ต้องมีการเรียนรู้และศึกษาเพิ่มเติมเรื่องข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน จึงทำให้ต้องมีการแสวงหาข้อมูลป้อนกลับเพื่อเรียนรู้เพิ่มเติมถึงข้อมูลเหล่านั้น เพราะข้อมูลทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศนั้นมีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอประกอบกับลักษณะการทำงานและสภาพแวดล้อมขององค์กรที่เอื้อต่อการแสวงหาข้อมูลป้อนกลับ เพราะพนักงานใหม่ได้ทำงานร่วมกับสมาชิกในองค์กรและยังได้รับการดูแลจากพี่เลี้ยงอีกด้วย จึงทำให้เกิดความคุ้นเคย เมื่อเกิดความไม่แน่ใจเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานหรืองานที่ตนเองกำลังปฏิบัติอยู่พนักงานใหม่จึงสามารถแสวงหาข้อมูลป้อนกลับจากพี่เลี้ยงและเพื่อนร่วมงานได้ในขณะที่กำลังปฏิบัติงานอยู่และมีความพึงพอใจที่ไม่ได้แก้ไขปัญหาในการทำงานเพียงลำพังแต่ยังมีพี่เลี้ยงและเพื่อนร่วมงานที่คอยช่วยแนะนำและแก้ไขปัญหาคือที่เกิดขึ้นซึ่งอาจจะแตกต่างจากลักษณะงานประเภทอื่นที่พนักงานใหม่อาจไม่ได้แสวงหาข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานบ่อยครั้ง อาจเนื่อง

ด้วยงานที่สามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเองที่ไม่ยากมากนักจึงไม่จำเป็นต้องมีการแสวงหาข้อมูล
ป้อนกลับจากพี่เลี้ยงบ่อยครั้ง

ต่อมาคือคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่ในการสร้างความสัมพันธ์กับสมาชิกในองค์กรมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 4.01$) เมื่อพิจารณาจากข้อคำถามในแบบสอบถามพบว่าพนักงานใหม่สอบถามสุขทุกข์ความเป็นอยู่กับสมาชิกในองค์กร มีการแสดงพฤติกรรมสุภาพอ่อนน้อมกับสมาชิกในองค์กร สอบถามข้อมูลจากสมาชิกในองค์กรเรื่องความเหมาะสมของการวางตัวในที่ทำงาน สนใจเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆกับสมาชิกในองค์กร อาสาให้ความช่วยเหลือรวมทั้งทำความรู้จักกับสมาชิกในองค์กร โดยการพูดคุยและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและไปร่วมรับประทานอาหารกับสมาชิกในองค์กร จากผลการศึกษาค้นคว้าคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่ในการสร้างความสัมพันธ์กับสมาชิกในองค์กรมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง เนื่องจากลักษณะการทำงานในองค์กรพนักงานใหม่ต้องมีการทำงานร่วมกับทั้งสมาชิกในฝ่ายงานเดียวกันและต่างสายงานกันในองค์กร มีการประสานงาน วางแผนงานร่วมกันทำให้พนักงานใหม่มีโอกาสพบปะพูดคุยกับสมาชิกในองค์กรเพื่อนร่วมงานที่หลากหลายสายงานในองค์กรเดียวกัน ด้วยสภาพแวดล้อมการทำงานองค์กรและลักษณะการทำงานดังกล่าวจึงทำให้พนักงานใหม่ได้มีพฤติกรรมในการสร้างความสัมพันธ์กับสมาชิกในองค์กรมากขึ้นพนักงานใหม่จึงมีคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกในการสร้างความสัมพันธ์กับสมาชิกในองค์กรอยู่ในระดับสูง

ทั้งนี้จากข้อมูลข้างต้นที่พบว่าคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่โดยภาพรวมทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงนั้นเนื่องจากลักษณะงานของพนักงานใหม่ในองค์กรที่ศึกษาครั้งนี้ที่มีลักษณะงานที่แตกต่างจากลักษณะงานอื่น เพราะลักษณะงานประเภทอื่นนั้นอาจจะสามารถเรียนรู้ผ่านประสบการณ์การทำงานได้ด้วยตนเอง แต่สำหรับงานในองค์กรที่ศึกษาครั้งนี้ต้องเกี่ยวข้องกับข้อมูลวิธีการปฏิบัติงานทางเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาซึ่งข้อมูลและเทคนิคเฉพาะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในการปฏิบัติงานที่พนักงานใหม่อาจไม่ได้พบเจอ โดยทั่วไปดังนั้นจึงจำเป็นต้องแสวงหาข้อมูลเกี่ยวกับการทำงานเพิ่มเติมโดยอาศัยพี่เลี้ยงและเพื่อนร่วมงานในการให้ความรู้และข้อมูลเหล่านั้น สอดคล้องกับแนวคิดของMorrison(1993) ได้กล่าวเกี่ยวกับคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่ไว้ว่า ในกระบวนการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรไม่ได้มองว่าพนักงานใหม่เป็นฝ่ายรอรับข้อมูลหรือคำสั่งจากองค์กรเพียงอย่างเดียว แต่พนักงานใหม่ยังมีส่วนร่วม โดยมีพฤติกรรมเชิงรุกอีกด้วยเช่นเดียวกับในบริบทของพนักงานใหม่ในองค์กรเทคโนโลยีสารสนเทศเขตพัฒนาและยานนาวา ถึงแม้ว่าพนักงานใหม่รับรู้ถึงวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรโดยผ่านบทบาทหน้าที่ของพี่เลี้ยงในการช่วยเหลือ คอยดูแลพนักงานใหม่แต่พนักงานใหม่ยังมีส่วนร่วมในกระบวนการถ่ายทอดวัฒนธรรม

องค์กรดังกล่าวด้วยการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนเองไม่ได้ฝ่ายรอรับข้อมูลจากที่เลี้ยงเพียงอย่างเดียวแต่ยังพยายามที่จะเรียนรู้และแสวงหาข้อมูลเกี่ยวกับการทำงานเพิ่มเติมด้วยตนเองอีกด้วยเพื่อที่จะเรียนรู้พฤติกรรม ทักษะและบทบาทในการทำงานในตำแหน่งที่ตนเองรับผิดชอบรวมทั้งสภาพแวดล้อมที่พนักงานใหม่เผชิญอยู่จึงทำให้พนักงานใหม่มีพฤติกรรมเชิงรุกทั้งการแสวงหาข้อมูล การแสวงหาข้อมูลป้อนกลับ และการสร้างความสัมพันธ์กับสมาชิกในองค์กรเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่พนักงานใหม่สนใจและนำข้อมูลมาปรับใช้ในการทำงานและเพื่อที่จะปรับตัวในการทำงานได้

5.2.1.3 การปรับตัวในการทำงาน

ผลการศึกษาตามตารางที่ 5.3 ดังนี้

ตารางที่ 5.3 แสดงผลรวมค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการปรับตัวในการทำงาน

การปรับตัวในการทำงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับ
การปรับตัวให้เข้ากับลักษณะงานที่ทำ	4.13	0.37	สูง
การปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมในการทำงาน	4.06	0.38	สูง
การปรับตัวให้เข้ากับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา	3.98	0.38	สูง
การปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กร	3.82	0.65	สูง
ค่าเฉลี่ยรวมการปรับตัวในการทำงาน	4.01	0.30	สูง

จากผลการศึกษาดังตารางที่ 5.3 พบว่าการปรับตัวในการทำงานโดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 4.01$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ได้แก่ การปรับตัวให้เข้ากับลักษณะงานที่ทำ การปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมในการทำงาน การปรับตัวให้เข้ากับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา และการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงเช่นกัน สามารถอภิปรายผลเป็นรายด้านได้ ดังนี้

การปรับตัวในการทำงานด้านการปรับตัวให้เข้ากับลักษณะงานที่ทำมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 4.13$) เมื่อพิจารณาจากข้อคำถามในแบบสอบถามพบว่า พนักงานใหม่มองปัญหาที่เกิดขึ้นในงานเป็นเรื่องปกติของการทำงาน สามารถแก้ไขปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย มีความสามารถฝึกฝนทักษะความชำนาญด้านเทคโนโลยีจนปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายได้ ใส่ใจทุ่มเทจนทำให้งานประสบความสำเร็จและมีความพอใจในงานที่ทำ จากผลการศึกษาพนักงานใหม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับลักษณะงานที่ทำมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงนั้นเป็นเพราะว่าในช่วงทดลองงานและปฏิบัติงานจริงนี้องค์กรได้จัดให้พี่เลี้ยงสอนทักษะในการทำงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศให้แก่พนักงานใหม่จึงทำให้พนักงานใหม่ได้รับการฝึกฝนทักษะด้านเทคโนโลยีตั้งแต่ขั้นต้นเริ่มต้นการทำงานในการวางแผนงาน การศึกษาหาข้อมูลและรวบรวม

ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับระบบคอมพิวเตอร์ การจัดการกับอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ การใช้งานโปรแกรมคอมพิวเตอร์แต่ละประเภท การเรียนรู้หน้าที่ของงานฝ่ายเทคนิคและฝ่ายสนับสนุนงานเทคนิคและการติดต่อกับบุคคลฝ่ายต่างๆ จะเข้ามาช่วยงานด้านใดบ้างจึงจะเกิดประสิทธิภาพในการทำงาน รวมไปถึงวิธีการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับงานที่ทำซึ่งในช่วงทดลองงานพนักงานใหม่จะได้เรียนรู้งานด้านเทคโนโลยีไปพร้อมๆ กับการฝึกฝนทักษะด้านเทคโนโลยีเพื่อสามารถปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายมาและเรียนรู้ถึงวิธีการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน โดยมีพี่เลี้ยงคอยสอนงานและให้คำปรึกษาแนะนำซึ่งการที่องค์กรได้จัดให้พี่เลี้ยงดูแลพนักงานใหม่โดยผ่านวิธีการทดลองงานเพื่อต้องการให้พนักงานใหม่ได้เรียนรู้งานและมีทักษะการทำงานด้านเทคโนโลยีเพื่อที่จะสามารถนำความรู้และทักษะที่ได้มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายงานได้ จะเห็นได้ว่าพนักงานใหม่จะสามารถปรับตัวในการทำงานได้นั้นเกิดจากความสามารถและทักษะของพนักงานใหม่ที่ได้รับการฝึกฝนจากพี่เลี้ยงในช่วงทดลองงานซึ่งเป็นความต้องการขององค์กรที่ต้องการให้พนักงานใหม่มีความรู้ทักษะด้านเทคโนโลยี เพื่อที่จะทำงานตามที่องค์กรต้องการได้ เมื่อพนักงานใหม่ได้รับการฝึกฝนทักษะด้านเทคโนโลยีจนเกิดความชำนาญแล้วจึงส่งผลทำให้พนักงานใหม่สามารถทำงานตามที่ได้รับมอบหมายจากองค์กรได้ ผลคือพนักงานใหม่เกิดความรู้สึกพึงพอใจจึงทำให้สามารถปรับตัวในการทำงานได้

นอกจากนี้จากการศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับบุคลิกภาพของพนักงานใหม่ในองค์กรเทคโนโลยีสารสนเทศเขตพัฒนาและยานนาวาพบว่า พนักงานใหม่มีบุคลิกภาพแบบความคิดมุ่งมั่นอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 4.26$) ได้แก่ พนักงานใหม่มีความพยายามทำงานที่ได้รับมอบหมายด้วยความตั้งใจสูงและมีความพยายามในการทำงานจนสามารถสำเร็จจุดมุ่งไปด้วยดีซึ่งสอดคล้องกับการปรับตัวให้เข้ากับลักษณะงานที่ทำในแง่ของงานที่พนักงานใหม่มีความใส่ใจทุ่มเทจนทำให้งานประสบความสำเร็จ เพราะการทำงานประเภทนี้ต้องอาศัยหลักวิเคราะห์มาเป็นพื้นฐานช่วยในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาในการทำงานเพื่อทำให้ข้อมูลและงานเกิดความสมบูรณ์ แสดงให้เห็นว่าบุคลิกภาพส่วนตัวของพนักงานใหม่นั้นเป็นตัวช่วยสนับสนุนให้พนักงานใหม่สามารถปรับตัวในการทำงานได้

ในส่วนของการปรับตัวในการทำงานด้านการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมในการทำงานมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 4.06$) เมื่อพิจารณาจากข้อคำถามในแบบสอบถามพบว่า พนักงานใหม่มักจะเตรียมตัวพร้อมเสมอสำหรับการทำงาน สามารถจัดการกับสถานการณ์การทำงานใหม่ๆ หรือสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้ สามารถจัดลำดับความสำคัญในการทำงานได้และสภาพแวดล้อมและบรรยากาศโดยรวมขององค์กรทำให้พนักงานใหม่รู้สึกพึงพอใจในการทำงานของตนเอง จากผลการศึกษาพนักงานใหม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมในการ

ทำงานมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาจากบริบทของพนักงานใหม่ในองค์กรที่ศึกษาครั้งนี้สามารถอธิบายได้ว่า สภาพแวดล้อมในการทำงานของพนักงานใหม่ประกอบไปด้วย 2 ส่วน ส่วนแรกคือสภาพแวดล้อมซึ่งหมายถึงลักษณะงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและส่วนที่สองคือสภาพแวดล้อมที่หมายถึงสถานที่ทำงาน อุปกรณ์และบรรยากาศการทำงานขององค์กร

ในส่วนแรกคือสภาพแวดล้อมซึ่งหมายถึงลักษณะงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศด้วยลักษณะงานที่มีการเปลี่ยนแปลงพัฒนาอย่างสม่ำเสมอทั้งข้อมูลเกี่ยวกับโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่ใช้ทำงาน อุปกรณ์คอมพิวเตอร์และข้อมูลเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศที่เป็นความรู้เทคนิคต่างๆที่พัฒนาขึ้นมาใหม่อย่างต่อเนื่องประกอบการแข่งขันของธุรกิจทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศทำให้การทำงานต้องเผชิญกับความกดดัน สถานการณ์การทำงานที่ไม่แน่นอนและไม่สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้ เช่น การเขียนโปรแกรมคอมพิวเตอร์เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ใช้งานซึ่งการทำงานอาจมีความไม่แน่นอนและมีการแก้ไขเปลี่ยนแปลงได้ตลอดจนกว่าโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่นักเขียนโปรแกรมออกแบบนั้นจะเป็นที่พึงพอใจและตอบสนองความต้องการของผู้ใช้งานซึ่งจะต้องใช้เวลาในการทดสอบโปรแกรมจากผู้ใช้งานหลายครั้งโดยมีการสอบถามถึงผู้ใช้งานว่าโปรแกรมมีความสะดวกในการใช้งานหรือไม่ ตัวโปรแกรมใช้งานได้ง่ายหรือไม่ ควรปรับแก้โปรแกรมส่วนใดบ้างเพื่อให้ง่ายต่อการใช้งาน ด้วยลักษณะงานดังกล่าวจึงเป็นส่วนที่ทำให้พนักงานใหม่ต้องมีความสามารถในการจัดลำดับความสำคัญของงานว่าผู้ใช้มีความต้องการของการใช้งานโปรแกรมเร่งด่วนในส่วนใดเพื่อที่จะจัดการแก้ไขกับปัญหานั้นก่อน ถ้าในกรณีที่เป็นพนักงานฝ่ายซ่อมบำรุงดูแลรักษาอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ก็จะต้องทำงานล่วงเวลาเพื่อตอบสนองต่อปัญหาของผู้ใช้งานคอมพิวเตอร์ที่อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาหรือการแก้ไขปัญหาทางด้านเทคนิค จึงทำให้พนักงานใหม่ต้องมีการเตรียมพร้อมในการทำงานอยู่เสมอ จะเห็นได้ว่าด้วยลักษณะการทำงานดังกล่าวที่เป็นสภาพแวดล้อมในการทำงานที่พนักงานใหม่ต้องประสบพบเจอในการทำงานเป็นส่วนที่ทำให้พนักงานใหม่ต้องพยายามปรับตนเองให้เข้ากับสภาพแวดล้อมในการทำงานดังกล่าว เพื่อจะสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับผลการศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับบุคลิกภาพของพนักงานใหม่ในองค์กรที่ศึกษาครั้งนี้พบว่า พนักงานใหม่มีบุคลิกภาพแบบปรับตัวได้ง่าย กล่าวคือมีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ได้ ภายใต้การทำงานแรงกดดัน มีความยืดหยุ่นและสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้นได้

ส่วนที่สองคือสภาพแวดล้อมที่หมายถึงสถานที่ทำงาน อุปกรณ์และบรรยากาศในการทำงานที่องค์กรมีอยู่ซึ่งองค์กรได้จัดสภาพแวดล้อมในการทำงานให้กับพนักงานใหม่ตั้งแต่สถานที่ทำงานที่มีการจัดพื้นที่โต๊ะทำงานที่เป็นทั้งส่วนตัวและพื้นที่ในการวางแผนงาน

เป็นกลุ่ม จัดสถานที่ทำงานให้ปลอดภัย มีแสงสว่างที่เพียงพอ นอกจากนี้ยังจัดให้มีมุมพักผ่อนของพนักงาน โดยมีสื่อบันเทิงและบริการในส่วนเครื่องดื่มและขนมโดยไม่เสียค่าใช้จ่าย ในส่วนของพื้นที่องค์กรจะมีห้องอาหารขององค์กร ส่วนอุปกรณ์เครื่องมือที่ใช้ทำงานสำหรับพนักงานใหม่องค์กรได้จัดให้มีทั้งเครื่องคอมพิวเตอร์พกพา เครื่องคอมพิวเตอร์ตั้งโต๊ะ โทรศัพท์ โทรสาร เครื่องถ่ายเอกสาร โปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่มีการปรับปรุงให้มีความทันสมัยเพื่อตอบสนองความต้องการในการใช้งาน รวมทั้งการให้บริการในส่วนเครือข่ายอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงเพื่อการค้นคว้าหาข้อมูลจะได้เข้าถึงข้อมูลอย่างรวดเร็ว ด้วยลักษณะของสภาพแวดล้อมและบรรยากาศโดยรวมขององค์กรดังกล่าวทั้งในเรื่องของสถานที่ทำงานที่มีบรรยากาศที่ดีและมีอุปกรณ์การทำงานที่มีความพร้อมสามารถตอบสนองต่อการทำงานได้ ทำให้พนักงานใหม่รู้สึกพึงพอใจในการทำงานของตนเอง

จากที่กล่าวมานั้นแสดงให้เห็นว่าการปรับตัวในการทำงานเป็นเรื่องของการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานใหม่กับสภาพแวดล้อมการทำงานในองค์กรซึ่งในบริบทนี้หมายถึงพนักงานใหม่กับสภาพแวดล้อมซึ่งหมายถึงลักษณะงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและสภาพแวดล้อมที่หมายถึงสถานที่ทำงาน อุปกรณ์และบรรยากาศในการทำงานที่องค์กรมีอยู่ เมื่อพนักงานใหม่มีความสามารถในการทำงานตรงตามสภาพแวดล้อมคือลักษณะงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศประกอบกับสภาพแวดล้อมในการทำงานขององค์กรคือสถานที่ทำงาน อุปกรณ์และบรรยากาศในการทำงานที่องค์กรมีอยู่สามารถเติมเต็มหรือตอบสนองความต้องการพนักงานใหม่ได้ส่งผลทำให้พนักงานใหม่สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมในการทำงานได้ตามที่Dawis(1994)กล่าวเกี่ยวกับเงื่อนไขการเสริมแรงที่ช่วยในการปรับตัวในการทำงานว่าความต้องการขององค์กรนั้นบุคคลสามารถเติมเต็มได้และงานในองค์กรนั้นสามารถเติมเต็มหรือตอบสนองความต้องการของปัจเจกบุคคลได้ โดยพิจารณาจากเงื่อนไขสภาพแวดล้อมกับความสามารถของปัจเจกบุคคลเงื่อนไขนี้เรียกว่าการเสริมแรง(reinforces) ในบริบทนี้พนักงานใหม่มีความสามารถในการทำงานทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศโดยได้รับเงื่อนไขการเสริมแรงจากสภาพแวดล้อมในองค์กรคือสถานที่ทำงาน อุปกรณ์และบรรยากาศในการทำงานที่องค์กรมีอยู่ซึ่งจากเงื่อนไขการเสริมแรงดังกล่าวทำให้พนักงานใหม่เกิดความพึงพอใจส่งผลทำให้สามารถปรับตัวในการทำงานได้

ต่อมาคือการปรับตัวในการทำงานด้านการปรับตัวให้เข้ากับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง($\bar{X}=3.98$) เมื่อพิจารณาจากข้อคำถามในแบบสอบถามพบว่า พนักงานใหม่สามารถทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานได้อย่างมีความสุข มีความเป็นกันเองกับเพื่อนร่วมงาน ให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานทันทีที่มีโอกาส มีความยินดี

เสมอเมื่อเพื่อนร่วมงานได้รับการชมเชย เมื่อพนักงานใหม่ติดต่อกับผู้บังคับบัญชาไม่รู้สึกอึดอัดใจ และวิตกกังวล พนักงานใหม่รู้สึกสบายใจเมื่ออยู่ในที่ทำงานและได้รับการยอมรับและความไว้วางใจจากเพื่อนร่วมงาน จากผลการศึกษาพนักงานใหม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงเกิดจากลักษณะการทำงานที่ร่วมกันเป็นทีมกับเพื่อนร่วมงานทั้งในสายงานเดียวกันและต่างสายงานเพื่อประสานงานและร่วมวางแผนงานด้วยกัน ด้วยลักษณะการทำงานดังกล่าวที่ต้องทำงานร่วมกันจึงทำให้พนักงานใหม่ได้พบเจอกับเพื่อนร่วมงานหลากหลาย มีการติดต่อพูดคุยกัน เพราะต้องมีการช่วยกันในการวางแผนงานและทำงานร่วมกัน จึงทำให้พนักงานใหม่เกิดความคุ้นเคยกับเพื่อนร่วมงานและสามารถทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานได้ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างปัจเจกบุคคลกับสภาพแวดล้อมซึ่งปัจเจกบุคคลในที่นี้คือพนักงานใหม่ ส่วนสภาพแวดล้อมในที่นี้คือความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลได้แก่ ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานซึ่งการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างปัจเจกบุคคลและสิ่งแวดล้อมนั้นเกิดขึ้นจากทั้งสองฝ่ายมีความต้องการที่จะสามารถเติมเต็มซึ่งกันและกัน เพราะการทำงานลักษณะดังกล่าวต้องการความร่วมมือในการทำงานร่วมกันทั้งพนักงานใหม่เองก็มีความต้องการที่จะได้รับความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาและทางฝ่ายเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาก็ต้องการความร่วมมือจากพนักงานใหม่เช่นกัน เมื่อความต้องการของทั้งสองฝ่ายเติมเต็มซึ่งกันและกันได้จึงส่งผลทำให้เกิดความพึงพอใจ ทำให้พนักงานใหม่ปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาในระดับสูง

สำหรับการปรับตัวในการทำงานด้านการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.82$) เมื่อพิจารณาจากข้อคำถามในแบบสอบถามพบว่าพนักงานใหม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆขององค์กรได้พนักงานใหม่คิดว่าระเบียบข้อบังคับขององค์กรไม่ได้ทำให้ประสิทธิภาพการทำงานลดลงและพนักงานใหม่ไม่มีสาเหตุหรืออุปสรรคที่ทำให้ต้องฝ่าฝืนกฎระเบียบขององค์กร จากผลการศึกษาพนักงานใหม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงสามารถอธิบายได้ว่าเนื่องจากองค์กรได้มีการแจ้งให้พนักงานใหม่ทราบเกี่ยวกับกฎระเบียบขององค์กรตั้งแต่กระบวนการสัมภาษณ์งานและการทำสัญญาว่าจ้างก่อนที่เริ่มทำงานกับองค์กรซึ่งกฎระเบียบข้อบังคับขององค์กรนั้นจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับระเบียบปฏิบัติในการทำงานทั่วไปซึ่งพนักงานใหม่จะได้รับการบอกกล่าวจากทั้งองค์กรอย่างเป็นทางการในการปฐมนิเทศ เนื้อหาที่บรรจุอยู่ในคู่มือพนักงานใหม่รวมทั้งจากทางที่เลี้ยงที่ได้สอดแทรกเนื้อหาเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร กฎระเบียบพร้อมๆไปกับการสอนงานซึ่งพนักงานใหม่จะเกิดความเข้าใจและยอมรับในกฎระเบียบขององค์กรสามารถปฏิบัติตามได้ แสดงให้เห็นว่าการปรับตัวในการทำงานเป็นการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างปัจเจกบุคคลกับสภาพแวดล้อมซึ่งในที่นี้คือวัฒนธรรมองค์กรที่หมายถึงกฎระเบียบขององค์กรที่พนักงานใหม่จะต้องปฏิบัติตาม เมื่อพนักงาน

ใหม่สามารถที่จะปฏิบัติตามกฎระเบียบตามที่องค์กรตั้งไว้ได้ แสดงให้เห็นว่าพนักงานใหม่สามารถที่จะเติมเต็มความต้องการขององค์กรได้ เพราะองค์กรจัดตั้งกฎระเบียบขึ้นมาเพื่อให้พนักงานทุกคนต้องปฏิบัติตาม เมื่อความต้องการของพนักงานใหม่และองค์กรสอดคล้องกันสามารถเติมเต็มซึ่งกันและกันได้ จึงทำให้เกิดความพึงพอใจ พนักงานใหม่จึงสามารถปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรได้ในระดับสูง

ข้อมูลจากตารางจะเห็นได้ว่าพนักงานใหม่สามารถปรับตัวในการทำงานโดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง แสดงให้เห็นว่าสำหรับพนักงานใหม่ตั้งแต่เริ่มต้นสมัครเข้ามาทำงานในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศจะต้องมีความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับทางด้านเทคโนโลยีเป็นสำคัญซึ่งเป็นคุณสมบัติที่องค์กรต้องการ เมื่อพนักงานใหม่มีความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศตรงตามกับที่องค์กรต้องการ พนักงานใหม่ต้องผ่านกระบวนการต่างๆขององค์กรตั้งแต่การคัดเลือกจนถึงการรับเข้าปฏิบัติงานในองค์กร เมื่อพนักงานใหม่เข้าทำงานแล้วองค์กรจะพิจารณาถึงความสามารถและทักษะที่พนักงานใหม่มีอยู่ว่าสามารถปฏิบัติงานในองค์กรต่อไปได้หรือไม่ ในส่วนนี้ไม่ใช่เพียงองค์กรที่ประเมินความสามารถของพนักงานใหม่เพียงเท่านั้น แต่พนักงานใหม่ในฐานะที่เป็นผู้เริ่มต้นตั้งแต่การเลือกองค์กร เลือกตำแหน่งงานให้เข้าไปตามความต้องการของตนเองจะประเมินความสามารถและทักษะของตนเองเช่นกันว่าสามารถปรับตัวในการทำงานได้มากน้อยเพียงใด รวมทั้งสภาพแวดล้อมในการทำงานในองค์กรเอื้อต่อการปรับตัวในการทำงานหรือไม่ ดังนั้นเมื่อบุคคลในที่นี้คือพนักงานใหม่มีความสามารถและมีทักษะตามความต้องการของสภาพแวดล้อมในที่นี้ คือลักษณะงานที่ทำ สภาพแวดล้อมในการทำงาน เพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา รวมทั้งวัฒนธรรมองค์กร เมื่อพนักงานใหม่มีทักษะและความสามารถตรงตามความต้องการขององค์กร รวมทั้งองค์กรสามารถเสริมแรงต่อความต้องการของพนักงานใหม่ ผลคือทำให้ทั้งองค์กรและพนักงานใหม่เกิดความพึงพอใจ จึงทำให้พนักงานใหม่สามารถปรับตัวในการทำงานให้เข้ากับลักษณะงานที่ทำ สภาพแวดล้อมในการทำงาน เพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาและวัฒนธรรมองค์กรได้

5.2.2 ศึกษาอิทธิพลของวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยงและคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่ที่มีผลต่อการปรับตัวในการทำงาน

ผลการศึกษาดังตารางที่ 5.4

ตารางที่ 5.4 แสดงผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ เมื่อวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยงและคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่เป็นตัวพยากรณ์และการปรับตัวในการทำงานเป็นตัวแปรตาม โดยใช้สถิติวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบEnter

ตารางที่ 5.4 แสดงผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ เมื่อวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยง และคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่เป็นตัวพยากรณ์และการปรับตัวในการทำงานเป็นตัวแปรตาม โดยใช้สถิติวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบEnter

ตัวแปรพยากรณ์	B	SE _b	Beta	t	Sig.
การให้การสนับสนุนทางจิตใจ	.211	.067	.329	3.163	.002
การสร้างความสัมพันธ์กับสมาชิกในองค์กร	.177	.051	.296	3.449	.001
ค่าคงที่= 2.093 SE _{est} = .251 R= .602 R ² = .363 R ² (adjusted) = .336 F = 13.296 Sig. = .000					

จากตารางที่5.4 แสดงผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณด้วยวิธีการ Enter เมื่อวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยงและคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่เป็นตัวพยากรณ์และการปรับตัวในการทำงานเป็นตัวแปรตามพบว่า ตัวแปรวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยงโดยผ่านบทบาทการให้การสนับสนุนทางจิตใจและตัวแปรคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่ในการสร้างความสัมพันธ์กับสมาชิกในองค์กรมีอิทธิพลต่อการปรับตัวในการทำงานของพนักงานใหม่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ0.05 และสามารถร่วมกันพยากรณ์การปรับตัวในการทำงานของพนักงานใหม่ได้ร้อยละ 36.3(R²= .363)

จากผลการศึกษาข้างต้นจะเห็นได้ว่าตัวแปรวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยงโดยผ่านบทบาทการให้การสนับสนุนทางจิตใจและตัวแปรคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่ในการสร้างความสัมพันธ์กับสมาชิกในองค์กรมีอิทธิพลต่อการปรับตัวในการทำงานของพนักงานใหม่ในองค์กรเทคโนโลยีสารสนเทศเขตพัฒนาและเขตยานนาวา หากพิจารณาจะเห็นว่าพนักงานใหม่จะสามารถปรับตัวในการทำงานได้ ปัจจัยแรกที่มีส่วนเกี่ยวข้องคือองค์กรโดยผ่านพี่เลี้ยงผู้ที่ทำหน้าที่ในการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรให้แก่พนักงานใหม่ซึ่งเป็นปัจจัยทางสภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่องค์กรได้จัดการขึ้นและปัจจัยที่สองคือปัจจัยที่มาจากพฤติกรรมส่วนตัวของแต่ละบุคคลซึ่งในบริบทนี้คือคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่ในการสร้างความสัมพันธ์กับสมาชิกในองค์กรซึ่งทั้งสองปัจจัยสามารถร่วมกันอธิบายการปรับตัวในการทำงานของพนักงานใหม่ซึ่งจะอธิบายรายละเอียดดังนี้

5.2.2.1 วิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยงโดยผ่านบทบาทการให้การสนับสนุนทางจิตใจที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวในการทำงาน

เมื่อพิจารณาถึงตัวแปรวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยงโดยผ่านบทบาทการให้การสนับสนุนทางจิตใจซึ่งเป็นปัจจัยที่มาจากสภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวในการทำงานของพนักงานใหม่ในองค์กรเทคโนโลยีสารสนเทศเขตพัฒนา

และยานนาวา สามารถอธิบายได้ว่าเนื่องจากองค์กรที่ศึกษาในครั้งนี้มีลักษณะเฉพาะที่สำคัญคือการทำงานที่องค์กรจัดระบบพี่เลี้ยงเพื่อทำหน้าที่ดูแลพนักงานใหม่ โดยองค์กรได้ให้พนักงานใหม่ทดลองงานและปฏิบัติงานภายใต้การดูแลของพี่เลี้ยง โดยในช่วงทดลองงานและปฏิบัติงานนี้พี่เลี้ยงจะทำหน้าที่ดูแล คอยให้คำปรึกษาแนะนำและพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับพนักงานใหม่ พนักงานใหม่จึงไม่ได้ทำงานเพียงลำพังและไม่ได้ทำงานกับหน้าจอคอมพิวเตอร์เพียงอย่างเดียว แต่พนักงานใหม่ยังมีพี่เลี้ยงคอยช่วยเหลือให้คำแนะนำในเรื่องการทำงานและเรื่องที่ไม่เกี่ยวกับงานด้วย โดยในช่วงแรกของการทำงานพี่เลี้ยงจะทำหน้าที่ให้คำแนะนำเรื่องการทำงานปฏิบัติตัวในที่ทำงานให้แก่พนักงานใหม่ อย่างเช่น การแนะนำให้พนักงานใหม่ได้รู้จักกับบุคคลฝ่ายต่างๆในองค์กร การติดต่อประสานงานขอความร่วมมือกับสมาชิกแต่ละฝ่ายในองค์กรเพื่อพนักงานใหม่จะได้ปฏิบัติตัวได้อย่างถูกต้อง เพราะในการทำงานพนักงานใหม่ต้องติดต่อประสานงานและทำงานเป็นทีมร่วมกับสมาชิกในองค์กร

นอกจากนี้เมื่อพิจารณาจากลักษณะการทำงานในองค์กรซึ่งต้องทำงานร่วมกันเป็นทีม ทำให้พนักงานใหม่ได้ทำงานร่วมกับทั้งพี่เลี้ยงและเพื่อนร่วมงานคนอื่นๆ พนักงานใหม่จึงมีโอกาสได้พูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับพี่เลี้ยงและเพื่อนร่วมงานคนอื่นๆ อย่างเช่นการทำงานเพื่อออกแบบโปรแกรมให้เป็นที่ไปตามความต้องการของผู้ใช้งาน โดยเริ่มตั้งแต่พนักงานใหม่ในตำแหน่งงานของวิศวกรระบบที่ต้องทำหน้าที่ออกแบบระบบโปรแกรมคอมพิวเตอร์เพื่อเป็นที่ไปตามความต้องการของผู้ใช้งานซึ่งต้องวางแผนงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานทั้งในสายงานเดียวกันและต่างสายงานกัน ตั้งแต่การพูดคุยกับนักเขียนโปรแกรมที่จะช่วยออกแบบโปรแกรมจากการเขียนรหัสด้วยภาษาคอมพิวเตอร์และตรวจสอบการทำงานของโปรแกรมให้ถูกต้องตามความต้องการของผู้ใช้งาน นอกจากนี้ยังต้องมีการจัดหาอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ซึ่งต้องมีการพูดคุยกับนักวิเคราะห์ระบบเมื่อออกแบบเรียบร้อยแล้วจากนั้นต้องจัดการเรื่องค่าใช้จ่ายซึ่งต้องติดต่อกับฝ่ายบัญชีเพื่อทำงบประมาณให้ผู้ใช้งานได้ทราบ เมื่อออกแบบเสร็จแล้วต้องทำการทดสอบโปรแกรมคอมพิวเตอร์ว่าเป็นไปตามที่ลูกค้าต้องการหรือไม่ รวมถึงการบริการหลังการขายเมื่ออุปกรณ์หรือโปรแกรมคอมพิวเตอร์มีปัญหาซึ่งจะต้องขอความช่วยเหลือจากฝ่ายดูแลซ่อมบำรุงจะเห็นได้ว่าพนักงานใหม่ในแต่ละตำแหน่งงานต้องประสานงานและทำงานร่วมกัน

ด้วยลักษณะการทำงานดังกล่าวพนักงานใหม่จึงได้ทำงานร่วมกับทั้งพี่เลี้ยงและเพื่อนร่วมงานซึ่งเพื่อนร่วมงานสามารถทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงให้คำปรึกษากับพนักงานใหม่ได้เช่นกันเพราะในระหว่างที่พนักงานใหม่ได้ทำงานร่วมกับพี่เลี้ยงและเพื่อนร่วมงานคนอื่นๆ พนักงานใหม่จะได้เรียนรู้ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศรวมทั้งประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมามีปัญหาที่พบเจอระหว่างการทำงานของทั้งพี่เลี้ยงและเพื่อนร่วมงานที่เคยพบมาก่อนจึงทำให้เกิด

บรรยากาศของการพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันทั้งในห้องทำงานที่เป็นพื้นที่ในการวางแผนงานเป็นกลุ่มและมุมพักอ่อนที่องค์กรได้จัดขึ้นเพื่อให้มีการรวมตัวกันของคนในองค์กรมีพื้นที่ให้ได้พูดคุยกันระหว่างพักการทำงาน ผลการศึกษาครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของเกษม เถลิษณะกิจโกศล(2543)ซึ่งพบว่าสมาชิกในองค์กรไม่ว่าจะเป็นหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงานหรือการที่องค์กรจัดให้มีผู้ดูแลอย่างพี่เลี้ยงที่คอยให้คำแนะนำและปรึกษากับพนักงานใหม่ มีผลต่อการปรับตัวของพนักงานบริษัทผู้ให้บริการระบบโทรศัพท์เคลื่อนที่ซึ่งมีสายอาชีพเทคนิคและวิศวกรคอมพิวเตอร์ เนื่องจากสมาชิกในองค์กรคือผู้ที่คอยสนับสนุนส่งเสริมพนักงานใหม่ไม่ว่าจะเป็นการเอาใจใส่ การรับฟังปัญหาและข้อเสนอแนะ การให้คำแนะนำชี้แนะแนวทางในการทำงาน การสอนงาน การอบรมวิธีการทำงานและการเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน จากการได้รับการสนับสนุนจากสมาชิกในองค์กรนั้นช่วยทำให้พนักงานใหม่รู้สึกถึงความเป็นกันเองและใกล้ชิดสนิทสนมเกิดความรู้สึกเป็นทีมงานเดียวกันกับองค์กรจึงทำให้พนักงานใหม่สามารถปรับตัวในการทำงานได้

นอกจากนี้Kingและคณะ(2005)และKowtha(2008)ได้ทำการศึกษาถึงวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรแบบมีตัวแบบ(serial)หรือการมีพี่เลี้ยงที่คอยทำหน้าที่สนับสนุนทางจิตใจ(psychosocial functions)พบว่ามีผลต่อการปรับตัวในการทำงานของพนักงานใหม่สายอาชีพเทคโนโลยีสารสนเทศ นั้นเป็นเพราะว่าวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยงโดยผ่านการให้การสนับสนุนทางจิตใจช่วยทำให้พนักงานใหม่รู้สึกไม่โดดเดี่ยวและเกิดความมั่นใจมากขึ้น ทำให้พนักงานใหม่เกิดความรู้สึกว่าได้รับการสนับสนุนทั้งเรื่องงานและจิตใจซึ่งในระหว่างที่พี่เลี้ยงได้ทำหน้าที่ในการให้การสนับสนุนทางจิตใจทำให้พนักงานใหม่ได้เรียนรู้จากประสบการณ์ที่พี่เลี้ยงถ่ายทอดทั้งเรื่องทักษะ ความรู้ในการทำงานและความเข้าใจเรื่องค่านิยม บรรทัดฐานขององค์กรส่งผลทำให้มีพนักงานใหม่มีผลปฏิบัติงานที่ดีขึ้นและเป็นที่ยอมรับของคนในองค์กร จึงสามารถปรับตัวในบทบาทงานใหม่ได้

แต่อย่างไรก็ตามจากงานวิจัยของChaoและคณะ(1992) Viator(2001)และPhuangthipและPhapruek(2008)พบว่า บทบาทหน้าที่ของพี่เลี้ยงในด้านการให้การสนับสนุนทางด้านจิตเจ้านั้นไม่สามารถช่วยให้พนักงานใหม่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นและปรับตัวในการทำงานได้ เนื่องมาจากรูปแบบของระบบพี่เลี้ยงที่องค์กรกำหนดขึ้นเพียงอย่างเดียวแต่ไม่ได้เกิดจากการมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์กร ประกอบกับประสบการณ์และทักษะการสื่อสารที่ยังไม่ดีเพียงพอของพี่เลี้ยงทำให้ความสัมพันธ์ที่เกิดจากการทำงานระหว่างพี่เลี้ยงและพนักงานใหม่มีน้อย เพราะไม่ค่อยได้มีโอกาสพูดคุยแลกเปลี่ยนประสบการณ์และการให้คำปรึกษาร่วมกันในที่ทำงาน แสดงให้เห็นถึงรูปแบบของระบบพี่เลี้ยงที่แตกต่างไปจากองค์กรเทคโนโลยีสารสนเทศในการศึกษา

ครั้งนี้ที่ได้ดำเนินการระบบพี่เลี้ยงโดยให้สมาชิกในองค์กรทุกคนมีบทบาทในการเป็นพี่เลี้ยงจึงทำให้บทบาทหน้าที่ของพี่เลี้ยงในด้านการให้การสนับสนุนทางด้านจิตใจไม่ได้เป็นหน้าที่ของพี่เลี้ยงเท่านั้นแต่ยังรวมไปถึงเพื่อนร่วมงานอีกด้วย จึงทำให้ในระหว่างทำงานพี่เลี้ยงและเพื่อนร่วมงานได้มีโอกาสพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในเรื่องการทำงานและเรื่องต่างๆกับพนักงานใหม่ตามที่Hill และคณะ(1989)ได้อธิบายเกี่ยวกับการสื่อสาร โดยการสนับสนุนทางจิตใจนั้นจะต้องเกิดจากการพูดคุยแลกเปลี่ยนเรื่องราวต่างๆระหว่างพี่เลี้ยง เพื่อนร่วมงานและพนักงานใหม่เพื่อทำให้พนักงานใหม่เกิดกำลังใจในการทำงานและสามารถปรับตัวในการทำงานได้ แต่เนื่องจากรูปแบบระบบพี่เลี้ยงจากงานวิจัยดังกล่าวเน้นบทบาทหน้าที่ในการสนับสนุนทางจิตใจเกิดจากพี่เลี้ยงเท่านั้นและพี่เลี้ยงกับพนักงานใหม่ไม่ค่อยได้มีโอกาสพูดคุยกัน จึงทำให้บทบาทหน้าที่ของพี่เลี้ยงในด้านการให้การสนับสนุนทางด้านจิตใจไม่สามารถช่วยให้พนักงานใหม่ปรับตัวในการทำงานได้จึงทำให้ได้ผลการศึกษาที่ตรงกันข้ามกับผลการศึกษาครั้งนี้

สำหรับผลการศึกษาครั้งนี้คืออิทธิพลของวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยงโดยผ่านการสนับสนุนทางจิตใจซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมที่องค์กรได้จัดขึ้นตั้งแต่ระบบพี่เลี้ยงซึ่งทำหน้าที่ดูแลให้คำปรึกษาทั้งเรื่องงานและเรื่องที่ไม่เกี่ยวกับงาน รวมทั้งให้คำแนะนำเรื่องการปฏิบัติตัวที่เหมาะสมในการอยู่ร่วมกับคนอื่นๆในที่ทำงานให้แก่พนักงานใหม่และลักษณะการทำงานร่วมกันเป็นทีมในองค์กร ด้วยลักษณะปัจจัยทางสภาพแวดล้อมดังกล่าวที่องค์กรจัดขึ้นทำให้ระหว่างการทำงานพนักงานใหม่ได้พูดคุยสื่อสารกับพี่เลี้ยงและเพื่อนร่วมงานทั้งเรื่องของการทำงาน เรื่องส่วนตัว ประสบการณ์การทำงานและปัญหาในการทำงานจนเกิดความคุ้นเคยและเป็นกันเองซึ่งเป็นการสร้างบรรยากาศที่ดีในการสื่อสารดังแนวคิดของHillและคณะ(1989)ได้ชี้แจงในประเด็นนี้ว่าการพูดคุยแลกเปลี่ยนเรื่องราวต่างๆนั้นทำให้พนักงานใหม่รู้สึกว่พี่เลี้ยงและเพื่อนร่วมงานคือเพื่อนคนหนึ่งของคนที่สามารถพูดคุยกันในเรื่องต่างๆได้และรับรู้ว่าจะสามารถผ่านปัญหาในการทำงานไปได้เช่นเดียวกับที่พี่เลี้ยงและเพื่อนร่วมงานเคยประสบมาก่อน จึงทำให้พนักงานใหม่เกิดกำลังใจในการทำงานและส่งผลทำให้สามารถปรับตัวในการทำงานได้

นอกจากตัวแปรวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยงโดยผ่านบทบาทการให้การสนับสนุนทางจิตใจแล้ว อีกตัวแปรหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวในการทำงานของพนักงานใหม่ในองค์กรเทคโนโลยีสารสนเทศเขตวัฒนาและยานนาวาคือคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่ในการสร้างความสัมพันธ์กับสมาชิกในองค์กรซึ่งตัวแปรนี้เป็นปัจจัยที่มาจากพฤติกรรมของพนักงานใหม่ที่ส่งผลทำให้สามารถปรับตัวในการทำงานได้ซึ่งจะได้อธิบายรายละเอียดดังนี้

5.2.2.2 คุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่ในการสร้างความสัมพันธ์กับสมาชิกในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวในการทำงาน

เมื่อพิจารณาถึงตัวแปรคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่ในการสร้างความสัมพันธ์กับสมาชิกในองค์กรซึ่งเป็นปัจจัยที่มาจากพฤติกรรมของพนักงานใหม่ที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวในการทำงาน สามารถอธิบายตามแนวคิดของMorrison(1993)ได้ว่า ในกระบวนการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรพนักงานใหม่ไม่ได้เป็นฝ่ายรอรับข้อมูลจากองค์กรเพียงอย่างเดียวแต่พนักงานใหม่พยายามที่จะเปลี่ยนแปลงโดยมีพฤติกรรมเชิงรุกเพื่อต้องการเรียนรู้งานในตำแหน่งที่ตนเองรับผิดชอบรวมทั้งสภาพแวดล้อมที่พนักงานใหม่เผชิญอยู่ทำให้พนักงานใหม่พยายามหาวิธีสำหรับให้ได้มาซึ่งข้อมูลต่างๆเพื่อสามารถปรับตัวในการทำงานได้ ทั้งนี้จากองค์กรเทคโนโลยีสารสนเทศที่ได้ศึกษาครั้งนี้แสดงให้เห็นว่าในช่วงแรกของการทำงานที่เป็นช่วงเวลาของการเปลี่ยนแปลงจากวัยเรียนเข้าสู่วัยทำงาน พนักงานใหม่อาจจะยังมีความรู้ไม่เพียงพอในเรื่องของงานที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความซับซ้อนและอาจจะยังไม่คุ้นชินกับสภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่มีความแตกต่างจากสภาพแวดล้อมในมหาวิทยาลัย พนักงานใหม่จึงต้องพยายามปรับเปลี่ยนพฤติกรรมตนเองโดยการแสวงหาข้อมูลด้วยวิธีการต่างๆเพื่อทำให้ตนเองสามารถปรับตัวและทำงานร่วมกับผู้อื่นได้

นอกจากนี้เมื่อพิจารณาจากบริบทขององค์กรในการศึกษาครั้งนี้ที่มีลักษณะการทำงานที่ต้องมีการวางแผนงาน ทำงานร่วมกันเป็นทีมกับบุคคลในองค์กรทั้งสายงานเดียวกันและต่างสายงานซึ่งการทำงานที่ต้องมีการประสานงานในลักษณะนี้ทำให้เกิดการพบปะพูดคุยกันระหว่างเพื่อนร่วมงานในองค์กร จึงเป็นโอกาสที่ทำให้พนักงานใหม่ได้ทำความรู้จักกับสมาชิกในองค์กรที่หลากหลายมากขึ้น อย่างเช่น พนักงานใหม่ในตำแหน่งนักวิเคราะห์ระบบที่จะต้องทำงานเกี่ยวข้องกับทั้ง โปรแกรมคอมพิวเตอร์ การจัดหาอุปกรณ์คอมพิวเตอร์และผู้ใช้งาน ซึ่งด้วยระบบงานที่ไม่ได้เกี่ยวข้องเพียงแค่อุปกรณ์คอมพิวเตอร์เพียงอย่างเดียวแต่ต้องติดต่อกับทั้งผู้ใช้งาน นักเขียนโปรแกรม ช่างเทคนิค เจ้าหน้าที่ฝ่ายบัญชีและพนักงานที่ขายระบบงานข้อมูลให้แก่ลูกค้าเพื่อประสานงานให้ได้ผลลัพธ์ที่เหมาะสมออกมาเป็นระบบงานตามความต้องการของผู้ใช้งาน ซึ่งในระหว่างการทำงานพนักงานใหม่จะมีโอกาสได้สร้างความสัมพันธ์โดยผ่านการทำกิจกรรมร่วมกับสมาชิกในองค์กรทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการทั้งกับหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงานและพี่เลี้ยง ได้แก่ การทำความรู้จัก ทักทายพูดคุย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่างๆกับเพื่อนร่วมงาน การไปร่วมรับประทานอาหารกับเพื่อนร่วมงานรวมทั้งการแสดงพฤติกรรมอ่อนน้อมสุภาพ การอาสาให้ความช่วยเหลือและการเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆขององค์กรซึ่งพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่ในการสร้างความสัมพันธ์กับสมาชิกในองค์กรดังกล่าวช่วยทำให้พนักงานใหม่ได้ซึมซับ เรียนรู้ข้อมูล

ต่างๆและได้รับการสอนทักษะต่างๆในการทำงานและการใช้ชีวิตในองค์กรส่งผลทำให้พนักงานใหม่มีความรู้ความเข้าใจในงานที่ทำและนำข้อมูลที่ได้รับจากการสร้างความสัมพันธ์กับสมาชิกในองค์กรมาปรับใช้ในการทำงาน ทำให้มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อสมาชิกในองค์กรและรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรจึงมีส่วนช่วยทำให้พนักงานใหม่สามารถปรับตัวในการทำงานได้

ผลการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีลักษณะเช่นเดียวกันกับงานวิจัยของจรัล อุ่นฐิติรัตน์ (2548)และAshfordและBlack(1996)ซึ่งศึกษาคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานด้านการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลในองค์กร(relationship building)ไม่ว่าจะเป็นหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน และที่เลี้ยงพบว่ามีส่วนทำให้พนักงานใหม่ได้เรียนรู้บทบาทหน้าที่ของตนเอง เรียนรู้เรื่ององค์กรและมีความเข้าใจในงานที่ทำมากขึ้น เพราะในการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลในองค์กรโดยผ่านการพูดคุย การทำกิจกรรมต่างๆขององค์กรทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการนั้นจะช่วยสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงานใหม่กับคนในองค์กรเองจึงส่งผลทำให้เกิดความเข้าใจในองค์กรมากขึ้นและสามารถปรับตัวในการทำงานได้

จากการอภิปรายผลการศึกษาซึ่งพบว่าพนักงานใหม่ในองค์กรเทคโนโลยีสารสนเทศเขตพัฒนาและยานนาวาสามารถปรับตัวในการทำงานได้นั้นปัจจัยแรกที่เกี่ยวข้องคือสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการปรับตัวและปัจจัยที่มาจากคุณลักษณะของพนักงานใหม่แต่ละบุคคล ร่วมกันในการช่วยทำให้สามารถปรับตัวในการทำงานได้เป็นไปตามแนวคิดทฤษฎีการปรับตัวในการทำงาน(DawisและLofquist, 1994)ที่ได้อธิบายไว้ว่าการปรับตัวในการทำงานเป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและสภาพแวดล้อมที่บุคคลนั้นทำงานอยู่ เมื่อสภาพแวดล้อมและบุคคลมีความต้องการตรงกันสามารถเติมเต็มซึ่งกันและกันได้จะทำให้บุคคลสามารถทำงานในสภาพแวดล้อมนั้นได้เป็นอย่างดีโดยสภาพแวดล้อมซึ่งเป็นเงื่อนไขที่องค์กรสร้างขึ้นสามารถเติมเต็มและตอบสนองความต้องการของปัจเจกบุคคลได้และยังเป็นการเสริมแรงเพื่อเติมเต็มต่อความต้องการของบุคคลอีกด้วยในบริบทนี้องค์กรได้จัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการปรับตัวในการทำงานของพนักงานใหม่โดยผ่านวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของที่เลี้ยงในการให้การสนับสนุนทางจิตใจจึงเกิดเป็นบรรยากาศของการให้คำปรึกษาแนะนำ พูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันระหว่างที่เลี้ยง เพื่อนร่วมงานและพนักงานใหม่และประกอบกับพนักงานใหม่ที่พยายามปรับตัวเองให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม โดยมีพฤติกรรมเชิงรุกในการสร้างความสัมพันธ์กับสมาชิกในองค์กรโดยผ่านการทำกิจกรรมกับสมาชิกในองค์กรทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการซึ่งพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่ในผลการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นไปแนวทางเดียวกันกับทฤษฎีการปรับตัวในการทำงาน(TWA)ที่เสนอว่าบุคคลปรับตัวเองเพื่อให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ต่างๆโดยพฤติกรรมที่ช่วยทำให้บุคคลสามารถปรับตัวได้ เรียกว่าพฤติกรรมแบบเชิงรุกหรือกระตือรือร้น

(activeness/proactive behaviour)คือบุคคลที่เริ่มเปลี่ยนการกระทำของตนเองที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมหมายความว่า เป็นคนที่มีพฤติกรรมที่พยายามจะปรับตัวเองให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปแสดงให้เห็นว่าสภาพแวดล้อมในองค์กรมีเงื่อนไขที่เอื้อต่อการปรับตัวของพนักงานใหม่และประกอบกับพนักงานใหม่ที่มีพฤติกรรมเชิงรุกโดยพยายามที่จะเรียนรู้และแสวงหาข้อมูลเกี่ยวกับการทำงานเพิ่มเติมเพื่อพยายามปรับตัวเองให้เข้ากับสภาพแวดล้อมขององค์กร ดังนั้นเมื่อความต้องการของสภาพแวดล้อมและบุคคลตรงกันสามารถเติมเต็มซึ่งกันและกันได้จึงส่งผลทำให้พนักงานใหม่สามารถทำงานภายใต้บริบทสภาพแวดล้อมขององค์กรและปรับตัวในการทำงานได้

5.3 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

การศึกษารุ่นนี้ มีสมมติฐานการวิจัย 3 ข้อ สามารถแสดงผลการทดสอบสมมติฐาน ดังนี้

5.3.1 วิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยงมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับการปรับตัวในการทำงาน

ตารางที่ 5.5 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยงกับการปรับตัวในการทำงาน

วิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยง	การปรับตัวในการทำงาน	
	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์(r)	Sig. (2-tailed)
การสอนงาน	.380**	.000
การให้การสนับสนุนทางจิตใจ	.505**	.000
การเป็นแบบอย่าง	.405**	.000
โดยภาพรวม	.466**	.000

**นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 5.5 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยงกับการปรับตัวในการทำงาน แสดงให้เห็นว่า วิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยงทั้ง 3 วิธีมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01กับการปรับตัวในการทำงาน($r=.466$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยงโดยผ่านบทบาทการให้

การสนับสนุนทางจิตใจ การเป็นแบบอย่างและการสอนงานมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับการปรับตัวในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 ($r=.505, .405$ และ $.380$ ตามลำดับ)

จากผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1 เป็นไปตามสมมติฐาน เนื่องจากวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยงมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับการปรับตัวในการทำงาน สามารถกล่าวได้ว่าวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยงมีส่วนช่วยให้พนักงานใหม่สามารถปรับตัวในการทำงานได้ โดยเมื่อศึกษาข้อมูลขององค์กรเกี่ยวกับการคัดเลือกพี่เลี้ยงและบทบาทหน้าที่ของพี่เลี้ยงพบว่ามีความสัมพันธ์กับผลการทดสอบสมมติฐานข้างต้น เนื่องด้วยองค์กรจะคัดเลือกพี่เลี้ยงที่มีความรู้ความเข้าใจในขอบเขตของงานที่พนักงานใหม่จะปฏิบัติงาน รวมทั้งมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบและการบริหารงานในเรื่องต่างๆ ไปขององค์กรและสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีต่อพนักงานใหม่ได้ซึ่งอาศัยความสมัครใจจากพี่เลี้ยง โดยองค์กรมีการอบรมผู้ที่จะต้องทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงเพื่อให้เกิดความเข้าใจในบทบาทการเป็นพี่เลี้ยงซึ่งบทบาทหน้าที่หลักของพี่เลี้ยงคือการสอนงาน การดูแลพนักงานใหม่โดยการมีพี่เลี้ยงเป็นแบบอย่างและสามารถเป็นที่ปรึกษาให้กับพนักงานใหม่ทั้งในเรื่องงานและเรื่องที่ไม่เกี่ยวกับงานได้ เพื่อทำให้พนักงานใหม่เกิดการเรียนรู้ ซึมซับผ่านการทำงานร่วมกันระหว่างพี่เลี้ยงกับพนักงานใหม่ พนักงานใหม่ก็จะเกิดความเข้าใจทั้งในเรื่องงานและองค์กรไปพร้อมๆกันรวมทั้งสามารถปรับตัวในการทำงานและปรับตัวเข้ากับสมาชิกในองค์กรได้เป็นอย่างดี

ทั้งนี้จากข้อมูลขององค์กรและผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1 นั้นสนับสนุนแนวคิดวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยง (Viatori และ Scandura, 1994) แสดงว่าสำหรับพนักงานใหม่สิ่งที่สำคัญในระยะเริ่มแรกของการทำงานคือการเรียนรู้วิธีการทำงานและผลการปฏิบัติงานเพื่อที่จะช่วยทำให้พนักงานใหม่เข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองและสามารถปรับตัวให้เข้ากับงานที่ทำได้ซึ่งพี่เลี้ยงสามารถช่วยพนักงานใหม่ได้โดยผ่านบทบาทการสอนงาน รวมทั้งบทบาทการให้การสนับสนุนทางจิตใจแก่พนักงานใหม่ เพื่อทำให้พนักงานใหม่รู้สึกว่พี่เลี้ยงเป็นเพื่อนคนหนึ่งของตนและสามารถที่จะพูดคุยและฟังเรื่องปัญหาส่วนตัวกันได้ รวมทั้งการแลกเปลี่ยนเรื่องราวต่างๆ เพื่อให้เกิดกำลังใจในการทำงานและบทบาทการเป็นแบบอย่าง เพราะพนักงานใหม่มีพฤติกรรมการเรียนรู้งานและวัฒนธรรมองค์กรโดยการสังเกตจากการกระทำของพี่เลี้ยงและนำมาปฏิบัติตามเพื่อให้ตนเองสามารถปรับตัวในการทำงานได้ นอกจากนี้ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1 ยังมีลักษณะเช่นเดียวกันกับงานวิจัยของปีนกัน กวงส์ปีนเพ็ชร์ (2551) และงานวิจัยของศุภวรรณ ศรีเกตุ (2552) พบว่าบทบาทหน้าที่ของพี่เลี้ยงที่มีต่อพนักงานใหม่ทั้งบทบาทการสอนงาน บทบาทหน้าที่ในการให้การสนับสนุนทางจิตใจและบทบาทหน้าที่ในการเป็นแบบอย่างมีความสัมพันธ์กับการปรับตัวในการทำงานของพนักงานใหม่ เนื่องด้วยเป็นบทบาทพื้นฐานและเป็นทักษะจำเป็นของพี่เลี้ยง เพราะพี่

เลี้ยงคือผู้ที่คอยดูแลพนักงานใหม่ ทั้งเรื่องสอนงาน การให้คำแนะนำแก่พนักงานใหม่และการปฏิบัติตนเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีแก่พนักงานใหม่ แสดงให้เห็นว่าพี่เลี้ยงต้องมีความรู้ความเข้าใจทั้งในด้านเนื้อหาการทำงาน องค์กรและการใช้ชีวิตรวมทั้งต้องมีความเข้าใจพนักงานใหม่เป็นอย่างดีพร้อมที่จะตอบสนองต่อความต้องการของพนักงานใหม่ เพื่อให้ระบบพี่เลี้ยงสามารถดำเนินไปได้อย่างราบรื่นและบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรคือช่วยทำให้ผู้ได้รับการดูแลคือพนักงานใหม่สามารถปรับตัวในการทำงานได้

จากข้อมูลข้างต้นจึงกล่าวได้ว่าวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยงมีความสัมพันธ์กับการปรับตัวในการทำงาน เนื่องจากวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยงโดยผ่านบทบาทการสอนงาน การให้การสนับสนุนทางจิตใจและเป็นการแบบอย่างนั้นเป็นบทบาทหน้าที่หลักที่พี่เลี้ยงสามารถช่วยให้พนักงานใหม่ได้เรียนรู้งาน ได้รับรู้ข้อมูลเกี่ยวกับองค์กร ได้รับคำแนะนำในเรื่องต่างๆรวมทั้งการประพฤติปฏิบัติตามที่เลี้ยงจากวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยงทำให้พนักงานใหม่ได้เรียนรู้ทั้งเรื่ององค์กรและการทำงานผ่านสิ่งที่พี่เลี้ยงถ่ายทอดให้แก่พนักงานใหม่ จึงมีส่วนช่วยทำให้พนักงานใหม่สามารถปรับตัวในการทำงานได้

5.3.2 คุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับการปรับตัวในการทำงาน

ตารางที่ 5.6 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่กับการปรับตัวในการทำงาน

คุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่	การปรับตัวในการทำงาน	
	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)	Sig. (2-tailed)
การแสวงหาข้อมูล	.260**	.001
การแสวงหาข้อมูลป้อนกลับ	.348**	.000
การสร้างความสัมพันธ์กับสมาชิกในองค์กร	.442**	.000
โดยภาพรวม	.415**	.000

** นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 5.6 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่ทั้ง 3 คุณลักษณะมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ.01กับการปรับตัวในการทำงาน (r = .415) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า คุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่ในการสร้างความสัมพันธ์กับสมาชิกในองค์กร การแสวงหาข้อมูลป้อนกลับและการแสวงหาข้อมูล

มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับการปรับตัวในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 ($r = .442, .348$ และ $.260$ ตามลำดับ)

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2 คือ คุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับการปรับตัวในการทำงานซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยเมื่อพิจารณาในบริบทของพนักงานใหม่ในองค์กรที่ศึกษาครั้งนี้ ในระยะแรกของการทำงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ต้องเผชิญกับสถานการณ์การทำงานที่อาจจะยังไม่ค่อยมีความคุ้นเคยและต้องอาศัยระยะเวลาในการเรียนรู้งานที่ซับซ้อน เช่น เรื่องความรู้เชิงเทคนิคในการปฏิบัติงาน ภาษาและศัพท์เทคนิคที่ใช้ในการทำงาน การเขียนโปรแกรมคอมพิวเตอร์ โปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่ใช้ในการทำงานซึ่งพนักงานใหม่อาจจะมีความรู้ในเรื่องดังกล่าวไม่เพียงพอ ประกอบกับช่วงแรกของการทำงานอาจจะได้รับข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานและข้อมูลเกี่ยวกับองค์กรไม่เพียงพอ จึงทำให้พนักงานใหม่ต้องพยายามแสวงหาข้อมูลทั้งเรื่องผลการปฏิบัติงาน เทคนิคในการปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ วัฒนธรรมองค์กรและการปฏิบัติตัวให้เหมาะสมโดยอาศัยการแสวงหาข้อมูลจากที่เลี้ยงที่ดูแลตนเองอยู่และการสร้างความสัมพันธ์กับสมาชิกในองค์กร เพื่อให้ได้ข้อมูลตามที่ต้องการและนำข้อมูลเหล่านั้นมาปรับใช้เพื่อทำให้ตนเองสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมและสามารถปรับตัวในการทำงานได้ ทั้งนี้จากข้อมูลดังกล่าวมีงานวิจัยของ Brett, Feldman และ Weingart (1990) และงานวิจัยของ Saks, Gruman และ Cooper-Thomas (2011) สนับสนุนผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2 โดยได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่กับการปรับตัวของพนักงานใหม่ พบว่าพฤติกรรมการแสวงหาข้อมูล พฤติกรรมการแสวงหาข้อมูลป้อนกลับและพฤติกรรมการสร้างความสัมพันธ์กับสมาชิกในองค์กรเป็นพฤติกรรมที่นำไปสู่การปรับตัวและมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการปรับตัวในการทำงานของพนักงานใหม่ซึ่งได้ชี้แจงไว้ว่าการที่พนักงานใหม่มีพฤติกรรมเชิงรุกนั้นเพื่อจะพยายามปรับตัวเองให้เข้ากับงานที่ทำและสภาพแวดล้อมในการทำงานและเพื่อที่จะได้รับการสนับสนุนจากคนในองค์กรซึ่งพฤติกรรมเชิงรุกดังกล่าวมีความสัมพันธ์กับการปรับตัวในการทำงานของพนักงานใหม่เพราะทำให้พนักงานใหม่รับรู้ข้อมูลเกี่ยวกับองค์กร ข้อมูลในการทำงานและมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อคนในองค์กร

สำหรับคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่โดยผ่านพฤติกรรมการแสวงหาข้อมูล การแสวงหาข้อมูลป้อนกลับและการสร้างความสัมพันธ์กับสมาชิกในองค์กรของพนักงานใหม่แสดงให้เห็นว่าพนักงานใหม่เป็นผู้มีส่วนร่วมในกระบวนการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรไม่ได้เป็นฝ่ายรับข้อมูลจากองค์กรเพียงอย่างเดียวซึ่งจากคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกดังกล่าวมีส่วนช่วยทำให้พนักงานใหม่ได้รับรู้ทั้งข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการทำงาน เทคนิคในการทำงาน ข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของตนเอง รวมทั้งการเรียนรู้ทักษะ บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบโดยผ่านการทำ

กิจกรรมร่วมกับสมาชิกในองค์กรและนำข้อมูลที่ได้รับเหล่านั้นมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กรเพื่อสามารถปรับตัวในการทำงานได้

5.3.3 วิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยงและคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการปรับตัวในการทำงาน

ตารางที่ 5.7 แสดงผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ เมื่อวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยงและคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่เป็นตัวพยากรณ์และการปรับตัวในการทำงานเป็นตัวแปรตาม โดยใช้สถิติวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบEnter

ตัวแปรพยากรณ์	B	SE _b	Beta	t	Sig.
การให้การสนับสนุนทางจิตใจ	.211	.067	.329	3.163	.002
การสร้างความสัมพันธ์กับสมาชิกในองค์กร	.177	.051	.296	3.449	.001
ค่าคงที่= 2.093 SE _{est} = .251 R= .602 R ² = .363 R ² (adjusted) = .336 F = 13.296 Sig. = .000					

จากตารางที่ 5.7แสดงผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณด้วยวิธีการ Enter เมื่อวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยงและคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่เป็นตัวพยากรณ์และการปรับตัวในการทำงานเป็นตัวแปรตามพบว่า ตัวแปรวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยงโดยผ่านบทบาทการให้การสนับสนุนทางจิตใจและตัวแปรคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่ในการสร้างความสัมพันธ์กับสมาชิกในองค์กรมีอิทธิพลในเชิงบวกต่อการปรับตัวในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ .602 (R= .602)และสามารถร่วมกันพยากรณ์การปรับตัวในการทำงานของพนักงานใหม่ได้ร้อยละ 36.3(R²= .363) โดยมีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์เท่ากับ.251(SE_{est} =.251) โดยตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวในการทำงานของพนักงานใหม่มากที่สุด คือ ตัวแปรวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยงโดยผ่านบทบาทหน้าที่การให้การสนับสนุนทางจิตใจ (Beta=.329) รองลงมาคือตัวแปรคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่ด้านการสร้างความสัมพันธ์กับสมาชิกในองค์กร (Beta = .296)

จากตารางที่5.7 สามารถสร้างสมการถดถอยพหุคูณ ได้ดังนี้

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

การปรับตัวในการทำงาน = 2.093 + .211(วิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยงโดยผ่านบทบาทหน้าที่การให้การสนับสนุนทางจิตใจ) +.177(คุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่ด้านการสร้างความสัมพันธ์กับสมาชิกในองค์กร)

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

การปรับตัวในการทำงาน = .329 (วิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยงโดยผ่านบทบาทหน้าที่การให้การสนับสนุนทางจิตใจ) +.296 (คุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่ด้านการสร้างความสัมพันธ์กับสมาชิกในองค์กร)

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 3 พบว่า ตัวแปรวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยงโดยผ่านบทบาทหน้าที่การให้การสนับสนุนทางจิตใจและตัวแปรคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่ในการสร้างความสัมพันธ์กับสมาชิกในองค์กรเท่านั้นที่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการปรับตัวในการทำงานซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้บางส่วน โดยผลการทดสอบสมมติฐานดังกล่าวมีลักษณะใกล้เคียงกับผลการวิจัยของปีนกกน วงศ์ปิ่นเพชร(2551)ศึกษาเกี่ยวกับบทบาทของพี่เลี้ยงในการถ่ายทอดทางสังคมขององค์กรที่มีผลต่อการปรับตัวของบุคลากรใหม่ พบว่าปัจจัยที่ทำให้บุคลากรใหม่สามารถปรับตัวในการทำงานได้คือพี่เลี้ยงกับการได้รับการสนับสนุนจากองค์กร นอกจากนี้ผลการทดสอบสมมติฐานยังเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับงานวิจัยของKorte(2009)พบว่าพนักงานใหม่ส่วนใหญ่จะใช้วิธีการมีปฏิสัมพันธ์ พูดคุยกับคนในองค์กรทั้งหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงานและพี่เลี้ยงโดยการใช้ปฏิสัมพันธ์ดังกล่าวมักจะเกิดจากการสร้างความสัมพันธ์ (relationship building) เป็นอันดับแรก จากนั้นจึงจะสังเกตพฤติกรรมการทำงานจากบุคคลรอบข้างโดยการเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงานที่เปรียบเสมือนพี่เลี้ยงเป็นหลัก โดยสรุปพนักงานใหม่ได้เรียนรู้จากทั้ง 2 ทางคือผ่านการสร้างความสัมพันธ์และการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรโดยผ่านเพื่อนร่วมงานที่เปรียบเสมือนพี่เลี้ยง (serial) ผลคือทำให้พนักงานใหม่มีผลการปฏิบัติงานที่ดี มีความพึงพอใจในงานมากขึ้น และสามารถปรับตัวในการทำงานได้ ทั้งนี้เมื่อพิจารณาจากบริบทขององค์กรที่ศึกษาครั้งนี้แสดงให้เห็นว่ามีลักษณะใกล้เคียงกับผลงานวิจัยที่ยกมาข้างต้น เนื่องจากองค์กรได้จัดให้มีระบบพี่เลี้ยงเพื่อดูแลพนักงานใหม่โดยสมาชิกในองค์กรไม่ว่าจะเป็นหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงานและพี่เลี้ยงมีส่วนร่วมในการทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงให้แก่พนักงานใหม่โดยผ่านลักษณะการทำงานในองค์กรที่ต้องทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มจึงทำให้ระหว่างการทำงานพี่เลี้ยงและเพื่อนร่วมงานได้พูดคุย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและให้คำปรึกษากับพนักงานใหม่ประกอบกับพนักงานใหม่เองที่มีคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกโดยการสร้างความสัมพันธ์กับสมาชิกในองค์กรจะเห็นได้ว่าพนักงานใหม่จะสามารถปรับตัวได้นั้นต้องอาศัยสภาพแวดล้อมที่องค์กรจัดขึ้นและคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่เอง ดังที่DawisและLofquist(1994)อธิบายเกี่ยวกับการปรับตัวในการทำงานว่าบุคคลจะสามารถปรับตัวในการทำงานได้จะต้องอาศัยสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการปรับตัวโดยเกิดจากปัจจัยต่างๆที่องค์กรได้จัดให้แก่พนักงานใหม่รวมถึงความสามารถของพนักงานใหม่เองที่จะพยายามปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมในองค์กรที่ทำงานอยู่โดยผ่านการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมและบุคคลนั้นเมื่อสภาพแวดล้อมที่องค์กรจัดการขึ้นเอื้อต่อการปรับตัวและบุคคลมีคุณลักษณะที่พยายาม

เปลี่ยนแปลงตนเองให้เป็นไปตามสภาพแวดล้อมดังกล่าวจะส่งผลให้บุคคลสามารถปรับตัวในการทำงานได้

จากข้อมูลข้างต้นและผลการทดสอบสมมติฐานทั้ง 3 ข้อ แสดงให้เห็นว่าวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยงและคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการปรับตัวในการทำงาน โดยวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยงในการให้สนับสนุนทางจิตใจและคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่ในการสร้างความสัมพันธ์กับสมาชิกในองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกและสามารถทำนายการปรับตัวในการทำงานได้ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

บทที่ 6

สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

สำหรับบทนี้เป็นการสรุปผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาและสมมติฐานการวิจัย รวมทั้งข้อเสนอแนะสำหรับองค์กรและข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป รายละเอียด ดังนี้

6.1 สรุปผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์

ในส่วนนี้สามารถแบ่งออกเป็น 2 ข้อ สรุปผลการศึกษาได้ดังนี้

6.1.1 วิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยง คุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่และการปรับตัวในการทำงาน

6.1.1.1 วิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยง

วิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยงโดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงทั้งหมด ($\bar{X} = 4.08$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงทุกด้าน ได้แก่ วิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยง โดยผ่านบทบาทการสอนงาน วิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กร โดยผ่านการให้การสนับสนุนทางจิตใจ และวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยง โดยผ่านการเป็นแบบอย่าง ($\bar{X} = 4.03, 4.16$ และ 4.07 ตามลำดับ)

เนื่องจากองค์กรได้จัดให้มีระบบพี่เลี้ยงดูแลพนักงานใหม่ในช่วงทดลองงานและปฏิบัติงานจริงเป็นระยะเวลา 6-12 เดือน ซึ่งในช่วงระยะเวลาดังกล่าว พี่เลี้ยงและพนักงานใหม่จะได้ทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด โดยพี่เลี้ยงทำหน้าที่ทั้งการสอนงาน การให้การสนับสนุนทางจิตใจ และการเป็นแบบอย่างให้แก่พนักงานใหม่ สำหรับการสอนงานเป็นการสอนแนะเทคนิค เพื่อให้พนักงานใหม่ได้เรียนรู้ขั้นตอนในการทำงานทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศตั้งแต่ขั้นตอนในการวางแผนงาน การหาข้อมูลและการติดต่อประสานงานรวมทั้งการให้ความรู้ในเรื่องของวัฒนธรรมองค์กรทั้งเรื่องกฎระเบียบในการทำงานและโครงสร้างภายในองค์กร ในส่วนของการให้การสนับสนุนทางจิตใจนั้น พี่เลี้ยงจะคอยให้ปรึกษาแนะนำพนักงานใหม่ โดยในระหว่างการทำงาน พนักงานใหม่ไม่ได้ทำงานเพียงลำพังและทำงานกับหน้าจคอมพิวเตอร์เพียงอย่างเดียว เพราะด้วย

ลักษณะการทำงานที่ต้องมีการประสานงานร่วมกับสมาชิกในองค์กรจึงทำให้ในระหว่างการทำงาน พนักงานใหม่ได้มีโอกาสพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับทั้งพี่เลี้ยงและเพื่อนร่วมงาน ทำให้พนักงานใหม่รู้สึกว่าเป็นเพื่อนร่วมงานและพี่เลี้ยงคือเพื่อนคนหนึ่งของคนที่สามารถพูดคุย ปรึกษากันได้ ทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวและสำหรับการเป็นแบบอย่างพี่เลี้ยงทำหน้าที่สาธิตการทำงานให้พนักงานใหม่ปฏิบัติตาม ทำให้พนักงานใหม่เกิดการเรียนรู้และการปฏิบัติตามพฤติกรรมการทำงานของพี่เลี้ยง จากข้อมูลที่ได้กล่าวมาข้างต้นพี่เลี้ยงได้ดูแลพนักงานใหม่อย่างใกล้ชิดของพี่เลี้ยงทำให้พนักงานใหม่ได้รับรู้ข้อมูลทั้งเรื่องงานและองค์กร มีพี่เลี้ยงเป็นแบบอย่างในการทำงาน รวมถึงได้มีโอกาสพูดคุยเกิดเป็นบรรยากาศของการสื่อสารที่ดีทำให้เกิดความคุ้นเคยและไว้วางใจในพี่เลี้ยงของตนเอง จึงทำให้พนักงานใหม่รับรู้ถึงวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยงทั้งการสอนงาน การให้การสนับสนุนทางจิตใจและการเป็นแบบอย่างโดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง

6.1.1.2 คุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่

คุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่โดยภาพรวมพบว่ามีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.94$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงทุกด้าน ได้แก่ คุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่การแสวงหาข้อมูล คุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่การแสวงหาข้อมูลป้อนกลับและคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่การสร้างความสัมพันธ์กับสมาชิกในองค์กร ($\bar{X} = 3.77, 4.02$ และ 4.01 ตามลำดับ)

สำหรับพนักงานใหม่เมื่อเริ่มเข้ามาทำงานในระยะแรกซึ่งต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมใหม่รอบตัวทั้งเรื่องงานที่ทำและองค์กร จึงทำให้พนักงานใหม่ต้องพยายามแสวงหาข้อมูลทั้งข้อมูลเกี่ยวกับงานและองค์กร ข้อมูลป้อนกลับในเรื่องผลการปฏิบัติงานและการสร้างความสัมพันธ์กับสมาชิกในองค์กร ในส่วนของคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกในการแสวงหาข้อมูลสิ่งที่พนักงานใหม่ให้ความสนใจมากที่สุด คือ ข้อมูลเกี่ยวกับการทำงานเพราะเป็นเรื่องที่ใกล้ตัวพนักงานใหม่มากที่สุดทั้งข้อมูลด้านเทคนิคในการทำงานเทคโนโลยีสารสนเทศ การใช้งานโปรแกรมของคอมพิวเตอร์ ภาษาและคำศัพท์เฉพาะที่ใช้และคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกในการแสวงหาข้อมูลป้อนกลับ เนื่องจากพนักงานใหม่อยู่ในช่วงทดลองงานจึงพยายามแสวงหาข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของตนเองว่าเป็นไปตามมาตรฐานของหน่วยงานมากน้อยเพียงใด เพื่อที่จะสามารถปรับปรุงและพัฒนาการทำงานให้ดีขึ้นและด้วยลักษณะการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม มีการวางแผนงานร่วมกันและการประสานงานติดต่อกันในระหว่างการทำงานจึงทำให้พนักงานใหม่ได้มีโอกาสสร้างความสัมพันธ์กับสมาชิกในองค์กรมากขึ้นทั้งการพูดคุยและการเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ กับสมาชิกในองค์กร แสดงให้เห็นว่าในกระบวนการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรพนักงานใหม่ไม่ได้ฝ่ายรอรับข้อมูลจากองค์กรเพียงอย่างเดียว แต่พนักงานใหม่ยังมีคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกทั้งการ

แสวงหาข้อมูล การแสวงหาข้อมูลป้อนกลับและการสร้างความสัมพันธ์กับสมาชิกในองค์กรเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลต่างๆและนำข้อมูลเหล่านั้นมาปรับใช้ในการทำงาน

6.1.1.3 การปรับตัวในการทำงาน

การปรับตัวในการทำงานโดยภาพรวมพบว่ามีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 4.01$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่ามีความเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงทุกด้าน ได้แก่ ด้านการปรับตัวให้เข้ากับลักษณะงานที่ทำ การปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมในการทำงาน การปรับตัวให้เข้ากับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาและการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กร ($\bar{X} = 4.13, 4.06, 3.98$, และ 3.82 ตามลำดับ)

การปรับตัวในการทำงานเป็นการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับสภาพแวดล้อม ถ้าความต้องการของบุคคลกับสภาพแวดล้อมตรงกันและมีเงื่อนไขเสริมแรงที่สามารถเติมเต็มซึ่งกันและกันได้ ผลที่ตามมาคือทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจและปรับตัวได้ ในบริบทนี้บุคคลคือพนักงานใหม่ ส่วนสภาพแวดล้อมคือสิ่งที่พนักงานใหม่มีปฏิสัมพันธ์ด้วยไม่ว่าจะเป็นลักษณะงานที่ทำ องค์กร สภาพแวดล้อมในการทำงาน พี่เลี้ยง เพื่อนร่วมงานและวัฒนธรรมองค์กร เริ่มจากด้านลักษณะงานที่ทำซึ่งองค์กรได้จัดให้พี่เลี้ยงคอยทำหน้าที่สอนงานพนักงานใหม่ จึงทำให้พนักงานใหม่ได้เรียนรู้งาน มีทักษะในการปฏิบัติทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ สามารถแก้ไขปัญหาในการทำงานได้ทำให้เกิดความชำนาญในการทำงานและสามารถทำงานตามที่ได้รับมอบหมายจากองค์กรจึงเกิดความพึงพอใจในงานที่ทำ ต่อมาคือด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานซึ่งประกอบไปด้วยงานที่ทำและบรรยากาศในการทำงาน ด้วยรูปแบบงานที่พนักงานใหม่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงการแข่งขันด้านเทคโนโลยีที่มีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา ความกดดันในการทำงาน การเผชิญกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและคาดการณ์ล่วงหน้าไม่ได้ จึงทำให้พนักงานใหม่ต้องการเตรียมพร้อม จัดลำดับความสำคัญในการทำงานและต้องพยายามปรับตนเองให้เข้ากับสภาพแวดล้อมในการทำงานดังกล่าวเพื่อจะสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ในส่วนบรรยากาศในการทำงานองค์กรได้จัดให้มีอุปกรณ์และสถานที่อำนวยความสะดวกให้แก่พนักงานใหม่เพื่อช่วยสร้างแรงจูงใจและสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับด้านเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาเนื่องด้วยลักษณะการทำงานทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ต้องมีการทำงานร่วมกันเป็นทีม มีการประสานงานกันจึงทำให้พนักงานใหม่ได้มีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลในองค์กร เกิดเป็นความคุ้นเคยและสามารถทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานได้ สำหรับด้านวัฒนธรรมองค์กรในเรื่องกฎระเบียบขององค์กรที่พนักงานใหม่ได้รับรู้ผ่านกระบวนการสรรหาว่าจ้าง การปฐมนิเทศและได้เรียนรู้ผ่านการทำงานร่วมกันกับพี่เลี้ยงและเพื่อนร่วมงาน ดังนั้นเมื่อพนักงานใหม่มีทักษะความสามารถที่ตรงตามความต้องการขององค์กรและองค์กรมีสภาพแวดล้อมซึ่งเป็นเงื่อนไข

เสริมแรงที่ตรงต่อความต้องการของพนักงานใหม่ส่งผลทำให้พนักงานใหม่เกิดความพึงพอใจและมีการปรับตัวในการทำงานอยู่ในระดับสูง

6.1.2 อิทธิพลของวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยงและคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่ที่มีต่อการปรับตัวในการทำงาน

จากผลการศึกษาพบว่า ตัวแปรวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยงโดยผ่านบทบาทการให้การสนับสนุนทางจิตใจและตัวแปรคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่ในการสร้างความสัมพันธ์กับสมาชิกในองค์กรมีอิทธิพลในเชิงบวกต่อการปรับตัวในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ .602 ($R = .602$)

อิทธิพลจากวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยงโดยผ่านบทบาทการให้การสนับสนุนทางจิตใจเกิดจากลักษณะการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม การวางแผนงานและการติดต่อประสานงาน จึงทำให้ในระหว่างการทำงานที่พี่เลี้ยง เพื่อนร่วมงานและพนักงานใหม่ได้ร่วมกันแสดงความคิดเห็น พูดคุย แลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์การทำงานร่วมกัน พนักงานใหม่จึงได้เรียนรู้ทั้งเรื่องทักษะการทำงาน การได้รับคำแนะนำปรึกษา รวมทั้งการพูดคุยกันทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวทำให้เกิดความสนิทสนมเป็นกันเอง ความไว้วางใจและรู้สึกได้รับการสนับสนุนจากสมาชิกในที่ทำงานซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมที่องค์กรจัดขึ้น โดยทุกคนในที่ทำงานสามารถทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงพนักงานใหม่ได้จึงทำให้เกิดเป็นบรรยากาศการทำงานที่ดีในองค์กร เมื่อพนักงานใหม่รู้สึกดีต่อคนในองค์กรและได้รับการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานและพี่เลี้ยงแล้วส่งผลทำให้พนักงานใหม่เกิดกำลังใจในการทำงานและสามารถปรับตัวในการทำงานได้

สำหรับอิทธิพลของคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่ในการสร้างความสัมพันธ์กับสมาชิกในองค์กร แสดงให้เห็นว่าพนักงานใหม่ไม่ได้เป็นฝ่ายรอรับข้อมูลจากบุคคลในองค์กรเพียงอย่างเดียว แต่พนักงานใหม่ยังมีพฤติกรรมเชิงรุกผ่านการสร้างความสัมพันธ์กับสมาชิกในองค์กรเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลเกี่ยวกับการทำงานและนำมาประยุกต์ใช้ให้สามารถปรับตัวในการทำงานได้ซึ่งผลจากการที่พนักงานใหม่ได้สร้างความสัมพันธ์กับสมาชิกในองค์กรไม่ว่าจะเป็น การสอบถาม พูดคุยและการทำกิจกรรมร่วมกับสมาชิกในองค์กรทั้งในสถานที่ทำงานและนอกสถานที่ทำงานล้วนมีส่วนช่วยทำให้พนักงานใหม่ได้เรียนรู้ทักษะ บทบาทหน้าที่ในการทำงานและพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรและเกิดเป็นความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงานใหม่และสมาชิกในองค์กร ทำให้พนักงานใหม่มีความเข้าใจในองค์กรมากขึ้นและนำสิ่งที่ได้เรียนรู้มาปรับใช้ในการทำงานจึงส่งผลทำให้พนักงานใหม่สามารถปรับตัวในการทำงานได้

จากตัวแปรอิทธิพลข้างต้นเห็นได้ว่าพนักงานใหม่จะสามารถปรับตัวได้นั้นต้องอาศัย ทั้งปัจจัยทางสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการปรับตัวของพนักงานใหม่ซึ่งเป็นปัจจัยที่องค์กรจัดการขึ้น โดยผ่านวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยงในการให้การสนับสนุนทางจิตใจและปัจจัย ที่มาจากพนักงานใหม่เองคือคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกในการสร้างความสัมพันธ์กับสมาชิกใน องค์กร เมื่อทั้งสภาพแวดล้อมที่องค์กรจัดการนั้นมีเงื่อนไขที่เอื้อต่อการปรับตัวสามารถเติมเต็มความ ต้องการของพนักงานใหม่ได้และประกอบกับพนักงานใหม่เองที่มีพฤติกรรมเชิงรุกพยายามปรับตัว เองให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปจึงส่งผลทำให้พนักงานใหม่สามารถทำงานภายใต้ เงื่อนไขของสภาพแวดล้อมในที่ทำงานและปรับตัวในการทำงานได้

6.2 สรุปผลการศึกษาตามสมมติฐานการวิจัย

ในส่วนนี้แบ่งออกเป็น 3 ข้อ สามารถสรุปผลการศึกษาดังนี้

6.2.1 วิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยงมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับการปรับตัวในการทำงาน

ผลการศึกษาเป็นไปตามสมมติฐาน โดยพบว่าวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยงมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ.01กับการปรับตัวในการทำงาน($r = .466$) ซึ่ง จากข้อมูลขององค์กรเกี่ยวกับระบบพี่เลี้ยงที่มีการคัดเลือกพี่เลี้ยง การอบรมให้ความรู้ความเข้าใจ เรื่องบทบาทหน้าที่ของพี่เลี้ยง ทำให้พี่เลี้ยงเกิดความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง พนักงาน ใหม่จึงได้รับข้อมูลทั้งเรื่องงานและองค์กร โดยผ่านวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยงใน การสอนงาน การให้การสนับสนุนทางจิตใจและการเป็นแบบอย่าง พนักงานใหม่เกิดการเรียนรู้ มี ความเข้าใจในงานและองค์กรจึงมีส่วนช่วยทำให้สามารถปรับตัวในการทำงานได้

6.2.2 คุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับการปรับตัวในการทำงาน

คุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญ ที่ระดับ.01กับการปรับตัวในการทำงาน($r=.415$)ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่2 โดยคุณลักษณะ พฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่เป็นการแสดงให้เห็นถึงความมีส่วนร่วมของพนักงานใหม่ใน กระบวนการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กร โดยพนักงานใหม่จะมีพฤติกรรมเชิงรุกทั้งการแสวงหาข้อมูล การแสวงหาข้อมูลป้อนกลับและการสร้างความสัมพันธ์กับสมาชิกในองค์กรซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวมี

ความสัมพันธ์กับการปรับตัวในการทำงาน เพราะพนักงานใหม่จะได้เรียนรู้ทักษะ เทคนิคในการทำงาน ข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน ข้อมูลเกี่ยวกับองค์กรและความสัมพันธ์ผ่านการทำกิจกรรมต่างๆร่วมกับคนในองค์กร ทำให้พนักงานใหม่นำข้อมูลเหล่านั้นมาปรับใช้ในการทำงานเพื่อให้สามารถปรับตัวในการทำงานได้

6.2.3 วิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยงและคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการปรับตัวในการทำงาน

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 3 คือ วิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยงและคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการปรับตัวในการทำงานซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน โดยตัวแปรวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยงโดยผ่านบทบาทการให้การสนับสนุนทางจิตใจและตัวแปรคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่ในการสร้างความสัมพันธ์กับสมาชิกในองค์กรมีอิทธิพลในเชิงบวกต่อการปรับตัวในการทำงานของพนักงานใหม่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ .602 ($R = .602$) และสามารถร่วมกันพยากรณ์การปรับตัวในการทำงานได้ร้อยละ 36.3 ($R^2 = .363$)

อิทธิพลที่เกิดจากการปรับตัวในการทำงานเกิดจากสองปัจจัยร่วมกันปัจจัยแรกคือการเรียนรู้จากพี่เลี้ยงโดยผ่านวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยงในการให้การสนับสนุนทางจิตใจซึ่งเกิดจากลักษณะการทำงานในองค์กรที่มีการพูดคุย ให้คำปรึกษา แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน สำหรับปัจจัยที่สองคือคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่ในการสร้างความสัมพันธ์กับสมาชิกในองค์กรซึ่งทั้งสองปัจจัยทำให้พนักงานเกิดการเรียนรู้จากทั้งพี่เลี้ยงและเพื่อนร่วมงานซึ่งเป็นสมาชิกในองค์กรที่สามารถร่วมกันถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรให้กับพนักงานใหม่และรวมถึงพนักงานใหม่เองที่พยายามสร้างความสัมพันธ์กับสมาชิกในองค์กรด้วย เมื่อทั้งปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมคือพี่เลี้ยงและเพื่อนร่วมงานสามารถเติมเต็มความต้องการของพนักงานใหม่ได้ และพนักงานใหม่เองมีความพยายามที่จะปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมในที่ทำงานจึงส่งผลทำให้พนักงานใหม่สามารถปรับตัวในการทำงานได้

6.3 ข้อเสนอแนะสำหรับองค์กร

ผลการศึกษาครั้งนี้ชี้ให้เห็นว่าวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยงโดยผ่านบทบาทการให้การสนับสนุนทางจิตใจและคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่ในการสร้างความสัมพันธ์กับสมาชิกในองค์กรมีอิทธิพลต่อการปรับตัวในการทำงานของพนักงานใหม่ใน

องค์กรเทคโนโลยีสารสนเทศเขตพัฒนาและยานนาวา เพื่อเป็นแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรในการส่งเสริมให้พนักงานใหม่สามารถปรับตัวในการทำงานได้ดียิ่งขึ้น จึงมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

6.3.1 การให้การสนับสนุนทางจิตใจแก่พนักงานใหม่

6.3.1.1 พัฒนาศักยภาพการให้การสนับสนุนทางจิตใจ

องค์กรควรพัฒนาและส่งเสริมผู้ที่จะเป็นพี่เลี้ยงและพนักงานเก่าให้มีทักษะในการให้การสนับสนุนทางจิตใจเพิ่มมากขึ้น โดยจัดการอบรมหรือการให้ความรู้โดยเน้นเรื่องการให้คำปรึกษาแนะนำ การให้กำลังใจและการสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์กร เพื่อพี่เลี้ยงและพนักงานเก่าจะได้เกิดความรู้ความเข้าใจและเป็นการเตรียมความพร้อมในการสร้างบรรยากาศที่ดีเพื่อให้พนักงานใหม่รับรู้ถึงการได้รับการสนับสนุนทางจิตใจ

6.3.1.2 การตกลงร่วมกันเรื่องบทบาทหน้าที่ของพี่เลี้ยงและพนักงานใหม่

สำหรับพี่เลี้ยงที่อยู่ในช่วงระยะเวลาของการดูแลพนักงานใหม่ อาจจะมีการพูดคุยเสนอความคิดเห็นว่าควรจะมีการปรับปรุงแก้ไขบทบาทหน้าที่ของทั้งพี่เลี้ยงและพนักงานใหม่อย่างไรบ้างเพื่อให้เหมาะสมกับความต้องการของทั้งสองฝ่ายและเป็นประโยชน์ต่อการปรับตัวในการทำงานของพนักงานใหม่ เช่น การตกลงร่วมกันถึงเนื้อหาและรูปแบบการสอนงานในแต่ละสัปดาห์ที่พี่เลี้ยงจะสอนแก่พนักงานใหม่ การตกลงร่วมกันถึงเป้าหมายในการเรียนรู้การทำงานในแต่ละสัปดาห์ควรมีรูปแบบเป็นอย่างไร การตกลงร่วมกันถึงหัวข้อในการสนทนาแต่ละครั้ง เรื่องที่พูดคุยเรื่องงานหรือเรื่องส่วนตัว ผลที่ได้รับจากการพูดคุยให้คำปรึกษาของพี่เลี้ยงเป็นอย่างไร เป็นต้น เพื่อให้พนักงานใหม่รู้สึกถึงการมีส่วนร่วมและได้รับความเอาใจใส่จากพี่เลี้ยงมากยิ่งขึ้น

6.3.1.3 การจัดตั้งกลุ่มเพื่อการให้คำปรึกษาแก่พนักงานใหม่

องค์กรควรสนับสนุนให้มีการจัดตั้งกลุ่มในการพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือการให้คำปรึกษาแนะนำทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวระหว่างพนักงานเก่ากับพนักงานใหม่โดยอาจมีการให้พนักงานเก่าได้เล่าถึงประสบการณ์การทำงาน ปัญหาอุปสรรคในการทำงาน แนวทางการพัฒนาศักยภาพของสายอาชีพทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยให้พนักงานใหม่มีส่วนร่วมในการซักถามข้อสงสัยเกี่ยวกับการทำงาน หรือถ้าองค์กรมีข้อจำกัดเรื่องเวลาในการทำงานของพนักงานในองค์กร อาจจะทำให้เกิดจากความสมัครใจของพนักงานเอง เช่น อาจจะมีการให้คำปรึกษาพูดคุยเป็นรายบุคคลระหว่างพนักงานเก่ากับพนักงานใหม่ โดยจัดสรรเรื่องเวลาและสถานที่ตามความเหมาะสม เป็นต้น เพื่อเป็นการแนะแนวทางให้พนักงานใหม่ได้เกิดความเข้าใจในสายอาชีพและมีกำลังใจการทำงานมากยิ่งขึ้นจากการได้รับคำแนะนำจากสมาชิกในองค์กร

6.3.1 คุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่ในการสร้างความสัมพันธ์กับสมาชิกในองค์กร

6.3.1.1 ส่งเสริมให้พนักงานใหม่ได้ทำงานร่วมกับสมาชิกในองค์กร

องค์กรควรส่งเสริมให้พนักงานใหม่ได้ทำงานร่วมกับสมาชิกในองค์กร โดยการจัดให้พนักงานใหม่ได้พูดคุย สื่อสาร มีปฏิสัมพันธ์กับสมาชิกคนอื่นๆ ในองค์กร เช่น หัวหน้างานหรือพี่เลี้ยง อาจจะมอบหมายงาน โดยให้พนักงานใหม่ได้ประสานงานติดต่อกับเพื่อนร่วมงานในสายงานเดียวกันหรือต่างสายงานกันในองค์กรเพื่อเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานใหม่ได้เรียนรู้งานไปพร้อมๆ กับการสร้างความสัมพันธ์กับสมาชิกในองค์กร

6.3.1.2 การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน

เนื่องจากการสร้างความสัมพันธ์กับสมาชิกในองค์กร ได้แก่ หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงานและพี่เลี้ยงมีส่วนช่วยทำให้พนักงานใหม่สามารถปรับตัวในการทำงานได้ องค์กรจึงควรจัดสภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศในการทำงานให้มีลักษณะที่ส่งเสริมให้พนักงานใหม่สามารถสร้างความสัมพันธ์กับสมาชิกในองค์กรได้ เช่น การสร้างบรรยากาศในที่ทำงานให้พนักงานมีความเป็นกันเอง เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ช่วยเหลือและมีน้ำใจต่อกัน มีความเคารพต่อหัวหน้างาน ให้เกียรติซึ่งกันและกันในการทำงานและสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เพื่อกระตุ้นให้พนักงานใหม่เกิดความรู้สึกที่ดีและกล้าที่จะสร้างความสัมพันธ์กับสมาชิกในองค์กร

6.3.1.3 การปรับตัวให้เข้ากับองค์กร

การปรับตัวนั้นมีความจำเป็นกับสมาชิกทุกคนในองค์กรทั้งพี่เลี้ยง พนักงานเก่าและพนักงานใหม่ซึ่งความสำคัญของการปรับตัวในการทำงานนั้นไม่เพียงแต่พนักงานสามารถปรับตัวให้เข้ากับลักษณะงานที่ทำเพียงเท่านั้น แต่พนักงานทุกคนควรจะต้องปรับตัวให้เข้ากับองค์กรซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาทั้งเรื่องกฎระเบียบ นโยบาย หัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน ดังนั้นพนักงานทุกคนต้องสามารถปรับตนเองให้เข้ากับเปลี่ยนแปลงขององค์กรให้ได้เช่นกัน

6.4 ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษารั้งต่อไป

ผลการศึกษาครั้งนี้หากมีผู้สนใจจะนำไปศึกษาต่อขออด มีข้อเสนอแนะดังนี้

6.4.1 เนื่องจากการศึกษารั้งนี้พิจารณาถึงอิทธิพลของตัวบุคคลคืออิทธิพลที่มาจากวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยงและคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่ซึ่งหากมีการศึกษารั้งต่อไปอาจจะพิจารณาในมิติของเนื้อหาหรือข้อมูลที่มีได้มาจากบุคคล เช่น แหล่งข้อมูลที่มาจากคู่มือขององค์กร แหล่งข้อมูลจากสื่อทางอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น ซึ่งจะทำให้ได้

ทราบว่าพนักงานใหม่ได้เรียนรู้จากแหล่งข้อมูลดังกล่าวหรือไม่และมีผลต่อการปรับตัวในการทำงานมากน้อยเพียงใด เพื่อองค์กรจะได้จัดหรือปรับปรุงข้อมูลจากคู่มือให้มีความน่าสนใจในการอ่านรวมทั้งนำสื่อทางอิเล็กทรอนิกส์มาช่วยส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อสนับสนุนให้พนักงานใหม่สามารถปรับตัวในการทำงานได้ดียิ่งขึ้น

6.4.2 เนื่องจากการศึกษาคั้งนี้ได้ทำการศึกษาจากการรับรู้ของพนักงานใหม่เท่านั้น ดังนั้นในการศึกษาคั้งต่อไปจึงมีควรการศึกษาเพิ่มเติมโดยศึกษาจากมุมมองหรือการรับรู้ของพี่เลี้ยงและพนักงานใหม่ร่วมกันเพื่อเป็นการศึกษาให้เห็นถึงมุมมองและการรับรู้ของทั้ง 2 ด้านรวมทั้งการศึกษาเพิ่มเติมถึงการคัดเลือกผู้ที่จะมาทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงในองค์กรควรมีคุณสมบัติหรือมีลักษณะอย่างไรเพื่อให้ได้ขยายผลการศึกษาเพิ่มเติมไปจากการศึกษาคั้งนี้

6.4.3 แม้ว่าตัวแปรวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยงและคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่จะมีอิทธิพลต่อการปรับตัวในการทำงานของพนักงานใหม่แต่ขนาดของอิทธิพลรวมทั้งประสิทธิภาพในการพยากรณ์หรือความสามารถในการคาดการณ์ยังไม่สูงมากนักซึ่งหากมีการศึกษาคั้งต่อไปจึงควรทำการศึกษาเพิ่มเติมถึงตัวแปรอื่นที่อาจจะเข้ามามีผลพยากรณ์หรือคาดการณ์การปรับตัวในการทำงานของพนักงานใหม่ เช่น การได้รับการสนับสนุนจากองค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานกับพนักงานใหม่และบรรยากาศในการทำงาน

6.4.4 การศึกษาคั้งนี้ได้ทำการศึกษาเฉพาะกลุ่มตัวอย่างพนักงานใหม่ในกลุ่มงานบริการให้คำปรึกษาและวางระบบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเท่านั้น ในการศึกษาคั้งต่อไปควรขยายขอบเขตการศึกษาโดยทำการศึกษาการปรับตัวในการทำงานของพนักงานใหม่ในกลุ่มบริษัทเทคโนโลยีสารสนเทศกลุ่มอื่นๆ เช่น พนักงานใหม่ในกลุ่มธุรกิจที่เป็นฝ่ายผลิตอุปกรณ์ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ พนักงานโรงงานอุตสาหกรรมและพนักงานในธุรกิจบริการและองค์กรประเภทอื่น เช่น องค์กรราชการ ซึ่งอาจจะทำให้ได้รายละเอียดของผลการศึกษาที่แตกต่างจากการศึกษาคั้งนี้

วิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยงและคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่ที่
มีอิทธิพลต่อการปรับตัวในการทำงาน

ORGANIZATIONAL SOCIALIZATION METHODS OF MENTERING SYSTEM AND
NEWCOMERS PROACTIVE BEHAVIORS AS THE AFFECTING WORK ADJUSTMENT

เจนนี่ ฐิติ อริยชนานันต์ 5537176 LCCD/M

ศศ.ม.(ภาษาและวัฒนธรรมเพื่อการสื่อสารและการพัฒนา)

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : ขนบพร วงศ์กาฬสินธุ์, Ph.D., สิรินทร พิบูลภาณุวัฒน์,
Ph.D., ชีรพงษ์ บุญรักษา, Ph.D.

บทสรุปแบบสมบูรณ์

1. ความสำคัญและที่มาของการศึกษา

การปรับตัวในการทำงานเป็นสิ่งสำคัญกับมนุษย์ทุกคนเพราะการทำงานในสาขาอาชีพ
ต่างๆล้วนมีความจำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับผู้อื่น เช่นเดียวกันกับพนักงานใหม่ในช่วงระยะแรก
ของการทำงานนอกจากจะต้องพยายามเรียนรู้ลักษณะของงานที่ทำ หน้าที่ความรับผิดชอบ การ
ได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้มีความเชี่ยวชาญในงานที่ทำแล้ว พนักงานใหม่ยังจะต้องเรียนรู้
สภาพแวดล้อมในการทำงาน การมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและการทำกิจกรรมร่วมกับสมาชิก
เพื่อให้การทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นไปได้อย่างราบรื่น

เพื่อให้พนักงานใหม่สามารถปรับตัวในการทำงานได้ องค์กรจึงพยายามหาวิธีการ
ต่างๆมาปรับใช้กับพนักงานใหม่ซึ่งหนึ่งในวิธีการที่องค์กรนำมาใช้คือระบบพี่เลี้ยง เนื่องจากระบบ
พี่เลี้ยงเป็นระบบหนึ่งเข้ามาแก้ปัญหขององค์กรว่าควรทำอะไรจึงจะให้พนักงานใหม่ปรับตัวใน
การทำงานได้ โดยพี่เลี้ยงคือผู้ทำหน้าที่ดูแลพนักงานใหม่ด้วยการสอนงาน อธิบายงาน การให้
คำปรึกษาพนักงานใหม่ทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว รวมทั้งการเป็นแบบอย่างในการทำงานและ
การปฏิบัติตัวในองค์กรอีกด้วย พี่เลี้ยงจึงมีส่วนช่วยให้พนักงานใหม่เกิดการเรียนรู้และการปฏิบัติ
ตามจนสามารถปรับตัวในการทำงานได้ นอกจากนี้พนักงานใหม่จะสามารถปรับตัวในการทำงานได้
ยังมีอีกปัจจัยหนึ่งคือปัจจัยที่มาจากตัวของพนักงานใหม่ เพราะพนักงานใหม่ไม่ได้เป็นฝ่ายรับข้อมูล

จากองค์กรหรือพี่เลี้ยงเพียงอย่างเดียว แต่พนักงานใหม่ยังพยายามปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนเอง หรือมีพฤติกรรมเชิงรุก โดยการแสวงหาข้อมูลเกี่ยวกับการทำงาน ผลการปฏิบัติงานและสร้าง ความสัมพันธ์กับสมาชิกในองค์กรเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลต่างๆที่เป็นประโยชน์สำหรับตนเองและ เพื่อนำข้อมูลเหล่านั้นมาประยุกต์ใช้ให้ตนเองสามารถปรับตัวในการทำงานได้

ปัจจุบันกลุ่มธุรกิจทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมีความสำคัญจะเห็น ได้จากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8 พ.ศ. 2540-2544 จนถึงฉบับที่ 11 พ.ศ. 2555-2559 ได้ให้ความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีสารสนเทศ การพัฒนาและการ สร้างองค์ความรู้โดยกำหนดไว้ในยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพคนและสังคมไทยสู่สังคมแห่งภูมิ ปัญญาและการเรียนรู้และยุทธศาสตร์การปรับโครงสร้างเศรษฐกิจให้สมดุลและยั่งยืน จาก แผนพัฒนาเศรษฐกิจดังกล่าวจึงทำให้มีนโยบายเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยการเพิ่มทรัพยากรมนุษย์ ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและส่งเสริมและพัฒนาอุตสาหกรรมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศให้มี ศักยภาพเพิ่มขึ้นและสามารถแข่งขันได้ในเวทีโลก จึงเป็นผลให้มีการขยายตัวของธุรกิจทางด้าน เทคโนโลยีสารสนเทศมากขึ้น จากรายงานเครื่องชี้การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ของประเทศไทย พ.ศ. 2554 พบว่ามีการขยายตัวจากปี 2553 คิดเป็นร้อยละ 9.2 และคาดการณ์ว่าจะ ขยายตัวสูงถึงร้อยละ 11.7 ในปี 2555 ซึ่งส่วนแบ่งของธุรกิจประเภทนี้จากธุรกิจทั้งหมด มีประมาณ ร้อยละ 63.1 (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2554)

จากข้อมูลข้างต้นจึงทำให้เกิดการขยายตัวของธุรกิจทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศซึ่ง องค์กรธุรกิจประเภทดังกล่าวจึงต้องสรรหาและว่าจ้างพนักงานเป็นจำนวนมากรวมทั้งพนักงานใหม่ ที่เพิ่งสำเร็จการศึกษามาเป็นพนักงานใหม่ขององค์กรเพื่อที่จะสามารถให้บริการและตอบสนอง ความต้องการของลูกค้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความต้องการเพิ่มมากขึ้น เช่นเดียวกันกับ องค์กรที่ศึกษาในครั้งนี้อีกคือองค์กรเทคโนโลยีสารสนเทศในเขตพัฒนาและยานนาวาที่ดำเนินธุรกิจ เกี่ยวกับการวางระบบและการให้บริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศให้กับองค์กรต่างๆ ทั้งการบริการ ให้คำปรึกษา ออกแบบ ติดตั้ง อบรม ดูแลบำรุงรักษาระบบงานให้กับองค์กรต่างๆ เนื่องจากการ ทำงานทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมีเทคนิคและขั้นตอนในการทำงานที่ต้องเกี่ยวข้องกับซอฟต์แวร์ คอมพิวเตอร์ซึ่งต้องอาศัยระยะเวลาในการเรียนรู้ระบบงานดังกล่าว เพื่อให้พนักงานใหม่สามารถ ปรับตัวในการทำงานได้องค์กรจึงให้พนักงานใหม่ได้ทดลองงานและปฏิบัติงานจริงภายใต้การดูแล ของพี่เลี้ยง พนักงานใหม่จึงได้เรียนรู้งานผ่านทั้งทางพี่เลี้ยงและเรียนรู้จากการปฏิบัติงานด้วยตนเอง ควบคู่กัน

การศึกษาครั้งนี้จึงสนใจที่จะศึกษาอิทธิพลของวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่ เลี้ยงและคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่ที่มีต่อการปรับตัวในการทำงานของ

พนักงานใหม่ในองค์กรเทคโนโลยีสารสนเทศเขตพัฒนาและยานนาวา เพราะเมื่อทราบว่าการถ่ายถอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยงวิธีใดและคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่ คุณลักษณะใดที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวในการทำงานของพนักงานใหม่จะทำให้สามารถนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาวิธีการนั้นให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นส่งผลทำให้พนักงานใหม่สามารถปรับตัวในการทำงานได้ดียิ่งขึ้น

2. วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาวิธีการถ่ายถอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยง คุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่และการปรับตัวในการทำงาน
2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของวิธีการถ่ายถอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยงและคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่ที่มีต่อการปรับตัวในการทำงาน

3. สมมติฐาน

1. วิธีการถ่ายถอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยงมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับการปรับตัวในการทำงาน
2. คุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับการปรับตัวในการทำงาน
3. วิธีการถ่ายถอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยงและคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่มีอิทธิพลในเชิงบวกต่อการปรับตัวในการทำงาน

4. วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงปริมาณ ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ พนักงานใหม่ของกลุ่มธุรกิจเกี่ยวกับการวางระบบและการให้บริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในเขตพัฒนาและยานนาวาซึ่งเป็นบริษัทในเครือเดียวกันจำนวน 5 แห่งที่มีระบบพี่เลี้ยงพนักงานใหม่ โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบระดับชั้นอย่างมีสัดส่วน (Proportional stratified random sampling) ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างพนักงานใหม่จำนวน 150 คนและเก็บข้อมูลด้วยวิธีการแจกแบบสอบถามที่มีข้อคำถามแบบปลายปิด (Close ended question) ซึ่งข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามนำมาประมวลผลด้วย

โปรแกรมคอมพิวเตอร์ Statistical Package for Social Science (SPSS) สถิติที่ใช้ในการประมวลข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สันและสถิติถดถอยพหุคูณ(Multiple Regression Analysis) โดยกำหนดค่านัยสำคัญทางสถิติไว้ที่ระดับ 0.05

ข้อมูลที่ได้จากการประมวลผลนำมาวิเคราะห์และอภิปรายผล โดยใช้แนวคิดวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพีเลียของViatorlและScandura(1994)กับBrownและคณะ(2008) แนวคิดคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่ของMorrison(1993)กับAshfordและBlack(1996) และแนวคิดการปรับตัวในการทำงานของDawisและLofquist(1994)กับPulakosและคณะ(2000)

5. แนวคิดที่ใช้ในการศึกษา

แนวคิดที่ใช้ในการศึกษารั้งนี้ แบ่งออกเป็น 3 แนวคิด ดังต่อไปนี้

5.1 แนวคิดวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพีเลีย

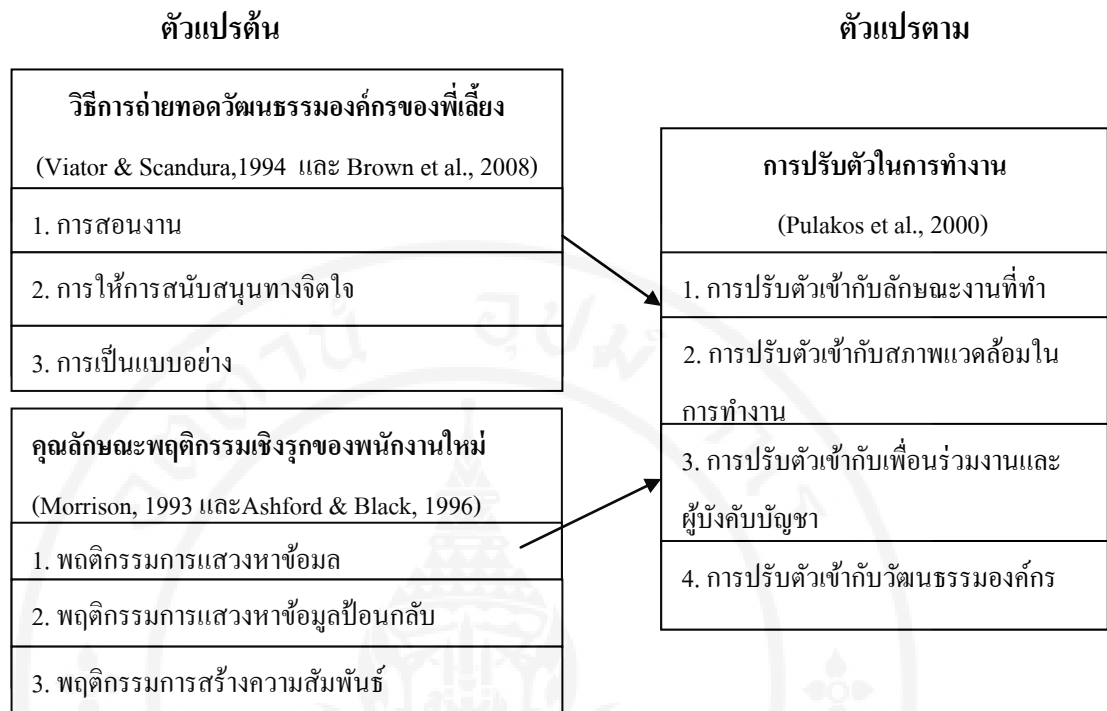
วิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพีเลีย หมายถึง วิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรโดยผ่านบทบาทหน้าที่ของพีเลียในการสอนงาน การให้การสนับสนุนทางจิตใจและการเป็นแบบอย่าง ตามแนวคิดของViatorlและScandura(1994)และBrownและคณะ(2008) โดยเริ่มจากวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพีเลียโดยผ่านบทบาทการสอนงาน(career function) ประกอบไปด้วยการสอนแนะในเรื่องงาน เทคนิคในการทำงานและวัฒนธรรมองค์กรรวมทั้งการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่พนักงานใหม่เพื่อช่วยให้พนักงานใหม่ทราบผลการปฏิบัติงานของตนเองและเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการปฏิบัติให้ถูกต้องมากขึ้น ต่อมาคือวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพีเลียโดยผ่านบทบาทการให้การสนับสนุนทางจิตใจ(psychosocial functions) เป็นการสื่อสารโดยการให้คำปรึกษาแนะนำพนักงานใหม่ทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวโดยเป็นการสื่อสารที่เน้นการแลกเปลี่ยนพูดคุยประสบการณ์ต่างๆร่วมกันเพื่อให้พนักงานใหม่รู้สึกว่ามีพีเลียเป็นเพื่อนคนหนึ่งของตนและสามารถที่พูดคุยและฟังเรื่องปัญหาส่วนตัวกันได้รวมทั้งการแลกเปลี่ยนเรื่องราวต่างๆเพื่อให้เกิดกำลังใจในการทำงานและสุดท้ายคือวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพีเลียโดยผ่านบทบาทการเป็นแบบอย่าง(role model function)ซึ่งเป็นแบบอย่างในเรื่องของการบริหารจัดการการทำงานเป็นแบบอย่างที่ดีในการวางตัวในหน่วยงานโดยพนักงานใหม่พยายามปฏิบัติตามพฤติกรรมการทำงานของพีเลียเพราะพนักงานใหม่รู้สึกเคารพและไว้วางใจในตัวพีเลียของพวกเขาและเพื่อที่จะปฏิบัติตนได้ถูกต้องเหมาะสมและสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5.2 แนวคิดคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่

คุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่นั้นคือพฤติกรรมที่พนักงานใหม่พยายามแสวงหาข้อมูลและสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลในองค์กร เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลในเรื่องของงาน องค์กร ทักษะ เทคนิคในการทำงาน ผลการปฏิบัติงานเพื่อทำให้ตนเองสามารถปรับตัวให้เข้ากับองค์กรที่ทำงานอยู่ได้ โดยการศึกษาค้นคว้าได้นำแนวคิดของMorrison(1993)และAshfordและBlack(1996) มาใช้เป็นกรอบในการวิจัยซึ่งสามารถแบ่งคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่ออกเป็น 3 คุณลักษณะได้แก่ 1) คุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่ในการแสวงหาข้อมูลคือพฤติกรรมของพนักงานใหม่ที่พยายามแสวงหาข้อมูลเกี่ยวกับองค์กรและการทำงาน 2) พฤติกรรมการแสวงหาข้อมูลป้อนกลับเป็นพฤติกรรมของพนักงานใหม่ในการแสวงหาข้อมูลป้อนกลับระหว่างที่กำลังทำงานที่ได้รับมอบหมายและหลังจากที่ทำงานเสร็จแล้วรวมทั้งยินดีที่จะรับทั้งข้อมูลป้อนกลับทั้งทางบวกและทางลบ เพื่อต้องการให้ตนเองมีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานและ3)คุณลักษณะพฤติกรรมในการสร้างความสัมพันธ์กับสมาชิกในองค์กรซึ่งเป็นพฤติกรรมที่พนักงานใหม่พยายามคบหาและมีกิจกรรมร่วมกับสมาชิกในองค์กร

5.3 แนวคิดการปรับตัวในการทำงาน

บุคคลจะสามารถปรับตัวในการทำงานได้ปัจจัยแรกที่เข้ามาเกี่ยวข้องคือปัจจัยที่เกิดจากสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล องค์กร สังคมในที่ทำงานและทางกายภาพ ปัจจัยที่สองคือตัวบุคคลที่พยายามปรับตัวเองเพื่อให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ต่างๆในที่ทำงานตามแนวคิดทฤษฎีของDawisและLofquist(Dawis, 1994) อธิบายว่าการปรับตัวเป็นการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับสภาพแวดล้อมรอบตัวเมื่อความต้องการระหว่างบุคคลกับสภาพแวดล้อมมีความต้องการตรงกันก็จะสามารถเติมเต็มซึ่งกันและกันได้เกิดเป็นความพึงพอใจจึงส่งผลทำให้บุคคลสามารถปรับตัวในการทำงานได้ ต่อมา Pulakosและคณะ(2000) ได้นำแนวคิดดังกล่าวมาศึกษาต่อยอดโดยสำรวจจาก 21 สายอาชีพซึ่งครอบคลุมกลุ่มอาชีพทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศโดยการปรับตัวในการทำงานสามารถแบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ การปรับตัวเข้ากับลักษณะงานที่ทำ การปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมในการทำงาน การปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาและการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กร จากแนวคิดและทฤษฎีสามารถนำมาสร้างเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย ดังรูปภาพ 7.1



รูปภาพ 7.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาทฤษฎีตลอดจนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่าพนักงานใหม่จะสามารถปรับตัวในการทำงานได้เกิดขึ้นจาก 2 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยที่เกิดจากสภาพแวดล้อมที่องค์กรจัดขึ้นในบริบทที่ศึกษาครั้งนี้หมายถึงวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กร โดยผ่านบทบาทหน้าที่ของพี่เลี้ยงในการดูแลพนักงานใหม่โดยการสอนงานให้ความรู้เรื่องงานและองค์กร การให้การสนับสนุนทางจิตใจ การให้คำปรึกษาและการเป็นแบบอย่าง เพราะสำหรับพนักงานใหม่ที่เลี้ยงคือผู้ที่คอยให้ข้อมูลทั้งเรื่องงานและองค์กรแก่พนักงานใหม่ ทำให้พนักงานใหม่มีความรู้ความเข้าใจในงานและองค์กร ประกอบกับคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่ซึ่งเป็นปัจจัยที่สองที่มีส่วนช่วยทำให้พนักงานใหม่ปรับตัวในการทำงานได้ เนื่องจากในกระบวนการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรมองว่าพนักงานใหม่ไม่ได้เป็นฝ่ายรับข้อมูลจากองค์กรเพียงอย่างเดียวแต่ยังมีส่วนร่วมโดยการมีคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกเพื่อแสวงหาข้อมูลมาเพื่อทำให้ตนเองสามารถปรับตัวในการทำงานได้ (Brett, Feldman และ Weingart, 1990 Viator และ Scandura, 1994 ปิ่นกนก วงศ์ปิ่นเพชร, 2551 และ Saks, Gruman และ Cooper-Thomas, 2011)

6. ผลการศึกษาและอภิปรายผลการศึกษา

ส่วนนี้เป็นการอธิบายถึงผลการศึกษาและอภิปรายผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

6.1 วิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยง คุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่และการปรับตัวในการทำงาน

6.1.1.1 วิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยง

วิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยง โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงทั้งหมด ($\bar{X} = 4.08$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงทุกด้าน ได้แก่ วิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยง โดยผ่านบทบาทการสอนงาน วิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กร โดยผ่านการให้การสนับสนุนทางจิตใจ และวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยง โดยผ่านการเป็นแบบอย่าง ($\bar{X} = 4.03, 4.16$ และ 4.07 ตามลำดับ)

วิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยงมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง เนื่องจากองค์กรในการศึกษาคั้งนี้มีลักษณะเฉพาะคือ การนำระบบพี่เลี้ยงมาใช้กับพนักงานใหม่ เพื่อดูแลพนักงานใหม่ที่เพิ่งเริ่มทำงานและยังไม่มีประสบการณ์การทำงานในสายงานทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยองค์กรได้จัดให้พนักงานใหม่ทดลองงานและปฏิบัติงานจริงโดยอยู่ภายใต้การดูแลของพี่เลี้ยงซึ่งในช่วงนี้พี่เลี้ยงจะทำหน้าที่สอนงานแบบสอนแนะเทคนิค (technical coaching) ให้แก่พนักงานใหม่ ตั้งแต่ขั้นตอนในการวางแผนงาน การหาข้อมูลเพื่อมาประกอบการทำงาน ทั้งข้อมูลของลูกค้า ข้อมูลจากเอกสาร ข้อมูลของอุปกรณ์ทั้งซอฟต์แวร์และฮาร์ดแวร์ การให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับการผลปฏิบัติงาน และให้ความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ กฎระเบียบภายในองค์กรและการปฏิบัติตัวต่อเพื่อนร่วมงาน (Viatori และ Scandura, 1994) ประกอบกับลักษณะการทำงานในองค์กรที่ต้องทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม มีการวางแผนงานกับเพื่อนร่วมงานทั้งสายงานเดียวกันและต่างสายงานกันภายในองค์กรจึงทำให้ในระหว่างการทำงานนี้พี่เลี้ยง เพื่อนร่วมงาน และพนักงานใหม่มีโอกาสพูดคุย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นจนเกิดความสนิทสนมเป็นกันเองได้ (Hall และคณะ, 1989) นอกจากนี้ในการทดลองงานพี่เลี้ยงยังเป็นผู้สาธิตการทำงานแต่ละขั้นตอนให้พนักงานใหม่ได้เห็นเป็นตัวอย่าง อย่างเช่น ขั้นตอนในการใช้อุปกรณ์สั่งอำนวยความสะดวกในบริษัท ขั้นตอนในการออกแบบและพัฒนาโปรแกรมคอมพิวเตอร์ให้เป็นไปตามความต้องการของผู้ใช้งาน และขั้นตอนในการแก้ปัญหาที่ระบบคอมพิวเตอร์ โดยพนักงานใหม่ได้อยู่ภายใต้การดูแลของพี่

เลี้ยงเป็นระยะเวลา 6-12 เดือน ทำให้พนักงานใหม่ได้เรียนรู้การทำงานผ่านสถานการณ์จริง โดยมีพี่เลี้ยงคอยดูแลอย่างใกล้ชิดซึ่งจากลักษณะการทำงานร่วมกันทำให้พนักงานใหม่ได้เรียนรู้เรื่องราวต่างๆ จากพี่เลี้ยงทั้งเรื่องการทำงานทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ วัฒนธรรมองค์กร วิธีการปฏิบัติตนในองค์กรให้เหมาะสมรวมทั้งการมีโอกาสดูแลแขก แลกเปลี่ยนแสดงความคิดเห็นกับพี่เลี้ยงทำให้พนักงานใหม่เกิดความคุ้นเคยกับพี่เลี้ยง รู้สึกว่าพี่เลี้ยงคือเพื่อนคนหนึ่งของตน มีความไว้วางใจในพี่เลี้ยงและสามารถพูดคุยทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวกับพี่เลี้ยงได้ จึงทำให้พนักงานใหม่รับรู้ถึงวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยงโดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง

6.1.1.2 คุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่

คุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่โดยภาพรวมพบว่า มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.94$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงทุกด้าน ได้แก่ คุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่การแสวงหาข้อมูล คุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่การแสวงหาข้อมูลป้อนกลับและคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่การสร้างความสัมพันธ์กับสมาชิกในองค์กร ($\bar{X} = 3.77, 4.02$ และ 4.01 ตามลำดับ)

คุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงแสดงให้เห็นว่าในระยะแรกของการทำงานพนักงานใหม่ต้องเผชิญกับองค์กรซึ่งเป็นสถานที่ทำงานใหม่และงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศซึ่งมีความซับซ้อนซึ่งพนักงานใหม่ยังมีความรู้ความเชี่ยวชาญไม่เพียงพอจึงทำให้ต้องแสวงหาข้อมูลเกี่ยวกับองค์กรและงานที่ทำรวมทั้งข้อมูลเกี่ยวกับเทคนิควิธีการปฏิบัติเกี่ยวกับการเขียนโปรแกรมคอมพิวเตอร์ ข้อมูลเรื่องภาษาและคำศัพท์เฉพาะที่ใช้การทำงานเช่น คำสั่งการทำงานในโปรแกรมคอมพิวเตอร์ คำศัพท์ใหม่ที่อยู่ในโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่พนักงานใหม่ต้องเรียนรู้เพิ่มเติม ยักรวมไปถึงข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานและงานที่กำลังปฏิบัติอยู่หรืองานที่ทำเสร็จไปแล้วมีความถูกต้องและเหมาะสมหรือไม่ อาจเนื่องมาจากองค์กรได้จัดให้มีการทดลองงานและการประเมินผลงานของพนักงานใหม่ ทำให้พนักงานใหม่มีความสนใจในงานและผลงานของตนเองว่าเป็นไปตามมาตรฐานที่องค์กรกำหนดไว้หรือไม่ โดยคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงนั้นเนื่องจากลักษณะงานของพนักงานใหม่ในองค์กรการศึกษาครั้งนี้ที่มีลักษณะงานที่แตกต่างจากลักษณะงานอื่น เพราะลักษณะงานประเภทอื่นนั้นอาจจะสามารถเรียนรู้งานผ่านประสบการณ์การทำงานได้ด้วยตนเอง แต่สำหรับงานในองค์กรการศึกษาครั้งนี้ที่ต้องเกี่ยวข้องกับข้อมูลทางด้านเทคนิควิธีการปฏิบัติงานทางเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาซึ่งพนักงานใหม่อาจไม่ได้พบเจอโดยทั่วไปและเรียนรู้ด้วยตนเองเพียงลำพังดังนั้นพนักงานใหม่จึงจำเป็นต้องแสวงหาข้อมูลเกี่ยวกับการทำงานเพิ่มเติมโดยอาศัยพี่เลี้ยงและเพื่อนร่วมงานในการให้ความรู้และข้อมูล

เหล่านั้น สอดคล้องกับแนวคิดของMorrison(1993) ได้กล่าวเกี่ยวกับคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่ไว้ว่า ในกระบวนการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรไม่ได้มองว่าพนักงานใหม่เป็นฝ่ายรอรับข้อมูลหรือคำสั่งจากองค์กรเพียงอย่างเดียวแต่พนักงานใหม่ยังมีส่วนร่วม โดยมีพฤติกรรมเชิงรุกอีกด้วยเช่นเดียวกันกับในบริบทของพนักงานใหม่ในองค์กรที่ศึกษาครั้งนี้ที่ไม่ได้ฝ่ายรอรับข้อมูลจากพี่เลี้ยงเพียงอย่างเดียวแต่มีพฤติกรรมเชิงรุกด้วยเพราะพนักงานใหม่เมื่อเข้าทำงานในองค์กรระยะแรกจะต้องเรียนรู้ พฤติกรรม ทักษะและบทบาทในการทำงานในตำแหน่งที่ตนเองรับผิดชอบรวมทั้งสภาพแวดล้อมที่พนักงานใหม่เผชิญอยู่จึงทำให้พนักงานใหม่มีพฤติกรรมเชิงรุกเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่พนักงานใหม่สนใจและนำข้อมูลมาปรับใช้ในการทำงานและเพื่อที่จะปรับตัวในการทำงานได้

6.1.1.3 การปรับตัวในการทำงาน

การปรับตัวในการทำงาน โดยภาพรวมพบว่า มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 4.01$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงทุกด้าน ได้แก่ ด้านการปรับตัวให้เข้ากับลักษณะงานที่ทำ การปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมในการทำงาน การปรับตัวให้เข้ากับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา และการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กร ($\bar{X} = 4.13, 4.06, 3.98, \text{ และ } 3.82$ ตามลำดับ)

การปรับตัวในการทำงาน โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง นั้นเป็นเพราะว่าสำหรับพนักงานใหม่ตั้งแต่เริ่มต้นสมัครเข้ามาทำงานในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศจะต้องมีความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับทางด้านเทคโนโลยีเป็นสำคัญซึ่งเป็นคุณสมบัติที่องค์กรต้องการ เมื่อพนักงานใหม่มีความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศตรงตามกับที่องค์กรต้องการ พนักงานใหม่ต้องผ่านกระบวนการต่างๆขององค์กรตั้งแต่การคัดเลือกจนถึงการรับเข้าปฏิบัติงานในองค์กร เมื่อพนักงานใหม่เข้าทำงานแล้วองค์กรจะพิจารณาถึงความสามารถและทักษะที่พนักงานใหม่มีอยู่ว่าสามารถปฏิบัติงานในองค์กรต่อไปได้หรือไม่ ในส่วนนี้ไม่ใช่เพียงองค์กรที่ประเมินความสามารถของพนักงานใหม่เพียงเท่านั้น แต่พนักงานใหม่ในฐานะที่เป็นผู้เริ่มต้นตั้งแต่การเลือกองค์กร เลือกตำแหน่งงานให้เป็นไปตามความต้องการของตนเองจะประเมินความสามารถและทักษะของตนเองเช่นกันว่าสามารถปรับตัวในการทำงานได้มากน้อยเพียงใด รวมทั้งสภาพแวดล้อมในการทำงานในองค์กรเอื้อต่อการปรับตัวในการทำงานหรือไม่ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของDawis และLofquist(Dawis, 1994) ซึ่งบุคคลในที่นี่หมายถึง พนักงานใหม่ มีความสามารถและมีทักษะตามความต้องการของสภาพแวดล้อมซึ่งในบริบทนี้คือ ลักษณะงานที่ทำ สภาพแวดล้อมในการทำงาน เพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาและวัฒนธรรมองค์กร เมื่อพนักงานใหม่มีทักษะและความสามารถตรงตามความต้องการขององค์กร รวมทั้งองค์กรสามารถเสริมแรงต่อความต้องการของพนักงาน

ใหม่ ผลคือทำให้ทั้งองค์กรและพนักงานใหม่เกิดความพึงพอใจ จึงทำให้พนักงานใหม่สามารถปรับตัวในการทำงานให้เข้ากับลักษณะงานที่ทำ สภาพแวดล้อมในการทำงาน เพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาและวัฒนธรรมองค์กรได้

6.2 อิทธิพลของวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยงและคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่ที่มีต่อการปรับตัวในการทำงาน

จากผลการศึกษาพบว่าตัวแปรวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยงโดยผ่านบทบาทการให้การสนับสนุนทางจิตใจและตัวแปรคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่ในการสร้างความสัมพันธ์กับสมาชิกในองค์กรมีอิทธิพลในเชิงบวกต่อการปรับตัวในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ0.602และค่าอำนาจในการพยากรณ์ร้อยละ33.6 โดยตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวในการทำงานมากที่สุดคือ ตัวแปรวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยงโดยผ่านบทบาทการให้การสนับสนุนทางจิตใจ (Beta=.329) รองลงมาคือตัวแปรคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่ในการสร้างความสัมพันธ์กับสมาชิกในองค์กร(Beta=.296)

ตัวแปรวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยงโดยผ่านบทบาทการให้การสนับสนุนทางจิตใจและตัวแปรคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่ในการสร้างความสัมพันธ์กับสมาชิกในองค์กรมีอิทธิพลต่อการปรับตัวในการทำงาน สำหรับวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยงมีผลต่อการปรับตัวในการทำงาน ผลการศึกษาพบว่า ตัวแปรวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยงในการให้การสนับสนุนทางจิตใจมีผลต่อการปรับตัวในการทำงาน สามารถอธิบายได้ว่า เนื่องจากในระหว่างการทำงานพนักงานใหม่ได้พูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างพี่เลี้ยงและเพื่อนร่วมงานซึ่งถือว่าเป็นการสนับสนุนของสมาชิกในองค์กร ทำให้พนักงานใหม่ได้เรียนรู้งานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศรวมทั้งประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมามีปัญหาที่พบเจอระหว่างการทำงานของทั้งพี่เลี้ยงและเพื่อนร่วมงานที่เคยพบมาก่อน กลายเป็นบรรยากาศของการพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันสอดคล้องกับงานวิจัยของKingและคณะ (2005)และKowtha(2008)ซึ่งพบว่าวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรแบบมีตัวแบบ(serial)หรือการมีพี่เลี้ยงที่คอยทำหน้าที่สนับสนุนทางจิตใจ พบว่ามีผลต่อการปรับตัวในการทำงานของพนักงานใหม่สายอาชีพเทคโนโลยีสารสนเทศ เนื่องจากวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยงโดยผ่านการให้การสนับสนุนทางจิตใจช่วยทำให้พนักงานใหม่รู้สึกไม่โดดเดี่ยว มีความสนิทสนม เป็นส่วนหนึ่งของคนในองค์กรและเกิดกำลังใจในการทำงานจึงมีส่วนช่วยให้พนักงานใหม่สามารถปรับตัวในการทำงานได้

ในส่วนของคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวในการทำงานพบว่า ตัวแปรคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่ในการสร้างความสัมพันธ์กับสมาชิกในองค์กรมีอิทธิพลต่อการปรับตัวในการทำงาน ผลการศึกษาครั้งนี้สนับสนุนแนวคิดของ Morrison(1993) เพราะในกระบวนการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรพนักงานใหม่ไม่ได้ฝึกรับข้อมูลจากองค์กรเพียงอย่างเดียว แต่พนักงานใหม่ยังมีพฤติกรรมเชิงรุกเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลต่างๆเพื่อให้ตนเองสามารถปรับตัวในการทำงานได้และยังสนับสนุนงานวิจัยของจรัล อุ่นฐิติรัตน์(2548)และ Ashford และ Black(1996)ที่พบว่าคุณลักษณะ พฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานด้านการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลในองค์กร (relationship building) ไม่ว่าจะเป็นหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงานและพี่เลี้ยงมีส่วนทำให้พนักงานใหม่ได้เรียนรู้บทบาทหน้าที่ของตนเอง เรียนรู้เรื่ององค์กรและมีความเข้าใจในงานที่ทำมากขึ้น เพราะในการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลในองค์กรโดยผ่านการพูดคุยและการทำกิจกรรมต่างๆขององค์กรทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการนั้นจะช่วยสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงานใหม่กับคนในองค์กรเองจึงส่งผลทำให้พนักงานใหม่เกิดความเข้าใจในองค์กรมากขึ้นและสามารถปรับตัวในการทำงานได้

หากพิจารณาจะเห็นว่าพนักงานใหม่จะสามารถปรับตัวในการทำงานได้ ปัจจัยแรกที่มีส่วนเกี่ยวข้องคือองค์กร โดยผ่านพี่เลี้ยงผู้ทำหน้าที่ในการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรให้แก่พนักงานใหม่ซึ่งเป็นปัจจัยทางสภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่องค์กรได้จัดการขึ้นและปัจจัยที่สองคือปัจจัยที่มาจากพฤติกรรมของพนักงานใหม่ซึ่งในบริบทนี้คือคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่ในการสร้างความสัมพันธ์กับสมาชิกในองค์กรดังแนวคิดการปรับตัวในการทำงานของ Dawis และ Lofquist (Dawis, 1994) ได้อธิบายไว้ว่าบุคคลจะสามารถปรับตัวในการทำงานได้จะต้องอาศัยสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการปรับตัวโดยเกิดจากปัจจัยต่างๆที่องค์กรได้จัดให้แก่พนักงานใหม่รวมถึงความสามารถของพนักงานใหม่เองที่จะพยายามปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมในองค์กรที่ทำงานอยู่ โดยผ่านการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมและบุคคลนั้นเมื่อสภาพแวดล้อมที่องค์กรจัดการขึ้นเอื้อต่อการปรับตัวและบุคคลมีคุณลักษณะที่พยายามเปลี่ยนแปลงตนเองให้เป็นไปตามสภาพแวดล้อมดังกล่าวจะส่งผลให้บุคคลสามารถปรับตัวในการทำงานได้

7. สรุป

ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเห็นได้ว่าพนักงานใหม่รับรู้ถึงวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยง คุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่และการปรับตัวในการทำงานอยู่ในระดับสูงทั้งหมด โดยที่วิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยงในการให้การสนับสนุนทาง

จิตใจและคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่ในการสร้างความสัมพันธ์กับสมาชิกในองค์กรมีอิทธิพลต่อการปรับตัวในการทำงาน แสดงให้เห็นว่าสภาพแวดล้อมที่องค์กรจัดขึ้น โดยผ่านพี่เลี้ยงผู้ที่ทำหน้าที่ในการพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเรื่องราวต่างๆเป็นเงื่อนไขเสริมแรงของการปรับตัวของพนักงานใหม่และประกอบกับพนักงานใหม่เองที่มีพฤติกรรมเชิงรุกเพื่อพยายามปรับตัวเองให้เข้ากับสภาพแวดล้อมขององค์กร โดยผ่านการสร้างความสัมพันธ์กับสมาชิกในองค์กรเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลทั้งเรื่องงานและองค์กรและนำมาปรับใช้ในการทำงาน เมื่อความต้องการของสภาพแวดล้อมและบุคคลตรงกันสามารถเติมเต็มซึ่งกันและกันได้จึงส่งผลทำให้พนักงานใหม่สามารถทำงานภายใต้บริบทสภาพแวดล้อมขององค์กรและปรับตัวในการทำงานได้

ทั้งนี้จากผลการศึกษาข้างต้นทำให้เห็นถึงความสำคัญของระบบพี่เลี้ยงซึ่งถือว่าเป็นกลยุทธ์หนึ่งในการรักษาพนักงานใหม่ให้สามารถอยู่กับองค์กรได้นาน เนื่องจากการที่องค์กรได้จัดพี่เลี้ยงคอยดูแลพนักงานใหม่ ให้คำแนะนำปรึกษาและพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการทำงานกับพนักงานใหม่โดยเป็นลักษณะการสนับสนุนทางจิตใจที่มีความสำคัญไม่น้อยกว่าการสอนงานและเนื้อหาการทำงานซึ่งต้องเผชิญกับลักษณะงานทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความยากและซับซ้อนโดยพี่เลี้ยงจะช่วยทำให้พนักงานใหม่รู้สึกไม่โดดเดี่ยวและไม่ได้ทำงานเพียงลำพังแต่ยังมีพี่เลี้ยงและเพื่อนร่วมงานที่คอยให้คำแนะนำในเรื่องการทำงานซึ่งระยะเวลาปีแรกในการทำงานของพนักงานใหม่มีผลต่อการตัดสินใจในการลาออกค่อนข้างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งช่วง 3 เดือนแรกที่เป็นช่วงเวลาของการปรับตัวของพนักงานและช่วงเวลาของการตัดสินใจลาออก องค์กรจึงควรให้ความสำคัญในช่วงเวลาดังกล่าว โดยมีระบบพี่เลี้ยงหรือเพื่อนร่วมงานเป็นวิธีการหนึ่งที่ช่วยในการรักษาพนักงานใหม่ให้อยู่กับองค์กรต่อไป

ดังนั้นองค์กรควรจัดการอบรมหรือการให้ความรู้แก่พี่เลี้ยงโดยเน้นเรื่องการให้คำปรึกษาแนะนำ การให้กำลังใจและการสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์กร รวมทั้งควรมีการตกลงร่วมกันถึงบทบาทหน้าที่ของพี่เลี้ยงและพนักงานใหม่ในเรื่องเนื้อหาและรูปแบบการสอนงาน เป้าหมายการเรียนรู้ของการทำงานตลอดจนควรมีการจัดตั้งกลุ่มเพื่อการให้คำปรึกษาแก่พนักงานใหม่เพื่อเป็นการแนะแนวทางให้พนักงานใหม่ได้เกิดความเข้าใจในสายอาชีพและมีกำลังใจการทำงานมากยิ่งขึ้น

สำหรับการศึกษาครั้งต่อไปควรพิจารณาในมิติของเนื้อหาหรือข้อมูลที่มิได้มาจากตัวบุคคลเช่น แหล่งข้อมูลที่มาจากคู่มือขององค์กรหรือสื่ออิเล็กทรอนิกส์รวมทั้งศึกษาเพิ่มเติมถึงตัวแปรอื่นเช่น การได้รับการสนับสนุนจากองค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานกับพนักงานใหม่และบรรยากาศในการทำงาน เพื่อร่วมกันค้นหาปัจจัยที่มีผลต่อการปรับตัวในการทำงาน ตลอดจนการขยายขอบเขตการศึกษาไปยังกลุ่มบริษัทเทคโนโลยีสารสนเทศกลุ่มอื่นๆเช่น พนักงานใหม่ใน

กลุ่มธุรกิจที่เป็นฝ่ายผลิตอุปกรณ์ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ พนักงานโรงงานอุตสาหกรรมและพนักงานในธุรกิจบริการรวมทั้งองค์กรประเภทอื่น เช่น องค์กรราชการซึ่งอาจจะทำให้ได้รายละเอียดของผลการศึกษาที่แตกต่างจากการศึกษารุ่นนี้



ORGANIZATIONAL SOCIALIZATION METHODS OF MENTORING SYSTEM AND NEWCOMERS PROACTIVE BEHAVIORS AS THE AFFECTING WORK ADJUSTMENT

KHEMANAT ARIYACHAYANAN 5537176 LCCD/M

M.A. (LANGUAGE AND CULTURE FOR COMMUNICATION AND DEVELOPMENT)

THESIS ADVISORY COMMITTEE : KANOPPORN WONGGARASIN, Ph.D., SIRINTORN BHIBULBHANUVAT, Ph.D., THEERAPHONG BOONRUGSA, Ph.D.

EXTENDED SUMMARY

1. Significance and background of the research

Work adjustment is important to all humans because people working in various careers have to interact with other people. Similarly, new staffs have to initially try to learn work characteristics and responsibility and receive the training to have expertise in work. Moreover, they have to learn work environment, interact with their colleagues, and do activities with members to smoothly work with other people.

To enable new staffs to adjust to work, the organizations try to find and apply various methods. Mentoring system is a method used by the organizations to enable their staffs to adjust to work. Mentors are people who take care of new staffs by coaching, explaining, giving newcomers advice on work and personal matters, and being a model of working and behavior in the organizations. Mentors, therefore, enable new staff to learn, comply with them, and adjust to work. New staffs' capability to adjust to work also depends on new staffs' factors. New staffs not only receive the information from the organizations or mentors but also try to change their behavior or express proactive behavior by searching the information on working and performances and building relationship with organizational members to get various information which can be used to enable themselves to adjust to work.

At present, the business group on information technology and communication are important. The National Economic and Social Development Plans No. 8, B.E. 2540 - 2544 to No. 11, B.E. 2555 – 2559 are aware of the importance of changes in information technology and development and creation of knowledge determined in the Strategy of Developing Quality of Thai People and Society as the Society of Wisdom and the Strategy of Sustainably Economic Restructure. The mentioned economic development plans bring about information technology policy on increase in human resources on information technology and promotion and development of information technology industry to have more potential and be able to compete in the world market, bringing about more expansion of information technology businesses.

The mentioned business organizations have to, therefore, recruit and employ a lot of staffs, including new staffs to able to provide services and respond to customers' more need on information technology. Similarly, the research organizations are Information Technology Organizations in Watthana District and Yannawa District operating the business of system design and provision of services on information technology to various organizations. Moreover, they give advice, design, install, train, maintain work system of various organizations. Computer system has to be used in the working techniques and steps on information technology. It takes a period of time for staffs to learn the mentioned system. To enable new staffs to adjust to work, the organizations allow new staffs to work on probation and really work under mentors' care. New staffs, therefore, learn from mentors and their operation.

The researcher, therefore, wanted to study the influence of mentors' organizational culture dissemination methods and new staffs' proactive behavior characteristics on work adjustment of new staffs working in the Information Technology Organizations in Watthana District and Yannawa District for use as guidelines on methods development, enabling new staffs to more efficiently adjust to work.

2. Objectives

1. To study organizational socialization methods of mentoring system, newcomers proactive behaviors, newcomer's work adjustment.
2. To study organizational socialization methods of mentoring system and newcomers proactive behaviors that affected to newcomer's work adjustment.

3. Hypotheses

1. Organizational socialization methods of mentoring system will be positive relation to work adjustment.
2. Newcomers proactive behaviors will be positive relation to work adjustment.
3. Organizational socialization methods of mentoring system and newcomers proactive behaviors will be positive affected to newcomer's work adjustment.

4. Research Methodology

This was the quantitative research. Populations for this research were newcomers of the business groups on system design and provision of the services on information technology in Watthana District and Yannawa District which are five affiliated companies with mentoring system. After using proportional stratified random sampling, the researcher obtained the sample group of 150 new staffs. The questionnaires with close-ended questions were used for collecting data. Data received from the questionnaires were processed with SPSS. Statistics for data processing were percentage, mean, standard deviation, Pearson Correlation Coefficient, and multiple regression analysis. Statistical significance was determined at the level of 0.05.

Data derived from processing were analyzed and discussed using the mentors' organizational culture dissemination methods concepts of Viator and Scadura (1994) and Brown and others (2008), new staffs' proactive behavior characteristics

concepts of Morrison (1993) and Ashford and Black (1996), and work adjustment concepts of Dawis and Lofquist (1994) and Pulakos and others (2000).

5. The concepts for the research

There were three concepts used in this research as follows:

5.1 The concept of organizational socialization methods of mentoring system

Mentors' organizational culture dissemination methods meant organizational culture dissemination methods through roles of mentors in career function, psychosocial function, and role model function according to the concepts of Viator and Scandura (1994) and Brown and others (2008). 1) Mentors' organizational culture dissemination methods through career function consisted of coaching work, working techniques, organizational culture, and giving feedback to enable new staffs to know their performances and more correctly change operational behavior. 2) Mentors' organizational culture dissemination methods through psychosocial functions was communication by giving new staffs advice on work and personal matters focusing on exchange of experience to enable new staffs to feel that mentors were their friends, were able to talk and listen to new staffs' personal problems, and exchanged various issues to encourage new staffs to work. 3) Mentors' organizational culture dissemination methods through role model function aimed to be a model of work demonstration and a good model of behavior expression in the organization. New staffs tried to comply with mentors' working behavior because they respected and trusted their mentors and wanted to correctly behave and efficiently work.

5.2 The concept of newcomers proactive behaviors

New staffs' proactive behavior characteristics were behavior of new staffs to try to search the information and building relationship with organizational individuals to get the information on work, organization, skills, work technique, performances to enable themselves to adjust to the organization where they worked. This research used the concepts of Morrison (1993) and Ashford and Black (1996) as

research framework. New staffs' proactive behavior characteristics could be divided into three characteristics as follows: 1) New staffs' proactive behavior characteristics on searching the information were behavior of new staffs to try to search the information on organization and working. 2) Feedback searching behavior was behavior of new staffs to search the information while doing the assigned work and after finishing work and be willing to receive positive and negative feedback to enable themselves to have knowledge and understanding on performances. 3) Characteristics of behavior to build relationship with organizational members were behavior of new staffs to try to interact and do activities with organizational members.

5.3 The concept of work adjustment

The first factor related to capability of individuals to adjust to work was the environmental factor in the workplace consisting of relationship between organizational individuals and society in the workplace. The second factor was individuals who tried to adjust themselves to the environment and various situations in the workplace according to the theoretical concept of Dawis and Lofquist (Dawis, 1994) explaining that adjustment was reaction between individuals and the environment. When individuals' need was consistent with the environmental need, individuals were satisfied and able to adjust to work. Later, Pulakos and others (2000) studied the mentioned concept by surveying 21 careers covering the career of information technology. Work adjustment could be divided into four aspects consisting of adjustment to work characteristics, adjustment to work environment, adjustment to colleagues and chiefs, and adjustment to organizational culture. According to theory and concept creates conceptual framework as figure 7.1.

Independent variable

Dependent variable

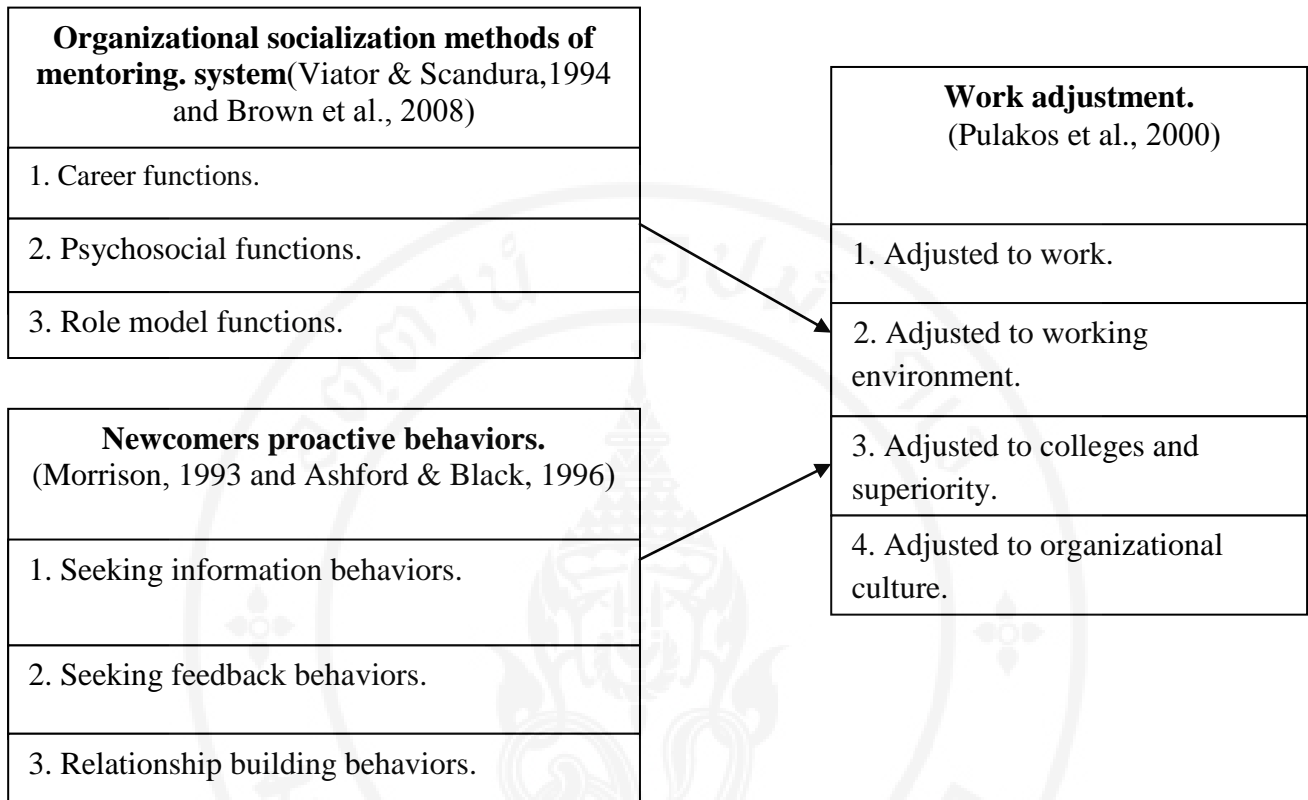


Figure 7.1 Conceptual framework.

According to theory and concept in this study field found that there are 2 factors that make newcomers will be able to work adjustment. The first factor comes from environment which creating by organization in this context is organizational socialization methods thorough mentor functions by career functions, psychosocial functions and role model functions. Because in the aspect of newcomers, mentor is a person who give information about working method and organization to them so that they are more understanding about work and organization. The second factor is newcomers proactive behaviors that helps them be able to adjustment. It is because during organizational socialization, newcomers are not reactive behaviours that receive information from organization only but they also try to participate by adjusting their behaviors or try to be proactive behaviours in order to seeking useful information and make themselves will be able to work adjustment.

6. The research results and discussion of the research results

The research results could be explained and discussed according to research objectives as follows:

6.1 Organizational socialization methods of mentoring system, newcomers proactive behaviors and work adjustment.

6.1.1.1 Organizational socialization methods of mentoring system.

Organizational socialization methods of mentoring system were at the high level ($\bar{X} = 4.08$). After considering each aspect, the researcher found that every aspect had the high mean as follows: Organizational socialization methods of mentoring system through career functions had the mean of 4.03. Organizational socialization methods of mentoring system through psychosocial functions had the mean of 4.16. Organizational socialization methods of mentoring system through role model function had the mean of 4.07.

Organizational socialization methods of mentoring system had the high mean because the research organizations used the mentoring system to take care of newcomers who had just worked and did not use to do work on information technology. The organization ordered new staffs to work on probation and really worked under mentors' care. Mentors technically coached new staffs from the steps of planning, searching the information of customers, the information of documents, the information of software and hardware equipment, giving feedback on performances, and giving knowledge on organizational culture such as organizational regulations and behavior toward colleagues (Viator and Scandura, 1994). Moreover, during probation, mentors demonstrated each working step to newcomers such as the step of using facilities in the company, the step of designing and developing computer program according to users' need, and the step of solving the problem on computer system. As new staffs were under mentors' care for a period of 6-12 months, they learnt by real situations. New staffs, therefore, learnt various issues from mentors such as working on information technology, organizational culture, and expression of suitable behavior in the organization. As newcomers had opportunities to talk and exchange opinions with mentors, they were familiar with mentors, felt that mentors were their friends,

trusted mentors, and were able to talk about work and personal matters with mentors. This made new staffs perceive mentors' organizational culture dissemination methods with the high mean.

6.1.1.2 Newcomers proactive behaviors.

Newcomers proactive behaviors had the high mean ($\bar{X}=3.94$). After considering each aspect, the researcher found that every aspect had the high mean as follows: Newcomers proactive behaviors on seeking information behaviors had the mean of 3.77. Newcomers proactive behaviors on seeking feedbacks behaviors had the mean of 4.02. Newcomers proactive behaviors on relationship building with organizational members had the mean of 4.01.

Newcomers proactive behaviors had the high mean. This indicated that newcomers had to initially do work on information technology in a new workplace and did not have enough expertise so they had to search the information on the organization and their work, including the information on computer program writing techniques, the information on language and specific terms used in working such as computer program work command, new computer terms, accuracy and suitability of performances, work being done and completed work. New staffs' proactive behavior characteristics had the high mean because work characteristics of new staffs in the research organizations were different from other work characteristics which might be learnt through people's work experience. As new staffs had to do work related to the information on information technology operation techniques with continuous development, they had to search more information on working by asking mentors and colleagues to give the mentioned knowledge and information. This was consistent with the concept of Morrison (1993) mentioning new staffs' proactive behavior characteristics as follows: As for organizational culture dissemination process, new staffs not only had to receive organizational information or order but also participate by expressing proactive behavior. Similarly, new staffs of the research organizations not only had to receive the information from mentors but also express proactive behavior. As new staffs initially working in the organizations had to learn behavior, skill, and roles in their work and the environment, they expressed proactive behavior to get the information used in their work and adjust to work.

6.1.1.3 Work adjustment

Work adjustment had the high mean ($\bar{X} = 4.01$). After considering each aspect, the researcher found that every aspect had the high mean as follows: Adjustment to work characteristics had the mean of 4.13. Adjustment to work environment had the mean of 4.06. Adjustment to colleagues and chiefs had the mean of 3.98. And adjustment to organizational culture had the mean of 3.82.

Work adjustment had the high mean because new staffs initially applying in the information technology organization had to have basic knowledge on technology. After having the knowledge on information technology required by the organization, newcomers had to pass various organizational processes from the selection step to the staffing step. After newcomers worked in the organizations, the organizations considered whether new staffs with existing capability and skill were able to continue working in the organizations. Not only the organizations had to assess capability of new staffs but also newcomers who selected the organization and position according to their need had to assess their capability and skill to know that how much they could adjust to work and whether work environment in the organization was beneficial to their work adjustment. This was consistent with the concepts of Dawis and Lofquist (Dawis, 1994). Individuals meant new staffs having capability and skills according to need of the environment which was work characteristics, work environment, colleagues and chiefs, and organizational culture. When new staffs had skill and capability according to organizational need and the organizations could promote new staffs' need, the organizations and new staffs felt satisfied, enabling new staffs to adjust to work characteristics, work environment, colleagues and chiefs, and organizational culture.

6.2 The affecting of organizational socialization methods of mentoring system and newcomers proactive behaviors with newcomer's work adjustment.

The research results showed that the variable on organizational socialization methods of mentoring system through psychosocial functions and the variable on newcomers proactive behaviors by relationship building with organizational members positively influenced work adjustment at the level of .05. Multiple Correlation Coefficient was 0.602 and forecast power was 33.6. The variable

most considerably influencing work adjustment was organizational socialization methods of mentoring system thorough psychosocial functions (Beta=.329), followed by the variable on newcomers proactive behaviors by relationship building with organizational members(Beta=.296).

The variable on Organizational socialization methods of mentoring system thorough psychosocial functions and the variable on newcomers proactive behaviors by relationship building with organizational members influenced work adjustment. Organizational socialization methods of mentoring system thorough psychosocial functions affected work adjustment. The research results showed that the variable on Organizational socialization methods of mentoring system thorough psychosocial functions affected work adjustment. This indicated that as new staffs talked and exchanged opinions with mentors and colleagues, they learnt information technology work, including previous work experience and work problems of mentors and colleagues. This was consistent with the researches of King and others (2005) and Kowtha (2008) finding that organizational culture dissemination methods with mentors' psychosocial function affected work adjustment of new staffs on information technology because Organizational socialization methods of mentoring system thorough psychosocial functions enabled new staffs to be part of organizational staffs, have encouragement to work, and be able to adjust to work.

As for new staffs' proactive behavior characteristics influencing work adjustment, the researcher found that the variable on new staffs' proactive behavior characteristics on building relationship with organizational members influenced work adjustment. These research results supported the concept of Morrison (1993). As for organizational culture dissemination process, new staffs not only received organizational information but also expressed proactive behavior to get various information and be able to adjust to work. The research results also supported the researches of Jaran Unthitirat (2005) and Ashford and Black (1996) finding that staffs' proactive behavior characteristics on building relationship with chiefs, colleagues, and mentors enabled new staffs to learn their roles and organizations and increasingly understood their work. This was because building relationship with organizational individuals through talking and doing organizational activities, both formal and informal, would create good relationship between new staffs and organizational

individuals, making new staffs increasingly understand the organizations and able to adjust to work.

Two factors affected capability of newcomers to adjust to work were as follows: The first factor was related to organizational mentors who had to disseminate organizational culture to new staffs, which was the environmental factor in the workplace managed by the organizations. The second factor was new staffs' behavior which was newcomers proactive behavior on building relationship with organizational members. Work Adjustment Concepts of Dawis and Lofquist (Dawis, 1994) explained that capability of individuals to adjust to work had to depend on suitable environment stemming from various factors provided by the organizations, including capability of new staffs to try to adjust to organizational environment through reaction between the environment and those individuals. If the environment managed by the organizations was suitable for adjustment and the individuals tried to adjust themselves to the mentioned environment, the individuals could adjust to work.

7. Conclusion

Data of the research indicated that newcomers perceived organizational socialization methods of mentoring system, newcomers proactive behaviors, and work adjustment at a high level. Organizational socialization methods of mentoring system through psychosocial function and newcomers proactive behaviors on building relationship with organizational members influenced work adjustment. This indicated that the environment managed by the organizations through mentors who talked and exchanged opinions was the reinforced condition of new staffs' adjustment. Moreover, new staffs with proactive behavior tried to adjust themselves to organizational environment through building relationship with organizational members to get the information which was related to work and the organizations and could be used in working. When environmental need was consistent with individuals' need, new staffs could work under the context of organizational environment and adjust to work.

The abovementioned research results indicated the importance of mentoring system which was a strategy to retain new staffs. As the organizations ordered mentors to take care of new staffs, give advice, and exchange opinions on

work with new staffs who had to face the complicated work characteristics on information technology, mentors would enable new staffs not to feel lonely because mentors and colleagues gave new staffs advice on work. During the first year of working, new staffs' working considerably affected making decision to resign. As the first three months were the period of staffs' adjustment and the period of making decision to resign, the organizations should, therefore, be aware of the importance of the mentioned period by organizing the mentoring system to make new staffs continue working in the organization.

The future research should consider the contents or the information which do not come from the individuals such as the information sources coming from organizational manuals or electronic media. And there should be additional study of other variables such as receipt of organizational support, relationship between chiefs and new staffs, and work atmosphere to find the factors affecting work adjustment and additionally study other information technology company groups such as new staffs in the business group on manufacturing information technology equipment, staffs in industrial factories, and staffs in the service business and other organizations such as government organization to get details of the research results different from this research.

บรรณานุกรม

- กมลวรรณ งามเคชะ. (2550). การสอนงานปรึกษาและดูแล. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- กัลยา วาณิชย์บัญชา. (2552). สถิติสำหรับงานวิจัย. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- กล้าหาญ ฦ น่าน. (2556). อิทธิพลของคุณลักษณะงาน บุคลิกภาพ และความพึงพอใจในงานที่มีต่อการปรับตัวในการทำงานสำหรับการเข้าสู่ตลาดแรงงานของบัณฑิตใหม่. วารสารการจัดการธุรกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา, 2(1), 56-76. เข้าถึงได้ จาก ฐานข้อมูลวิจัยไทย.
- กล้าหาญ ฦ น่าน. (2556). การพัฒนามาตรวัดการปรับตัวในการทำงานของผู้เข้าสู่ตลาดแรงงานใหม่: การวิเคราะห์ห้วงศ์ประกอบเชิงสำรวจและองค์ประกอบเชิงยืนยัน. วารสารการจัดการธุรกิจ จมมหาวิทยาลัยบูรพา, 4(2), 22-31. เข้าถึงได้จากฐานข้อมูลวิจัยไทย.
- เกษม เฉลิมชนะกิจ โกลศ. (2543). การปรับตัวในการทำงานของพนักงานบริษัทผู้ให้บริการระบบโทรศัพท์เคลื่อนที่. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ขวัญเรือน บุญปรางค์. (2550). ผลการให้คำปรึกษากลุ่มแบบอัทภาวะนิยมที่มีต่อการปรับตัวในการทำงานของพนักงานใหม่บริษัทชั่งกิวแหลมฉบบัง. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ขวัญฤดี ต้นตระกูลบัณฑิตย์และเกษมสานต์ โชติชาครพันธุ์. (2553). ผลกระทบของการรับรู้การสนับสนุนจากที่ปรึกษา และการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรที่มีต่อความผูกพันทางจิตใจของพนักงาน. วารสารวิทยาการจัดการ, 9(2), 49-59. เข้าถึงได้ จาก ฐานข้อมูลวิจัยไทย.
- ครรชิต มาลัยวงศ์. (2541). ทักษะไอที. สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ. กรุงเทพฯ.
- จรัส อุ่นฐิติวัฒน์. (2548). กลวิธีการถ่ายทอดทางสังคมขององค์การที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันในองค์การสำหรับพนักงานสถาบันการเงินพิเศษของรัฐ. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. กรุงเทพฯ.
- จินห์นิภา สุทธาวาส. (2554). ปัจจัยที่มีผลต่อการปรับตัวในการทำงานของข้าราชการรุ่นใหม่กรมพัฒนาที่ดิน. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

- ธัญพร พรหมพันธุ์. (2547).ภาวะผู้นำ ความเครียดในการทำงานและการปรับตัวในการทำงานของพนักงาน:กรณีศึกษา บริษัท เวสเทิร์น ดิจิตอล (บางปะอิน) จำกัด.วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต,มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ธานินทร์ ศิลป์จารุ. (2553). การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS. กรุงเทพมหานคร : บิสนิเนสอาร์แอนด์ดี.
- ชูชัย สมितिไกร. (2542). การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชูศรี วงศ์รัตนะ. (2550). เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย. กรุงเทพฯ : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ดวงรัตน์ พิทักษ์.(2540). ปัจจัยที่มีผลต่อการปรับตัวในการทำงานของพนักงานสายอิเล็กทรอนิกส์คอมพิวเตอร์ในบริษัทสื่อสารโทรคมนาคม. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- บงกช เบ็ญมาตร์. (2542). การหล่อหลอมทางสังคมและการปรับตัวของพนักงานใหม่. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ปณิตดา เผือกพันธ์. (2540). แนวคิดและการปรับตัวในการทำงานร่วมกับผู้อื่น. วารสารศูนย์การศึกษาต่อเนื่อง, 5 (3), 77-80. เข้าถึงได้ จาก ฐานข้อมูลวิจัยไทย.
- ปิ่นกนก วงศ์ปิ่นเพชร. (2551). สภาพแวดล้อมในการทำงานและคุณลักษณะส่วนบุคคลที่เกี่ยวข้องกับผลลัพธ์ของการปรับตัวในการทำงานของนายทหารชั้นประทวนของกองทัพบกที่บรรจุเข้ารับราชการใหม่ สังกัดเหล่ากำลังรบ : การศึกษา 3 ระยะ. ปรินญาณิพนธ์วิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต,มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. กรุงเทพฯ.
- พัฒนพร บุญอาจ. (2545). การนำระบบพีแอลซีมาใช้กับพยาบาลจบใหม่ : กรณีศึกษาโรงพยาบาลอำนาจเจริญและโรงพยาบาลนครพนม. ภาคนิพนธ์โครงการบัณฑิตศึกษารพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, สถาบัน บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. กรุงเทพฯ.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2543). วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. (พิมพ์ครั้งที่ 7) กรุงเทพมหานคร : สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ภาวสุทธิ อุ๋นใจ. (2548). แหล่งสรรหามูลากร บุคลิกภาพ กับการปรับตัวในการทำงาน กรณีศึกษาบริษัท โปสทัพบลิซซิ่ง จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.

- มาเรียม เพราะสุนทร และอารีย์วรรณ อ่วมตानी. (2551). ประสบการณ์การทำงานของพยาบาลพี่เลี้ยง
ในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ.วารสารสภาการพยาบาล, 24(3), 56-68. เข้าถึงได้
จากฐานข้อมูลวิจัยไทย.
- ยุพาพิน ศิริโพธิ์งาม. (2538). ระบบพยาบาลพี่เลี้ยง: สะพานเชื่อมจากนักศึกษาสู่พยาบาลวิชาชีพ.
รามาชิปดีพยาบาลสาร,1:85-90. เข้าถึงได้จากฐานข้อมูลวิจัยไทย.
- วัลลภา บุญรอด. (2548). การเป็นพยาบาลพี่เลี้ยง คือ กระบวนการสู่การพัฒนาตนเอง และการสรรค์
สร้างความเป็นวิชาชีพ. วารสารพยาบาลทหารบก, 6(2), 7-18. เข้าถึงได้จากฐานข้อมูล
วิจัยไทย.
- ศุภวรรณ ศรีเกตุ. (2552). ความสัมพันธ์ระหว่างระบบพี่เลี้ยงกับการปรับตัวในการทำงานของ
พนักงาน.สารนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระ
นครเหนือ. กรุงเทพฯ.
- สมปรารถนา ประกัศฐโกมล. (2551). พี่เลี้ยงกับการพัฒนาบุคลากรในองค์กร. วารสารวิชาการ
มหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น. 1(2), 59-63. เข้าถึงได้จากฐานข้อมูลวิจัยไทย.
- สุเพียงเพ็ญ แดงฉ่ำ. (2542).ปัจจัยที่มีผลต่อการปรับตัวในการทำงานของพนักงานใหม่ : บริษัท
น้ำมันปาล์มแห่งหนึ่งในภาคใต้ของไทย. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต,
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สุวิมล วงศ์สิงห์ทอง.(2553). ความสอดคล้องของบัณฑิตเทคโนโลยีสารสนเทศไทยกับความต้องการ
ของผู้ประกอบการ. วารสารร่วมพฤษ, 28(2), 36-72. เข้าถึงได้จากฐานข้อมูลวิจัยไทย.
- สุรพล อินทุราม. (2543). การปรับตัวในการทำงานของพนักงานต้อนรับหญิงต่างชาติบนเครื่องบิน :
ศึกษาเฉพาะกรณี บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร
มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สารสนเทศอุดมศึกษา.(2554). ข้อมูลนักศึกษาจบใหม่ระดับปริญญาตรี พ.ศ. 2554 (ออนไลน์).
สืบค้นจาก <http://www.info.mua.go.th/information/>[22 มีนาคม 2556]
- อรณี พิพิธภักข์. (2545).การนำระบบพี่เลี้ยงอย่างเป็นทางการมาปรับใช้ในการฝึกอบรมเพื่อ
ผลสำเร็จในการผลิตเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ. ภาคนิพนธ์วิทยาศาสตร
มหาบัณฑิต, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- อนุศักดิ์ ชันชสิทธิ์. (2544). การนำระบบพี่เลี้ยงมาใช้ในกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน
องค์กร กรณีศึกษา พนักงานต้อนรับภาคพื้น บริษัท การบินไทย จำกัด(มหาชน). ภาค
นิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. กรุงเทพฯ.

- อารีย์ มยังพงษ์. (2553). สภาพความต้องการและคุณลักษณะของบุคลากรด้านซอฟต์แวร์ในประเทศไทย. งานวิจัยทุนสนับสนุนจากงบประมาณเงินรายได้, คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
- อุไรวรรณ อยู่ชา. (2552). องค์กรนี้ต้องมีพี่เลี้ยง. กรุงเทพฯ : บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด.
- อภิษฐา อินทรสุภา. (2547). การปรับตัวในการทำงานที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- Akanni, Adesina Abimbola. (2011). Mentoring Relationship: A Protege Experience. *IFE Psychology*, 120-128. Retrieved from Academic Search Complete database.
- Allen, T. D., Poteet, M. L., & Burroughs, S. M. (1997). The mentor's perspective: A qualitative inquiry and future research agenda. *Journal of Vocational Behavior*, 51, 70–89.
- Allen, T.D.; McManus, S.E.; Russell, J.E.A. (1999). Newcomer Socialization and Stress: Formal Peer Relationships as a Source of Support. *Journal of Vocational Behavior*, 54(3), 453-470. doi: 10.1006/jvbe.1998.1674
- Allen, Tammy D., Eby, Lillian T., Poteet, Mark L., Lentz, Elizabeth., & Lima, Lizzette. (2004). Career Benefits Associated With Mentoring for Protégés: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 127-136. doi: 10.1037/0021-9010.89.1.127
- Alan M. Saks., Krista L. Uggerslev., & Neil E. Fassina. (2007). Socialization tactics and newcomer adjustment: A meta-analytic review and test of a model. In *Journal of Vocational Behavior*, 70(3), 413-446. doi: 10.1016/j.jvb.2006.12.004
- Ashford, S. J., & Cumming, L.L. (1985). Proactive Feedback Seeking : the Instrumental Use of the Information Environment. *Journal of Occupational Psychology*. 58 (6) 67-79.
- Ashford, S. J., & Black, J. S. (1996). Proactivity During Organizational Entry: The Role of Desire for Control. *Journal of Applied Psychology*. 81(2) : 199-214
- Ashforth, B. E., Sluss, D. M., & Saks, A.M. (2006). Socialization tactics, proactive behavior and newcomer learning: Integrating socialization models. *Journal of Vocational Behavior*, 70(3), 447–462. doi: 10.1016/j.jvb.2007.02.001
- Barbara ,Griffin., & Hesketh, Beryl. (2003). Adaptable Behaviours for Successful Work and Career Adjustment. *Australian Journal of Psychology*, 55(2): 65-73. Retrieved from Academic Search Premier database.

- Barker, P., K. Monks, and F. Buckley. (1999). The Role of Mentoring in the Career Progression of Chartered Accountants, *British Accounting Review*, 31, 297-312.
- Bauer, T. N., & Green, S. G. (1998). Testing the combined effects of newcomer information seeking and manager behavior on socialization. *Journal of Applied Psychology*, 83, 72-83.
- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D.M., & Tucker, J.S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: a meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 707-721. doi:10.1037/0021-9010.92.3.707
- Biddy Fisher. (1994). *Mentoring*. London : Library Association Publishing.
- Brett, Jeanne M., Feldman, Daniel C., & Weingart, Laurie R. (1990). Feedback-Seeking Behavior of New Hires and Job Changers. *Journal of Management*, 16, 737-749. doi: 10.1177/014920639001600406
- Brown P. B., Alex R. Zablah., & Danny N. Bellenger. (2008). The role of mentoring in promoting organizational commitment among black managers: An evaluation of the indirect effects of racial milarity and shared racial perspectives. In *Journal of Business Research*. 61(7):732-738. doi: 10.1016/j.jbusres.2007.08.004
- Campbell, J, P., McCloy, R. A., Oppler, S, H., & Sager, C, E, (1993), A theory of performance. In N, Schmitt & W. C, Borman (Eds,), *Personnet selection in organizations* (pp, 35-70). San Francisco: Jossey-Bass.
- Chao, G. T., Walz, P. M., & Gardner, P. (1992). Formal and informal mentorships: A comparison on mentoring functions and contrast with non-mentored counterparts. *Personnel Psychology*, 45, 619-636.
- Connie R. Wanberg., John Kammeyer-Mueller., Marc Marchese. (2006). Mentor and protégé predictors and outcomes of mentoring in a formal mentoring program. *Journal of Vocational Behavior*, 69(3):410-423. doi: 10.1016/j.jvb.2006.05.010
- Cooper-Thomas, Helena D., Paterson, Nicole L., Stadler, Matthias J., Saks, Alan M.. (2014) The relative importance of proactive behaviors and outcomes for predicting newcomer learning, well-being, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 84(3): 318-322.

- Dawley, D. D., Andrews, M. C., & Bucklew, N. S. (2008). Mentoring, supervisor support, and perceived organizational support: what matters most?. *leadership and organization development journal* ; 2008, 29(3):235-247. Retrieved from British Library Document Supply Centre Inside Serials & Conference Proceedings database.
- Dawis, R. V. (1994). *The Minnesota Theory of Work Adjustment*. In *Major Theories of Career Development, Choice, and Adjustment*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Debra, Cureton., Patricia, Green., & Lib, Meakin. (2010). Peer Mentoring for Staff Development in a Changing Work Environment. *International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring*, 8(2): 79-90. Retrieved from Business Source Complete database.
- Eby, L. T., & Lockwood, A. (2005). Proteges' and mentors' reactions to participating in formal mentoring programs: A qualitative investigation. *Journal of Vocational Behavior*, 67, 441-458.
- Eliette, C. M. (2011). The Correlation of Mentoring and Job Satisfaction: A Pilot Study of Mental Health Professionals. *Community Mental Health Journal*, 47(4): 482-7. Retrieved from CINAHL Plus with Full Text database.
- Fullick, Julia M., Smith-Jentsch, Kimberly A., & Yarbrough, Charyl Staci. (2012). Mentor and Protege Goal Orientations as Predictors of Newcomer Stress. *Journal of the Scholarship of Teaching and Learning*, 12(1): 59-73. Retrieved from ERIC database.
- Gruman, Jamie A., Saks, Alan M., Zweig, David I. (2006). Organizational socialization tactics and newcomer proactive behaviors: An integrative study. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1): 90-104. doi: 10.1016/j.jvb.2006.03.001 Journal Cod
- Hershenson, D.B. (2001). Promoting work adjustment in workforce investment act consumer : A role for employment counselors. *Journal of Employment Counseling*, 38, 28-37.
- Hill, S. E. K., Bahniuk, M. H., Dobos, J., & Rouner, D. (1989). Mentoring and Other Communication Support in the Academic Setting. *Group & Organization Studies*, 14(3), 355-368. Retrieved from Education Research Complete database.

- Higgins, M.C., & Kram, K.E. (2001). Reconceptualizing mentoring at work: A developmental network perspective. *Academy of Management Review*, 26(2) , 264–288. doi: 10.5465/AMR.2001.4378023
- Jason B.W. (2007). The Perceived Effectiveness of Mentoring by Company Grade Officers in the United States Air Force. Master's thesis, Air Force Institute of Technology Wright-Patterson Afb Oh School of Engineering and Management, Ohio, United State of America.
- Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*, 29, 262–279. doi: 10.2307/256188
- Jokisaari, M. & Nurmi, J.-E. (2009). Change in Newcomers' Supervisor Support and Socialization Outcomes After Organizational Entry. *Academy of Management Journal* 52(3): 527-544.
- Kammeyer-Mueller, John D., & Judge, Timothy A. (2007). A quantitative review of mentoring research: Test of a model. *Journal of Vocational Behavior*, 72(3):269-283. doi: 10.1016/j.jvb.2007.09.006
- K. Herbohn.(2004). Informal mentoring relationships and the career processes of public accountants, *The British Accounting Review*. 36(4): 369-393. doi: 10.1016/j.bar.2004.05.002
- Katz, R. (1980). Time and Work : Toward an Integrative Perspective, *Research in Organizational Behavior*. 2 : 81-128. Edited by B.M. Staw and L.L. Cummings.
- Kim, T., Cable, D. M., & Kim, S. (2005). Socialization tactics, employee proactivity, and person–organization fit. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 232–241.
- King, Ruth C. & Sethi, Vikram.(1998). The Impact of Socialization on the Role Adjustment of Information Systems Professionals. *Journal of Management Information Systems*, 14 (4), 195-217. Retrieved from Business Source Complete database.
- King, R.C., Xia, W. Quick., J.C. Sethi, V.(2005). Socialization and organizational outcomes of information technology professionals. *Journal of Career Development International*, 10(1), 26-51. doi: 10.1108/13620430510577619

- Koen, J., Van Vianen, A.E.M., Klehe, U.-C. (2012). Training career adaptability to facilitate a successful school-to-work transition. *Journal of Vocational Behavior*, 81(3), 395-408. doi: 10.1016/j.jvb.2012.10.003
- Korte, Russell F. (2009). How newcomers learn the social norms of an organization: A case study of the socialization of newly hired engineers. *Journal of Human Resource Development Quarterly*, 20 (3), 285-306. Retrieved from Business Source Complete database.
- Kowtha, N. Rao. (2008). Engineering the engineers: socialization tactics and new engineer adjustment in organizations. *Journal of IEEE Transactions on Engineering Management*, 55(1), 67-81. Retrieved from Business Source Complete database.
- Kram, K. (1985). *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*. Glenview, IL: Scott Foresman.
- Kram, K. E., & Hall, D. T. (1996). Mentoring in a context of diversity and turbulence. In E. E. Krasman, Joe.(2011). Taking feedback-seeking to the next "level": organizational structure and feedback-seeking behavior. *Journal of Managerial Issues*, 23(1), 9-30. Retrieved from Business Source Complete database.
- Lankau, M. J., & Scandura, T. A. (2002). An investigation of personal learning in mentoring relationships: Content, antecedents and consequences. *Academy of Management Journal*, 45, 779–790.
- Lisa E. Baranik., Elizabeth A. Roling., & Lillian T. Eby. (2009). Why does mentoring work? The role of perceived organizational support. In *Journal of Vocational Behavior*. 76(3):366- 373. doi: 10.1016/j.jvb.2009.07.004
- Lois, J. Z. (2005). *Creating a mentoring culture : the organization's guide*. (1st ed.). San Francisco : Jossey-Bass.
- Louis, M. R. (1980). Surprise and Sense Making: What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Organizational Settings, *Administrative Science Quarterly*, 25 : 226-251.
- Louis, T., Marcia, P. (2005). A critical examination of formal and informal mentoring among nurses. *The health care manager*, 24(1):68-76. Retrieved from Business Source Complete database.

- Lounsbury John W., Studham Scott R., Steel Robert P., Gibson Lucy W., & Drost Adam W. (2007). Personality Traits and Career Satisfaction of Information Technology Professionals. *Journal of Information Technology*, 22: 174-183. doi:10.1057/palgrave.jit.2000094
- Marc R. Parise & Monica L. Forret. (2007). Formal mentoring programs: The relationship of program design and support to mentors' perceptions of benefits and costs in Mentoring. *Journal of Vocational Behavior*, 72(2):225-240. doi: 10.1016/j.jvb.2007.10.011
- Matthew Hall & David Smith. (2009). Mentoring and turnover intentions in public accounting firms: A research note. *Accounting, Organizations & Society*, 34(6): 695-704. doi: 10.1016/j.aos.2008.11.003
- McCauley, R. (2007). Building a Successful Mentoring Program. *The Journal for Quality and Participation*, 30(2): 17-19. Retrieved from OmniFile Full Text Mega (H.W. Wilson) database.
- Miller, V. D., & Jablin, F. M. (1991). Information Seeking during Organizational Entry: Influences, Tactics, and a Model of the Process, *Academy of Management Review*, 16: 92-120.
- Morrison, E. W. (1993). Longitudinal Study of the Effects of Information Seeking on Newcomer Socialization. *Journal of Applied Psychology*, 78: 173-183.
- Morrison, Elizabeth Wolfe., Ya-Ru Chen., & Salgado, Susan Reilly. (2004). Cultural Differences in Newcomer Feedback Seeking: A Comparison of the United States and Hong Kong. *Applied Psychology: An International Review*, 53(1): 1-22. doi: 10.1111/j.1464-0597.2004.00158.x
- Mullen, E. J., & Noe, R. A. (1999). The mentoring information exchange: When do mentors seek information from their proteges. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 233-242.
- Norihiko Takeuchi & Tomokazu Takeuchi. (2009). A longitudinal investigation on the factors affecting newcomers' adjustment: evidence from Japanese organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(4), 928-952. doi: 10.1080/09585190902770877

- Orlando C. Richard., Kiran M. Ismail., Shahid N. Bhuian.,& Edward C. Taylor. (2008). Mentoring in supervisor–subordinate dyads: Antecedents, consequences, and test of a mediation model of mentorship. In *Journal of Business Research*, 62(11):1110-1118. doi: 10.1016/j.jbusres.2008.09.007
- Ostroff, Cheri; Kozlowski, Steve W.J. (1992). Organizational socialization as a learning process: The role of information acquisition. *Personnel Psychology*, 45(4): 849-874. Retrieved from Education Research Complete database.
- Payne, Stephanie C., & Huffman, Ann H. (2005). A Longitudinal Examination of the Influence of Mentoring on Organizational Commitment and Turnover. *The Academy of Management Journal*, 48(1): 158-168. Retrieved from JSTOR Arts & Sciences IV database.
- Phuangthip Akarak., Phapruek Ussahawanitchakit. (2008). Effects of mentoring on intention to leave in Thai public accounting firms: mediators of job efficiency, commitment, and performance. *Review of Business Research Journal*, 8(2): 37-46. Retrieved from Business Source Complete database.
- Pulakos, E.D., Arad, S., Donovan, M.A., & Plamondon, K.E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, SJ(4),612-624.
- Ragins, B. R., & Cotton, J. L. (1999). Mentor functions and outcomes: A comparison of men and women in formal and informal mentoring relationships. *Journal of Applied Psychology*, 84, 529–550. Retrieved from Business Source Complete database.
- Ragins, B. R. (1997). Diversified mentoring relationships in organizations: A power perspective. *Academy of Management Review*, 22, 482-521. Retrieved from Business Source Complete database.
- Rhay-Hung Weng; Ching-Yuan Huang; Wen-Chen Tsai; Li-Yu Chang; Syr-En Lin; Mei-Ying Lee.(2010). Exploring the impact of mentoring functions on job satisfaction and organizational commitment of new staff nurses. *BMC Health Services Research*,10: 240-248. . Retrieved from Academic Search Complete database.

- Saks, A.M., & Ashforth, B. E. (1997). Socialization tactics and newcomer information acquisition. *International Journal of Selection and Assessment*, 5, 48–61. Retrieved from LinkSource database.
- Saks, Alan M., Gruman, Jamie A., Cooper-Thomas, Helena.(2011). The neglected role of proactive behavior and outcomes in newcomer socialization. *Journal of Vocational Behavior*, 79(1), 36-46. Retrieved from ERIC database.
- Scandura, T. A. (1992). Mentorship and career mobility: An empirical investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 169–174. Retrieved from Business Source Complete database.
- Scandura, T.A., Williams, E.A. (2001). An investigation of the moderating effects of gender on the relationships between mentorship initiation and protégé perceptions of mentoring functions. *Journal of Vocational Behavior*, 59(3), 342-363.
- Susan Kimball Drobka. (2011). A longitudinal study of proactivity during socialization. Master of Arts in Psychology. San Diego State University.
- Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. In B. M. Staw (Ed.) *Research in Organizational Behaviour* (vol. 1, pp. 209–264). Greenwich, CT: JAI Press.
- VandeWalle, Don., Challagalla, Goutam N., Ganesan, Shankar., Brown, Steven P.(2000). An integrated model of feedback-seeking behavior: disposition, context, and cognition . *Journal of Applied Psychology*, 85(6), 996-1003.
- Viator, Ralph E., Scandura, Terri A.(1991). A study of mentor-protege relationships in large public accounting firms. *Accounting Horizons*, 5: 20-30. Retrieved from OmniFile Full Text Mega (H.W. Wilson) database.
- Viator, Ralph E., Scandura, Terri A. (1994). A Study of Mentor-Protege Relationships in Large Public Accounting Firms. *Accounting Horizons*, 5(3):20-30. Retrieved from Business Source Complete database.
- Viator, Ralph E. (2001). The association of formal and informal public accounting mentoring with role stress and related job outcomes. *Accounting Organizations and Society*, 26(1):73-93. Retrieved from Business Source Complete database.

Wanberg, C. R., Welsh, E. T., & Hezlett, S. A. (2003). Mentoring: A review and directions for future research. In J.Martocchio & J. Ferris (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, 22: 39–124. Retrieved from Business Source Complete database.





ภาคผนวก ก

ข้อมูลขององค์กรที่ศึกษา

ข้อมูลเกี่ยวกับองค์กรเทคโนโลยีสารสนเทศ

ข้อมูลเกี่ยวกับองค์กรเทคโนโลยีสารสนเทศ แบ่งการนำเสนอออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับองค์กรเทคโนโลยีสารสนเทศและข้อมูลเกี่ยวกับองค์กรเทคโนโลยีสารสนเทศที่ศึกษาในครั้งนี้

1. ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับองค์กรเทคโนโลยีสารสนเทศ

ในการศึกษาครั้งนี้เพื่อทำความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับองค์กรเทคโนโลยีสารสนเทศ ขอแนะนำข้อมูลเกี่ยวกับพนักงานใหม่ในสายอาชีพเทคโนโลยีสารสนเทศและข้อมูลเกี่ยวกับประเภทขององค์กรเทคโนโลยีสารสนเทศดังนี้

จากการสำรวจสถานภาพบุคลากรในอุตสาหกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศ ปี 2552 ของสำนักงานส่งเสริมอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์แห่งชาติ (องค์การมหาชน) และศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ พบว่ากลุ่มนักศึกษาจบใหม่ในสาขาที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่เข้าทำงานในองค์กรทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ นักศึกษาจบใหม่หรือพนักงานใหม่เหล่านั้น ไม่พร้อมทำงานได้อย่างทันที เนื่องจากพนักงานใหม่ขาดความรู้ ทักษะ ความชำนาญและประสบการณ์การทำงานในสถานการณ์จริงซึ่งสอดคล้องกับการสำรวจของมูลนิธิสถาบันการวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทยที่ทำการสำรวจสถานภาพบุคลากรทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศประจำปี 2554 พบว่าปัญหาเบื้องต้นของบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศประการหนึ่ง คือ นักศึกษาใหม่ที่จบมายังมีความรู้ ความสามารถที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการของภาคธุรกิจ ทำให้องค์กรต้องมีการฝึกอบรมพนักงานที่เข้าใหม่เป็นระยะเวลา 6-12 เดือน จึงจะเริ่มปฏิบัติงานได้จริง ดังนั้นจากปัญหาดังกล่าวทำให้แต่ละองค์กรให้ความสำคัญกับพนักงานใหม่ที่เริ่มต้นเข้ามาทำงานในองค์กร ทั้งการจัดฝึกอบรม การจัดหาผู้เชี่ยวชาญสำหรับให้คำปรึกษาและระบบที่เลี้ยงพนักงานใหม่ เพื่อให้พนักงานใหม่เหล่านั้นได้เรียนรู้งาน มีความรู้ ทักษะในการทำงานตามที่องค์กรต้องการ และสามารถปรับตัวในการทำงานได้

จะเห็นได้ว่า วิธีการหนึ่งที่องค์กรนำมาใช้ เพื่อช่วยให้พนักงานใหม่ได้เรียนรู้งานและปรับตัวในการทำงานได้คือ ระบบพี่เลี้ยงพนักงานใหม่ โดยจะมีพี่เลี้ยงหรือพนักงานเก่า เป็นพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานมาก่อนในสายงานเดียวกันหรืออาจจะเป็นหัวหน้างาน คอยทำหน้าที่ สอนงาน ดูแลและให้คำปรึกษาแก่พนักงานใหม่ในเรื่องต่างๆ เพื่อให้พนักงานใหม่สามารถปรับตัวในการทำงานทั้งปรับตัวให้เข้ากับลักษณะงานที่ทำ ปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมในการทำงาน ปรับตัวให้เข้าเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาและปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กร

จากข้อมูลล่าสุดในปี 2554 ของสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา พบว่า นักศึกษาจบใหม่ระดับปริญญาตรีในสาขาที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศทั้งมหาวิทยาลัยของรัฐและเอกชนมีประมาณ 25,000 คน (สารสนเทศอุดมศึกษา, 2554) โดยนักศึกษาจบใหม่เหล่านี้เมื่อเข้าทำงานก็จะมีลักษณะงานที่แตกต่างกันออกไป สามารถจำแนกประเภทของสายงานและองค์กรที่ดำเนินธุรกิจทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศออกเป็น 3 กลุ่มได้แก่ กลุ่มธุรกิจประเภทผลิตภัณฑ์คอมพิวเตอร์ กลุ่มธุรกิจประเภทผลิตภัณฑ์และบริการให้การสนับสนุนและบริการทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (กรรชิต มาลัยวงศ์, 2541)

1.1 ประเภทของสายงานและองค์กรที่ดำเนินธุรกิจทางด้านเทคโนโลยี

สารสนเทศ

1.1.1 กลุ่มธุรกิจประเภทผลิตภัณฑ์

กลุ่มธุรกิจประเภทผลิตภัณฑ์คือ กลุ่มธุรกิจที่ผลิตอุปกรณ์ต่างๆที่จะประกอบขึ้นเป็นเครื่องคอมพิวเตอร์ รวมถึงอุปกรณ์ต่อพ่วงต่างๆที่สามารถมองเห็นและสัมผัสได้ เช่น ตัวเครื่อง จอภาพ แผงวงจรคอมพิวเตอร์ เครื่องพิมพ์ เม้าส์ คีย์บอร์ด เป็นต้น สามารถแบ่งออกเป็นสายงานด้านเทคนิคและด้านสนับสนุนซึ่งแต่ละด้านประกอบด้วย

1.1.1.1 ด้านเทคนิค มีตำแหน่งงานต่าง ๆ ดังนี้

- นักออกแบบคอมพิวเตอร์ ทำหน้าที่ศึกษาและวางแผนแนวทางการผลิตคอมพิวเตอร์หรืออุปกรณ์ประกอบโดยคำนึงถึงลักษณะและประสิทธิภาพของการใช้งานเป็นสำคัญ โดยให้เหมาะสม กับสภาพของผู้ใช้มากที่สุด

- วิศวกรคอมพิวเตอร์ ทำหน้าที่ แปลงแนวการออกแบบเป็นข้อกำหนดของเครื่อง วิศวกรจะออกแบบแผงวงจรการใช้ไอซี การใช้หน่วยความจำและการทำงานร่วมกันกับ อุปกรณ์ประกอบต่าง ๆ

- ช่างเทคนิคคอมพิวเตอร์ ทำหน้าที่นำชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ มาประกอบกันเป็นเครื่องตามข้อกำหนดของวิศวกรและทำการตรวจสอบการทำงานว่าถูกต้องหรือไม่

1.1.1.2 ด้านสนับสนุน มีตำแหน่งงานต่าง ๆ ดังนี้

- ตัวแทนจำหน่าย ทำหน้าที่ติดต่อขายผลิตภัณฑ์ซึ่งจำเป็นต้องรู้ ข้อมูลเครื่องของ คู่แข่งขั้นตลอดจนความต้องการของตลาดเป็นอย่างดี

- วิศวกรและช่างเทคนิคระบบ ทำหน้าที่บริการติดตั้งดูแลซ่อมแซม เครื่องให้กับลูกค้าเพื่อให้อยู่ในสภาพที่ใช้งานได้ดี

- นักเขียนข้อมูลทางเทคนิค ทำหน้าที่ผลิตเอกสารประกอบเครื่อง

- นักอบรม ทำหน้าที่สอนและอบรมความรู้เกี่ยวกับการใช้และบำรุงรักษาเครื่องให้กับลูกค้า ขณะเดียวกันอาจช่วยให้การอบรมตัวแทนจำหน่ายและช่างเทคนิคของบริษัทผู้ผลิตเอง

- นักการตลาด ทำหน้าที่ช่วยวิเคราะห์และวางแผนการตลาดของการจำหน่ายเครื่อง

1.1.2 กลุ่มธุรกิจประเภทผลิตซอฟต์แวร์

กลุ่มธุรกิจประเภทผลิตซอฟต์แวร์ คือ กลุ่มธุรกิจที่ผลิตโปรแกรมหรือชุดคำสั่งที่ใช้ควบคุมให้อุปกรณ์ฮาร์ดแวร์คอมพิวเตอร์สามารถทำงานได้ ซึ่งประกอบไปด้วย กลุ่มธุรกิจที่ผลิตซอฟต์แวร์ทางด้านแอนิเมชัน กลุ่มธุรกิจที่ผลิตซอฟต์แวร์เพื่อใช้สำหรับควบคุมการทำงานของอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ กลุ่มธุรกิจที่ผลิตซอฟต์แวร์ตามความต้องการหรือเพื่อสนองกิจกรรมต่างๆขององค์กร และกลุ่มธุรกิจที่ผลิตซอฟต์แวร์สำหรับอุปกรณ์พกพาขนาดเล็กสามารถแบ่งออกเป็นสายงานด้านฝ่ายผลิต และด้านสนับสนุนซึ่งแต่ละด้านประกอบด้วย

1.1.2.1 ด้านฝ่ายผลิตซอฟต์แวร์ มีตำแหน่งงานต่าง ๆ ดังนี้

- นักวิเคราะห์ระบบ ทำหน้าที่ศึกษาวางแผนและแยกแยะงานประมวลผลเป็นส่วนๆ โดยให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้เพื่อมอบให้นักเขียนโปรแกรม

- นักเขียนโปรแกรม ทำการออกแบบเข้ารหัสด้วยภาษาคอมพิวเตอร์และตรวจสอบ การทำงานของโปรแกรมให้ถูกต้องตามที่ต้องการ โปรแกรมที่เขียนนี้อาจเป็นโปรแกรมประยุกต์ใหม่ หรือเป็นการดูแลเพิ่มเติมแก้ไขซอฟต์แวร์ที่พัฒนามาก่อนแล้ว

- นักโปรแกรมระบบ ทำหน้าที่ช่วยดูแลการทำงานของระบบฮาร์ดแวร์ และซอฟต์แวร์ให้เป็นไปอย่างถูกต้อง

1.1.2.2 ด้านสนับสนุนฝ่ายผลิตซอฟต์แวร์ มีตำแหน่งงานต่าง ๆ ดังนี้

- ฝ่ายจำหน่ายซอฟต์แวร์ ทำหน้าที่จำหน่ายซอฟต์แวร์
- นักเขียนข้อมูลทางเทคนิค ทำหน้าที่เขียนคู่มือการใช้งานซอฟต์แวร์
- ฝ่ายให้การฝึกอบรมแนะนำการใช้งานซอฟต์แวร์คอยให้คำปรึกษาในเรื่องของซอฟต์แวร์ที่ผลิต
- นักวิเคราะห์ตลาด ทำหน้าที่วางแผนการขาย

1.1.3 กลุ่มธุรกิจประเภทให้การสนับสนุนและบริการทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

กลุ่มนี้นับเป็นกลุ่มใหญ่ที่สุดคือ ผู้ที่ทำงานในแผนกประมวลผลข้อมูลของหน่วยงานต่าง ๆ ผู้ทำงานในบริษัทที่ให้บริการซ่อมบำรุงรักษาและผู้ที่ทำงานในบริษัทที่ให้คำปรึกษาในการช่วยวางระบบและสร้างโปรแกรมให้กับหน่วยงานต่างๆ ดังนั้นตำแหน่งงานที่เกี่ยวข้องในองค์กรประเภทนี้ ได้แก่ การวิเคราะห์ปัญหา การออกแบบ การให้คำปรึกษา การติดตั้ง และการบำรุงรักษาให้กับหน่วยงานที่ได้รับผิดชอบ สามารถแบ่งเป็นสายงานด้านเทคนิคและด้านสนับสนุนซึ่งแต่ละด้านประกอบด้วย

1.1.3.1 ด้านเทคนิค มีตำแหน่งงานต่าง ๆ ดังนี้

- วิศวกรคอมพิวเตอร์ (computer engineering) คือผู้ที่ทำหน้าที่วิเคราะห์ปัญหา ออกแบบและสร้างระบบคอมพิวเตอร์ ทั้งทางด้าน ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ การสื่อสาร เป็นการเลือกใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ โดยการออกแบบและทดสอบหน่วยประมวลผล ตลอดจนถึงการติดตั้ง และการควบคุมทำงาน โดยสามารถแบ่งสายงานด้านนี้ออกเป็น

- วิศวกรระบบ (system engineering) คือผู้ที่ทำหน้าที่ศึกษาการทำงานที่กระทำโดยใช้คอมพิวเตอร์ว่าจะจัดทำได้โดยระบบใดและเมื่อนำคอมพิวเตอร์มาใช้แล้วจะต้องเปลี่ยนแปลงอย่างไรจึงจะไม่เกิดปัญหาและคอมพิวเตอร์จะเข้ามาช่วยงานด้านใดบ้างจึงจะเกิดประสิทธิภาพดีที่สุดและประหยัดที่สุด วิศวกรระบบจึงควรมีความรู้ความเข้าใจงานนั้นๆเป็นอย่างดีและควรจะเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ดีเพราะในงานบางลักษณะอาจจะต้องมีการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มทั้งนี้ขึ้นอยู่กับว่างานนั้นมีความยากง่ายอย่างไร รวมทั้งมีการติดต่อสื่อสารกับบุคคลหลาย

ฝ่ายที่ไม่ได้ทำงานกับหน้าจอคอมพิวเตอร์เพียงอย่างเดียวเพราะเมื่อตัดสินใจและวางแผนระบบดังกล่าวได้แล้วต้องมีการนำเสนองานต่อผู้บริหารหน่วยงานให้เข้าใจได้ว่าในแต่ละช่วงงานนั้นจะใช้งบประมาณเท่าใดรวมทั้งการใช้บุคลากรเป็นจำนวนเท่าใด

- วิศวกรซอฟต์แวร์ (software engineering) ทำหน้าที่วิเคราะห์ ออกแบบ โปรแกรมคอมพิวเตอร์ (software) นำไปใช้งาน ทดสอบวิธีการ/กระบวนการดูแลแก้ไข แนะนำการใช้โปรแกรม ตลอดจนเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการพัฒนาซอฟต์แวร์ให้มีคุณภาพหรือที่รู้จักกันดีในอาชีพนักเขียนโปรแกรม (programmer) ซึ่งมีหน้าที่ทำการออกแบบเข้ารหัสด้วยภาษาคอมพิวเตอร์และตรวจสอบการทำงานของโปรแกรมให้ถูกต้องตามที่ต้องการ โปรแกรมที่เขียนนี้อาจเป็น โปรแกรมประยุกต์ใหม่หรือเป็นการดูแลเพิ่มเติมแก้ไขซอฟต์แวร์ที่พัฒนามาก่อนแล้ว การทำงานในสายงานนี้แม้ว่าจะต้องทำงานกับหน้าจอคอมพิวเตอร์เป็นส่วนใหญ่ แต่ก็มีบ้างที่จะต้องติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่น เช่น การออกไปติดต่อกับผู้ใช้ระบบหรือลูกค้าของบริษัทที่เป็นผู้ใช้งาน โปรแกรม เพื่อขอข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับโปรแกรมที่ใช้เพื่อนำมาพัฒนาปรับปรุงการออกแบบและเขียน โปรแกรมให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

- วิศวกรความปลอดภัยด้านระบบเครือข่าย (network security engineer) หรือ วิศวกรความมั่นคงปลอดภัยระบบสารสนเทศ (IT security engineer) ทำหน้าที่วิเคราะห์ ออกแบบ ใช้งาน ทดสอบ และประเมินงาน ระบบความปลอดภัยในระบบคอมพิวเตอร์ขององค์กร ซึ่งรวมถึงคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล ระบบฐานข้อมูลและเครือข่ายการสื่อสารข้อมูล ลักษณะงานที่ทำคือ ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการรักษาความปลอดภัยทางข้อมูล (Information Security) ซึ่งจะต้องทำการศึกษาถึงความไม่ปลอดภัยในการใช้งานสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับคอมพิวเตอร์ วางแผนและการจัดระบบความปลอดภัยในคอมพิวเตอร์ โดยการศึกษาครอบคลุมถึงการรักษาความปลอดภัยในคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล การรักษาความปลอดภัยในระบบฐานข้อมูล รักษาความปลอดภัยในเครือข่ายการสื่อสารข้อมูลและทำการอุดช่องโหว่ของระบบหรือโปรแกรมซึ่งหมายถึงจุดอ่อนหรือช่องโหว่ในระบบซึ่งอาจเกิดจากข้อบกพร่องจากการออกแบบระบบรวมถึงสาเหตุอื่นๆ

- นักวิเคราะห์ระบบ (system analysis) ทำหน้าที่ศึกษาวางแผนและแยกแยะงานประมวลผลเป็นส่วนๆ โดยให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้เพื่อมอบให้นักเขียนโปรแกรมซึ่งนักวิเคราะห์ระบบ (system analysis) กับนักเขียนโปรแกรม (programmer) ทำหน้าที่ต่างกัน กล่าวคือ นักวิเคราะห์ระบบนอกจากจะต้องรับผิดชอบต่อโปรแกรมคอมพิวเตอร์แล้วยังจะต้องรับผิดชอบงานในส่วนที่เกี่ยวกับการจัดหาอุปกรณ์ต่างๆเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ ผู้ที่จะใช้ระบบแฟ้มหรือฐานข้อมูลต่างๆรวมทั้งข้อมูลดิบที่จะป้อนเข้าระบบงานของนักวิเคราะห์ระบบไม่ได้ อยู่ในลักษณะที่แน่นอนแบบโปรแกรมเมอร์ ไม่มีคำตอบที่แน่นอนจากระบบที่นักวิเคราะห์ระบบ

วางไม่ว่าผิดหรือถูก งานของนักวิเคราะห์ระบบเกิดจากการประนีประนอมและผสมผสานของปัจจัยต่างๆที่เกี่ยวข้องกับระบบงานคือ ผู้ใช้ วิธีการ เทคโนโลยีและอุปกรณ์จนได้ผลลัพธ์ที่เหมาะสมออกมาเป็นระบบงาน(application system) งานของนักวิเคราะห์ระบบจึงมักจะต้องเกี่ยวข้องกับคนหลายระดับ ตั้งแต่ลูกค้าหรือผู้ใช้งาน นักธุรกิจ โปรแกรมเมอร์ ผู้ตรวจสอบบัญชีหรือแม้กระทั่งเซลล์แมนที่ขายระบบงานข้อมูล ดังนั้นสายงานนี้นอกจากจะต้องความรู้ทางด้านเทคนิคของระบบงาน ข้อมูลและเทคโนโลยี ความสามารถในการแก้ปัญหาและวิธีแก้ปัญหา นอกจากจะทำงานกับหน้าจอคอมพิวเตอร์แล้วยังต้องพบปะกับบุคคลหลายประเภทหลายอาชีพและหลายระดับ เช่น ผู้อำนวยการ ผู้จัดการ ช่างเทคนิค โปรแกรมเมอร์ เลขานุการและนักบัญชี จึงจำเป็นที่จะต้องมีความสัมพันธ์และความสามารถในการติดต่อสื่อสารด้วย

1.1.3.2 ด้านสนับสนุน มีตำแหน่งงานต่าง ๆ ดังนี้

- พนักงานประสานงานไอที(IT coordinator) ทำหน้าที่ในการดูแลงานทางด้านธุรการและประสานงานโครงการ จะเน้นในการควบคุมธุรการและบุคคลในองค์กรเทคโนโลยีสารสนเทศ จึงต้องมีความรู้ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพราะต้องคอยทำหน้าที่ประสานงานกับบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กร จึงต้องมีความรู้ในเนื้องานที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อที่จะอธิบายและประสานงานสื่อสารเรื่องงานโครงการให้กับบุคคลภายในหน่วยงานและลูกค้าภายนอกหน่วยงาน ได้อย่างถูกต้อง

- เจ้าหน้าที่แก้ไขปัญหาการใช้งาน โปรแกรม ระบบหรืออุปกรณ์คอมพิวเตอร์ (IT helpdesk) ทำหน้าที่ให้บริการและดูแล ระบบคอมพิวเตอร์ ให้คำปรึกษา และแก้ไขปัญหาเบื้องต้นแก่ผู้ใช้งานหรือลูกค้าผ่านทางโทรศัพท์ จดหมายหรืออีเมล ซึ่งถ้าปัญหาที่เกิดขึ้นกับลูกค้ามีความซับซ้อนมากขึ้นก็จะประสานงานให้ฝ่ายเทคนิคดำเนินการแก้ไขให้แก่ผู้ใช้หรือลูกค้าต่อไป ฝ่ายเทคนิค เช่น เจ้าหน้าที่ดูแลซ่อมบำรุงและให้คำปรึกษา

- เจ้าหน้าที่ดูแลซ่อมบำรุงและให้คำปรึกษา (IT support) ทำหน้าที่บริการติดตั้งดูแลซ่อมแซม เครื่องให้กับลูกค้าเพื่อให้อยู่ในสภาพที่ใช้งานได้ดี แตกต่างจากตำแหน่ง IT helpdesk ตรงที่ต้องเข้าไปถึงสถานที่ของผู้ใช้งาน เพื่อที่จะเข้าไปช่วยแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ผู้ใช้โดยตรง กล่าวคือผู้ที่ทำงานตำแหน่งนี้คือ ผู้ช่วยปฏิบัติงานตามคำแนะนำของหัวหน้าแผนกไอที โดยรับผิดชอบเกี่ยวกับการติดตั้งอุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศให้กับลูกค้า รวมทั้งช่วยเหลือและแก้ไขปัญหาเบื้องต้นให้ลูกค้าเพื่อให้ใช้งานได้

จากข้อมูลข้างต้นจะเห็นได้ว่าปีหนึ่งๆมีนักศึกษาจบใหม่ในสาขาที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นจำนวนมาก และเข้าทำงานในองค์กรที่ดำเนินธุรกิจทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในประเภทที่แตกต่างกันออกไป

สำหรับพนักงานใหม่ในสายอาชีพเทคโนโลยีสารสนเทศในการศึกษารั้งนี้คือ พนักงานใหม่ที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีในสาขาที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศ และกำลังปฏิบัติงานสายอาชีพเทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กรภาคเอกชนที่ดำเนินธุรกิจทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการจำหน่าย และวางระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งการบริการให้คำปรึกษา ออกแบบ ติดตั้ง อบรม ดูแลบำรุงรักษาระบบงานให้กับองค์กรต่างๆ ซึ่งจัดอยู่ในกลุ่มธุรกิจประเภทให้การสนับสนุนและบริการทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ดังที่กล่าวมาข้างต้น เหตุผลที่เป็นองค์กรประเภทดังกล่าว เพราะเนื่องจากกลุ่มธุรกิจขององค์กรประเภทดังกล่าว เป็นกลุ่มธุรกิจที่มีกลุ่มใหญ่ที่สุดและกำลังเติบโตในกลุ่มธุรกิจของเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งจากการสำรวจข้อมูลของสมาคมอุตสาหกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศไทยพบว่า ส่วนแบ่งทางการตลาดของธุรกิจประเภทให้การสนับสนุนและบริการทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี 2009-2011 จาก 8.7%-11.1% ทำให้มีความต้องการบุคลากรทางด้านนี้เพิ่มมากขึ้นไปด้วย จึงทำให้มีพนักงานใหม่ปฏิบัติงานในองค์กรประเภทนี้จำนวนมาก ส่งผลทำให้มีการฝึกอบรมพนักงานใหม่ เนื่องจากพนักงานใหม่เหล่านี้ยังขาดประสบการณ์การทำงานจริงและขาดทักษะในงานที่ทำ จึงทำให้องค์กรต้องมีการฝึกอบรมพนักงานใหม่ ส่งผลให้บริษัทมีต้นทุนในเรื่องการพัฒนามากขึ้น แต่ในเมื่อการฝึกอบรมสามารถเป็นประโยชน์ต่อพนักงานใหม่และองค์กรในระยะยาวได้ก็ควรเป็นสิ่งต้องทำ

ในระยะแรกองค์กรฝึกอบรมหลากหลายวิธีไม่ว่าจะเป็นโดยการส่งพนักงานใหม่ไปฝึกอบรมนอกสถานที่ เพื่อเรียนรู้เทคนิคในการทำงานตามสายอาชีพของตนเอง และสิ่งที่องค์กรทำควบคู่กัน คือการฝึกอบรมภายในองค์กร จากบุคคลที่มีประสบการณ์การทำงานในองค์กรที่เชี่ยวชาญเฉพาะด้านตามตำแหน่งงานของพนักงานใหม่โดยตรง ซึ่งวิธีการฝึกอบรมพนักงานใหม่วิธีการนี้ คือระบบพี่เลี้ยงพนักงานใหม่ซึ่งพี่เลี้ยงในที่นี้คือพนักงานเก่าที่มีประสบการณ์การทำงานในสายงานเทคโนโลยีสารสนเทศที่องค์กรมอบหมายให้ดูแลและสอนงานพนักงานใหม่ เพราะพี่เลี้ยงเคยผ่านงานมาก่อนจึงเป็นผู้ที่มีความรู้ในสายงานนั้น โดยสามารถถ่ายทอดความรู้บทบาทหน้าที่ที่ตนเองเคยปฏิบัติมาก่อน เพื่อให้พนักงานใหม่เกิดความเข้าใจในงานของตนเองและสามารถปรับตัวในการทำงานได้

2. ข้อมูลเกี่ยวกับองค์กรเทคโนโลยีสารสนเทศที่ศึกษาในครั้งนี้

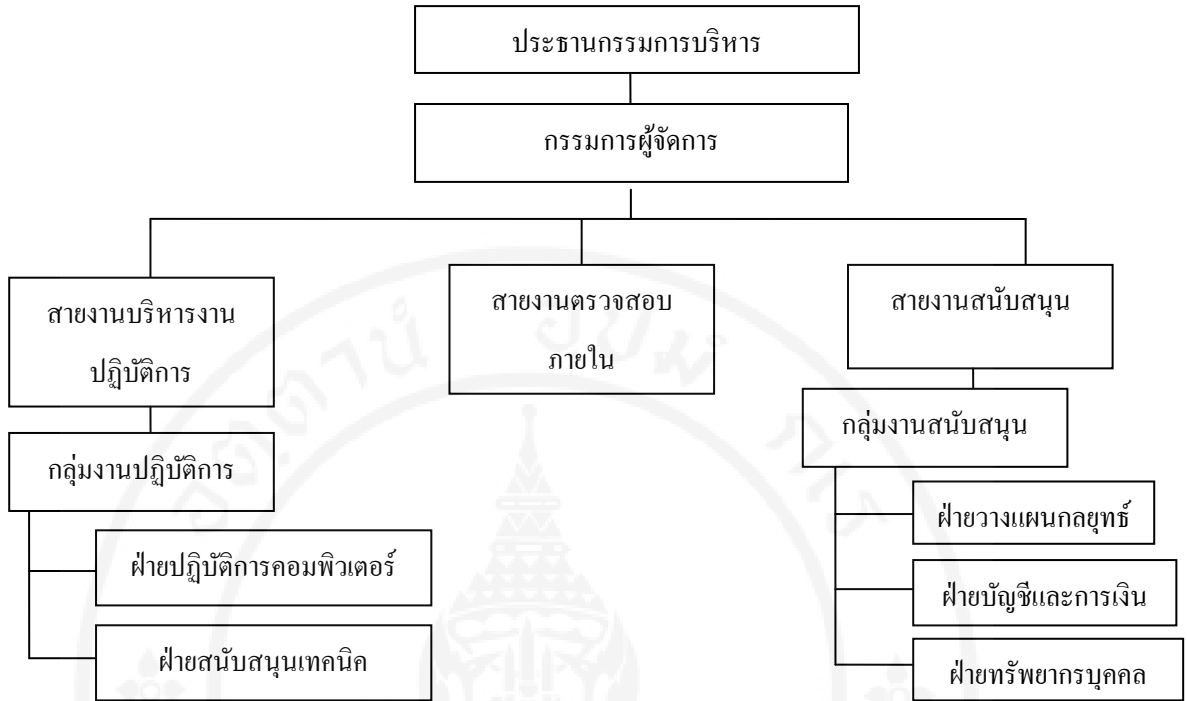
องค์กรที่ศึกษาครั้งนี้คือ องค์กรที่ประกอบธุรกิจประเภทให้การสนับสนุนและบริการทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศประกอบไปด้วย 5 กลุ่มบริษัทอยู่ในเขตพื้นที่วัฒนาและยานนาวาซึ่งเป็นกลุ่มธุรกิจ โดยข้อมูลขององค์กรมีรายละเอียดดังนี้

2.1 ประวัติความเป็นมาขององค์กร

องค์กรเริ่มก่อตั้งบริษัทเมื่อปี พ.ศ.2511 ซึ่งขณะนั้นมีผู้ถือหุ้นคนไทย 51 % และต่างประเทศ 49 % โดยนำเสนอบริการทั้งด้านการให้คำปรึกษา บริหารโครงการ ติดตั้งและวางระบบ โดยมุ่งกลุ่มเป้าหมายหน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจขนาดกลางถึงขนาดใหญ่ ต่อมาประสบการณ์การบริษัทได้ตัดสินใจซื้อกิจการต่างชาติมาบริหารงานและเปลี่ยนผู้ถือหุ้นใหม่มาเป็นของคนไทยทั้งหมดและได้เริ่มขยายการบริหาร โดยจัดตั้งบริษัทในกลุ่มเดียวกันขึ้นมาซึ่งปัจจุบันมีทั้งหมด 5 บริษัทเพื่อตอบสนองต่อการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความรวดเร็วและหลากหลายมากขึ้น โดยแต่ละบริษัทในกลุ่มจะมีลักษณะธุรกิจ โดยเน้นการให้บริการทางเทคโนโลยีสารสนเทศเฉพาะด้านตั้งแต่ การให้บริการติดตั้ง การให้คำปรึกษา การจัดหาอุปกรณ์และเป็นตัวแทนจำหน่ายสินค้าและบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ใช้งาน โดยบริษัทในกลุ่มได้ผ่านการรับรองระบบมาตรฐาน ISO 9001: 2008 จาก TTUV NORD ซึ่งเป็นการยืนยันระบบและขั้นตอนการทำงานที่มีประสิทธิภาพตามมาตรฐานสากลและให้ความมั่นใจกับธุรกิจของลูกค้าที่ใช้บริการ

2.2 โครงสร้างองค์กร

โครงสร้างขององค์กรในการศึกษาครั้งนี้ ประกอบไปด้วย ระดับผู้บริหาร ได้แก่ ประธานกรรมการบริหารและกรรมการผู้จัดการ โดยแบ่งสายงานออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ สายงานบริหารงานปฏิบัติการ สายงานตรวจสอบภายในและสายงานสนับสนุน โดยในส่วนของกลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษานี้อยู่ในสายงานบริหารงานปฏิบัติการซึ่งคือกลุ่มงานปฏิบัติการ ประกอบไปด้วย ฝ่ายปฏิบัติการคอมพิวเตอร์หรือฝ่ายเทคนิค และฝ่ายสนับสนุนเทคนิค ตามรูปภาพโครงสร้างองค์กรดังนี้



รูปภาพที่ 8.1 โครงสร้างขององค์กรเทคโนโลยีสารสนเทศเขตวัฒนาและยานนาวา

2.3 ลักษณะธุรกิจขององค์กรเทคโนโลยีสารสนเทศในการศึกษาคั้งนี้

องค์กรเทคโนโลยีสารสนเทศที่ศึกษาคั้งนี้ เป็นองค์กรที่ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับการสนับสนุนและบริการทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งครอบคลุมถึงการบริการให้คำปรึกษา ออกแบบ ติดตั้ง อบรม ดูแลบำรุงรักษาระบบงาน จัดหาและจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์และอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศแบบเบ็ดเสร็จ หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็น “ผู้รับเหมาระบบไอที” โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับความต้องการของแต่ละองค์กร ทั้งนี้เพื่อช่วยให้การบริหารจัดการข้อมูลขององค์กรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ลักษณะกลุ่มลูกค้าเป้าหมายหลักคือองค์กรทั้งภาครัฐบาลและเอกชน ซึ่งโครงการส่วนใหญ่เป็นลักษณะโครงการที่มีความซับซ้อนในการดำเนินงาน (complexity project) ประกอบกับผู้ใช้หรือผู้ควบคุมระบบของแต่ละองค์กรจะมีความรู้และความสามารถทางด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นอย่างดี ซึ่งความรู้ความสามารถดังกล่าวทำให้ความต้องการทางด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมีความหลากหลายวิธีหรือโซลูชัน (solutions) เพื่อเสริมสร้างให้องค์กรมีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการข้อมูลและทรัพยากรระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ได้มาตรฐานระดับสากลและปลอดภัยจากการคุกคาม โดยธุรกิจของบริษัทสามารถแบ่งออกเป็น 2 ส่วน

ส่วนแรกคือ การให้คำปรึกษา ออกแบบจัดหาและจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์และอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อองค์กรของลูกค้า ทั้งนี้ระบบ

เทคโนโลยีสารสนเทศที่บริษัทเป็นผู้เชี่ยวชาญและสามารถตอบสนองความต้องการโดยรวมของลูกค้า มีจำนวน 6 รูปแบบที่ให้บริการแก่ลูกค้า ได้แก่ การให้คำปรึกษาเรื่องระบบรักษาความปลอดภัยด้านเครือข่ายขององค์กร(network security solution) การให้ปรึกษาเรื่องระบบเครือข่ายแบบไร้สายในระดับองค์กร(enterprise wireless solution) การให้คำปรึกษาเรื่องระบบคอมพิวเตอร์แบบเสมือน(virtualization solution)การให้ปรึกษาเรื่องระบบการจัดเก็บ สำรองและกู้คืนข้อมูล(data protection and recovery solution) การให้คำปรึกษาเรื่องระบบห้องปฏิบัติการระดับองค์กร(data center facility solution)และการให้คำปรึกษาเรื่องระบบเพิ่มประสิทธิภาพเครือข่ายคอมพิวเตอร์ (network performance optimization solution)

ส่วนที่สอง คือ การให้บริการอื่นที่ครอบคลุมความต้องการของลูกค้าทางด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศโดยสามารถแยกการบริการออกเป็นดังต่อไปนี้ ได้แก่

- การให้บริการติดตั้งและดำเนินงาน (implement and installation service) หลังจากการให้บริการออกแบบ จัดหาและจัดจำหน่ายโซลูชันทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆที่เหมาะสมแก่องค์กรแล้วจากนั้นก็เป็นขั้นตอนการให้บริการติดตั้งระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเนื่องจากการติดตั้งระบบจะต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญที่มีทักษะทางเทคนิคสูง เพื่อให้ผลิตภัณฑ์และอุปกรณ์ทั้งฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์สามารถใช้งานได้ตรงตามข้อกำหนดการออกแบบที่บริษัทได้ให้บริการแก่ลูกค้าเบื้องต้น หลังจากการติดตั้งระบบแล้วทีมงานจะทำการตรวจสอบระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เสร็จจากการติดตั้งและระบบอื่นๆที่เกี่ยวข้อง เช่น ระบบไฟฟ้า ระบบการเตือนภัย และระบบรักษาความปลอดภัย เป็นต้น ให้สอดคล้องกับการทำงานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศทั้งหมดขององค์กรและสามารถใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- การให้บริการซ่อมและบำรุงรักษา (maintenance agreement service) เป็นการให้บริการซ่อมและบำรุงรักษาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศแบบครบวงจรซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในการให้บริการหลังการขายของบริษัท โดยบริษัทมีศูนย์บริการลูกค้า(helpdesk)คอยให้บริการตอบคำถามและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการใช้งาน ประกอบกับการให้บริการตรวจสอบและบำรุงรักษาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศตามเวลาที่กำหนดไว้โดยปกติสัญญาบำรุงรักษาจะมีอายุประมาณ 1-3 ปี รวมถึงการบริการซ่อมแซมเปลี่ยนชิ้นส่วนอุปกรณ์ที่ชำรุด ณ จุดติดตั้งโดยส่วนหนึ่งเป็นลูกค้าที่ซื้อผลิตภัณฑ์และอุปกรณ์จากบริษัทและอีกส่วนหนึ่งเป็นลูกค้าที่ซื้อผลิตภัณฑ์และอุปกรณ์จากตัวแทนจำหน่ายรายอื่น ซึ่งการให้บริการหลังการขายนี้สามารถช่วยให้บริษัทเข้าถึงลูกค้ารายอื่นๆ ที่ไม่ได้เป็นลูกค้าโดยตรงของบริษัทแต่ใช้ผลิตภัณฑ์และอุปกรณ์ที่บริษัทมีการให้บริการ

- การให้บริการ โดยการให้ความรู้และฝึกอบรม(education service) ผลิตภัณฑ์และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่บริษัทจำหน่ายและให้บริการนั้น เป็นสินค้าในหมวดเทคโนโลยี

สารสนเทศ ซึ่งต้องมีทักษะการใช้งานระดับสูงบริษัทจึงจัดให้มีบริการให้ความรู้ ฝึกอบรมและฝึกทักษะการใช้งานให้แก่ผู้ใช้งาน

- การให้บริการเป็นที่ปรึกษา ออกแบบ และบริหารจัดการงานโครงการ (consult design and project management service) บริษัทสามารถให้บริการเป็นที่ปรึกษา ออกแบบและบริหารจัดการงานโครงการที่เกี่ยวข้องกับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความยุ่งยากซับซ้อน สรรหาผู้เชี่ยวชาญเฉพาะในแต่ละระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้แก่องค์กรรวมถึงให้คำปรึกษาและออกแบบระบบเทคโนโลยีสารสนเทศส่วนขยายให้แก่องค์กร เพื่อให้องค์กรได้รับความสะดวกรวดเร็ว

จากที่กล่าวมาข้างต้น คือ ลักษณะของธุรกิจองค์กรเทคโนโลยีสารสนเทศโดยภาพรวมที่ศึกษาในครั้งนี้ จะเห็นได้ว่าผู้ที่ประกอบอาชีพในสายงานดังกล่าวจะต้องมีความเชี่ยวชาญ ความรู้ในการทำงานพอสมควรจึงจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะการทำงานดังกล่าว นั้นจะมีความรู้และเทคนิคเฉพาะในงานที่ทำ องค์กรจึงให้ความสำคัญกับการให้ความรู้แก่พนักงานเป็นพิเศษ เพราะพนักงานคือทรัพยากรสำคัญของบริษัทที่จะขับเคลื่อนให้กิจกรรมของบริษัทดำเนินต่อไปได้ ถ้าพนักงานมีความรู้ ความเข้าใจในการทำงานผลงานก็จะออกมามีประสิทธิภาพ

สำหรับพนักงานใหม่ก็เช่นกัน องค์กรได้ตระหนักถึงความสำคัญทั้งในเรื่องการให้ความรู้และการดูแลพนักงานใหม่ โดยการทำให้พนักงานใหม่รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและได้เรียนรู้งาน ฝึกฝนการทำงานเพื่อที่จะปรับตัวและปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ พนักงานใหม่จึงต้องอาศัยการเรียนรู้จากบุคคลในองค์กรเพราะพนักงานใหม่ยังไม่มีประสบการณ์การทำงานและต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมใหม่ในการทำงาน องค์กรจึงทำหน้าที่ช่วยเหลือพนักงานใหม่ซึ่งหนึ่งในวิธีการที่องค์กรนำมาปรับใช้เพื่อช่วยเหลือพนักงานใหม่ คือระบบพี่เลี้ยงพนักงานใหม่โดยมีบุคคลในองค์กรเป็นที่เลี้ยงไม่ว่าจะเป็นหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงานหรือพนักงานเก่าที่มีประสบการณ์การทำงานในสายงานนั้นๆ มาช่วยสอนงานให้ความรู้และดูแลพนักงานใหม่เพื่อสามารถทำให้พนักงานใหม่ปรับตัวในการทำงานได้ ต่อไปจะกล่าวถึงข้อมูลเกี่ยวกับระบบพี่เลี้ยงพนักงานใหม่ขององค์กรที่ศึกษาในครั้งนี้

2.3 ระบบพี่เลี้ยงพนักงานใหม่ขององค์กรที่ศึกษาในครั้งนี้

2.3.1 ความเป็นมาของระบบพี่เลี้ยงพนักงานใหม่ขององค์กรที่ศึกษาใน

ครั้งนี้

องค์กรเริ่มดำเนินการระบบพี่เลี้ยงพนักงานใหม่เมื่อปี พ.ศ. 2555 โดยวัตถุประสงค์ของการดำเนินการระบบพี่เลี้ยงให้กับพนักงานใหม่ เพื่อดูแลพนักงานใหม่ที่เพิ่งเริ่มทำงานและยังไม่มีประสบการณ์การทำงานในสายงานดังกล่าวมาก่อน เนื่องจากองค์กรเล็งเห็นถึงความสำคัญของพนักงานใหม่ที่อาจจะยังไม่มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องของบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในการทำงาน ขอบเขตของงาน วิธีการทำงานและวัฒนธรรมองค์กร การปฏิบัติตัวและการวางตัวในที่ทำงาน ประกอบกับองค์กรเห็นความสำคัญของพนักงานซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญขององค์กร ทั้งพนักงานเก่าและพนักงานใหม่จึงมีความสำคัญเท่าเทียมกัน การมีระบบพี่เลี้ยงพนักงานใหม่จะเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อทั้งพนักงานเก่าและพนักงานใหม่ เพราะมีการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน นอกจากนี้ระบบพี่เลี้ยงยังเป็นการสอนงานให้กับพนักงานใหม่ ในเรื่องเทคนิคการทำงานบางอย่างที่เป็นความรู้เฉพาะซึ่งพนักงานใหม่จำเป็นต้องเรียนรู้เพื่อสามารถนำไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานในสถานการณ์จริงได้ เพราะพนักงานใหม่เมื่อเริ่มเข้าทำงานนั้นยังไม่มีพื้นฐานในการปฏิบัติงาน ความรู้ ความเชี่ยวชาญในการทำงาน จึงจำเป็นต้องได้รับการเรียนรู้จากบุคคลในองค์กร โดยผ่านระบบพี่เลี้ยงพนักงานใหม่

2.3.2 วิธีการดำเนินการของระบบพี่เลี้ยงพนักงานใหม่ขององค์กรที่ศึกษา ในครั้งนี้

เริ่มจากการคัดเลือกพี่เลี้ยงให้แก่พนักงานใหม่ โดยหัวหน้างานจะเป็นผู้คัดเลือกพี่เลี้ยงให้แก่พนักงานใหม่ โดยพิจารณาคุณสมบัติและตำแหน่งงานที่มีความสอดคล้องและใกล้เคียงกับตำแหน่งงานของพนักงานใหม่ ซึ่งคุณสมบัติหลักที่พี่เลี้ยงควรมี ได้แก่ เป็นผู้ที่มีความรู้ในงาน มีความเข้าใจในขอบเขตของงานที่พนักงานใหม่จะปฏิบัติงาน มีทัศนคติที่ดีต่องาน เพื่อนร่วมงานและองค์กร รวมทั้งมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบและการบริหารงานในเรื่องต่างๆไปขององค์กรและสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีต่อพนักงานใหม่ได้ ซึ่งก็ต้องการอาศัยความสมัครใจจากพี่เลี้ยง โดยองค์กรมีการอบรมผู้ที่จะต้องทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงเพื่อให้เกิดความเข้าใจในบทบาทการเป็นพี่เลี้ยง แต่อย่างไรก็ตามพนักงานเก่าทุกคนก็ควรที่จะมีบทบาทในการเป็นพี่เลี้ยงทุกคน เพราะพนักงานใหม่สามารถเรียนรู้งานไม่เพียงแต่กับพี่เลี้ยงของตนเอง แต่สามารถเรียนรู้ได้จากบุคคลในองค์กรทุกคน

เมื่อมีการมอบหมายหน้าที่ให้เป็นที่เลี้ยงพนักงานใหม่แล้ว พี่เลี้ยงก็จะต้องดูแลพนักงานใหม่ไปเป็นระยะเวลา 4-6 เดือนหรืออาจมากกว่านั้นขึ้นอยู่กับเนื้องาน ความรับผิดชอบ และระยะเวลาทดลองงาน ซึ่งพี่เลี้ยง 1 คนอาจจะดูแลพนักงานใหม่ได้หลายคน ถ้าเนื้องานสอดคล้องใกล้เคียงกัน จากนั้นก็จะมีการประเมินพนักงานใหม่ให้ผู้บังคับบัญชาพนักงานใหม่

ได้ทราบ โดยการให้พี่เลี้ยงเป็นผู้ให้ความเห็นว่าพนักงานใหม่ในความรับผิดชอบของตคนนั้นมีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางใดบ้าง ทั้งเรื่องของการทำงาน การใช้ชีวิตร่วมกับบุคคลในองค์กร เป็นต้น

2.3.3 บทบาทหน้าที่ของพี่เลี้ยงขององค์กรที่ศึกษาในครั้งนี้

บทบาทหน้าที่หลักของพี่เลี้ยงคือ การสอนงานและดูแลพนักงานใหม่ การให้พนักงานใหม่เรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรผ่านการทำงานร่วมกันระหว่างคนในองค์กร การอยู่ร่วมกับคนในองค์กร สภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยการมีพี่เลี้ยงเป็นแบบอย่างและสามารถเป็นที่ปรึกษาให้กับพนักงานใหม่ทั้งในเรื่องงานและเรื่องที่ไม่เกี่ยวกับงานได้

โดยระบบพี่เลี้ยงพนักงานใหม่จะช่วยสร้างทัศนคติที่ดีของพนักงานใหม่ที่มีต่อองค์กรด้วยการดูแลและสอนงานจากพี่เลี้ยง ตั้งแต่วันแรกที่เริ่มงาน เพื่อทำให้เกิดความเข้าใจทั้งในเรื่องงาน องค์กร ไปพร้อมๆกัน เพื่อทำให้เกิดการปรับตัวในการทำงานและคนในองค์กรได้อย่างดี ซึ่งถือได้ว่าเป็นสภาพแวดล้อมใหม่ๆหลังจากที่จบการศึกษา โดยองค์กรคาดหวังว่าพี่เลี้ยงจะสามารถช่วยทำให้พนักงานใหม่ปรับตัวได้ ทั้งช่วยทำให้เรียนรู้ชีวิตการทำงานจริง เรียนรู้เรื่องการประสานงานกับบุคคลที่มีความหลากหลาย ตลอดจนการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงานได้

ภาคผนวก ข

แบบสอบถาม

เรื่อง

วิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยงและคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่
ที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวในการทำงานของพนักงานใหม่

คำชี้แจง : แบบสอบถามนี้ใช้สำหรับเป็นข้อมูลเพื่อการทำวิจัยประกอบการศึกษาเท่านั้น ผู้วิจัยจึงใคร่ขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง ข้อมูลที่ท่านตอบจะไม่ส่งผลกระทบต่อ
ใดๆ เนื่องจากข้อมูลที่น่าเสนอในการวิจัยการเป็นการนำเสนอแบบภาพรวม มิใช่แนะนำเสนอเป็น
รายบุคคล

แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 5 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยงโดยผ่านบทบาทหน้าที่

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่องค์กรเทคโนโลยี
สารสนเทศ

ตอนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับการปรับตัวในการทำงานของพนักงานใหม่องค์กรเทคโนโลยี
สารสนเทศ

ตอนที่ 5 แบบสอบถามเกี่ยวกับบุคลิกภาพของพนักงานใหม่องค์กรเทคโนโลยีสารสนเทศ

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ลงใน หรือเติมข้อความลงในช่องว่างตรงตามความเป็นจริง

1. เพศ

ชาย หญิง

2. อายุปี

3. มาปฏิบัติงานในองค์กรนี้เมื่อเดือน พ.ศ.

4. ตำแหน่งงาน

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของท่านที่มีต่อวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยงโดยผ่านบทบาทหน้าที่

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ลงในช่องว่าง หลังข้อความที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ข้อ	วิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยงโดยผ่านบทบาทหน้าที่	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
1.	พี่เลี้ยงสอนท่านเรื่องวัฒนธรรมองค์กร เช่น กฎระเบียบภายในองค์กรทั้งที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ และโครงสร้างภายในองค์กร					
2.	พี่เลี้ยงให้ความรู้เรื่องงานและช่วยเหลือท่านในการทำงานจนสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายของงานตามที่ได้รับมอบหมายจากหน่วยงาน					
3.	พี่เลี้ยงสอนท่านเรื่องเทคนิคต่างๆในการทำงาน เช่น ขั้นตอนในการทำงาน คำศัพท์เฉพาะ					
4.	พี่เลี้ยงสอนท่านโดยการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ทั้งทางบวกและทางลบ					
5.	พี่เลี้ยงให้ข้อมูลย้อนกลับ(Feedback) ท่านอย่างทันทีทันใด เมื่อพบว่าท่านมีผลการปฏิบัติงานที่ไม่ถูกต้อง					
6.	พี่เลี้ยงให้ข้อมูลย้อนกลับ(Feedback) ท่านอย่างสม่ำเสมอ ทำให้ท่านมีความตั้งใจในการทำงานมากขึ้น					

ข้อ	วิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยง โดยผ่าน บทบาทหน้าที่	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วยอย่าง ยิ่ง
7.	พี่เลี้ยงให้ข้อมูลย้อนกลับ(Feedback) แก่ท่าน โดยอ้างอิง เกณฑ์การประเมินตามมาตรฐานของหน่วยงานหรือ ตามวัฒนธรรมที่องค์กรยึดถือ					
8.	พี่เลี้ยงให้ข้อมูลย้อนกลับ(Feedback) โดยใช้การสื่อสาร ที่เหมาะสมและรับฟังเหตุผลหากท่านไม่พอใจในข้อมูล ย้อนกลับ(Feedback)					
9.	พี่เลี้ยงให้คำปรึกษาและแนะนำท่านทั้งในเรื่องงานและ เรื่องส่วนตัว					
10.	พี่เลี้ยงให้กำลังใจเมื่อท่านทำงานผิดพลาด					
11.	พี่เลี้ยงตั้งใจฟังในขณะที่ท่านพูดหรือแสดงความคิดเห็น					
12.	พี่เลี้ยงใช้ภาษาที่เป็นกันเองกับท่านเพื่อสร้างบรรยากาศ ที่ดีในการทำงาน					
13.	พี่เลี้ยงแนะนำการปฏิบัติตัวที่เหมาะสมในการอยู่ ร่วมกับคนอื่นๆในที่ทำงาน					
14.	พี่เลี้ยงเป็นตัวอย่างที่ดีของการวางตัวในหน่วยงาน					
15.	ท่านพยายามปฏิบัติตามพฤติกรรมการทำงานของพี่เลี้ยง					
16.	พี่เลี้ยงสาธิตการทำงานเพื่อเป็นตัวอย่างให้กับท่าน					

ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง หลังข้อความที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ข้อ	ข้อมูลที่มีการแสวงหา	ระดับความคิดเห็น				
		จริงที่สุด	จริง	ไม่แน่ใจ	ไม่จริง	ไม่จริงที่สุด
1.	เรื่องธรรมเนียมที่องค์กรให้ความสำคัญและคาดหวัง เช่น แนวทางปฏิบัติขององค์กร สิ่งที่องค์กรคาดหวังในการทำงาน จากตัวท่าน					
2.	เรื่องนโยบาย และเป้าหมายขององค์กร					
3.	รายละเอียดทางเทคนิควิธีปฏิบัติงานทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ					
4.	ภาษาและคำศัพท์เฉพาะที่ใช้กับวงการเทคโนโลยีสารสนเทศ					
พฤติกรรมแสวงหาข้อมูลป้อนกลับ						
5.	ท่านถามถึงผลการปฏิบัติงานหลังจากที่ทำงานเสร็จแล้ว					
6.	ท่านขอรับคำวิจารณ์ หรือคำติ-ชมของผลงานที่ทำไป					
7.	ท่านถามหาข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ระหว่างที่กำลังทำงานที่ได้รับมอบหมาย					
พฤติกรรมสร้างความสัมพันธ์กับสมาชิกในองค์กร						
8.	ท่านถามสุข – ทุกข์ความเป็นอยู่ กับสมาชิกในองค์กร					
9.	ท่านแสดงพฤติกรรมสุภาพ อ่อนน้อมกับสมาชิกในองค์กร					
10.	ท่านสอบถามข้อมูลจากสมาชิกในองค์กรเรื่องความเหมาะสมของการวางตัวในที่ทำงาน					

ข้อ	ข้อมูลที่มีการแสวงหา	ระดับความคิดเห็น				
		จริง ที่สุด	จริง	ไม่แน่ใจ	ไม่จริง	ไม่จริง ที่สุด
11.	ท่านสนใจเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆกับสมาชิกในองค์กร					
12.	ท่านอาสาให้ความช่วยเหลือกับสมาชิกในองค์กร					
13.	ท่านพยายามทำความรู้จักกับสมาชิกในองค์กร โดยการพูดคุยและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น					
14.	ท่านไปร่วมรับประทานอาหารกับสมาชิกในองค์กร					

ตอนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับการปรับตัวในการทำงานของท่านในฐานะที่เป็นพนักงานใหม่ของหน่วยงาน
คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง หลังข้อความที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ข้อ	ความรู้สึกรหรือพฤติกรรม	ระดับความคิดเห็น				
		เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง
1.	ท่านมองว่าปัญหาที่เกิดขึ้นในงานเป็นเรื่องปกติของการทำงาน					
2.	ท่านสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย					
3.	ท่านสามารถฝึกฝนทักษะความชำนาญด้านเทคโนโลยีจนปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายได้					
4.	ท่านใส่ใจทุ่มเทจนทำให้งานประสบความสำเร็จ					
5.	ท่านมีความพอใจในงานที่ทำ					
6.	ท่านมักจะเตรียมตัวพร้อมเสมอสำหรับการทำงาน					
7.	ท่านสามารถจัดการกับสถานการณ์การทำงานใหม่ๆ หรือสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้					

ข้อ	ความรู้สึกหรือพฤติกรรม	ระดับความคิดเห็น				
		เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง
8.	ท่านสามารถจัดลำดับความสำคัญในการทำงานได้					
9.	สภาพแวดล้อมและบรรยากาศโดยรวมขององค์กรทำให้ท่านรู้สึกพึงพอใจในการทำงานของตนเอง					
10.	ท่านสามารถทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานได้อย่างมีความสุข					
11.	ท่านมีความเป็นกันเองกับเพื่อนร่วมงาน					
12.	ท่านให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานทันทีที่มีโอกาส					
13.	ท่านมีความยินดีเสมอเมื่อเพื่อนร่วมงานได้รับการชมเชย					
14.	เมื่อท่านต้องติดต่อกับผู้บังคับบัญชาท่านจะรู้สึกอึดอัดใจและวิตกกังวล					
15.	ท่านรู้สึกสบายใจเมื่ออยู่ในที่ทำงาน					
16.	ท่านไม่ได้รับการยอมรับและความไว้วางใจจากเพื่อนร่วมงาน					
17.	ท่านสามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆขององค์กรได้					
18.	ท่านคิดว่าระเบียบข้อบังคับขององค์กรทำให้ประสิทธิภาพการทำงานของท่านลดลง					
19.	ท่านมักมีสาเหตุหรืออุปสรรคที่ทำให้ต้องฝ่าฝืนกฎระเบียบขององค์กร					

ตอนที่ 5 ข้อมูลเกี่ยวกับบุคลิกภาพ

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง หลังข้อความที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง
1.	ท่านสามารถควบคุมอารมณ์ได้ ภายใต้แรงกดดัน					
2.	ท่านมีความยืดหยุ่นและสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้นได้					
3.	ท่านมักจะชอบคิดหาวิธีใหม่ๆทดลองปรับปรุงในการทำงานตนเองอยู่เสมอ					
4.	ท่านชอบนำเทคโนโลยีใหม่ๆมาปรับใช้กับการทำงานเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น					
5.	ท่านพยายามทำงานที่ได้รับมอบหมายด้วยความตั้งใจสูง					
6.	ท่านจะตั้งเป้าหมายการทำงานอย่างชัดเจนและมีกรปฏิบัติเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายอย่างเป็นขั้นตอน					
7.	เมื่อท่านตั้งใจทำอะไรแล้ว ท่านจะพยายามทำมันให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี					

ภาคผนวก ค

การประเมินความเที่ยงตรง(Validity)เนื้อหาของแบบสอบถาม

ตารางที่ 8.1 ค่าประเมินความเที่ยงตรง (Validity) ของเนื้อหา แบบสอบถาม เรื่องวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของพี่เลี้ยง

ข้อ	รายการข้อความความคิดเห็น	คะแนนความคิดเห็นของ ผู้ทรงคุณวุฒิ			รวม	ผลการวิเคราะห์ ค่าIOC
		ท่าน ที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3		
บทบาทของพี่เลี้ยงในการสอนงาน						
1.	พี่เลี้ยงสอนท่านเรื่องวัฒนธรรมองค์กร เช่น กฎระเบียบภายในองค์กรทั้งที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ และโครงสร้างภายในองค์กร	+1	+1	+1	3	1.00
2.	พี่เลี้ยงให้ความรู้เรื่องงานและช่วยเหลือท่านในการทำงานจนสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายของงานตามที่ได้รับมอบหมายจากหน่วยงาน	+1	+1	+1	3	1.00
3.	พี่เลี้ยงสอนท่านเรื่องเทคนิคต่างๆในการทำงาน เช่น ขั้นตอนในการทำงาน คำศัพท์เฉพาะ	+1	+1	+1	3	1.00
4.	พี่เลี้ยงสอนท่านโดยการให้ข้อมูลย้อนกลับ(Feedback)ทั้งทางบวกและทางลบ	+1	+1	+1	3	1.00
5.	พี่เลี้ยงให้ข้อมูลย้อนกลับ(Feedback) ท่านอย่างทันท่วงที เมื่อพบว่าท่านมีผลการปฏิบัติงานที่ไม่ถูกต้อง	+1	+1	+1	3	1.00

ข้อ	รายการข้อความความคิดเห็น	คะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ			รวม	ผลการวิเคราะห์ค่าIOC
		ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3		
บทบาทของพี่เลี้ยงในการสอนงาน						
6.	พี่เลี้ยงให้ข้อมูลย้อนกลับ(Feedback) ท่านอย่างสม่ำเสมอ ทำให้ท่านมีความตั้งใจในการทำงานมากขึ้น	+1	+1	+1	3	1.00
7.	พี่เลี้ยงให้ข้อมูลย้อนกลับ(Feedback) แก่ท่าน โดยอ้างอิงเกณฑ์การประเมินตามมาตรฐานของหน่วยงานหรือตามวัฒนธรรมที่องค์กรยึดถือ	+1	+1	+1	3	1.00
8.	พี่เลี้ยงให้ข้อมูลย้อนกลับ(Feedback) โดยใช้การสื่อสารที่เหมาะสมและรับฟังเหตุผลหากท่านไม่พอใจในข้อมูลย้อนกลับ(Feedback)	+1	+1	+1	3	1.00
9.	พี่เลี้ยงให้คำปรึกษาและแนะนำท่านทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว	+1	+1	+1	3	1.00
10.	พี่เลี้ยงให้กำลังใจเมื่อท่านทำงานผิดพลาด	+1	+1	+1	3	1.00
บทบาทของพี่เลี้ยงในการสนับสนุนทางจิตใจ						
11.	พี่เลี้ยงตั้งใจฟังในขณะที่ท่านพูดหรือแสดงความคิดเห็น	+1	+1	+1	3	1.00
12.	พี่เลี้ยงใช้ภาษาที่เป็นกันเองกับท่านเพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน	+1	+1	+1	3	1.00
13.	พี่เลี้ยงแนะนำการปฏิบัติตัวที่เหมาะสมในการอยู่ร่วมกับคนอื่นๆในที่ทำงาน	+1	+1	+1	3	1.00

ข้อ	รายการข้อความความคิดเห็น	คะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ			รวม	ผลการวิเคราะห์ค่าIOC
		ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3		
บทบาทของพี่เลี้ยงในการเป็นแบบอย่าง						
14.	พี่เลี้ยงสาธิตการทำงานเพื่อเป็นตัวอย่างให้กับท่าน	+1	+1	+1	3	1.00
15.	พี่เลี้ยงเป็นตัวอย่างที่ดีของการวางตัวในหน่วยงาน	+1	+1	+1	3	1.00
16.	ท่านพยายามปฏิบัติตามพฤติกรรมการทำงานของพี่เลี้ยง	+1	0	+1	2	0.66

ตารางที่ 8.2 ค่าประเมินความเที่ยงตรง(Validity) ของเนื้อหา แบบสอบถาม เรื่องคุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานใหม่

ข้อ	รายการข้อความความคิดเห็น	คะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ			รวม	ผลการวิเคราะห์ค่าIOC
		ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3		
พฤติกรรมแสวงหาข้อมูลของพนักงานใหม่						
1.	เรื่องธรรมเนียมที่องค์กรให้ความสำคัญและคาดหวัง เช่น แนวทางปฏิบัติขององค์กร สิ่งที่องค์กรคาดหวังในการทำงานจากตัวท่าน	+1	+1	+1	3	1.00
2.	เรื่องนโยบาย และเป้าหมายขององค์กร	+1	+1	+1	3	1.00
3.	รายละเอียดทางเทคนิควิธีปฏิบัติงานทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	+1	+1	+1	3	1.00

ข้อ	รายการข้อความความคิดเห็น	คะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ			รวม	ผลการวิเคราะห์ค่าIOC
		ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3		
4.	ภาษาและคำศัพท์เฉพาะที่ใช้กับวงการเทคโนโลยีสารสนเทศ	+1	+1	+1	3	1.00
พฤติกรรมแสวงหาข้อมูลย้อนกลับของพนักงานใหม่						
5.	ท่านถามหาข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ระหว่างที่กำลังทำงานที่ได้รับมอบหมาย	+1	+1	+1	3	1.00
6.	ท่านถามถึงผลการปฏิบัติงานหลังจากที่ทำงานเสร็จแล้ว	+1	+1	+1	3	1.00
7.	ท่านขอรับคำวิจารณ์ หรือคำติ-ชมของผลงานที่ทำไป	+1	+1	+1	3	1.00
พฤติกรรมสร้างความสัมพันธ์กับสมาชิกในองค์กร ได้แก่ หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน และพี่เลี้ยง						
8.	ท่านถามสุข –ทุกข์ความเป็นอยู่ร่วมกับสมาชิกในองค์กร	+1	0	+1	2	0.66
9.	ท่านแสดงพฤติกรรมสุภาพอ่อนน้อมกับสมาชิกในองค์กร	+1	0	+1	2	0.66
10.	ท่านสอบถามข้อมูลจากสมาชิกในองค์กรเรื่องความเหมาะสมของการวางตัวในที่ทำงาน	0	+1	+1	2	0.66
พฤติกรรมสร้างความสัมพันธ์กับสมาชิกในองค์กร						
11.	ท่านสนใจเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆกับสมาชิกในองค์กร	+1	0	+1	2	0.66

ข้อ	รายการข้อความคิดเห็น	คะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ			รวม	ผลการวิเคราะห์ค่าIOC
		ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3		
พฤติกรรมสร้างความสัมพันธ์กับสมาชิกในองค์กร ได้แก่ หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน และพี่เลี้ยง						
12.	ท่านอาสาให้ความช่วยเหลือกับสมาชิกในองค์กร	+1	0	+1	2	0.66
13.	ท่านพยายามทำความรู้จักกับสมาชิกในองค์กร โดยการพูดคุยและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น	+1	0	+1	2	0.66
14.	ท่านไปร่วมรับประทานอาหารกับสมาชิกในองค์กร	+1	0	+1	2	0.66

ตารางที่ 8.3 ค่าประเมินความเที่ยงตรง(Validity) ของเนื้อหา แบบสอบถาม เรื่องการปรับตัวในการทำงานของพนักงานใหม่

ข้อ	รายการข้อความคิดเห็น	คะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ			รวม	ผลการวิเคราะห์ค่าIOC
		ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3		
การปรับตัวเข้ากับลักษณะงานที่ทำ						
1.	ท่านมองว่าปัญหาที่เกิดขึ้นในงานเป็นเรื่องปกติของการทำงาน	+1	+1	+1	3	1.00
2.	ท่านสามารถแก้ไขปัญหาดังกล่าวที่เกิดขึ้นเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย	+1	+1	+1	3	1.00
3.	ท่านสามารถฝึกฝนทักษะความชำนาญด้านเทคโนโลยีงานปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายได้	0	+1	+1	2	0.66

ข้อ	รายการข้อความคิดเห็น	คะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ			รวม	ผลการวิเคราะห์ ค่าIOC
		ท่าน ที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3		
การปรับตัวเข้ากับลักษณะงานที่ทำ						
4.	ท่านใส่ใจทุ่มเทจนทำให้งานประสบความสำเร็จ	0	+1	+1	2	0.66
5.	ท่านมีความพอใจในงานที่ทำ	0	+1	+1	2	0.66
6.	ท่านมักจะเตรียมตัวพร้อมเสมอสำหรับการทำงาน	+1	+1	+1	3	1.00
7.	ท่านสามารถจัดการกับสถานการณ์การทำงานใหม่ๆ หรือสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้	+1	+1	+1	3	1.00
8.	ท่านสามารถจัดลำดับความสำคัญในการทำงานได้	+1	+1	+1	3	1.00
9.	สภาพแวดล้อมและบรรยากาศโดยรวมขององค์กรทำให้ท่านรู้สึกพึงพอใจในการทำงานของตนเอง	+1	+1	+1	3	1.00
การปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงานและ ผู้บังคับบัญชา						
10.	ท่านสามารถทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานได้อย่างมีความสุข	+1	+1	+1	3	1.00
11.	ท่านมีความเป็นกันเองกับเพื่อนร่วมงาน	+1	+1	+1	3	1.00
13.	ท่านมีความยินดีเสมอเมื่อเพื่อนร่วมงานได้รับการชมเชย	0	+1	+1	2	0.66
14.	เมื่อท่านต้องติดต่อกับผู้บังคับบัญชา ท่านจะรู้สึกอึดอัดใจและวิตกกังวล (R)	+1	+1	0	2	0.66
15.	ท่านรู้สึกสบายใจเมื่ออยู่ในที่ทำงาน	+1	+1	+1	3	1.00

ข้อ	รายการข้อความคิดเห็น	คะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ			รวม	ผลการวิเคราะห์ค่าIOC
		ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3		
การปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา						
16.	ท่านไม่ได้รับการยอมรับและความไว้วางใจจากเพื่อนร่วมงาน (R)	0	+1	+1	2	0.66
การปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กร						
17.	ท่านสามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆขององค์กรได้	+1	+1	+1	3	1.00
18.	ท่านคิดว่าระเบียบข้อบังคับขององค์กรจะทำให้การทำงานของท่านมีประสิทธิภาพลดลง (R)	+1	+1	+1	3	1.00
19.	ท่านมักมีสาเหตุหรืออุปสรรคที่ทำให้ต้องฝ่าฝืนกฎระเบียบขององค์กร (R)	0	+1	+1	2	0.66

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	นางสาวเขมณัฏฐ์ อริชชานันต์
วัน เดือน ปีเกิด	14 สิงหาคม พ.ศ. 2532
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร ประเทศไทย
วุฒิการศึกษา	มหาวิทยาลัยมหิดล พ.ศ. 2551 - 2554 ศิลปศาสตรบัณฑิต (ศาสนศึกษา) เกียรตินิยมอันดับ1 มหาวิทยาลัยมหิดล พ.ศ. 2555 - 2557 ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (ภาษาและวัฒนธรรมเพื่อการสื่อสารและการพัฒนา)
ที่อยู่ปัจจุบัน	3/128 ซอยเอกชัย 66/1 ถนนเอกชัย แขวงบางบอน เขตบางบอน กทม. 10150 E-mail : khemanat14@gmail.com