

ความเหมาะสมระหว่างบุคคลกับสภาพแวดล้อม Suitability between individuals and the environment

ครรชิต ทรศนะวิเทศ (Kunchit Tasanavites)

มหาวิทยาลัยรามคำแหง (Ramkhamhaeng University)

Email: kunchit9@gmail.com

Received February 28, 2019; Revised March 14, 2019; Accepted June 15, 2019

Abstract

This article reviews literatures on person and environment fit and also suggestions for future research. The concept of person and environment fit is defined as the degree of congruence or match between personal and situational variables in producing significant outcomes. There are many conceptualization dimensions. First, P-E fit can be conceptualized as supplementary fit and complementary fit, where complementary fit comprises of two more aspects as needs-supplies fit (N-S fit) and demands-abilities fit (D-A fit). Second, P-E fit can be conceptualized as perceived (subjective) fit versus actual (objective) fit. Afterward, the two most essentially studied fit constructs in P-E fit, which are P-o fit and P-J fit are reviewed. And finally, future research is suggested for further study.

Keywords: Human resources, Motivation, reinforce, administration's knowledge and skills.

บทคัดย่อ

บทความนี้เป็นการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับความเหมาะสมระหว่างบุคคลกับสภาพแวดล้อม พร้อมทั้งเสนอแนะงานวิจัยที่ควรศึกษาเพิ่มเติม โดยนิยามความเหมาะสมระหว่างบุคคลกับสภาพแวดล้อม (Person and environment fit-P-E fit) ว่าเป็นระดับของความลงตัว หรือลงรอยกันระหว่างบุคคลกับตัวแปรต่าง ๆ ในสภาพแวดล้อม เพื่อให้ได้ผลลัพธ์จากการทำงานที่เหมาะสม มีนิยามปฏิบัติการหลายมิติ เช่น วิธีการแรกใช้ ความเหมาะสมเสริม (Supplementary fit) กับ ความเหมาะสมเพื่อเพิ่มความสมบูรณ์ (Complementary fit) ซึ่งประการหลังนี้จะมีความแตกต่างกันย่อยลงไปอีก 2 ประการคือ ความเหมาะสมระหว่างความต้องการกับอุปทาน (Needs-supplies fit, N-S fit) และความเหมาะสมระหว่างอุปสงค์กับความสามารถ (Demands-abilities fit, D-A fit) วิธีการที่สอง ใช้นิยามความเหมาะสมทางการรับรู้ (อัตวิสัย) กับ ที่เป็นความจริง (ภาววิสัย) พร้อมทั้งกล่าวถึงรายละเอียดรูปแบบที่สำคัญที่ใช้ในงานวิจัยการรับสมัครงาน คือความเหมาะสมระหว่างบุคคลกับองค์การ (person-organization fit) และความเหมาะสมระหว่างบุคคลกับงาน (person-job fit) ในตอนท้ายได้แนะนำงานวิจัยในอนาคตที่เห็นว่าควรให้ความสนใจต่อไป

คำสำคัญ: ทรัพยากรมนุษย์, แรงจูงใจ, การเสริมแรง, ความรู้และทักษะของผู้บริหาร

บทนำ

เป็นที่ทราบและยอมรับกันดีแล้วว่า มนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าที่สุดของทุกองค์การ ไม่เกินเลยไปนักที่จะกล่าวว่า หากองค์การขาดมนุษย์ทำหน้าที่จิตวิญญาณให้กับองค์การแล้ว ตัวองค์การเองก็คงจะเหลือเพียงโครงสร้างที่ขับเคลื่อนไปไม่ได้ ดังนั้นหากจิตวิญญาณที่ขับเคลื่อนองค์การเป็นจิตวิญญาณที่มีพลังด้านบวก โครงสร้างองค์การที่ขับเคลื่อนไปย่อมพบกับสิ่งดีเช่นกัน เมื่อเป็นดังนี้ สิ่งที่จะก่อให้เกิดพลังด้านบวกต่อองค์การ จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ทุกองค์การควรตระหนักรู้ (Fisher, 2010)

เราได้ยินกันมานานกับคำภาษาอังกฤษที่ว่า “Put the right man to the right job (ใช้คนให้ถูกกับงาน)” เป็นคำง่าย ๆ ที่ฟังแล้วแสนธรรมดา เข้าใจได้ในทันที แต่บางครั้งก็ใช้คนผิดได้ จึงอาจกล่าวได้ว่า คนกับสภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นสิ่งสำคัญที่จะเป็นตัวกำหนดเบื้องต้นว่า บุคคลนั้นจะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ เพราะในสภาพแวดล้อมในการทำงานใด ๆ ก็ตาม ย่อมสามารถที่จะก่อให้เกิดความทุกข์และความเครียดให้แก่ผู้ปฏิบัติงานได้เสมอ อันอาจเป็นผลจากการที่บุคคลนั้นไม่พอใจต่อองค์การ การมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นไม่ดี ความรู้ทางวิชาการที่ไม่ตรงกับงาน หรือเหตุที่จากตัวงานเอง รวมทั้งในโลกปัจจุบันที่มีการแข่งขันสูง ย่อมต้องการประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มขึ้นตลอดเวลา ความคาดหวังในผลงานที่มากขึ้น ก็จะก่อให้เกิดความเครียดที่มากขึ้นได้เช่นกัน (Lait & Wallace, 2002) และหากความเครียดมากจนถึงขั้นเจ็บป่วย ย่อมจะทำให้เกิดการลดลงของผลงานส่วนบุคคล และของกลุ่มอีกด้วย อีกทั้งผู้ที่ทำงานด้วยความทุกข์มักทำงานนั้นอยู่ได้ไม่นาน เพราะมีการเชื่อกันอย่างกว้างขวางว่า ความทุกข์จากการทำงานจะทำให้คนออกจากงาน (Warr, 2007) อันอาจจะทำให้องค์การเสียผลประโยชน์ หากหาคนที่มีความสามารถมาทดแทนไม่ได้

ในช่วงทศวรรษ 1980 การศึกษาด้านความเหมาะสมระหว่างบุคคลกับสิ่งแวดล้อม (Person and environment fit, P-E fit) มักเป็นการศึกษาเพื่อใช้ในการรับสมัครบุคคลเข้ามาทำงานในองค์การเป็นเรื่องหลัก มาในระยะหลังจึงเปิดพื้นที่การศึกษาเพิ่มขึ้นสู่การศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน อันเป็นผลมาจากความเหมาะสมด้านต่าง ๆ ระหว่างสภาพแวดล้อมกับบุคคล จนในปัจจุบันมีการศึกษาเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่สร้างแรงบันดาลใจให้บุคคลมีความผูกพันต่อองค์การ มีความพอใจในงานที่ทำเพิ่มมากขึ้น (Chatman, 1991)

ความเหมาะสมระหว่างบุคคลกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นสภาพที่ต่างฝ่ายต่างกำหนดความต้องการของตนต่ออีกฝ่ายหนึ่ง ถ้าคุณลักษณะของบุคคลกับสภาพแวดล้อมต่างปรับแก้หากันอย่างสร้างสรรค์ก็มีความสอดคล้องกัน ความสำเร็จที่ได้จะเป็นงานที่มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน นั่นคือ ความพึงพอใจจะเกิดขึ้นเมื่อสภาพแวดล้อมของงานพบกับความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน (Dawis & Lofquist, 1984) หากสภาวะเช่นนี้เกิดขึ้นได้แล้ว บรรยากาศในการทำงานที่มีความพึงพอใจย่อมนำมาซึ่งความสุขในการทำงาน อันจะเป็นผลในการเพิ่มประสิทธิภาพประสิทธิผลในงานให้เพิ่มขึ้น (Warr, 2007) และยังสร้างผลิตภาพเพิ่มมากกว่าเกือบ 1.5 เท่า (Pryce-Jones, 2010) ความเหมาะสมระหว่างบุคคลกับองค์การ ยังเป็นกุญแจสำคัญที่จะช่วยรักษาผู้ปฏิบัติงานที่ผูกพันและปรับตัว ให้อยู่กับองค์การ อันเป็นสิ่งจำเป็นในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เต็มไปด้วยการแข่งขัน และขาดแคลนแรงงานเช่นทุกวันนี้ (Bowen, Ledford & Nathan, 1991)

จากปรากฏการณ์ที่ได้กล่าวมา รวมทั้งทฤษฎี ผลการวิจัยและข้อมูลเชิงประจักษ์ ที่นำเสนอมาแล้วนั้น เห็นได้ว่าความเหมาะสมระหว่างบุคคลกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นสิ่งสำคัญที่สมควรได้รับการศึกษา เพราะการทำงานใน

สภาวะที่เหมาะสม เต็มไปด้วยความพึงพอใจ ย่อมเป็นความปรารถนาต่อทั้งตัวองค์กรเองและบุคคลผู้ปฏิบัติงาน อันจะนำมาซึ่งประโยชน์ต่อทุกภาคส่วนอย่างแท้จริง ดังนั้นในบทความนี้ ผู้เขียนจะทำการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับรูปแบบของความเหมาะสมระหว่างบุคคลกับสภาพแวดล้อม ว่ามีกี่รูปแบบ รูปแบบที่สำคัญมีอะไรบ้าง กับทั้งมีความสัมพันธ์กันอย่างไร พร้อมทั้งเสนอแนะงานวิจัยที่ควรศึกษาเพิ่มเติมต่อไป

ความเหมาะสมระหว่างบุคคลกับสภาพแวดล้อม (Person and environment fit)

นิยามของความเหมาะสมระหว่างบุคคลกับสภาพแวดล้อม (Person and environment fit-P-E fit) อาจนิยามได้ว่าเป็นระดับของความลงตัว หรือลงรอยกันระหว่างบุคคลกับตัวแปรต่าง ๆ ในสภาพแวดล้อมเพื่อให้ได้ผลลัพธ์จากการทำงานที่เหมาะสม (Muchinsky & Monohan, 1987) ความเหมาะสมระหว่างบุคคลกับสภาพแวดล้อมอาจทำการการประเมินได้โดยหลายรูปแบบ โดยใช้ 1) ทศนภาพ (perspective) ของความเข้ากันได้ระหว่างบุคคลกับองค์การหรืองาน หรือ 2) ใช้ความแตกต่างระหว่างความเหมาะสมทางการรับรู้ (perceived) (เป็นด้านอัตวิสัย, subjective) กับ ที่เป็นความจริง (actual) (เป็นด้านภววิสัย, objective)

วิธีแรก ทศนภาพของความเข้ากันได้ระหว่างบุคคลกับองค์การ อาจประเมินโดยใช้นิยามปฏิบัติการต่อไปนี้ เช่น

(1) ความเหมาะสมเสริม (Supplementary fit) เกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีคุณลักษณะเหมือนบุคคลอื่นในสภาพแวดล้อมนั้น โดยที่บุคคลจะมีแนวคิดว่า ตนเองมีคุณค่าเหมาะสม หรือมีบุคลิกลักษณะเหมาะสมกับวัฒนธรรมขององค์การ หรือสิ่งอื่น ๆ ในองค์การ ดังนั้นนิยามปฏิบัติการส่วนมากของทศนภาพนี้ มักใช้ความเข้ากันได้ของค่านิยมของบุคคลกับวัฒนธรรมขององค์การ, เป้าหมายในชีวิตของบุคคลกับเป้าหมายขององค์การ, สิ่งที่บุคคลต้องการหรือชอบมากในตัวระบบและโครงสร้างขององค์การ และคุณลักษณะของบุคคลกับบรรยากาศในการทำงานขององค์การ เป็นต้น อาจเรียกได้ว่าเป็นคุณสมบัติของความเหมือนกัน ดังนั้น เพื่อช่วยอธิบายให้เห็นภาพของนิยามด้านความเหมาะสมเสริมชัดเจนขึ้น อาจยกตัวอย่าง เช่น หากคุณลักษณะพื้นฐานขององค์การคือ วัฒนธรรมหรือบรรยากาศ ค่านิยม เป้าหมาย และปทัสถาน กับคุณลักษณะของบุคคลคือ บุคลิก ค่านิยม เป้าหมาย ทศนคติ เป็นต้น เมื่อคุณลักษณะเหล่านี้เหมือนกันระหว่างบุคคลกับองค์การ ก็จะกล่าวได้ว่ามีความเหมาะสมเสริมระหว่างบุคคลกับองค์การเกิดขึ้น

(2) ความเหมาะสมเพื่อเพิ่มความสมบูรณ์ (Complementary fit) เกิดขึ้นเมื่อคุณลักษณะของบุคคล “สร้างความครบถ้วน” ให้สิ่งแวดล้อมหรือเสริมเต็มสิ่งแวดล้อมที่ขาดหายไป หมายถึง เป็นส่วนประกอบเพื่อให้เกิดความเหมาะสมที่สมบูรณ์ขึ้น โดยร่วมกันชดเชยคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องตรงประเด็นระหว่างบุคคลกับสภาพแวดล้อมให้ครบถ้วน ดังนั้นจะเห็นได้ว่า สภาพแวดล้อมของความเหมาะสมเสริม จะเหมือนกับผู้ที่อยู่ในสภาพแวดล้อมนั้น แต่สภาพแวดล้อมของความเหมาะสมเพื่อเพิ่มความสมบูรณ์ จะแตกต่างกับผู้คนที่อยู่ในสภาพแวดล้อมนั้น ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมมีอุปสงค์และอุปทานเป็นอย่างไร

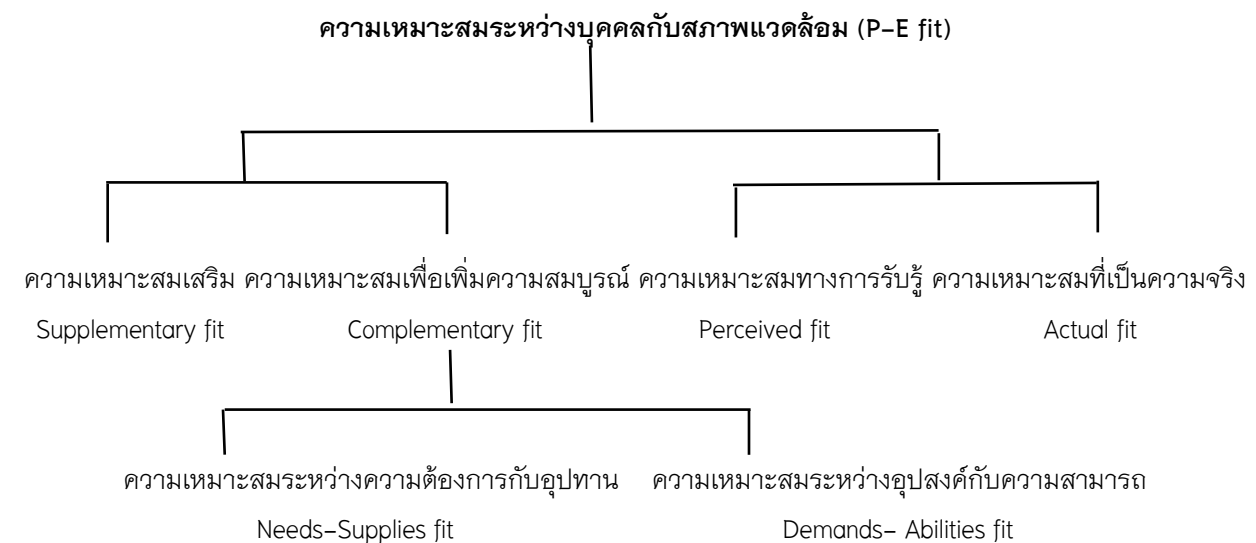
ในมิติที่จะพิจารณาถึงอุปสงค์และอุปทานของสภาพแวดล้อมในความเหมาะสมเพื่อเพิ่มความสมบูรณ์ จะมีความแตกต่างกันได้อีก 2 ประการคือ (2.1) ความเหมาะสมระหว่างความต้องการกับอุปทาน (Needs-supplies fit, N-S fit) และ (2.2) ความเหมาะสมระหว่างอุปสงค์กับความสามารถ (Demands-abilities fit, D-A fit) อธิบายได้ดังนี้คือ ความเหมาะสมระหว่างอุปสงค์กับอุปทาน เกิดขึ้นเมื่ออุปทานระหว่างงานและองค์การตรงกับความต้องการที่ปัจเจกบุคคลจำเป็นต้อง การ หรือชอบมากกว่า และ ความเหมาะสมระหว่างอุปสงค์กับความสามารถ (Demands-Abilities fit, D-A fit) เกิดเมื่อทักษะและความสามารถของปัจเจกบุคคลสามารถเติมเต็มสิ่งที่ต้องการในงาน เป็นต้น อาจช่วยอธิบายเพิ่มเติมได้ว่า

“ความรู้มีรากฐานมาจากจิตสำนึก”

หากระหว่างองค์การและปัจเจกบุคคลต่างมีความต้องการและมีความสามารถให้แก่งกันและกัน หรือเป็นอุปสงค์และอุปทานที่มีต่อกัน เช่น หากองค์การมีอุปสงค์ที่ต้องการให้บุคคลทำ เป็นต้นว่าต้องการเวลา ความพยายาม ความผูกพัน ประสิทธิภาพ ทักษะ ความสามารถจากบุคคล เมื่อความสามารถของบุคคลที่ให้แก่องค์การถึงขีดของอุปสงค์ที่องค์การต้องการ ก็จะทำให้เกิดความเหมาะสมระหว่างอุปสงค์กับความสามารถ (D-A fit) ขึ้น และหากองค์การให้อุปทาน เช่น ทรัพยากรทางการเงิน สภาพทางกายภาพอื่น หรือสิ่งสนับสนุนทางด้านจิตวิทยา เป็นต้นว่าความสัมพันธ์ในกิจกรรมต่าง ๆ การเชื่อมโยงระหว่างบุคคลในที่ทำงาน อันเป็นอุปสงค์ของบุคคลนั้น เมื่ออุปทานขององค์การเติมเต็มความต้องการของบุคคล ก็จะเรียกได้ว่า เกิดความเหมาะสมระหว่างความต้องการกับอุปทาน (N-S fit) ขึ้น (Kristof, 1996)

วิธีที่สอง ใช้ความแตกต่างระหว่างความเหมาะสมทางการรับรู้ (อัตวิสัย) กับ ที่เป็นความจริง (ภาววิสัย) ในที่นี้จะกล่าวถึงส่วนแรกก่อนคือ ความเหมาะสมทางการรับรู้ หรือความเหมาะสมทางอัตวิสัยถูกนิยามเป็น การตัดสินว่าบุคคลเหมาะสมดีกับสภาพแวดล้อมหรือไม่ ส่วนความเหมาะสมที่เป็นความจริง หรือความเหมาะสมทางภาววิสัย เป็นการเปรียบเทียบผลการประเมินแยกกันระหว่างคุณลักษณะของบุคคลกับคุณลักษณะของสภาพแวดล้อม (Cable & Judge, 1996) โดยทั่วไปการวัดความเหมาะสมทางการรับรู้ ทำได้โดยการถามคำถามอย่างชัดเจนให้บุคคลประเมินตัวเองว่า เขาเชื่อว่าระดับความเหมาะสมที่เป็นอยู่ที่เท่าไร โดยใช้นิยามปฏิบัติการนี้ ความเหมาะสมระดับสูงจะยังคงอยู่ตลอดไปเท่าที่การรับรู้ยังคงอยู่ โดยไม่สนใจว่าบุคคลจะมีคุณลักษณะเหมือนกัน หรือปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมอย่างไร ในส่วนของความเหมาะสมที่เป็นความจริง วัดได้โดยการวัดที่ระดับบุคคล และสิ่งแวดล้อม แล้วนำมาเปรียบเทียบกัน

จากที่กล่าวมาในช่วงต้น ความเหมาะสมระหว่างบุคคลกับสภาพแวดล้อม (P-E fit) มีนิยามที่ซับซ้อน ทั้งยังมีหลากหลายมิติ ประการแรก P-E fit อาจให้นิยามปฏิบัติการได้ว่า เป็นความเหมาะสมเสริม และความเหมาะสมเพื่อเพิ่มความสมบูรณ์ โดยที่ประการหลังนี้จัดแยกออกเป็นกลุ่มย่อยในทัศนภาพของ ความเหมาะสมระหว่างความต้องการกับอุปทาน (N-S fit) และความเหมาะสมระหว่างอุปสงค์กับความสามารถ (D-A fit) ได้ ส่วนประการที่สองสามารถนิยามปฏิบัติการได้เป็นความเหมาะสมทางการรับรู้ (อัตวิสัย) กับ ความเหมาะสมที่เป็นความจริง (ภาววิสัย) แสดงได้ตามรูปที่ 1



รูปที่ 1 แสดงภาพความสัมพันธ์ระหว่างนิยามปฏิบัติการของความเหมาะสมระหว่างบุคคลกับสภาพแวดล้อม

รูปแบบของความเหมาะสมระหว่างบุคคลกับสภาพแวดล้อม

จากกรอบแนวคิดในเรื่องความเหมาะสมระหว่างบุคคลกับสภาพแวดล้อม จะมีความเหมาะสมที่สำคัญ ซึ่งเป็นรูปแบบต่าง ๆ หลายประเภท เช่น ความเหมาะสมระหว่างบุคคลกับองค์การ (person-organization fit, P-O fit) ความเหมาะสมระหว่างบุคคลกับงาน (person-job fit, P-J fit) ความเหมาะสมระหว่างบุคคลกับกลุ่ม (person-group fit, P-G fit) และความเหมาะสมระหว่างบุคคลกับวิชาชีพ (person-vocation fit, P-V fit) ความเหมาะสมทั้งสี่ประการนี้ นอกจากจะเป็นกรอบที่ใช้ในการวางแผนเพื่อจัดหาคนที่เหมาะสมมาปฏิบัติงานแล้ว ยังเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานของบุคคลด้วย (Kristof, 1996) ซึ่งต่อไปจะกล่าวโดยละเอียดถึงความเหมาะสมที่สำคัญแต่ละประการต่อไป

ความเหมาะสมระหว่างบุคคลกับองค์การ (person-organization fit)

ความเหมาะสมระหว่างบุคคลกับองค์การ (person-organization fit, P-O fit) นิยามได้ว่า เป็นความเข้ากันได้ระหว่างบุคคลกับองค์การที่เกิดขึ้นเมื่ออย่างน้อยมีเอกลักษณ์อย่างหนึ่งตอบสนองต่อสิ่งที่อีกฝ่ายต้องการ หรือทั้งสองฝ่ายใช้คุณลักษณะพื้นฐานที่เหมือนกันร่วมกัน หรือ มีอยู่ทั้งสองประการ (Amy et al., 2005) หากมองในแง่ของการสมัครงาน อาจนิยาม P-O fit ได้ว่า เป็นความลงตัวของผู้สมัครกับคุณลักษณะกว้าง ๆ ขององค์การก็ได้ หรืออาจกล่าวแนวคิดให้ละเอียดเพิ่มขึ้นได้ว่า P-O fit เป็นความลงตัวของผู้ปฏิบัติงานกับคุณลักษณะขององค์การ ซึ่งความเข้ากันได้นี้อาจเป็นไปได้ในหลายรูปแบบ เช่นเกิดจาก Supplementary fit กับ Complementary fit หรือ D-A fit กับ N-S fit ตามที่ได้กล่าวถึงมาแล้วในตอนต้น เป็นต้น อย่างไรก็ตาม P-O fit เป็นกุญแจสำคัญที่จะช่วยรักษาผู้ปฏิบัติงานที่ผูกพันและปรับตัวให้อยู่กับองค์การ อันเป็นสิ่งจำเป็นในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เต็มไปด้วยการแข่งขัน และขาดแคลนแรงงานเช่นทุกวันนี้ (Bowen, Ledford & Nathan, 1991)

กรอบความคิด Attraction-selection-attribution (ASA) ของ Schneider (1987) เสนอว่า บุคคลกับองค์การต่างดึงดูดกันและกันบนฐานของความเหมือนกัน สิ่งนี้จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมผู้คนที่กำลังเลือกสมัครงานและการตัดสินใจจ้างขององค์การ ดังนั้นทั้งพฤติกรรมในการเลือกสมัครงานและวิธีการตัดสินใจจ้างขององค์การ จึงเป็นตัวแทนของ P-O fit เมื่อเข้ามาทำงานแล้ว การหล่อหลอมร่วมกันทางสังคมของผู้ปฏิบัติงานกับองค์การจะสนับสนุนต่อ P-O fit ให้เพิ่มขึ้นและยังมีการศึกษาเชิงประจักษ์ที่แสดงว่า การหล่อหลอมร่วมกันทางสังคมช่วยสร้าง P-O fit ให้เกิดในตัวผู้เข้ามาทำงานใหม่กับองค์การ (Cable & Parson, 2001)

มีหลักฐานที่แสดงว่า P-O fit ที่ระดับสูงจะเสริมให้มีผลลัพธ์ (outcomes) ของงานสูงขึ้นด้วย ทั้งยังมีความสัมพันธ์กับทัศนคติที่ดีต่องาน เช่น ความพอใจในงานอาชีพ (job satisfaction) และความผูกพันต่อองค์การ (organizational commitment) (Boxx et al., 1991)

ความเหมาะสมระหว่างบุคคลกับงาน (person-job fit)

ความเหมาะสมระหว่างบุคคลกับงาน (person-job fit, P-J fit) หมายถึงความเข้ากันได้ระหว่างบุคคลกับงานที่เฉพาะเจาะจงใด ๆ หรืออาจกล่าวอธิบายให้ละเอียดได้ว่า ความเหมาะสมระหว่างบุคคลกับงาน หมายถึง ความเข้ากันได้ระหว่างอุปสงค์ของงาน กับความสามารถของบุคคล หรือระหว่างความต้องการของบุคคลกับคุณลักษณะของงาน อันหมายถึงอุปทานของงาน (Edwards, 1991) ซึ่งก็คือ D-A fit และ N-S fit ของบุคคลกับงานนั่นเอง ซึ่งอาจอธิบาย P-J fit ให้ละเอียดได้ว่า ในประการแรกเรื่องความเหมาะสมระหว่างความสามารถของบุคคลกับอุปสงค์ของงานนั้น เป็นความต้องการของงานที่ต้องการเพื่อให้กิจกรรมในงานลุล่วงไป เช่นระดับความรู้ ทักษะ และความสามารถ (KSAs) ที่ใช้เพื่อ

ทำงานให้ถึงระดับที่ยอมรับได้ ในด้านความสามารถของบุคคลประกอบด้วยระดับการศึกษา ประสบการณ์ และความถนัดของบุคคลนั้น ส่วนในประการที่สองเป็นการตรวจสอบหาความเหมาะสมระหว่างความต้องการของบุคคลกับอุปทานของงาน อันหมายถึงการตรวจสอบความปรารถนาของบุคคล เช่น เป้าหมาย ความต้องการทางจิตวิทยา ความสนใจ และค่านิยม กับคุณลักษณะของงานคือ ลักษณะทั่วไปของอาชีพ ค่าจ้าง และลักษณะเฉพาะอื่น ๆ ว่าสามารถตอบสนองความปรารถนาของบุคคลได้หรือไม่ P-J fit เมื่อเกิดขึ้นแล้วผู้ปฏิบัติงานย่อมจะมีทัศนคติที่ดีต่องานเช่นกัน เช่นเกิดความผูกมัดต่องาน (work engagement) เป็นต้น (Boxx et al., 1991)

P-J fit เดิมถูกประเมินโดยการกำหนดอุปสงค์ของงานด้วยวิธีการวิเคราะห์งาน (job analysis) ซึ่งจะระบุกิจกรรมของงานที่สำคัญ ที่บุคคลต้องรับผิดชอบปฏิบัติ รวมทั้งสิ่งจำเป็น ทักษะ องค์ความรู้ และความสามารถที่จะทำกิจกรรมของงานนั้น ในสมัยก่อนการศึกษาเรื่อง P-J fit นี้ทำการศึกษามา เพื่อให้ลูกจ้างตรวจสอบว่าตนเองกับงานเหมาะสมกันหรือไม่ หรือให้นายจ้างใช้ในการค้นหาผู้ที่มีความสามารถเพียงพอ ปัจจุบันนี้วิธีการ กระบวนการเหล่านี้จะซับซ้อนขึ้นมาก แต่โดยมากแล้ว สิ่งที่คุณซึ่งกำลังหางานให้ความสนใจคือ ตนเองอันหมายถึงผู้สมัครงานผู้นั้น มีทักษะและความสามารถที่จำเป็นต่อการทำงานหรือไม่เท่านั้น

บางครั้งการแยกแยะระหว่าง P-O fit กับ P-J fit ก็ดูเหมือนจะยาก เพราะจะมีความเป็นไปได้ ที่ความต้องการในคุณลักษณะของงานหลายเรื่อง จะสะท้อนถึงคุณลักษณะขององค์การ แต่ก็มีความแตกต่าง ในนิยามขององค์ประกอบของสิ่งแวดล้อมในตัวตนให้สังเกตได้ ยกตัวอย่างเช่น ถึงแม้ว่านโยบายเงินเดือนขององค์การจะถูกวางเป็นขั้นมาตรฐานเอาไว้แล้ว ผู้จัดการที่ดูแลก็มักจะมีความยืดหยุ่นพิเศษ ที่จะเพิ่มโครงสร้างเงินเดือนพิเศษเพิ่มเติมได้ ในงานพิเศษใดที่ไม่ใช่งานประจำ ดังนั้นโครงสร้างเงินเดือนที่มีอยู่ขององค์การจะเป็นส่วนที่หาผู้ที่มีลักษณะรูปแบบเดิมมาเสริมองค์การ แต่ในงานพิเศษที่มีความต้องการคุณลักษณะพิเศษเป็นอุปสงค์ ก็ต้องหานักพิเศษมาเติมความสมบูรณ์งานพิเศษนี้ เป็นต้น

ความเหมาะสมระหว่างบุคคลกับกลุ่ม (Person-Group Fit)

ความเหมาะสมระหว่างบุคคลกับกลุ่ม (Person-Group Fit, P-G fit) มีความหมายในฐานะที่เป็นความเข้ากันได้ระหว่างปัจเจกบุคคลและกลุ่มคนที่ทำงานด้วยกัน อาจหมายถึงตั้งแต่กลุ่มคนเล็ก ๆ ของคนงานที่ใกล้ชิดกันจนถึงกลุ่มที่ใหญ่ขึ้นไปเช่น แผนกงาน หรือหน่วยอื่นที่ต้องติดต่อประสานงานด้วยในสายงาน (Amy et al., 2005) หากมองกว้าง ๆ P-G fit น่าจะเป็นส่วนประกอบส่วนหนึ่งของ P-O fit แต่มีงานทบทวนวรรณกรรมทางการวิจัยที่แสดงความแตกต่างบางประการระหว่าง P-G fit กับ P-O fit ว่าหน่วยที่เล็กลงไปกว่าองค์การ หรืออาจเรียกได้ว่าเป็นหน่วยย่อยขององค์การ เช่น กลุ่ม อาจมีปทัสถานและค่านิยมที่แตกต่างไปจากองค์การที่กลุ่มนั้น ๆ อยู่ภายใน ดังนั้นระดับของความเหมาะสมระหว่างบุคคลและกลุ่ม จึงอาจแตกต่างกันได้ กับระดับความเหมาะสมระหว่างบุคคลกับองค์การ เช่นกลุ่มอาจมีภาษาเฉพาะกลุ่ม (jargon) ที่ใช้และเข้าใจกัน หรือมีการแบ่งปันความช่วยเหลือต่าง ๆ ต่อกันเพิ่มเติมจากที่องค์การจัดให้ เป็นต้น

หากบุคคลไม่มีความเหมาะสมกับกลุ่ม ก็อาจทำให้ไม่ได้รับการยอมรับนับถือ การช่วยเหลือ การให้คำแนะนำในการทำงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่มีผลต่อการอยู่ดีมีสุขทางจิตวิทยา ในเรื่องความต้องการมีความสัมพันธ์กับผู้อื่น (Deci & Ryan, 2000) อันจะทำให้เกิดความไม่สบายใจ ความเครียดในการทำงาน เป็นผลให้ไม่อยากมาทำงาน ประสิทธิภาพในการทำงานลดลงได้เช่นกัน

ความเหมาะสมระหว่างบุคคลกับวิชาชีพ (Person-Vocation Fit)

ความเหมาะสมระหว่างบุคคลกับวิชาชีพ (Person-Vocation Fit, P-V fit) หมายถึงความเข้ากันได้ระหว่างบุคลิกของบุคคลกับสภาพแวดล้อมทางวิชาชีพ ซึ่งเป็นระดับสูงที่สุดของความเหมาะสมระหว่างบุคคลกับสภาพแวดล้อม (Kristof, 1996) หรืออาจกล่าวเพื่อให้เห็นภาพที่ง่ายขึ้นก็คือ บุคคลแต่ละคนจะมีบุคลิก ลักษณะนิสัย ความชอบ ค่านิยม ความเชื่อที่ทำให้ตนเองมีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของแต่ละวิชาชีพ เช่นหากคนที่ขี้สงสัย ช่างสังเกต อาจมีความเหมาะสมกับอาชีพนักสืบ หรือหากเป็นคนเก่งคณิตศาสตร์ มีความรักการผจญภัย อาจเป็นวิศวกรโยธา เป็นต้น งานวิจัยที่ทำโดย Tranberg และพวก ได้แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง P-V fit และความพึงพอใจในอาชีพที่ทำอยู่ โดยการทำ meta-analysis เขาพบว่า P-V fit ไม่ได้สร้างความเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญต่อความพึงพอใจในงานอาชีพที่ทำอยู่ (Tranberg, Slane & Ekeberg, 1993) สิ่งนี้แสดงว่า P-V fit ไม่ได้เป็นอิสระที่จะสร้างอิทธิพลต่อทัศนคติที่เกี่ยวข้องกับงาน ดังนั้นจะเห็นได้ว่าสิ่งนี้เป็นสิ่งที่ไม่น่าจะมีความสำคัญนักในการวิเคราะห์ในเรื่อง P-E fit นัก

ความสัมพันธ์ระหว่าง P-O fit กับ P-J fit

ในเรื่องความเหมาะสมระหว่างบุคคลกับสภาพแวดล้อมที่ได้พบทวนมาในช่วงต้นนี้ จะเห็นได้ว่า ความเหมาะสมที่สำคัญอันเป็นความเหมาะสมหลัก คือ ความเหมาะสมระหว่างบุคคลกับองค์การ (P-O fit) และความเหมาะสมระหว่างบุคคลกับงาน (P-J fit) เพราะความเหมาะสมระหว่างบุคคลกับกลุ่ม (P-G fit) ก็อาจกล่าวได้ว่า เป็นองค์ประกอบย่อยของความเหมาะสมระหว่างบุคคลกับองค์การ ส่วนความเหมาะสมระหว่างบุคคลกับวิชาชีพ (P-V fit) ก็ไม่ค่อยมีความสำคัญมากนัก เนื่องจากมีการศึกษาพบว่าไม่ได้สร้างผลอย่างมีนัยสำคัญต่องานที่ทำ

เมื่อพิจารณาด้านนิยามของ P-O fit กับ P-J fit จะเห็นได้ชัดเจนว่า เป็นโครงสร้าง (construct) ที่แตกต่างกัน ทั้งยังมีหลักฐานเชิงประจักษ์ที่สนับสนุนว่า มีความแม่นยำตรงเชิงจำแนก (discriminant validity) ระหว่างความเหมาะสมสองตัวนี้ หมายถึงเกือบไม่มีความซ้อนทับกันเลย เช่นมีการรายงานจากนักวิจัยว่า มีความสัมพันธ์ที่ต่ำมากระหว่าง ความเหมาะสมที่เป็นความจริงของ P-O fit กับ P-J fit (Haggins, 2000) และความเหมาะสมทางการรับรู้ของ P-O fit กับ P-J fit ที่ต่ำมากเช่นกัน (Lauver & Kristof-Brown, 2001) จึงอาจกล่าวได้ว่า ระหว่าง P-O fit กับ P-J fit มีความสัมพันธ์กันในขั้นต่ำ

ดังนั้น ในการศึกษาการรอบกว้างในเรื่องความเหมาะสมนั้น อาจทำการศึกษาเฉพาะ P-O fit กับ P-J fit ก็จะได้ความครอบคลุมในเนื้อหาพอที่จะผู้จัดการจะใช้ในการวางแผนดำเนินงาน หรืออาจศึกษาสัณฐานไปถึงระดับกลุ่ม อันเป็นส่วนประกอบย่อยขององค์การ เพื่อให้เห็นภาพที่กว้างขึ้น จนถึงระดับวัฒนธรรมในกลุ่มก็จะช่วยให้เกิดความสมบูรณ์ในเนื้อหาขึ้น

สรุป

ความเหมาะสมระหว่างบุคคลกับสภาพแวดล้อมที่สำคัญคือ ความเหมาะสมระหว่างบุคคลกับองค์การ และความเหมาะสมระหว่างบุคคลกับงาน ซึ่งจากที่กล่าวมาแล้วทั้งนิยามรวมทั้งรายละเอียด ตลอดจนงานศึกษาที่แสดงว่าหากมี P-O fit กับ P-J fit แล้ว จะเสริมแรงต่อผู้ปฏิบัติงานให้มีความผูกพันต่อองค์การ ความพอใจในอาชีพ และความผูกมัดต่องานที่ทำนั้น สิ่งเหล่านี้จะนำมาซึ่งผลลัพธ์ (outcomes) ที่ดีต่อองค์การ (Boxx et al., 1991) อันจะเป็นประโยชน์อย่างสูงต่อองค์การในการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยไม่ต้องใช้วิธีดั้งเดิมในการสั่งการและควบคุมเป็นหลัก และผลพลอยได้ที่เป็นสิ่งที่จะเกิดเป็นปกติตามมาคือ การที่ผู้ปฏิบัติงานจะมีความรักต่อองค์การ กลุ่มและงานที่ทำ ย่อมทำให้เกิดพลัง

สามัคคีเป็นผลพลอยได้ที่สำคัญอีกด้วย สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งคือ การปรับตัวของทั้งองค์การและบุคคลเป็นสิ่งที่สามารถสร้างขึ้นได้ ด้วยวิธีหลากหลาย โดยความตั้งใจของผู้นำในองค์การที่จะสร้างสภาพทางกายภาพ บรรยากาศ ในสถานที่ทำงาน การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสม รวมถึงการฝึกอบรม เพื่อปรับแต่ง ทักษะคติ พฤติกรรม รวมทั้ง ค่านิยมของผู้ปฏิบัติงานให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับวัฒนธรรมและค่านิยมหลักขององค์การ

งานวิจัยในอนาคต

คงได้ทบทวนมาในช่วงก่อนแล้วว่า งานวิจัยส่วนใหญ่ที่ทำอยู่ในช่วงที่ผ่านมาจนถึงทุกวันนี้ ส่วนใหญ่แล้วเป็นงานวิจัยที่สนับสนุนต่อบริบทเพื่อการคัดสรรบุคคลเข้ามาทำงาน เพื่อให้มีความเหมาะสมกับตัวองค์การ รวมทั้งมีความเหมาะสมกับงานในหน้าที่ ทำให้องค์ความรู้เกี่ยวกับการคัดสรรบุคคลเข้าทำงานค่อนข้างลึกมากแล้วในต่างประเทศ แต่ในประเทศไทยซึ่งมีความแตกต่างทางวัฒนธรรมอย่างมากจากชาติตะวันตก งานวิจัยด้านนี้ยังมิได้ให้ความสนใจศึกษาวิจัยมากนัก รวมทั้งยังคงมีพื้นที่ในเรื่องนี้บางส่วนที่ยังมิได้เข้าไปทำการศึกษา ซึ่งจะช่วยเสริมหนุนองค์ความรู้ทั้งด้านทฤษฎีและปฏิบัติในเรื่องทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้นการเปิดมิติต่าง ๆ เพื่อสร้างผลงานวิจัย ไม่ว่าจะเป็นด้านเนื้อหา หรือช่วงเวลา เป็นต้นว่า ในด้านเนื้อหา ที่ผ่านมามีจะไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างกันของ P-O fit กับ P-J fit แต่ถ้าใช้ทั้งสองตัวนี้เป็นตัวแปรต้นร่วมกันแล้ว จะมีความสัมพันธ์กับผลลัพธ์อื่นหรือไม่ เช่นสัมพันธ์ต่อการตัดสินใจจ้างงานหรือไม่ เป็นต้น ส่วนมิติด้านเวลา อาจทำการศึกษาเป็นชุดของความเหมาะสมในช่วงเวลาต่างกัน เช่น ตั้งแต่เริ่มรับเข้าทำงานจนเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ และจนออกจากองค์การไป เพื่อจะได้เห็นการพัฒนาที่เกิดจากกระบวนการกล่อมเกลางานสังคมภายในขององค์การ (socialization practices)

อีกด้านหนึ่งซึ่งเป็นสิ่งสำคัญ เพราะเป็นสิ่งที่เสริมหนุนต่อแรงจูงใจในการทำงาน จากที่กล่าวไว้แล้วในตอนต้นว่า มีงานศึกษาที่แสดงว่า หากมีความเหมาะสมระหว่างบุคคลกับองค์การที่ดีแล้ว จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจ ดังนั้นจึงควรมีการศึกษาในบริบทของประเทศไทยด้วยเช่นกัน ว่าความเหมาะสมระหว่างบุคคลกับสภาพแวดล้อม (P-E fit) มีความสัมพันธ์กับโครงสร้างที่สร้างอารมณ์เชิงบวกในสถานที่ทำงานในระดับต่าง ๆ หรือไม่ เช่น ในระดับชั่วคราว อาจศึกษาถึงความสัมพันธ์ต่อ สภาวะการไหลลื่น (flow state) หรืออารมณ์ในขณะทำงาน (momentary mood at work) ว่ามีความสัมพันธ์กันหรือไม่ รวมทั้งในระบบบุคคล อาจศึกษาเทียบกับ ความพอใจในงานอาชีพ (job satisfaction), การเข้าร่วมในงานอาชีพ (job involvement), หรือการอยู่ดีมีสุขในการทำงาน (well-being at work) และในระดับหน่วยงานหรือองค์การ อาจศึกษาเทียบกับความผูกพันต่อองค์การ (organizational commitment) หรือ อารมณ์ของกลุ่ม (group mood) เป็นต้น อีกทั้งอาจทำการศึกษาถึงผลที่มีต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการประกอบการขององค์การด้วย

ทั้งที่งานวิจัยในเรื่อง P-E fit อยู่มาอยู่แล้วในชาติตะวันตก แต่ก็ยังมีโอกาสอีกมากมายในประเทศไทยที่จะทำการสังเกตบทบาทของ P-E fit ในงานการรับสมัครบุคคลเข้าทำงาน รวมทั้งความสัมพันธ์ต่อแรงจูงใจในการทำงานและประสิทธิภาพ ประสิทธิผลขององค์การ อันจะเพิ่มความสามารถขององค์การในการแข่งขันให้สูงขึ้นได้

References

- Amy L., Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D. & Johnson, E. C. (2005). “Consequences of individuals’ fit at work: a metaanalysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit”, *Journal of Personnel Psychology*, 58, 281–342.
- Bowen, D. E., Ledford, G. E. & Nathan, B. R., (1991). Hiring for the organization, not the job. *Academy of Management Executive*, 5(4), 35–51.
- Boxx, W. R., Odom, R. Y. & Dunn, M. G. (1991). Organizational values and value congruency and their impact on satisfaction, commitment, and cohesion. *Public Personnel Management*, 20, 195–205.
- Cable, D. M. & Judge, T. A. (1996). Person-organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision process*, 67, 294–311.
- Cable, D. M. & Parson, C. K. (2001). Socialization tactics and person-organization fit. *Personnel Psychology*, 54, 1–23.
- Chatman, J. A. (1991). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quaterly*, 36, 459–484.
- Dawis, R.V. & Lofquist, L.H. (1984). *A Psychological Theory of Work Adjustment: An Individual-Differences Model and Its Applications [Electronic version]*. Minneapolis: University of Minnesota Press. Retrieved March 10, 2012, from https://www.psych.umn.edu/psylabs/vpr/pdf_files/Psychological%20Theory%20of%20Work%20Adjustment.pdf
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior [Electronic version]. *Psychological Inquiry*, 11, 227–268. Retrieved October 2, 2011, from <http://aipa.groups.psychology.org.au/Assets/Files/The-what-and-why-of-goal-pursuits.pdf>
- Edwards, J. R. (1991). Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique [Electronic version]. In Cooper, C. L. & Robertson, I. T. (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology*, 6, 283–357, Oxford, England: John Wiley & Sons. Retrieved March 29, 2012, from: <http://public.kenanflagler.unc.edu/faculty/edwardsj/Edwards1991.pdf>
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at work [Electronic version]. *International journal of management reviews*, 12(4), 384–412. Retrieved January 15, 2012, from http://epublications.bond.edu.au/business_pubs/304.
- Haggins, C. A. (2000). *The effect of applicant influence tactics on recruiter perceptions of fit*. Unpublished dissertation, University of Iowa.
- Kristof, A. L. (1996). Person-Organization Fit: An Integrative Review of its Conceptualizations, Measurement, and Implication [Electronic version]. *Personnel Psychology*, 49(1), 1–49. Retrieved March 31, 2012, from <http://www.tamu.edu/faculty/bergman/kristoff1996.pdf>

- Lait, J. & Wallace, J. E. (2002). Stress at work: A study of organizational-professional conflict and unmet expectations [Electronic version]. *Relations Industrielles*, summer 2002, 57(3), 463. Retrieved December 9, 2011, from <http://search.proquest.com/docview/224275494/fulltextPDF/137226D27F2BC76927/1?accountid=44787>
- Lauver, K. J. & Kristof-Brown, A. (2001). Distinguishing between employees' perceptions of person-job and person-organization fit. *Journal of Vocational Behavior*, 59, 454-470.
- Muchinsky, P. M. & Monohan, C. J. (1987). What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit. *Journal of Vocational Behavior*, 31, 268-277.
- Pryce-Jones, J. (2010). *Happiness at Work: Maximizing your Psychological Capital for success*. Wiley-Blackwell, UK.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40, 437-454.
- Tranberg, M., Slane, S. & Ekeberg, S. E. (1993). The Relation between Interest Congruence and Satisfaction: A Meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 42(3), 253-264.
- Warr, P. (2007). *Work, Happiness, and Unhappiness*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.