



งานที่เปี่ยมไปด้วยความหมายและความสำคัญ What's Meaningful Work and Why It Matters

ภูพิงค์ มະโน¹

¹ สำนักวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง

Phuping Mano¹

¹ School of Management, Mae Fah Luang University

(Received: June 21, 2019; Revised: August 19, 2019; Accepted: September 17, 2019)

บทคัดย่อ

งานที่มีความหมายได้ถูกพิสูจน์แล้วว่ามิใช่ประโยชน์ไม่ใช้เฉพาะกับพนักงานแต่กับองค์กรโดยรวม งานวิจัยหลายชิ้นในปัจจุบันได้ให้ความสนใจกับวิธีการสนับสนุน หรือสร้างงานให้มีความหมายแก่พนักงาน เนื่องจากพนักงานที่รู้สึกว่าการงานของตนมีความหมาย มีแนวโน้มที่จะมีเป้าหมายชัดเจนมากขึ้น ขยันมากขึ้น และทุ่มเทให้กับองค์กรมากขึ้น งานวิจัยอีกหลายชิ้นได้สนับสนุนว่าเมื่อพนักงานรู้สึกว่าการงานที่ตนกำลังทำอยู่มีความหมายมีแนวโน้มที่จะมีความพึงพอใจต่องานมากขึ้น รวมทั้งมีความสุขกับชีวิตโดยรวมมากขึ้น บทความชิ้นนี้ได้ทำการทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อทำการสรุปถึงขอบเขตขององค์ความรู้ที่มีการศึกษามาแล้วในปัจจุบัน ทั้งความหมายของงานที่มีความหมาย ความสำคัญของงานที่มีความหมาย ปัจจัยที่เอื้อต่อการสร้างงานที่มีความหมาย ปัจจัยที่ทำลายงานให้ไร้ซึ่งความหมาย อีกทั้งยังได้ยกตัวอย่างของการสร้างงานที่มีความหมายผ่านการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เช่น กิจกรรมจิตอาสา หรือการแสดงความรับผิดชอบของสังคม โดยได้หวังว่าจะเป็นการสรุปประเด็นที่มีประโยชน์สำหรับการต่อยอดงานวิจัยในอนาคต รวมทั้งการนำไปประยุกต์ใช้สำหรับองค์กรของทั้งภาครัฐและเอกชนเพื่อสร้างงานที่มีความหมายแก่บุคลากรภายในองค์กรต่อไป

คำสำคัญ: 1) งานที่มีความหมาย 2) ความผูกพันของพนักงาน 3) ความพึงพอใจในงาน 4) ความรับผิดชอบต่อสังคม

Abstract

Meaningful work has already been proved that it benefits not only to employees but also to employers. Various researches in recent years have paid attention on how to promote meaningful work. Studies have found that workers who experienced meaningful work tend to work harder and engage more with their organisation. Meaningful work are also reported to relate to higher job satisfaction and life satisfaction. This article aims to review relevant literatures and research to illustrate the scope of knowledge concerning meaningful work including the meaning of meaningful work, the importance of meaningful work, the context by which meaningful work and meaningless work are cultivated, and managing meaningful work through corporate social responsibility and volunteering.

Keywords: 1) Meaningful Work 2) Employee Engagement 3) Work Satisfaction 4) Corporate Social Responsibility

¹ อาจารย์ประจำสาขาวิชาบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Lecturer, Department of Human Resource Management)
Email: phuping.mano@mfu.ac.th



บทนำ (Introduction)

ความสัมพันธ์ระหว่างคนกับงานเป็นปัจจัยสำคัญในการรักษาพนักงานที่ดีให้อยู่คู่กับองค์กร มีงานวิจัยหลายชิ้นในปัจจุบันทำการศึกษาถึงประสบการณ์ที่พนักงานรู้สึกว่าการงานมีความหมาย โดยเชื่อว่าประสบการณ์นี้คือตัวแปรสำคัญในการเพิ่มความผูกพัน (Work Engagement) ระหว่างองค์กรและพนักงาน โดยพนักงานที่เคยประสบกับความรู้สึกว่าการงานของตนมีความหมาย (Experienced Meaningfulness) มีแนวโน้มที่จะขยันมากขึ้น หุ่่มเทให้กับองค์กรมากขึ้น และแสดงความเป็นหนึ่งเดียวกับเพื่อนร่วมงานมากขึ้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนแล้วแต่ส่งผลดีต่อองค์กรโดยรวม บทความนี้เป็นบทความวิชาการที่ว่าด้วยงานที่มีความหมายดังกล่าว โดยทำการทบทวนบทความวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อทำการสรุปสาระสำคัญ อีกทั้งประเด็นหลักที่ควรค่าแก่การศึกษา ตั้งแต่ความหมายของงานที่มีความหมาย ปัจจัยในการสร้างงานให้มีความหมาย และปัจจัยที่ส่งผลด้านลบต่องานทำให้งานไร้ความหมาย ซึ่งอาจเป็นประโยชน์ทั้งแก่วงการวิชาการ และองค์กรที่ต้องการนำองค์ความรู้ไปปรับใช้กับองค์กรในภาครัฐและเอกชน เพื่อสร้างงานที่มีความหมายให้แก่พนักงานในองค์กรต่อไป

อะไรคืองานที่เปี่ยมไปด้วยความหมาย (What's Meaningful Work)

มีงานวิจัยและบทความวิชาการหลายชิ้นในปัจจุบันที่ทำการศึกษาโดยตรงเกี่ยวกับความหมายในการทำงานและงานที่มีความหมาย โดยจากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า บทความทางวิชาการที่ว่าด้วยงานที่มีความหมายมิได้ปรากฏอยู่เฉพาะเพียงแต่ในสาขาวิชาการจัดการเพียงเท่านั้น แต่ยังสามารถครอบคลุมไปถึงสาขาสังคมวิทยา สาขาจิตวิทยา และสาขาเทววิทยา (Rosso, Dekas and Wrzesniewski, 2010, p. 92; Allan, 2017, p. 174; Bailey, et al., 2018, p. 482) คำว่าความหมายนั้น ทั้งความหมายในชีวิต และความหมายของสิ่งที่เรากำลังทำอยู่ (ซึ่งในบริบทนี้หมายถึงการทำงาน) เป็นเรื่องที่มนุษย์เราขบคิดกันมานานหลายพันปี จึงไม่แปลกที่ความหมายในการทำงานจะถูกกล่าวถึงในสาขาวิชาที่แตกต่างกัน (Rosso, Dekas and Wrzesniewski,

2010, p. 92) ทั้งนี้ในสาขาวิชาการจัดการ นักวิชาการหลายคนได้อภิปรายถึงความสำคัญของการแบ่งแยกความหมายของคำว่า ความหมาย (Meaning) และความหมายของคำว่า ความหมายในการทำงาน (Meaning in Work) ให้แยกออกจากกันและกันอย่างชัดเจน ดังที่ Allan, et al. (2018, p. 39) ได้สรุปไว้ว่า คำว่า ความหมาย หรือ Meaning ในภาษาอังกฤษนั้น หมายถึงสิ่งที่บางสิ่งบางอย่างต้องการจะสื่อ ซึ่งเป็นไปได้ทั้งสิ่งที่สามารถสื่อไปในแง่ลบและแง่บวก ขึ้นอยู่กับว่าบุคคลที่ต้องการค้นหาความหมายนั้น มีความเข้าใจหรือแปลสารต่าง ๆ ที่ตนได้รับจากประสบการณ์ และสถานการณ์นั้นอย่างไร ในขณะที่ความหมายของการทำงาน (Meaning in Work) หรืองานที่เปี่ยมไปด้วยความหมาย (Meaningful Work) หมายถึง ความสำคัญหรือคุณค่าของงานนั้น ๆ ที่มีความหมายในเชิงบวกต่อตัวบุคคลผู้ทำงาน โดยงานที่มีความหมาย ถูกระบุว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความผูกพันระหว่างงานและพนักงาน (Job Engagement, Work Engagement, Employee Engagement) อีกทั้งยังสามารถถูกใช้เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงานได้เช่นกัน (Rosso, Dekas and Wrzesniewski, 2010, p. 93; Allan, 2017, p. 76)

ทฤษฎีที่ถูกกล่าวถึงเป็นอย่างมากกว่ามีความเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กันกับความหมายในการทำงาน คือทฤษฎีว่าด้วยคุณลักษณะของงาน หรือ Job Characteristics Model ของ Hackman and Oldham (1976, p. 250) ที่ระบุองค์ประกอบ 5 ประการ ซึ่งถ้าหากองค์กรประสบความสำเร็จในการเพิ่มองค์ประกอบทั้งห้าประการนี้ให้แก่งานของพนักงานงานนั้น ๆ จะน่าสนใจ และสามารถที่จะสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงานมากขึ้น (Hackman and Oldham, 1976, p. 250) โดยองค์ประกอบทั้ง 5 ประการ คือ ความหลากหลายของทักษะ (Skill Variety) ความสำคัญของงาน (Task Significance) เอกลักษณ์ของงาน (Task Identity) ความเป็นอิสระของงาน (Autonomy) และข้อมูลผลปฏิกิริยา (Feedback)

องค์ประกอบความสำคัญของงาน (Task Significance) ถูกกล่าวถึงอยู่ในงานวิจัยหลายชิ้น ที่ทำการศึกษาปัจจัย และสภาวะการทำงานที่มีผลต่อ



การสร้างประสบการณ์ของการรู้สึกว่างงานของตนเอง มีความหมายของพนักงาน ในทฤษฎีคุณลักษณะของงาน หากพนักงานรู้สึกถึงความสำคัญของงานนั้น ๆ มากขึ้น ก็จะมีแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น เนื่องจากพนักงานได้รับรู้ถึงผลกระทบของงานนั้น ๆ ที่ส่งผลต่อทั้งตนเองและผู้อื่น (Hackman and Oldham, 1976, p. 250)

จะเห็นได้ว่างานที่มีความหมายเป็นเรื่องของการรับรู้ ที่ผูกพันอยู่กับความเข้าใจ อารมณ์และความรู้สึกของปัจเจกบุคคล ดังที่ Bailey and Madden (2016, p. 2) ได้อธิบายไว้ในงานวิจัยที่ทำการศึกษาศรีประสบการณ์ของพนักงานผู้รู้สึกว่างงานของตนเอง มีความหมายจากแวตวงสังคมหลากหลายอาชีพว่างงานที่มีความหมายมักแตกต่างกันไปในแต่ละบุคคล โดยมีความเป็นส่วนตัวสูง (Personal) อีกทั้งงานทุกงานสามารถที่จะเป็นได้ทั้งงานที่มีความหมายและไม่มี ความหมาย โดยปัจจัยทั้งหลายขึ้นอยู่กับภาระหน้าที่ที่ได้รับ ความสัมพันธ์ในที่ทำงาน และค่านิยมส่วนบุคคล

เพราะเหตุใดงานที่มีความหมายจึงมีความสำคัญ (Why Meaningful Work Matters)

งานที่มีความหมายมีประโยชน์ในแง่ของการสร้างเป้าหมายที่ชัดเจนให้กับพนักงาน (Rosso, Dekas and Wrzesniewski, 2010, p. 92; Allan, 2017, pp. 175) โดยงานที่มีความหมายถูกพบว่าส่งผลในแง่บวกต่อทั้งตัวพนักงานและองค์กร ในมุมมองที่รับรู้กันโดยทั่วไป งานที่มีความหมายสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้แก่พนักงาน ช่วยบรรเทาความเหนื่อยล้า และส่งผลให้พนักงานทุ่มเทให้กับงานมากขึ้น (Allan, 2017, p. 175; Allan, et al., 2018, p. 40) นอกจากนี้ งานที่มีความหมายยังถูกพบว่ามีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับการเพิ่มความผูกพันต่องาน (Job Engagement) และความพึงพอใจที่มีต่องาน (Job Satisfaction) ซึ่งส่งผลทางอ้อมต่อไปยังความพึงพอใจในชีวิตที่สูงขึ้น (Life Satisfaction) มีสุขภาพกายและจิตที่ดีขึ้น อีกทั้งยังลดอัตราการลาออกของพนักงานให้ลดลง (Allan, et al., 2019, p. 500)

ในปี ค.ศ. 1990 งานวิจัยของ Kahn (1990, p. 692) ที่พัฒนาขึ้นจากทฤษฎีคุณลักษณะของงาน

ของ Hackman and Oldham ได้อธิบายถึงคุณลักษณะของงานอันส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจ และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยกล่าวถึงสภาวะทางจิต (Psychological Antecedents) ที่จำเป็นต่อการสร้างความผูกพันต่องานให้เกิดขึ้นกับพนักงานภายในองค์กร ในงานของ Kahn (1990, p. 692) กล่าวว่า การที่บุคลากรขององค์กรจะรู้สึกอยากสร้างความผูกพันระหว่างตนเองกับงานนั้น จะต้องมีความสภาวะทางจิตที่เอื้ออำนวยทั้งสี่ประการคือ การมีความหมาย (Meaningfulness) การรู้สึกปลอดภัย (Safety) และการพร้อมที่จะผูกพัน (Availability)

Kahn (1990, p. 692) ระบุว่า สภาวะทางจิตทั้งสี่ประการคือปัจจัยที่เอื้ออำนวยที่อาจส่งผลให้บุคลากรรู้สึกอยากทุ่มเทแรงกายแรงใจให้กับองค์กร โดยในส่วนของสภาวะทางจิตที่บุคลากรรู้สึกว่างงานกำลังทำอยู่มีความหมายนั้น Kahn (1990, p. 692) อธิบายว่า หมายถึงการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งรู้สึกถึงคุณค่าของการกระทำนั้น มีความรู้ความเข้าใจว่าการทำงานชิ้นนั้นจะส่งผลไปยังค่าตอบแทน หรือกล่าวแบบสามัญทั่วไปคือ การที่บุคคลทำความเข้าใจว่าการกระทำนี้จะนำสิ่งตอบแทนที่มีคุณค่ากลับมาในภายหลัง โดยสภาวะทางจิตอันดับแรกนี้ หากประกอบเข้ากับสภาวะทางจิตอันดับสองและสาม คือ การรู้สึกปลอดภัย หมายความว่าบุคคลไม่เห็นอันตรายที่อาจเกิดขึ้นจากการกระทำใด ๆ (ในบริบทนี้หมายถึงการทำงานให้กับองค์กร) กับสภาวะทางจิตอันดับสาม คือการพร้อมที่จะผูกพัน หมายความว่าบุคคลมีความพร้อม และว่างจากภาระหน้าที่อื่น ๆ ก็จะเป็นการผลักดันให้พนักงานมีสภาวะทางจิตที่เหมาะสมต่อการเกิดความรู้สึกผูกพันกับงานและองค์กรต่อไป

จากการทบทวนวรรณกรรม งานที่มีความหมายสามารถสร้างความแตกต่างให้กับองค์กรได้ ดังนี้

1. เพิ่มความผูกพันต่องาน (Work Engagement) ความผูกพันต่องาน (Work Engagement, Job Engagement) หรือ ความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement) หมายถึงสภาวะทางจิตใจอันเกี่ยวข้องกับงานที่มีความรู้สึกเต็มเต็ม ซึ่งเป็นความรู้สึกในเชิงบวก มักแสดงออกผ่านพฤติกรรมของการอุทิศตน การทำงานอย่างกระตือรือร้น และการร่วมมือเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Geldenhuis, Laba and Venter, 2014, p. 4)



โดยทั่วไป ความผูกพันต่องานถือเป็นสิ่งที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้กับองค์กร มีความสัมพันธ์โดยตรงกับพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Organisational Citizenship Behaviours) เช่น การแสดงออกซึ่งความช่วยเหลือซึ่งกันและกันระหว่างพนักงาน การแสดงจิตอาสาช่วยงานที่ไม่ใช่ภาระหน้าที่ของตน การมีความมุ่งมั่นที่จะเสียสละเพื่อส่วนรวม เป็นต้น ซึ่งพฤติกรรมในเชิงบวกเหล่านี้จะส่งผลต่อไปยังความพึงพอใจในงานที่สูงขึ้น พนักงานมีการทุ่มเทให้กับองค์กรที่มากขึ้น และลดอัตราการลาออกของพนักงานให้น้อยลง (Bakker, et al., 2008, p. 188)

หากอ้างอิงจากงานวิจัยของ Kahn (1990, p. 692) จะพบว่าความสัมพันธ์ระหว่างงานที่มีความหมาย และความผูกพันที่พนักงานมีต่องานนั้นจะเป็นในลักษณะของงานที่มีความหมายเป็นสาเหตุที่ส่งผลไปยังพนักงานให้ตัวพนักงานเองสร้างสภาวะที่พร้อมจะสร้างความผูกพันระหว่างตนกับงาน อย่างไรก็ตาม Macey and Schneider (2008, p. 3) วิเคราะห์ว่า ความผูกพันต่องานเป็นสิ่งที่ได้รับการรับรู้และถูกให้คำจำกัดความแตกต่างกันออกไปจากมุมมองของนักวิชาการ (Academic) และคนทำงาน (Practitioner) โดยระบุว่า ความผูกพันระหว่างพนักงานและองค์กร สามารถแบ่งออกได้เป็นความผูกพันในเชิงจิตวิทยา (Psychological State Engagement) ความผูกพันในเชิงพฤติกรรม (Behavioural Engagement) และความผูกพันในเชิงอุปนิสัย (Trait Engagement) สอดคล้องกับลักษณะของพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กร ตามรายงานการสรุปของ Hewitt (2015, p. 1) บริษัทที่ปรึกษาด้านการจัดการและทรัพยากรบุคคลชื่อดังที่ทำการสำรวจกลุ่มตัวอย่างหลายพันคนจากทั่วโลก ได้วิเคราะห์ว่า พนักงานที่มีความผูกพันทั้งต่องานและองค์กร จะแสดงออกซึ่งลักษณะของ การพูดการคงอยู่ และการสร้างแรงขับเคลื่อน (Say, Stay, Strive) กล่าวคือ พนักงานมีการพูดถึงแต่สิ่งดี ๆ ต่อองค์กร มีความรู้สึกปรารถนาอย่างแรงกล้าต่อการเป็นสมาชิกหนึ่งขององค์กร และการรู้สึกมีแรงขับเคลื่อนต่อการเพิ่มความวิริยะอุตสาหะในการทำงานเพื่อความสำเร็จขององค์กร

2. เพิ่มความพึงพอใจที่มีต่องาน (Job Satisfaction) เช่นเดียวกับกับความผูกพันต่องาน

ความพึงพอใจต่องานเป็นความรู้สึก และทัศนคติในเชิงบวกที่พนักงานมีต่องานของตน (Allan, 2017, p. 175; Allan, et al., 2018, p. 39) โดยทั่วไปแล้วมีหลายปัจจัยที่สามารถทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจที่มากขึ้นหรือลดลง เช่น ลักษณะของตัวงาน เพื่อนร่วมงาน ค่าตอบแทน หัวหน้า และโอกาสในการเติบโตในสายงาน (Pinder, 2014, p. 38)

Allan, et al. (2018, p. 40) วิเคราะห์ว่าแทบจะเป็นไปไม่ได้ที่จะแยกความพึงพอใจในงานออกจากงานที่เปี่ยมไปด้วยความหมาย เนื่องจากเป็นธรรมชาติของมนุษย์ที่อัตราการรู้สีกว่างานของตนมีความหมายจะแปรผันตรงกับอัตราความพึงพอใจที่มีต่องานนั้นทันที ความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างความรู้สึกพึงพอใจกับงานที่มีความหมายนี้ ถูกทดสอบหลายครั้งในหลายงานวิจัย เช่นงานวิจัยของ Knoop (1994, p. 683) ที่ทำการวัดคุณค่าของงาน (Work Values) จากกลุ่มตัวอย่างครูในโรงเรียนอนุบาล โดยพบว่าคนที่มนุษย์รู้สึกถึงคุณค่าของงานที่ทำส่งผลโดยตรงต่อความรู้สึกพึงพอใจในงานนั้นที่เพิ่มมากขึ้น ซึ่ง Knoop (1994, p. 683) ได้นำทฤษฎีของ Herzberg, Mausner and Snyderman (1959, p. 58) ที่อธิบายถึงปัจจัยอันมีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน โดยกล่าวว่า หากงานชิ้นนั้นมีคุณค่าหรือมีความน่าสนใจต่อตัวพนักงานเองแล้วงานชิ้นนั้นก็สามารถสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงานในการทำงานชิ้นนั้นได้ ซึ่งแรงจูงใจนี้แตกต่างจากแรงจูงใจที่ถูกกระตุ้นจากสภาวะแวดล้อมภายนอกอย่างอื่น เช่น เงินเดือน กฎเกณฑ์ขององค์กร หรือความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ที่ถือเป็นปัจจัยในรูปของบริบท (Context) ที่ไม่มีผลต่อการสร้างแรงจูงใจให้กับการทำงานโดยตรง หากแต่มีผลต่อการคงอยู่ของพนักงานภายในสถานที่ทำงานนั้น ๆ

อย่างไรก็ตาม Allan, et al. (2018, p. 38) ระบุว่า ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจที่มีต่องานและงานที่มีความหมายก็อาจจะมียุขยัท และมุมมองที่แตกต่างกันไปบ้างในบางกรณี โดยยกตัวอย่างของกลุ่มตัวอย่างที่ทำอาชีพพยาบาล โดยกล่าวว่า การได้ช่วยเหลือชีวิตคนได้สร้างงานที่มีความหมายให้แก่ตัวพยาบาล ถือได้ว่าเป็นปัจจัยหลักที่ก่อให้เกิดพยาบาลเองรู้สึกว่างานของตนนั้นมีคุณค่า อันส่งผลต่อไปยังอัตราความพึงพอใจต่องานที่เพิ่มขึ้น ทว่าภาระที่หนัก



ก็เป็นสาเหตุหนึ่งเช่นกันที่อาจทำให้พยาบาลมีอัตราความพึงพอใจของงานที่ตกต่ำลง

3. เพิ่มความก้าวหน้าในสายงาน (Career Development) โดยทั่วไปแล้ว งานวิจัยและบทความเชิงวิชาการทุกชิ้นที่มีอยู่ในปัจจุบันสรุปไปในทิศทางเดียวกันว่า งานที่มีความหมายส่งผลที่ดีต่อองค์กรจากในแง่ของงานที่มีความหมายก่อให้เกิดการรู้สึกถึงคุณค่าของงาน และความสำคัญของงาน (Allan, 2017, p. 174; Allan, et al., 2018, p. 38) อันมีส่วนในการเพิ่มความผูกพันต่องาน และความพึงพอใจต่องานให้เพิ่มมากขึ้น โดยทั้งความผูกพันต่องาน และความพึงพอใจต่องานนี้เป็นปัจจัยสำคัญเชิงการรับรู้ให้พนักงานเกิดความทุ่มเทเพื่อผลประโยชน์ขององค์กรโดยรวม (Lysova, et al., 2019, p. 374) ซึ่งจะส่งผลต่อไปสู่โอกาสในการเจริญเติบโตในสายงาน และความก้าวหน้าทางอาชีพการงาน เพราะการทุ่มเทเวลา ความรู้ความสามารถให้กับงานถือเป็นการพัฒนาตนเองในรูปแบบหนึ่ง (Self Development) การที่พนักงานทุ่มเทให้กับตัวงานเป็นโอกาสที่ได้พัฒนาทั้งทักษะ เพิ่มความรู้ความสามารถ และสั่งสมประสบการณ์ในสายอาชีพ ซึ่งสุดท้ายแล้วการพัฒนาทักษะของพนักงานเหล่านี้ก็ส่งผลในเชิงบวกอย่างต่อเนื่องไปยังทั้งตัวพนักงานและองค์กร โดยตัวพนักงานอาจได้รับการเลื่อนตำแหน่ง การขึ้นเงินเดือน หรืออำนาจบริหารที่มากขึ้น ขณะที่องค์กรก็ได้ผู้มีความรู้ความสามารถ ได้คนเก่งทำงานให้กับองค์กร ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ล้วนแล้วแต่แปรผันตรงกับประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรโดยรวม (Pinder, 2014, p. 58)

ปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความหมายในการทำงาน (What Makes Work Meaningful)

งานที่มีความหมาย คืองานที่มอบความรู้สึกเติมเต็ม (Fulfilling) ให้ความรู้สึกมีเป้าหมาย (Purposeful) ทำให้พนักงานรู้สึกว่าการที่ตนทำไปทุกวันไม่ไร้ค่า หากแต่เกิดประโยชน์ต่อทั้งตนเอง องค์กร และสังคมโดยรวม ในงานวิจัยของ Bailey and Madden (2017, p. 15) ระบุว่า งานทุกงานสามารถเป็นได้ทั้งงานที่มีความหมาย และงานที่ไร้ความหมาย หมายความว่า งานที่มีความหมาย มิได้เฉพาะเจาะจงถึงอาชีพใดอาชีพหนึ่ง หรืองานประเภทใดประเภทหนึ่ง

และในทางกลับกัน ก็ได้หมายความว่างานบางอย่างจะมีความหมายมากกว่าหรือน้อยกว่างานอื่น ๆ ซึ่ง Bailey and Madden (2017, p. 15) ได้อธิบายว่าสาเหตุที่เป็นเช่นนี้เป็นเพราะว่าประสบการณ์ที่พนักงานรู้สึกว่าการงานของตนมีความหมายหรือไร้ความหมายนั้น เป็นประสบการณ์ที่มีลักษณะของความเป็นชั่วคราว (Temporality) เพราะการรู้ว่าการงานมีความหมายและไร้ความหมายเป็นความรู้สึกที่มนุษย์รู้สึกได้เอง (Subjective) และรู้สึกเฉพาะเมื่อได้ประสบกับสภาวะเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งเท่านั้น (Bailey and Madden, 2017, p. 4; Bailey, et al., 2019, p. 481)

จากการทบทวนวรรณกรรม งานที่มีความหมายคืองานที่มีประกอบไปด้วยลักษณะใดลักษณะหนึ่งดังต่อไปนี้

1. งานที่มีความสำคัญ

ทฤษฎีของ Hackman and Oldham (1976, p. 250) ระบุถึงองค์ประกอบห้าประการที่ถ้าหากองค์ประกอบเหล่านั้นมีปริมาณที่เพิ่มขึ้นก็จะสามารถเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานให้แก่พนักงาน องค์ประกอบหนึ่งที่มีความสำคัญ และถูกกล่าวถึงในงานวิจัยหลายชิ้นคือองค์ประกอบที่เรียกว่า ความสำคัญของงาน (Task Significance) ตามคำนิยามของ Hackman and Oldham (1976, p. 250) ความสำคัญของงานหมายถึงงานที่สามารถก่อให้เกิดประโยชน์แก่บุคคลอื่น ซึ่งรวมถึงทั้งบุคคลที่อยู่ภายในองค์กรและบุคคลภายนอก Hackman and Oldham (1976, p. 250) อธิบายว่า หากพนักงานเกิดการรับรู้ว่าการที่ตนทำอยู่สามารถสร้างผลกระทบในเชิงบวก สามารถเปลี่ยนแปลงสิ่งที่เป็นอยู่ให้ดีขึ้นได้ เมื่อนั้นพนักงานจะเกิดความเข้าใจว่างานของตนนั้นมีความสำคัญเพียงไร ซึ่งจะส่งผลต่อไปยังแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานที่เพิ่มมากขึ้น

ความสำคัญของงานมีความสัมพันธ์ในเชิงบวก และแปรผันตรงตามแรงจูงใจของพนักงานที่มีต่องาน โดย Allan (2017, p. 174) ได้ทำการวิเคราะห์ว่า ในหมวดหมู่ปัจจัย (Predictor) ที่มีผลต่อการรับรู้ว่าการงานมีความหมาย ปัจจัยด้านความสำคัญของงานเป็นปัจจัยที่มีผลกระทบมากที่สุด นี่อาจเป็นสาเหตุหนึ่งที่หลายองค์กรได้มีการเพิ่มกิจกรรมแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม เข้าไปในภาระหน้าที่ของพนักงาน โดยองค์กรจะนับเวลาเข้าร่วมกิจกรรมเป็นเวลางาน



และมีการสนับสนุนเงินทุน รวมถึงอุปกรณ์ช่วยเหลือต่าง ๆ เพื่อให้พนักงานทำภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายออกมาได้ดีที่สุด (Fukukawa and Teramoto, 2009, p. 133; Disney, 2017, p. 11; Supanti and Butcher, 2019, p. 496)

2. งานที่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่ตนเองหรือผู้อื่น

Bailey and Madden (2016, p. 3) ยกตัวอย่างถึงกรณีของอาจารย์มหาวิทยาลัยที่มีความยินดีเมื่อเห็นลูกศิษย์เรียนจบในวันรับปริญญา และกรณีของคนเก็บขยะ ที่รู้สึกว่าการงานของตนมีความหมายเมื่อเห็นขยะที่ตนจำแนกถูกส่งไปยังโรงงานรีไซเคิล ทั้งสองกรณี ผู้ให้ข้อมูลอธิบายว่า งานที่มีความหมายมักจะมีลักษณะของการเป็นงานที่ขอบเขตของการได้รับผลประโยชน์อยู่นอกเหนือจากตนเองแต่ยังรวมถึงบุคคลอื่น ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกันกับการทดลองของ Ariely (2008, p. 54) ที่ศึกษาผลกระทบของการใช้จ่ายเงินเพื่อตนเองและการใช้จ่ายเงินเพื่อบุคคลอื่น โดยพบว่าความสุขที่เกิดจากการใช้เงินเพื่อบุคคลอื่น ยืนยงกว่าความสุขที่เกิดจากการใช้เงินจับจ่ายใช้สอยเพื่อตนเอง

ลักษณะของงานที่มีการการเกื้อกูล (Beneficence) หรือแสดงออกซึ่งพฤติกรรมเพื่อสังคม (Prosocial) ถูกระบุว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งยวดในการสร้างงานที่มีความหมาย ในงานวิจัยของ Akinin, et al. (2013, p. 635) ที่ทำการศึกษากลุ่มตัวอย่างจาก 136 ประเทศทั่วโลก พบว่าการช่วยเหลือผู้อื่นจะส่งผลให้มนุษย์ได้รับผลประโยชน์ทางจิตใจ (Emotional Benefits) ซึ่งมีผลโดยตรงกับปริมาณความสุขที่มากขึ้น โดยความรู้สึกนี้เป็นความรู้สึกสากลไม่ว่าจะมาจากประเทศยากจนหรือร่ำรวย ทุกคนต่างก็มีโอกาสได้รับผลประโยชน์ทางจิตใจผ่านการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมเพื่อสังคม

3. งานที่สำเร็จลุล่วง

งานที่สำเร็จลุล่วง (Completed Job) ก่อให้เกิดความรู้สึกบางประการที่ส่งผลไปสู่การรู้สึกว่าการงานของตนมีความหมาย ในงานวิจัยของ Bailey and Madden (2016, p. 4) ช่างก่อสร้างรู้สึกถึงความปลาบปลื้ม และภาคภูมิใจเมื่อถึงวันเปิดตัวโบสถ์ที่พวกเขาช่วยกันบูรณะปฏิสังขรณ์มานานนับแรมปี งานที่สำเร็จลุล่วงยังมีส่วนในการทำให้บุคลากรรู้สึก

ภาคภูมิใจในตนเอง เพราะการทำงานสำเร็จลุล่วงในอีกนัยยะหนึ่งหมายถึงความสามารถของพนักงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากงานนั้นมีคุณภาพ ได้รับคำชมหรือผลตอบแทนที่ดี พนักงานก็จะยิ่งมีความรู้สึกว่าการงานที่ตนทำนั้นมีความสำคัญ

4. งานที่ตรงกับค่านิยมส่วนบุคคล

การจัดวางตำแหน่งโดยยึดถือความเหมาะสมระหว่างงานกับตัวบุคลากร (Person-Job Fit) เป็นปัจจัยหนึ่งในการประสบความสำเร็จขององค์กร ในงานวิจัยของ Jones, Willness and Madey (2014, p. 383) ได้ทำการศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาพลักษณ์ของบริษัท และความดึงดูดต่อตัวผู้สมัครงาน (Job Seeker) โดยระบุว่า ภาพลักษณ์ที่องค์กรสื่อสารออกมาสู่โลกภายนอก โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปฏิบัติกิจกรรมเพื่อสังคม (Corporate Social Performance) สามารถถูกใช้ดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพเข้ามาทำงานกับองค์กรได้ เพราะเกิดการสื่อสารระหว่างองค์กร และตัวผู้สมัครงานขึ้นในรูปแบบของกระบวนการรับรู้สามตัว คือ ความทะนงตนจากการได้มีส่วนร่วมกับองค์กร ความเหมาะสมในด้านคุณค่า (Value Fit) ระหว่างตนกับองค์กร และความคาดหวังถึงพฤติกรรมที่องค์กรจะปฏิบัติต่อตัวพนักงาน โดยกลไกทั้งสามรูปแบบนี้เป็นสื่อกลางเชื่อมโยงระหว่างการปฏิบัติกิจกรรมเพื่อสังคม และความดึงดูดขององค์กร มีความสัมพันธ์กันในเชิงบวก

ปัจจัยที่ทำให้งานไร้ซึ่งความหมาย (What Makes Work Meaningless)

กระนั้นก็ตาม ความหมายในการทำงานถือเป็นสิ่งที่ละเอียดอ่อนที่ผู้ทำงานมักจะนำไปเชื่อมโยงกับชีวิตส่วนตัว ความเป็นตัวตน ครอบครัว ความเชื่อ และเป้าหมายส่วนบุคคล (Rosso, Dekas and Wrzesniewski, 2010, p. 93; Bailey and Madden, 2016, p. 6; Allan, 2017, p. 174; Bailey, et al., 2019, p. 481) ดังนั้นในทางกลับกัน สภาพแวดล้อมและปัจจัยในการทำงานบางอย่าง ก็มีส่วนที่จะทำให้การงานนั้นหมดสิ้นความหมายไปอย่างโดยสิ้นเชิง ในงานวิจัยชิ้นเดียวกันของ Bailey and Madden (2016, p. 2) ที่กล่าวถึงลักษณะของงานที่มีความหมาย ได้มีการสรุปถึงปัจจัยที่ส่งผลลบให้การงานของบุคลากรภายในองค์กรหมดความหมาย



ด้วยเช่นกัน ปัจจัยเหล่านี้หลายประเด็นมีความเกี่ยวข้องกับวิธีปฏิบัติที่หัวหน้ามีต่อลูกน้อง ซึ่งสามารถสรุปออกมาได้ ดังนี้

1. การได้รับมอบหมายให้ทำงานที่ไม่ตรงกับค่านิยมส่วนบุคคล ดังที่ได้สรุปไว้ในปัจจัยที่ส่งผลให้ งานมีความหมาย การทำงานที่ตรงกับค่านิยมส่วนบุคคลส่งผลให้พนักงานรู้สึกเต็มเต็ม และสัมผัสได้คุณค่าของงานที่ตนกำลังทำอยู่ ข้อสังเกตที่เกิดขึ้น ณ ที่นี้คือ ค่านิยมส่วนบุคคลดังกล่าวอาจเป็นได้ทั้งจุดเสริมที่ช่วยให้บุคลากรรู้สึกถึงการมีความหมาย และรู้สึกถึงการไร้ความหมายของสิ่งที่กำลังทำอยู่ เช่นกัน หากงานนั้น ๆ ไม่ตรงกับค่านิยมที่บุคคลนั้นมีอยู่ เช่น ในงานวิจัยของ Bailey and Madden (2016, p. 8) กล่าวถึงกรณีที่พยาบาลรู้สึกตะขิดตะขวงใจกับการที่ต้องส่งผู้ป่วยกลับบ้านทั้ง ๆ ที่ผู้ป่วยต้องการการพักผ่อนต่อ แต่พยาบาลต้องทำเช่นนั้นเพียงเพราะโรงพยาบาลจะได้มีเตียงว่างสำหรับรับผู้ป่วยรายถัดไป หรือกรณีของอาจารย์มหาวิทยาลัยที่สัมผัสได้ถึง ความย้อนแย้งระหว่างค่านิยมส่วนบุคคลกับสิ่งที่ตนต้องทำ เมื่อมหาวิทยาลัยมุ่งเป้าความสนใจไปที่จำนวนนักศึกษาใหม่เพียงอย่างเดียวโดยมิได้คำนึงถึงคุณภาพของนักศึกษาที่จะรับเข้ามา จะเห็นได้ว่า ค่านิยมส่วนบุคคลเปรียบได้ดังดาบสองคม ที่ถ้าหากพนักงานหรือบุคลากรใดได้รับมอบหมายให้ทำงานที่ถูกต้องกับจริต ค่านิยมนั้นก็ส่งผลให้บุคคลรู้สึกรักและพึงพอใจในงานที่ทำ ในทางกลับกัน เมื่อบุคลากรคนใดได้รับมอบหมายงานที่ขัดแย้งกับค่านิยมส่วนบุคคล บุคคลนั้นก็จะมีรู้สึกบั่นทอน และไม่สามารถสัมผัสหรือรับรู้ได้ว่างานที่ตนทำอยู่นั้นมีความหมาย ในแง่มุมประการใดบ้าง รวมถึงการรู้สึกลำบากใจที่ต้องทำสิ่งที่ขัดกับค่านิยม และจรรยาบรรณของตนเอง สิ่งเหล่านี้เองที่ส่งผลให้บุคลากรขาดกำลังใจ และเกิดความรู้สึกว่าสิ่งที่ตนกำลังทำอยู่ปราศจากความหมาย

2. การได้รับมอบหมายให้ทำงานที่ปราศจากเป้าหมาย โดยทั่วไปแล้ว ผู้คนมักจะมีความรู้สึกที่รุนแรงต่อการรับรู้ว่าการงานของตนควรจะเกี่ยวข้องกับสิ่งใดบ้าง และแต่ละคนควรที่จะใช้เวลาของตนเองอย่างไร (Bailey and Madden, 2016, p. 3) เมื่อใดก็ตามที่บุคลากรขององค์กรเริ่มรู้สึกว่างานของตนไม่อยู่ในขอบข่ายดังที่บรรยายมาเหล่านี้ ก็มักจะรู้สึก

ว่างานที่ตนทำอยู่ไร้ซึ่งความหมาย ในงานวิจัยของ Rosso, Dekas, and Wrzesniewski (2010, p. 91) ระบุว่า งานที่มีความหมาย หมายถึงงานที่มีจุดประสงค์ชัดเจนแจ่มแจ้ง มีการฉายให้เห็นภาพอย่างชัดเจนว่าองค์กรต้องการอะไรจากการมอบหมายงานให้แก่พนักงาน โดยพนักงานที่ทำงานอยู่ในสภาพแวดล้อมที่เป้าหมายมีความชัดเจนเช่นนี้ มีแนวโน้มที่จะมีความพึงพอใจในงานสูง ในทางกลับกัน งานที่ล้มเหลวในการสร้างเป้าหมายที่ชัดเจนให้กับคนทำงาน ก็มีแนวโน้มที่จะทำให้คนทำงานนั้น ๆ มีความพึงพอใจในงานที่ต่ำเช่นเดียวกัน

ในส่วนของตัวอย่างงานที่ปราศจากเป้าหมายนั้น เช่น งานเอกสารหรืองานบริหารต่าง ๆ ที่พนักงานรู้สึกว่าไม่มีความเกี่ยวข้องกับตนเอง หรือไม่รู้สึกเท่าตนเอง ได้รับสิ่งใดจากการทำเช่นนั้น ๆ รวมถึงงานที่ไม่สามารถสร้างผลลัพธ์ให้เห็นได้อย่างชัดเจน สิ่งเหล่านี้ล้วนแล้วแต่ส่งผลให้พนักงานผู้ได้รับมอบหมายงานเหล่านี้รู้สึกถึงความไร้ความหมายของการทำงานทั้งสิ้น

3. การไม่ได้รับการสนับสนุนจากที่ทำงาน คนทำงานจำนวนมาก ถูกทำให้ตกอยู่ในสถานการณ์ที่ปราศจากความช่วยเหลือ ทั้งในแง่ของบุคลากรและอุปกรณ์ เช่น พยาบาลบางรายบอกเล่าถึงความรู้สึกว่าตนไม่ได้รับความช่วยเหลือ เมื่อถูกทิ้งให้รับมืออย่างเดียวตายกับผู้ป่วยที่มีอารมณ์รุนแรง และก้าวร้าว พนักงานเก็บขยะบอกเล่าถึงประสบการณ์ที่เกือบประสบอุบัติเหตุขณะปฏิบัติหน้าที่ และทหารที่บ่นถึงการปราศจากความช่วยเหลือในแง่ของอุปกรณ์สนับสนุน ขณะที่ต้องปฏิบัติหน้าที่อยู่ในพื้นที่ทุรกันดาร ในแง่มุมนี้ พนักงานที่ถูกทิ้งและปล่อยปละให้อยู่ในสภาวะที่อันตรายต่อทั้งร่างกายและจิตใจ ซึ่งยังขาดการสนับสนุน จะเกิดความรู้สึกว่างานที่พวกเขาทำไร้ความหมาย (Bailey and Madden, 2016, p. 8)

4. การทำงานในสภาวะแวดล้อมที่ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลย่ำแย่ Macey and Schneider (2008, p. 3) ได้กล่าวถึงลักษณะของความผูกพันที่พนักงานมีต่อองค์กรซึ่งมีอยู่หลายประการ โดยหนึ่งในนั้นคือความผูกพันเชิงจิตวิทยา เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างตัวพนักงาน และเพื่อนร่วมงานทัศนคติของพนักงานที่มีต่อองค์กรว่าสิ่งเหล่านี้



เป็นปัจจัยสำคัญในการสนับสนุนให้พนักงานรู้สึกว่าการงานของตนเองมีความหมาย อย่างไรก็ตาม เมื่อผู้ปฏิบัติงานไปทำปัจจัยอันส่งผลให้งานมีความหมาย มีการพบความสัมพันธ์ระหว่างตัวบุคคลกับเพื่อนร่วมงาน หัวหน้า รวมทั้งองค์กร เป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งที่อาจส่งผลให้ตัวบุคคลรู้สึกว่าการงานของตนเองมีความหมายเช่นกัน โดยตัวพนักงานที่ทำงานอยู่ในสภาวะแวดล้อมที่ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลอยู่ใน

ระดับต่ำ มีแนวโน้มที่จะขาดแรงบันดาลใจ รวมถึงไม่ได้รับความช่วยเหลือ มีความรู้สึกไม่ได้รับการปฏิบัติอย่างเที่ยงธรรม หรือรู้สึกว่าการทำงานของตนเองไร้ความสำคัญ สิ่งเหล่านี้ล้วนแล้วแต่เป็นความรู้สึกในแง่ลบที่จะส่งผลให้พนักงานรู้สึกว่าการงานของตนเองไร้ความหมายในที่สุด (Bailey and Madden, 2016, p. 15)



ภาพ 1 ปัจจัยที่ทำให้งานมีความหมายและไร้ความหมาย

ประโยชน์ของความเอื้ออาทร (Benefits of Beneficence)

การทำดีต่อผู้อื่นดูเหมือนว่าจะมีส่วนในการช่วยสร้างงานที่มีความหมาย งานวิจัยหลายชิ้นที่ทำการศึกษถึงผลกระทบของการเข้าร่วมกิจกรรมแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม และกิจกรรมจิตอาสา ทุกรายงานว่าส่งผลกระทบต่อการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมของการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร โดยบุคลากรขององค์กรมีการแสดงพฤติกรรมช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานมากยิ่งขึ้น (Supanti, Butcher and Sukhabot, 2018, p. 496; Supanti and Butcher, 2019, p. 8)

ในงานวิจัยของ Supanti and Butcher (2019, p. 8) ที่ทำการศึกษถึงผลกระทบหลังจากเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อสังคมของพนักงานในโรงแรมระดับสี่ดาวพบว่า มีความสัมพันธ์กันระหว่างการเข้าร่วมกิจกรรม แสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยระบุว่าพนักงานที่เข้าร่วมกิจกรรมเพื่อสังคมมีการแสดงพฤติกรรมช่วยเหลือบุคคลอื่น ทั้งนี้ Supanti and Butcher (2019, p. 8) อธิบายว่าการแสดงพฤติกรรมช่วยเหลือบุคคลอื่นนั้น

ไม่ได้มาจากการเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อสังคมโดยตรง หากแต่เป็นการแสดงออกเพราะพนักงานเข้าใจถึงความหมายของงานและประสบการณ์การรู้สึกว่างานที่ตนทำอยู่มีความหมาย ก่อปรกับการทำความเข้าใจว่างานที่ตนสามารถสร้างความแตกต่างต่อชีวิตให้แก่บุคคลอื่น หรือกล่าวในอีกนัยยะหนึ่งก็คืองานที่มีความหมายมีหน้าที่ในการเป็นสื่อกลาง (Mediator) ในการทำให้พนักงานรู้สึกว่าการงานของตนเองมีความสำคัญ ซึ่งส่งผลกระทบในแง่บวกต่อผู้อื่น (Supanti, Butcher and Sukhabot, 2018, p. 496; Supanti and Butcher, 2019, p. 10)

โดยทั่วไป กิจกรรมแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมถูกใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างชื่อเสียงในด้านที่ดีให้กับองค์กร หลาย ๆ องค์กรระบุให้พนักงานของตนเข้าร่วมกิจกรรมแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม อย่างเช่นบริษัทในญี่ปุ่น ที่มีการระบุถึงภาระหน้าที่ขององค์กรและพนักงานว่าต้องกระทำการตอบแทนสังคม โดยระบุไว้อย่างเป็นลายลักษณ์อักษรไว้ในเคเอริเน็น (Keieirin) หรือปรัชญาของบริษัท (Fukukawa and Teramoto, 2009, p. 137) ซึ่งการทำเช่นนี้มีผลโดยตรงในการสร้างภาพลักษณ์ที่ดี



ให้กับองค์กร ให้ความรู้สึกว่าองค์กรมีได้ดำรงอยู่ เพื่อการสร้างผลกำไรแต่เพียงอย่างเดียว หากแต่ยังต้องช่วยรักษา อนุรักษ์ และสืบทอดสิ่งดี ๆ กลับคืนต่อสังคม นอกจากกิจกรรมแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมแล้ว ยังมีกิจกรรมจิตอาสาที่บริษัทอนุญาตให้พนักงานใช้ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ส่วนตัว ในการช่วยเหลือ แนะนำ สร้างสิ่งดี ๆ ให้กับสังคม เช่น ในประเทศสหรัฐอเมริกา ดิสนีย์มีโครงการ VoluntEARS Program พนักงานของดิสนีย์ได้เข้าร่วมกิจกรรมจิตอาสา ในการช่วยกันเก็บกวาดขยะ ให้ความรู้แก่เด็กผู้ยากไร้ ช่วยเหลือครอบครัวตกทุกข์ได้ยาก โดยในปี 2017 พนักงานของดิสนีย์ทั้งหมดได้เข้าร่วมกิจกรรมดังกล่าวรวมแล้วเป็นจำนวนชั่วโมงมากถึง 486,600 ชั่วโมง (Disney, 2017, p. 11) โดยทางบริษัทจะสนับสนุนทรัพยากรและทุนทรัพย์ที่จำเป็นทั้งหมดให้แก่พนักงานที่เข้าร่วมกิจกรรมดังกล่าว

อย่างไรก็ตาม คำถามถัดมาคือ เพราะเหตุใดการอนุญาต หรือสนับสนุนให้บุคลากรแสดงการช่วยเหลือต่อสังคมจึงส่งผลดีต่อองค์กร Aguinis and Glavas (2017, p. 1057) กล่าวว่า การเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อสังคมนอกจากจะช่วยสร้างความรู้สึกลงในแง่บวกให้กับตัวพนักงานเองแล้ว ยังสร้างความรู้สึที่ดีให้กับทั้งตัวองค์กร รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก โดยกล่าวว่างานกิจกรรมเพื่อสังคมถูกใช้เป็นสื่อในการทำให้เกิดความเข้าใจ (Sensemaking) ว่างานของตนหรือสิ่งที่ตนทำ มิใช่เป็นเรื่องส่วนบุคคล หรือมีความเกี่ยวข้องในระดับบุคคลต่อบุคคล หรือบุคคลต่อองค์กร หรือเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการแสวงหากำไรแต่เพียงอย่างเดียว แต่ยังเป็นเครื่องมือที่สามารถสร้างความหมายของการทำงานผ่านการเติมเต็มค่านิยมส่วนบุคคล ความสัมพันธ์ส่วนบุคคลกับสถานะแวดล้อม และสังคมที่ปัจเจกบุคคลอาศัยอยู่ ไม่ว่าจะเป็นครอบครัว สิ่งแวดล้อม หรือแม้แต่วัฒนธรรมประจำชาติ (Aguinis and Glavas, 2017, p. 1057)

ในส่วนของการทำอย่างไรจึงจะทำให้บุคลากรแสดงจิตอาสาโดยการเข้าร่วมกิจกรรมแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างต่อเนื่องนั้น ในการนี้ Grant (2012, p. 589) ได้อธิบายว่า สามารถอธิบายกลไกของการสร้างแรงจูงใจได้สองกลไก โดยกลไกแรกคือคำอธิบายเชิงสังคมวิทยา ว่าการที่บุคลากรจะเข้าร่วม

กิจกรรมแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมหรือไม่นั้นขึ้นอยู่กับว่าบุคลากรนั้นมีความเข้าใจถึงอัตลักษณ์ (Identity) ของตนมากน้อยแค่ไหน หากบุคลากรเข้าใจ และรับรู้ว่าการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมคืออัตลักษณ์ที่ดี ก็จะมีแนวโน้มที่บุคลากรจะแสดงออกซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวมากขึ้น ในขณะที่คำอธิบายเชิงจิตวิทยาจะแตกต่างออกไป โดยอธิบายว่าพฤติกรรมการทำดีต่อสังคมของบุคคลใดบุคคลหนึ่งขึ้นอยู่กับความเชื่อและค่านิยมส่วนบุคคลเป็นหลัก หากบุคลากรขององค์กรเข้าใจถึงคุณค่าของการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม หรือมีค่านิยมนี้อยู่ในตัว การแสดงออกซึ่งพฤติกรรมนี้ก็มีใช้เรื่องยาก หากองค์กรให้การสนับสนุน

จากอีกมุมมองหนึ่ง กิจกรรมอาสาสมัคร (Corporate Volunteering) ในแง่มุมนี้คือการที่องค์กรนับจำนวนชั่วโมงในการเป็นจิตอาสาเป็นผลงาน และยังสนับสนุน ช่วยเหลือทรัพยากรที่จำเป็นต่าง ๆ เช่น การสอนพิเศษให้กับเด็กยากไร้ โดย Grant (2012, p. 589) ระบุว่าปัจจัยหลัก ๆ ที่สามารถถูกสร้างเป็นแรงกระตุ้นในการเข้าร่วมกิจกรรมอาสาสมัคร ได้แก่ ความต้องการพัฒนาตนเอง (Self-Enhancement) ความรู้สึกการเป็นส่วนหนึ่งของสังคม และความต้องการเติบโตในสายอาชีพ โดยหากองค์กรสามารถสร้างรูปแบบของกิจกรรมที่เติมเต็มความต้องการทั้งสามด้านนี้ได้ ก็มีโอกาที่พนักงานจะเข้าร่วมกิจกรรมอาสาสมัครอีกซ้ำแล้วซ้ำเล่าได้นำเสนอรูปแบบของการเข้าร่วมกิจกรรมอาสาสมัครอย่างต่อเนื่อง โดยนำเสนอว่า ในเมื่อการเข้าร่วมกิจกรรมอาสาสมัครมีส่วนในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน เพิ่มความผูกพันในงานให้กับพนักงานแล้ว ทางองค์กรควรจะมีระบบที่พัฒนา และกระตุ้นให้พนักงานมีส่วนร่วมกับกิจกรรมอาสาสมัครอยู่เสมอผ่านการสนับสนุนด้านการเงิน การให้การรับรู้ (Recognition) การได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้า (Managerial Support) การจับคู่แรงจูงใจ

ในด้าน ความสัมพันธ์ระหว่างงานที่มีความหมาย และกิจกรรมอาสาสมัคร ในงานวิจัยของ Rodell (2013, p. 1274) ที่ทำการศึกษากลุ่มตัวอย่างราว 200 คน พบว่า พนักงานที่รู้สึกว่าการงานของตนขาดความหมายจะมีแรงจูงใจในการเข้าร่วมกิจกรรมจิตอาสาสมัครมากขึ้น ในขณะที่ในกลุ่มพนักงานที่รู้สึกว่าการ



งานของตนมีความหมายจะรู้สึกว่าการกิจกรรมจิตอาสา มีแรงดึงดูดในการเข้าร่วมน้อยลง อย่างไรก็ตาม Rodell (2013, p. 1274) ตั้งข้อสังเกตถึงความไม่แน่นอนว่า การส่งเสริมให้พนักงานเข้าร่วมกิจกรรมจิตอาสา จะมีส่วนในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของ พนักงาน โดยยกตัวอย่างจากงานวิจัยของ Greenhaus and Beutell (1985, p. 76) Edwards and Rothbard (2000, p. 178) และ Rothbard (2001, p. 655) ว่าการที่พนักงานต้องแบ่งพลังงาน และพลังใจให้กับ งานมากกว่าหนึ่งอย่าง มีโอกาสที่จะเกิดความขัดแย้ง และการสูญเสียทรัพยากรจากงานหนึ่งไปยังอีกงานหนึ่ง ซึ่งกล่าวในอีกนัยยะหนึ่งก็คือ แม้ว่าการกระทำ เพื่อสังคมจะเป็นสิ่งที่ดี แต่หากพนักงานจะต้อง ใจจดใจจ่อกับงานเพื่อสังคมนอกเหนือจากภาระหน้าที่ ที่ต้องรับผิดชอบเป็นประจำแล้ว ก็มีโอกาที่จะเกิด ดึงเครียดขึ้นระหว่างงานทั้งสอง เพราะแน่นอนว่า ทรัพยากรทุกอย่าง รวมถึงทักษะ มั่นสมอง และความ ตั้งใจของปัจเจกบุคคลมีจำกัด และการทำงาน สองอย่าง หมายถึงว่าบุคคลนั้นจะต้องแบ่งปัน ทรัพยากรให้กับงานทั้งสอง แทนที่จะทุ่มเทให้กับ งานชิ้นเดียว เพื่อให้งานทั้งสองเกิดความสำเร็จ

กรณีนี้ตาม Rodell (2013, p. 1274) ได้ยก ข้อสังเกตของ Kahn (1990, p. 692) โดยอธิบาย เพิ่มเติมว่าถึงแม้การเข้าร่วมกิจกรรมจิตอาสา หรือ การแบ่งเวลางานเพื่อการทำประโยชน์ให้กับสังคม อาจถือเป็นการใช้ทรัพยากร ทั้งในรูปของนามธรรม และรูปธรรม ที่พนักงานควรทุ่มเทให้กับองค์กรไปกับ สิ่งอื่น แต่ก็สามารถแย้งได้อีกเช่นกันว่า ความรู้สึกถึง งานที่มีความหมายที่เกิดจากการเอาแรงกาย และ แรงใจไปทุ่มเทให้กับกิจกรรมเหล่านั้นนั้น อาจถือได้ว่าเป็นการชาร์จพลัง (Charging) ให้กับพนักงาน ซึ่งการ เข้าร่วมกิจกรรมเพื่อสังคมนั้น เป็นการเปิดโอกาส ให้พนักงานได้ทำประโยชน์ให้กับส่วนรวม ถือได้ว่าเป็นกิจกรรมที่พนักงานไม่ต้องใจจดใจจ่ออยู่กับงาน เป็นงานที่เปิดกว้าง และใช้ความสมัครใจในการ เข้าร่วม ซึ่งกิจกรรมเหล่านี้จะช่วยเพิ่มพลังทางใจ (Psychological Resources) ให้แก่พนักงาน ซึ่งเมื่อ พนักงานกลับมาทำงานตามภาระหน้าที่หลักในองค์กร พลังทางใจเหล่านี้จะช่วยเพิ่มสมาธิให้กับงาน และ ปรับทัศนคติของพนักงานไปในเชิงบวก ส่งผลให้ พนักงานมีความมุ่งมั่นที่จะทำงานเพื่อองค์กร

ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน และแสดงออกซึ่งพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมากขึ้น

สรุป (Conclusion)

งานที่มีความหมาย คือ งานที่เมื่อทำแล้ว ก่อให้เกิดความรู้สึกในเชิงบวก เช่น ความรู้สึกเติมเต็ม ความรู้สึกถึงคุณค่าของตนเอง และสิ่งที่ตนทำอยู่ โดยงานวิจัยหลายชิ้นที่มีอยู่ในปัจจุบันได้ทำการ เชื่อมโยงงานที่มีความหมายเข้ากับทฤษฎีพฤติกรรม องค์กร เพื่อทำการศึกษา และพยายามอธิบายถึง ผลกระทบของประสบการณ์การรู้สึกว่างานของตน มีความหมายของพนักงานที่มีต่อตัวพนักงานเอง องค์กร และสังคมโดยรอบ โดยพบความสัมพันธ์ใน เชิงบวก กล่าวคือ งานที่มีความหมายสามารถเพิ่ม ความผูกพันระหว่างพนักงานและตัวงาน สามารถเพิ่ม ประสิทธิภาพในการทำงาน เพิ่มความพึงพอใจที่มี ต่องาน และเพิ่มโอกาสในการก้าวหน้าในสายอาชีพ ให้กับพนักงาน โดยสามารถสรุปได้ว่างานที่มี ความหมายไม่เพียงแต่สามารถสร้างผลประโยชน์ ให้กับพนักงานผู้ทำงานนั้นๆ เพียงอย่างเดียว แต่ยัง สามารถสร้างความแตกต่างให้กับองค์กรที่พนักงาน ทำงานอยู่ได้เช่นกัน

ในส่วนของปัจจัยที่ส่งผลให้งานมีความหมาย และไร้ความหมายนั้นพบว่า มักเป็นปัจจัยที่มี ความเป็นส่วนตัว และสัมพันธ์กับค่านิยม อัตลักษณ์ ตัวตน ประสบการณ์ส่วนบุคคล และสภาวะแวดล้อม ในการทำงานของพนักงานอยู่ค่อนข้างสูง โดยงานที่มี ความหมายถูกพบว่า เป็นงานที่มีลักษณะเฉพาะคือ เป็นงานที่ตรงกับค่านิยมส่วนบุคคล ก่อให้เกิด ประโยชน์กับทั้งตัวพนักงานเอง และสังคมโดยรอบ เป็นงานที่สำเร็จลุล่วง และมีความสำคัญ ในขณะที่ งานที่ปราศจากความหมายมักมีปัจจัยที่ก่อให้เกิด ความรู้สึกในเชิงลบ ซึ่งสุดท้ายแล้วมีผลทำให้พนักงาน ผู้ทำงานนั้น ๆ รู้สึกว่างานที่ตนทำปราศจากความหมาย เช่น เนื่องจากขัดแย้งกับค่านิยมส่วนบุคคล งานที่มี เป้าหมายไม่ชัดเจน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ภายในสถานที่ทำงานย่ำแย่ และการไม่ได้รับการ สนับสนุนจากที่ทำงาน

ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการรู้สึกว่างานของตน มีความหมาย และไร้ความหมายดังที่กล่าวมาข้างต้น สามารถถูกนำมาปรับประยุกต์ใช้ในการออกแบบงาน



เพื่อให้พนักงานผู้ทำงานนั้นเกิดความรู้สึกว่างานของตนมีความหมาย ผ่านการออกแบบงานในลักษณะของการส่งเสริมให้พนักงานเข้าร่วมกิจกรรมอาสาสมัคร หรือการสนับสนุนให้พนักงานทำกิจกรรมช่วยเหลือสังคม เช่น จิตอาสา โดยกิจกรรมเหล่านี้จะเปิดโอกาสให้แก่พนักงานในการมองเห็นผลกระทบอย่างเป็นรูปธรรมว่างานของตนนั้นสามารถก่อให้เกิด

ประโยชน์ให้กับบุคคลใดบ้าง อย่างไรก็ตาม ซึ่งโอกาสเหล่านี้จะพัฒนาต่อเป็นประสบการณ์ที่ก่อให้เกิดความรู้สึกในเชิงบวก ช่วยให้พนักงานสัมผัสได้ถึงความสำคัญของงานของตน เห็นคุณค่าของงานของตน สร้างความผูกพัน และทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ซึ่งล้วนแล้วแต่เป็นปัจจัยสำคัญอันก่อให้เกิดความรู้สึกว่างานของตนมีความหมายต่อไป

บรรณานุกรม (Bibliography)

- Aguinis, H. and Glavas, A. (2019). On corporate social responsibility, sensemaking and the search for meaningfulness through work. **Journal of Management**, 45(3), 1057-1086.
- Aknin, L. B., Barrington-Leigh, C. P., Dunn, E. W., Helliwell, J. F., Burns, J., Biswas-Diener, R. and Norton, M. I. (2013). Prosocial spending and well-being: Cross-cultural evidence for a psychological universal. **Journal of Personality and Social Psychology**, 104(4), 635-652.
- Allan, B. A. (2017). Task significance and meaningful work: A longitudinal study. **Journal of Vocational Behavior**, 102(October, 2017), 174-182.
- Allan, B. A., Batz-Barbarich, C., Sterling, H. M. and Tay, L. (2019). Outcomes of Meaningful Work: A meta-analysis. **Journal of Management Studies**, 56(3), 500-528.
- Allan, B. A., Dexter, C., Kinsey, R. and Parker, S. (2018). Meaningful work and mental health: Job satisfaction as a moderator. **Journal of Mental Health**, 27(1), 38-44.
- Ariely, D. (2010). **Predictably irrational: The hidden forces that shape our decisions**. New York: Harper Perennial.
- Bailey, C. and Madden, A. (2016). What makes work meaningful or meaningless?. **MIT Sloan Management Review**, 57(4), 1-17.
- Bailey, C. and Madden, A. (2017). Time reclaimed: Temporality and the experience of meaningful work. **Work, Employment and Society**, 31(1), 3-18.
- Bailey, C., Lips-Wiersma, M., Madden, A., Yeoman, R., Thompson, M. and Chalofsky, N. (2018). The five paradoxes of meaningful work: Introduction to the special Issue 'Meaningful Work: Prospects for the 21st Century'. **Journal of Management Studies**, 56(3), 481-499.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. and Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. **Work and Stress**, 22(3), 187-200.
- Disney. (2017). **Corporate Social Responsibility Update 2017**. Retrieved April 4, 2019, from <https://www.thewaltdisneycompany.com/wp-content/uploads/2017disneycsrupdate.pdf>
- Edwards, J. R. and Rothbard, N. P. (2000). Mechanisms linking work and family: Clarifying the relationship between work and family constructs. **Academy of Management Review**, 25(1), 178-199.
- Fukukawa, K. and Teramoto, Y. (2009). Understanding Japanese CSR: The reflections of managers in the field of global operations. **Journal of Business Ethics**, 85(1), 133-146.
- Geldenhuys, M., Laba, K. and Venter, C. M. (2014). Meaningful work, work engagement and organisational commitment. **SA Journal of Industrial Psychology**, 40(1), 1-10.



- Grant, A. M. (2012). Giving time, time after time: Work design and sustained employee participation in corporate volunteering. **Academy of Management Review**, 37(4), 589-615.
- Greenhaus, J. H. and Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. **Academy of Management Review**, 10(1), 76-88.
- Hackman, J. R. and Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. **Organizational Behavior and Human Performance**, 16(2), 250-279.
- Herzberg, F., Mausner, B. and Snyderman, B. (1959). **The motivation to work** (2nd ed.). Oxford, England: John Wiley.
- Hewitt, A. (2015). **Aon Hewitt's model of employee engagement**. Retrieved April 15, 2019, from <https://apac.aonhewitt.com/home/resources/thought-leadership/aon-model-of-employee-engagement>
- Jones, D. A., Willness, C. R. and Madey, S. (2014). Why are job seekers attracted by corporate social performance? Experimental and field tests of three signal-based mechanisms. **Academy of Management Journal**, 57(2), 383-404.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. **Academy of Management Journal**, 33(4), 692-724.
- Knoop, R. (1994). Work values and job satisfaction. **The Journal of Psychology**, 128(6), 683-690.
- Lysova, E. I., Allan, B. A., Dik, B. J., Duffy, R. D. and Steger, M. F. (2019). Fostering meaningful work in organizations: A multi-level review and integration. **Journal of Vocational Behavior**, 110(February, 2019), 374-389.
- Macey, W. and Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. **Industrial and Organizational Psychology**, 1(1), 3-30.
- Pinder, C. C. (2014). **Work motivation in organizational behavior**. New York: Psychology Press.
- Rodell, J. B. (2013). Finding meaning through volunteering: Why do employees volunteer and what does it mean for their jobs?. **Academy of Management Journal**, 56(5), 1274-1294.
- Rosso, B. D., Dekas, K. H., and Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. **Research in organizational behavior**, 30(2010), 91-127.
- Rothbard, N. P. (2001). Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. **Administrative Science Quarterly**, 46(4), 655-684.
- Supanti, D., Butcher, K. and Sukhabot, S. (lecturer). (25-29 June 2018). Cultivating Meaningful Work: How Corporate Social Responsibility (CSR) Participation Promotes Hotel Employees' Helping Behaviour. In **8th Advance in Hospitality and Tourism Marketing and Management (AHTMM) Conference** (496-505). Bangkok: University of Thai Chamber of Commerce (UTCC) and Washington State University.
- Supanti, D. and Butcher, K. (2019). Is corporate social responsibility (CSR) participation the pathway to foster meaningful work and helping behavior for millennials?. **International Journal of Hospitality Management**, 77(January, 2019), 8-18.