

อิทธิพลของปฏิสัมพันธ์สามทาง ระหว่างข้อเรียกร้องในงานที่ทำทนาย ความมีอิสระในการทำงาน และ  
การใช้จุดแข็ง ต่อความเพลินในงาน



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาจิตวิทยา ไม่สังกัดภาควิชา/เทียบเท่า  
คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ปีการศึกษา 2564  
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Three-Way Interaction Effects between Challenge Job Demands, Work Autonomy,  
and Strengths Use on Flow at Work



Miss Natchanan Thaenwisut

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Arts in Psychology

Common Course

FACULTY OF PSYCHOLOGY

Chulalongkorn University

Academic Year 2021

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์	อิทธิพลของปฏิสัมพันธ์สามทาง ระหว่างข้อเรียกร้องในงาน ที่ทำท่าย ความมีอิสระในการทำงาน และการใช้จุดแข็ง ต่อ ความเพลินในงาน
โดย	น.ส.นัทชนันท์ แทนวิสุทธิ
สาขาวิชา	จิตวิทยา
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	อาจารย์ ดร.เจนนิเฟอร์ ชวโนวานิช

---

คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต

.....	คณบดีคณะจิตวิทยา
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐสุดา เต็มพันธ์)	
คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์	ประธานกรรมการ
.....	
(อาจารย์ ดร.วิทลีนี บวรอัศวกุล)	อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
.....	
(อาจารย์ ดร.เจนนิเฟอร์ ชวโนวานิช)	กรรมการ
.....	
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประพิมพ์พา จรัสรัตนกุล)	กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย
.....	
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิธัญญา วัฒนโณ)	

นันทชนันท์ แทนวิสุทธิ : อิทธิพลของปฏิสัมพันธ์สามทาง ระหว่างข้อเรียกร้องในงานที่ทำ ทาย ความมีอิสระในการทำงาน และการใช้จุดแข็ง ต่อความเพลินในงาน. ( Three-Way Interaction Effects between Challenge Job Demands, Work Autonomy, and Strengths Use on Flow at Work) อ.ที่ปรึกษาหลัก : อ. ดร.เจนนิเฟอร์ ชวโนวานิช

ความเพลินในงานเป็นสภาวะเชิงบวกที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลจดจ่อกับงานอย่างลึกซึ้ง รู้สึกเพลิดเพลินและมีแรงจูงใจที่จะทำงานนั้นอย่างต่อเนื่อง งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการเกิด ความเพลินในงานภายใต้ทฤษฎีข้อเรียกร้องในงานและทรัพยากรในงาน โดยทดสอบอิทธิพลของ ปฏิสัมพันธ์สามทางระหว่างข้อเรียกร้องในงานที่ทำ ทาย ความมีอิสระในการทำงาน และการใช้จุด แข็ง ที่มีต่อความเพลินในงาน โดยกำหนดสมมติฐานว่า ความสัมพันธ์ระหว่างข้อเรียกร้องในงานที่ ทำ ทายและความเพลินในงานจะมีความแตกต่างกันระหว่างการใช้อุดแข็งในระดับสูงและต่ำ ณ ระดับความมีอิสระในการทำงานสูง จากการศึกษาพนักงานบริษัทเอกชนในประเทศไทยจำนวน 222 คนด้วยสถิติวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบเชิงซ้อนพบว่า (1) ความมีอิสระในการทำงานด้านการ ตัดสินใจมีอิทธิพลกำกับทางลบต่อความสัมพันธ์ระหว่างข้อเรียกร้องในงานที่ทำ ทายและความเพลิน ในงาน ( $\beta = -.20, p < .05, f^2 = .02$ ) (2) ความมีอิสระในการทำงานด้านการกำหนดวิธีการทำงาน มีอิทธิพลกำกับทางบวกต่อความสัมพันธ์ระหว่างข้อเรียกร้องในงานที่ทำ ทายและความเพลินในงาน ( $\beta = .22, p < .05, f^2 = .02$ ) และ (3) ปฏิสัมพันธ์สามทางระหว่างข้อเรียกร้องในงานที่ทำ ทาย ความมีอิสระในการทำงานด้านการตัดสินใจ และการใช้อุดแข็ง มีอิทธิพลต่อความเพลินในงาน ( $\beta = -.31, p < .05, f^2 = .03$ ) โดยพบความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างข้อเรียกร้องในงานที่ทำ ทายและความ เพลินในงานเมื่อมีการใช้อุดแข็งสูง ณ ระดับความมีอิสระในการทำงานต่ำ ซึ่งปฏิสัมพันธ์ที่พบ นี้ไม่สอดคล้องกับทิศทางของสมมติฐาน จึงสรุปได้ว่า การใช้อุดแข็งเป็นทรัพยากรในงานที่พนักงาน ที่มีอิสระในการตัดสินใจต่ำสามารถนำมาปรับใช้เพื่อให้เกิดความเพลินในงานมากขึ้น เมื่อเผชิญกับ ข้อเรียกร้องในงานที่ทำ ทายในระดับสูง

สาขาวิชา จิตวิทยา

ปีการศึกษา 2564

ลายมือชื่อนิสิต .....

ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก .....

# # 6270014238 : MAJOR PSYCHOLOGY

KEYWORD: flow at work, challenge job demands, work autonomy, strengths use, JD-R theory

Natchanan Thaenwisut : Three-Way Interaction Effects between Challenge Job Demands, Work Autonomy, and Strengths Use on Flow at Work. Advisor: JENNIFER CHAVANOVANICH, Ph.D.

Flow at work is a positive state that arises when a person feels deeply absorbed in a task, enjoys the task, and is motivated to do it continuously. Building upon the job demands-resources theory, this research aimed to study flow at work by examining the three-way interaction effect between challenge job demands, work autonomy, and strengths use on flow at work. It was hypothesized that when challenge job demands is high, high strengths use may help employees with high work autonomy experience greater flow at work, compared to low strengths use. Data were collected from 222 employees working in private companies in Thailand and analyzed by using a hierarchical multiple regression. The results showed (1) a moderating effect of decision making autonomy on the relationship between challenge job demands and flow at work ( $\beta = -.20, p < .05, f^2 = .02$ ) (2) a moderating effect of work method autonomy on the relationship between challenge job demands and flow at work ( $\beta = .22, p < .05, f^2 = .02$ ) and (3) a significant three-way interaction effect ( $\beta = -.31, p < .05, f^2 = .03$ ) where a positive relationship between challenge job demands and flow at work was found when employees have high strengths use and low decision-making autonomy, but not high autonomy as hypothesized. Strengths use, therefore, is a job resource for employees under a low decision-making autonomy condition that increases flow at work when facing high challenge job demands.

Field of Study: Psychology

Student's Signature .....

Academic Year: 2021

Advisor's Signature .....

## กิตติกรรมประกาศ

ขอขอบพระคุณอาจารย์ ดร. เจนนิเฟอร์ ชวโนวานิช ประธานหลักสูตร ที่กรุณาเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ พร้อมทั้งสละเวลาอันมีค่าในการถ่ายทอดความรู้ รวมถึงให้คำปรึกษาและคำแนะนำในทุกขั้นตอนตลอดจนการทำวิทยานิพนธ์เล่มนี้เสร็จสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านอาจารย์เป็นอย่างสูงอีกครั้ง

ขอขอบพระคุณอาจารย์ ดร. วิทสินี บวรอัศวกุล ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ผศ. ดร. วิชญญา วัฒนโณ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก และ ผศ. ดร. ประพิมพา จรัสรัตนกุล กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาสละเวลาและให้คำแนะนำอันเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณคณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่ได้สนับสนุนทุนการศึกษาอันเป็นประโยชน์ และเป็นส่วนสำคัญที่ช่วยให้การศึกษาในครั้งนี้สัมฤทธิ์ผล

สุดท้าย การศึกษาครั้งนี้จะสำเร็จลุล่วงไม่ได้เลย หากขาดแรงผลักดันจากครอบครัวของผู้วิจัย รวมถึงกำลังใจอันยอดเยี่ยมและความช่วยเหลือจากกัลยาณมิตรที่มีให้กันมาโดยตลอด ผู้วิจัยจึงขอขอบพระคุณทุกท่านในครอบครัวแทนวิสุทธิ และขอบคุณกัลยาณมิตรทุกคนด้วยใจจริงมา ณ ที่นี้

นัทชนันท์ แทนวิสุทธิ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญแผนภาพ.....	ฌ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
ทบทวนวรรณกรรมและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง.....	4
วัตถุประสงค์ของงานวิจัย.....	27
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	28
คำนิยามเชิงปฏิบัติการ.....	29
สมมติฐานการวิจัย.....	30
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	30
บทที่ 2 วิธีดำเนินการวิจัย.....	32
กลุ่มตัวอย่าง.....	32
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	33
การทดลองใช้เครื่องมือสำหรับวัดข้อเรียกร้องในงานที่ทำหาย.....	38
การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ.....	40
การเก็บรวบรวมข้อมูลและการพิทักษ์สิทธิ์ของกลุ่มตัวอย่าง.....	43
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	44

บทที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	46
สัญลักษณ์แทนค่าสถิติ .....	46
สัญลักษณ์แทนตัวแปร .....	46
ข้อมูลสถิติพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง.....	47
ความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคลกับตัวแปรตาม .....	50
ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปร .....	50
ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร .....	51
การทดสอบสมมติฐาน .....	51
บทที่ 4 อภิปรายผล .....	59
การนำไปใช้ในองค์การ.....	65
การนำไปใช้ในทางวิชาการ.....	67
ข้อจำกัดในงานวิจัยและข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต .....	68
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย .....	70
วัตถุประสงค์ของงานวิจัย.....	70
สมมติฐานงานวิจัย .....	70
วิธีดำเนินการวิจัย .....	70
ผลการวิจัย.....	71
บรรณานุกรม.....	72
ภาคผนวก.....	83
ประวัติผู้เขียน.....	99

## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 ค่าสถิติพื้นฐานและค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรในการทดลองใช้.....	39
ตารางที่ 2 จำนวนและร้อยละของคุณลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง .....	47
ตารางที่ 3 ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรในการวิจัย .....	50
ตารางที่ 4 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรในการวิจัย .	52
ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์หาค่าคุณแบบเชิงชั้น ในการทดสอบอิทธิพลของปฏิสัมพันธ์ระหว่างข้อ เรียกร้องในงานที่ทำหาย ความมีอิสระในการทำงาน และการใช้จุดแข็ง ต่อความเพลินในงาน.....	53
ตารางที่ 6 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน.....	58



## สารบัญแผนภาพ

	หน้า
แผนภาพ 1 แบบจำลองความเพลินในงาน .....	7
แผนภาพ 2 แบบจำลองข้อเรียกร้องในงานและแหล่งทรัพยากรในงาน.....	10
แผนภาพ 3 แบบจำลองความมีอิสระในการทำงาน .....	17
แผนภาพ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างความมีอิสระในการทำงานและสุขภาพจิต .....	19
แผนภาพ 5 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	29
แผนภาพ 6 ปฏิสัมพันธ์ระหว่างข้อเรียกร้องในงานที่ทำท่ายและความมีอิสระในการตัดสินใจต่อความเพลินในงาน.....	55
แผนภาพ 7 ปฏิสัมพันธ์ระหว่างข้อเรียกร้องในงานที่ทำท่ายและความมีอิสระในการกำหนดวิธีการทำงานต่อความเพลินในงาน .....	55
แผนภาพ 8 ปฏิสัมพันธ์สามทาง ระหว่างข้อเรียกร้องในงานที่ทำท่าย ความมีอิสระในการตัดสินใจและการใช้จุดแข็ง ต่อความเพลินในงาน ณ ระดับความมีอิสระในการตัดสินใจสูง (ก) และต่ำ (ข) ...	57

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ความสุขเป็นสิ่งที่มนุษย์แสวงหา และนำไปสู่คำถามว่าเราจะสร้างความสุขขึ้นได้อย่างไร ศาสตราจารย์ Mihaly Csikszentmihalyi นักจิตวิทยาชาวฮังการี-อเมริกัน เป็นบุคคลหนึ่งในแวดวงวิชาการที่สนใจและพยายามค้นหาคำตอบของคำถามนี้ ในปี เขาได้ทำการวิจัยเชิงคุณภาพในปี 1975 เพื่อศึกษา ‘ประสบการณ์ที่ดีที่สุด’ (optimal experience) ที่เกิดขึ้นกับบุคคลขณะทำกิจกรรมอย่างมีความสุข ผลการศึกษาพบว่า ประสบการณ์นี้จะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลอยู่ในสภาวะที่ตนจมดิ่งไปกับกิจกรรมตรงหน้า รู้สึกเพลิดเพลินจนลืมเวลาและต้องการทำสิ่งนั้นอีก กระทั่งบางคนดูเหมือนจะไม่ต้องรับประทานอาหารหรือการพักผ่อนเสียด้วยซ้ำ คล้ายกับกระแสไฟฟ้าที่ไหลไปอย่างต่อเนื่องไม่มีที่สิ้นสุด Csikszentmihaly (1975) จึงเรียกประสบการณ์ดังกล่าวนี้ว่า ‘flow’ หรือ ‘ความเพลิน’

จากการศึกษาดังกล่าว Csikszentmihalyi พบคำอธิบายมากมายที่สะท้อนคุณลักษณะของความเพลินได้เป็นอย่างดี อาทิ “คุณจะมีสมาธิอย่างสมบูรณ์ คุณจะไม่ใจลอยคิดถึงเรื่องอื่น คุณจะเชื่อมโยงกับสิ่งที่คุณกำลังทำอย่างสิ้นเชิง... พลังงานของคุณจะไหลเวียนอย่างไม่ติดขัด” ซึ่งนักเดินรำคนหนึ่งกล่าวระหว่างการสัมภาษณ์ (Csikszentmihalyi, 1975, p. 39) ขณะที่ศัลยแพทย์คนหนึ่งก็กล่าวในทำนองเดียวกันว่า “ฉันได้รับความเพลิดเพลินทางปัญญา เหมือนนักหมากรุกหรือนักวิชาการที่คร่ำเคร่งศึกษาอะไรบางอย่าง... การปั้นแต่งเป็นเรื่องสนุก... การทำให้ปัญหาใดก็ตามที่ยากมากจบลงได้เป็นความอึ้งอัมของฉันทันที” (Csikszentmihalyi, 1990, p. 196) ไม่เพียงเท่านั้น ยังมีผู้คนอีกมากมายจากหลายสาขาอาชีพกล่าวถึงประสบการณ์ความเพลินเชื่อมโยงกับความสุขที่พวกเขาได้รับ จึงอาจเป็นไปได้ที่ความเพลินจะเป็นหนึ่งในสิ่งทีนำไปสู่ความสุข (Csikszentmihalyi, 1990)

ความเพลินไม่เพียงพบได้ทั่วไปในกิจกรรมหลากหลายประเภท แต่ยังพบได้บ่อยครั้งในการทำงานเช่นกัน (Csikszentmihalyi & LeFevre, 1989) จึงมีงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับความเพลินในงาน (flow at work) เกิดขึ้นมากมายเพื่อทำความเข้าใจกลไกการเกิดความเพลินในบริบทดังกล่าว โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานการณ์ปัจจุบันที่การไขว่คว้าความสุขในการทำงานอาจไม่ง่ายดายนัก เนื่องจากบุคคลต้องเผชิญกับข้อเรียกร้องในงาน (job demands) มากมาย ไม่ว่าจะเป็นปริมาณงานและหน้าที่ความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้น ความซับซ้อนของงาน รวมถึงความกดดันในการรับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่องค์กรพยายามผลักดันให้เกิดขึ้น เพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขันในโลกที่ไม่แน่นอนเช่นนี้ สถานการณ์ข้างต้นเรียกร้องให้บุคคลต้องทุ่มเทความพยายามอย่างหนัก นำไปสู่การ

สูญเสียต้นทุนทั้งทางร่างกายและจิตใจ (Korunka & Kubicek, 2017) กระทั่งก่อให้เกิดความเครียด และปัญหาสุขภาพตามมา (Bakker & Demerouti, 2017)

อย่างไรก็ตาม การศึกษาในอดีตพบว่าข้อเรียกร้องที่เกิดขึ้นในการทำงานอาจไม่ได้ส่งผล กระทบทางลบเสมอไป หากแต่ขึ้นอยู่กับการรับรู้ของบุคคลว่าจะประเมินข้อเรียกร้องนั้นในทางบวก หรือทางลบ (Meyer & Hünefeld, 2018; Podsakoff et al., 2007; Ventura et al., 2015) โดยข้อ เรียกร้องในงานที่ถูกรับรู้ว่าเป็นประโยชน์ต่อการเรียนรู้และนำไปสู่ความสำเร็จเรียกว่า ข้อเรียกร้องใน งานที่ท้าทาย (challenge job demands) มีแนวโน้มทำให้บุคคลเกิดแรงจูงใจและความเพลินในงาน (LePine et al., 2005; van Oortmerssen et al., 2020) โดยเฉพาะเมื่อบุคคลมีความสามารถและ ทรัพยากรพร้อมที่จะรับมือ ดังนั้น การสนับสนุนให้พนักงานรับรู้ความท้าทายและทำให้แน่ใจว่าความ ท้าทายเหล่านั้นเป็นประโยชน์ จึงอาจเป็นหนทางหนึ่งที่องค์กร และพนักงานสามารถนำมาใช้เพื่อ สร้างความเพลินในงานได้

ขณะที่บุคคลเผชิญกับข้อเรียกร้องในงานที่ท้าทาย ความมีอิสระในการทำงาน (work autonomy) ก็เป็นทรัพยากรในงานอย่างหนึ่งที่ถูกนำมาประยุกต์ใช้เพื่อเอื้อให้พนักงานสามารถรับมือ กับข้อเรียกร้องเหล่านั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากความมีอิสระในการทำงานมีความเชื่อมโยง กับผลลัพธ์เชิงบวกหลายประการรวมถึงความเพลินในงานด้วยเช่นกัน (Demerouti, 2006; Fullagar & Kelloway, 2009) อีกทั้งปัจจุบันพนักงานมีแนวโน้มที่จะได้รับอิสระในการทำงานมากขึ้น (Spurlin & Csikszentmihalyi, 2017) เห็นได้จากองค์กรหลายแห่งสนับสนุนให้พนักงานทำงานจากระยะไกล การปรับรูปแบบการทำงานของบริษัทที่มีโครงสร้างแบบดั้งเดิมไปเป็นการสร้างทีมที่สามารถบริหารจัดการตนเองได้อย่างสมบูรณ์ เรียกว่า ‘self-managing team’ การสร้างกติกาวินัยและวัฒนธรรมการ ทำงานแบบมุ่งผลลัพธ์ รวมไปถึงการปรับพื้นที่สำนักงานและเปิดให้พนักงานเลือกที่นั่งได้อย่างอิสระ ในอีกด้านหนึ่ง บุคคลก็มีแนวโน้มที่จะมองหาองค์การที่ส่งเสริมความมีอิสระในการทำงานมากขึ้น (Spurlin & Csikszentmihalyi, 2017) เช่น มีนโยบายทำงานจากที่บ้าน หรือเปิดโอกาสให้พนักงาน เลือกลงเวลาเข้าออกงานเองได้ กระแสการเป็นผู้ประกอบการและการสร้างสายอาชีพด้วยตนเองกำลัง ได้รับความนิยมและมีภาพลักษณ์ที่ดีขึ้นกว่าเดิม อีกทั้งสถานการณ์ของโลกที่ไม่แน่นอนทำให้อ องค์กรต้องปรับตัวโดยลดการควบคุมกระบวนการทำงานของพนักงานลง มีพื้นที่ให้พนักงานรับมือ กับปัญหาเฉพาะหน้าอย่างยืดหยุ่นและหันมามุ่งเน้นผลลัพธ์มากยิ่งขึ้น ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่าความมี อิสระในการทำงานกำลังทวีความสำคัญ และมีแนวโน้มที่จะได้รับการส่งเสริมให้เกิดขึ้นอย่าง แพร่หลาย

แม้พนักงานจะมีอิสระในการทำงานมากขึ้น อย่างไรก็ตาม พนักงานยังคงต้องรับผิดชอบหน้าที่ของตนเองและสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีอย่างต่อเนื่องตามความคาดหวังขององค์กร ทั้งยังต้องอาศัยความสามารถของตนในการแบกรับข้อเรียกร้องบางอย่างซึ่งเป็น ‘ดาบสองคม’ ของความมีอิสระในการทำงาน เช่น ภาระในการออกแบบแผนการทำงาน การตัดสินใจ และการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งข้อเรียกร้องดังกล่าวดึงทรัพยากรและความพยายามจากบุคคลไปไม่น้อย จึงอาจทำให้พนักงานประสบความยากลำบาก จึงรับมือกับข้อเรียกร้องในงานได้ไม่ดีนักและเกิดความเหนื่อยล้า (Bredehöft et al., 2015; Dettmers & Bredehöft, 2020; Kubicek et al., 2014) ซึ่งมีแนวโน้มเป็นอุปสรรคต่อความเพลินในงาน (Mäkikangas et al., 2010) ดังนั้น ความมีอิสระในการทำงานจึงอาจไม่ได้ส่งผลกระทบทางบวกเสมอไป โดยเฉพาะเมื่อพนักงานต้องรับมือกับข้อเรียกร้องในงานที่ทำทนายระดับสูงในขณะเดียวกัน

ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงต้องการศึกษาปัจจัยส่วนบุคคล (person-related factor) ที่จะช่วยให้พนักงานสามารถใช้ความมีอิสระในการทำงานเพื่อรับมือกับความท้าทายได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และนำไปสู่ความเพลินในงานซึ่งเป็นผลลัพธ์ที่ผู้วิจัยมุ่งเน้น โดยผู้วิจัยนำการใช้จุดแข็ง (strengths use) ซึ่งเป็นกลยุทธ์ส่วนบุคคลรูปแบบหนึ่งที่พนักงานสามารถทำได้ด้วยตนเอง (Bakker & Demerouti, 2017) มาศึกษาร่วมกับความมีอิสระในการทำงาน และข้อเรียกร้องในงานที่ทำทนาย เพื่อทดสอบอิทธิพลของปฏิสัมพันธ์สามทาง (three-way interaction) ระหว่างข้อเรียกร้องในงานที่ทำทนาย ความมีอิสระในการทำงาน และการใช้จุดแข็ง ที่มีต่อความเพลินในงาน บนพื้นฐานของข้อสันนิษฐานที่ว่า การใช้จุดแข็งอาจช่วยสนับสนุนให้พนักงานที่มีอิสระในการทำงานในระดับสูงสามารถรับมือกับข้อเรียกร้องในงานที่ทำทนายได้ดีขึ้น นอกจากนี้ พนักงานที่มีทรัพยากรในระดับสูง (ทั้งความมีอิสระในการทำงานและการใช้จุดแข็ง) ยังมีแนวโน้มที่จะยอมรับและแสวงหาความท้าทายเพิ่มมากขึ้นอีกด้วย เนื่องจากพนักงานเกิดการรับรู้ความสามารถของตนเอง จึงมีความมั่นใจในการควบคุมสภาพแวดล้อมการทำงานอย่างอิสระ และเมื่อได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่พนักงานก็จะรู้สึกว่าการงานนั้นสนุกและน่าสนใจ (Ilies et al., 2017) จึงมีแนวโน้มที่พนักงานจะเกิดความเพลินในงานมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับที่ Bakker และ Demerouti (2017) กล่าวไว้ในทฤษฎีข้อเรียกร้องในงานและทรัพยากรในงาน (job demands-resources theory) ว่า ทรัพยากรในงานมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อข้อเรียกร้องในงานอยู่ในระดับสูงเช่นเดียวกัน

## ทบทวนวรรณกรรมและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อประกอบการสร้างกรอบแนวคิดการวิจัยและพัฒนาสมมติฐานงานวิจัย รวมทั้งสิ้น 6 หัวข้อ ดังนี้

1. ความเพลินในงาน
2. ทฤษฎีข้อเรียกร้องในงานและทรัพยากรในงาน
3. ข้อเรียกร้องในงานที่ทำหาย
4. ความมีอิสระในการทำงาน
5. การใช้จุดแข็ง
6. ปฏิสัมพันธ์ระหว่างข้อเรียกร้องในงานที่ทำหาย ความมีอิสระในการทำงาน และการใช้จุดแข็ง

### ความเพลินในงาน

ความเพลิน (flow) เป็นสภาวะทางจิตใจในเชิงบวกที่เกิดขึ้นอย่างเข้มข้นในช่วงระยะเวลาอันสั้น ขณะที่บุคคลจมดิ่งไปกับความรู้สึกมีสมาธิและทุ่มเทอย่างเต็มที่กับช่วงขณะปัจจุบัน อีกทั้งยังมีความเพลิดเพลินกับกิจกรรมที่ทำเป็นอย่างยิ่ง (Csikszentmihalyi, 1996) ไม่ว่าจะเป็นในบริบทของเกม กีฬา หรือแม้กระทั่งการทำงาน โดยขณะเกิดประสบการณ์ความเพลิน นอกจากบุคคลจะรู้สึกเพลิดเพลินแล้ว ยังเกิดแรงจูงใจภายในและรู้สึกว่าเวลาได้ผ่านไปอย่างรวดเร็ว (Bakker, 2008) สภาวะดังกล่าวมักเกิดขึ้นอย่างเข้มข้นสูงสุดเมื่อบุคคลรับรู้ถึงความสมดุลระหว่างความท้าทายและความสามารถของตนเอง (Engeser & Rheinberg, 2008; Nakamura & Csikszentmihalyi, 2002) ทำให้ช่วงเวลานั้นบุคคลสามารถทำกิจกรรมได้อย่างไหลลื่นจนลืมเวลา เนื่องจากจดจ่อกับสิ่งที่ทำอย่างเต็มที่และรู้สึกสนุกสนานเพลิดเพลิน จึงเกิดแรงจูงใจในการทำกิจกรรมนั้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อที่จะได้ประสบการณ์ความสุขและความพึงพอใจซึ่งเป็นรางวัลในตัวเอง (Deci & Ryan, 2000)

Csikszentmihalyi (1975) นำคำว่า ‘ความเพลิน’ มาใช้ในแวดวงจิตวิทยาเป็นครั้งแรก ระหว่างการศึกษาทำความเข้าใจประสบการณ์ของผู้ที่ทำงานสร้างสรรค์ นักกีฬา และบุคลากร จากหลายสาขาอาชีพ โดยความเพลินถูกใช้เพื่ออธิบายประสบการณ์ที่บุคคล “มีความรู้สึกเพลิดเพลินสูงสุด มุ่งความสนใจไปที่กิจกรรมนั้นอย่างแรงกล้า และมีสมาธิอย่างสร้างสรรค์” (p. 36) ตัวอย่างเช่น Csikszentmihalyi พบระหว่างการสังเกตพฤติกรรมของจิตรกรว่า ในสภาวะดังกล่าวพวกเขาสามารถทำงานอย่างเข้มข้นได้เป็นระยะเวลานาน และดูเหมือนว่าจะไม่ต้องการอาหาร น้ำ หรือแม้กระทั่งการพักผ่อนด้วยซ้ำ พวกเขาจมดิ่งและหลอมรวมไปกับการสร้างสรรค์ภาพวาดอย่างสมบูรณ์ แม้ว่าจะต้อง

ใช้สมาธิและการจดจ่ออย่างหนัก แต่จิตตรกรกลับมองว่าสภาวะเช่นนี้เป็นประสบการณ์ที่สนุกสนาน เพลิดเพลินอย่างมาก และพวกเขายังพยายามที่จะทำซ้ำอีกเพียงเพื่อสนองความต้องการภายในตนเอง โดยแทบไม่คำนึงถึงผลประโยชน์จากภายนอก เช่น เงิน หรือชื่อเสียงแต่อย่างใด เช่นเดียวกันกับ ศัลยแพทย์ที่ประสบความสำเร็จในสายอาชีพหลายคนได้ให้เหตุผลในการทำงานว่า เป็นเพราะงานที่พวกเขาทำนั้นสนุกและมีความหมาย หลายทศวรรษต่อมา งานวิจัยจำนวนมากแสดงให้เห็นว่า ความเพลินมีโอกาสดเกิดขึ้นในระหว่างการทำงานมากกว่าการทำกิจกรรมยามว่าง อีกทั้งความเพลินยังมีความเชื่อมโยงกับผลลัพธ์เชิงบวกมากมายที่เกี่ยวข้องกับองค์การและพนักงาน (e.g., Bassi & Delle Fave, 2012; Csikszentmihalyi & LeFevre, 1989; Engeser & Baumann, 2014) ด้วยสาเหตุนี้ ความเพลินจึงเป็นที่สนใจในแวดวงจิตวิทยาองค์การและการบริหารจัดการอย่างต่อเนื่อง (Fullagar & Delle Fave, 2017)

**คำนิยาม** ความเพลินในงาน (flow at work) เป็นความเพลินที่เกิดขึ้นในบริบทการทำงาน การศึกษาในอดีตพบว่าความเพลินในงานนั้นไม่แตกต่างจากประสบการณ์ความเพลินที่พบในการศึกษากลุ่มตัวอย่างที่มาจากแวดวงกีฬาและศิลปะ (Salanova et al., 2006) กล่าวได้ว่าความเพลินสามารถเกิดขึ้นได้ไม่ว่าจะเป็นการทำกิจกรรมประเภทใดก็ตาม เนื่องจากการเกิดความเพลินขึ้นอยู่กับคุณภาพของประสบการณ์ในขณะนั้นมากกว่าลักษณะของกิจกรรมที่ทำ (Demerouti & Mäkikangas, 2017)

ความเพลินในงาน มีนิยามเชิงปฏิบัติการหลากหลายแบบแตกต่างกันไปในแต่ละแนวคิด จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า แนวคิดหลักที่นิยมนำมาใช้ในกระบวนการศึกษาวิจัยจะมีทั้งสิ้น 3 รูปแบบ ได้แก่ (1) ความเพลินในงานเป็นประสบการณ์ที่มีหลายแง่มุม (multi-faceted experience) ดำเนินการวัดโดยใช้แบบสอบถามที่บ่งชี้ประสบการณ์ความเพลินจากปัจจัย 9 ประการ (Moneta, 2012) (2) ความเพลินในงานสามารถบ่งชี้ได้จากความสมดุลระหว่างการรับรู้ความท้าทายและการรับรู้ทักษะความสามารถของตนเอง (Csikszentmihalyi & LeFevre, 1989) และ (3) ความเพลินในงานเป็นประสบการณ์ที่มีองค์ประกอบหลักบางอย่าง เช่น แรงจูงใจภายในงาน การมีใจจดจ่อ และความสนุกในการทำงาน (Bakker, 2005)

รูปแบบแรก เป็นแนวคิดที่อธิบายความเพลินในงานเป็นประสบการณ์ที่มีหลายแง่มุม กำหนดให้ความเพลินในงานเป็นประสบการณ์ที่ตัวตนของบุคคลหายไปในการกระทำหนึ่งชั่วขณะ และการกระทำของบุคคลก็จะดำเนินไปอย่างต่อเนื่องตามตรรกะภายใต้กิจกรรมนั้น (Csikszentmihalyi, 1996; Delle Fave et al., 2011) ประกอบไปด้วยปัจจัยบ่งชี้ 9 ประการ (9 factor model [9FM]) ได้แก่

1. การรับรู้ทักษะของตนเองและความท้าทายในระดับสูง
2. การจดจ่อกับช่วงขณะปัจจุบันอย่างเข้มข้น
3. การหลอมรวมการกระทำและการตระหนักรู้เข้าด้วยกันอย่างง่ายดาย (ทำให้บุคคลรู้สึกตัวทั่วพร้อม สามารถแสดงออกได้อย่างฉับพลันและเป็นไปโดยอัตโนมัติ)
4. ความประหม่ากังวลหายไปอย่างเห็นได้ชัด
5. การรับรู้ความสามารถในการควบคุมสิ่งที่ตนเองทำอยู่
6. ความรู้สึกที่เวลาผ่านไปช้าหรือเร็วกว่าปกติ
7. ความแน่วแน่ที่จะบรรลุเป้าหมายในช่วงเวลานั้น
8. กฎเกณฑ์และข้อมูลป้อนกลับที่รับรู้ได้อย่างชัดเจนระหว่างทำกิจกรรม
9. ประสบการณ์นั้นเป็นแรงจูงใจและเป็นรางวัลในตัวเอง

แนวคิดนี้ถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลายในการศึกษาความเชื่อมโยงระหว่างความเพลินและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน (e.g., Engeser & Baumann, 2014; Fullagar & Kelloway, 2009; Moneta, 2012) เนื่องจากเป็นนิยามที่ให้ความหมายใกล้เคียงกับแนวคิดดั้งเดิมที่ Csikszentmihalyi (1975) พัฒนาไว้มากที่สุด อย่างไรก็ตามแนวคิดนี้มีข้อสังเกตในเชิงปฏิบัติการคือ ความเพลินในงานจัดเป็นประสบการณ์ที่ซับซ้อน มีองค์ประกอบหลากหลายเชื่อมโยงกันเป็นหนึ่งเดียว และไม่สามารถนำองค์ประกอบเพียงอันใดอันหนึ่งมาใช้ในการบ่งชี้ประสบการณ์ความเพลินในงานโดยสมบูรณ์ได้ (Engeser, 2012) นอกจากนี้ ยังมีความเป็นไปได้ที่ปัจจัยบางประการจะมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แตกต่างจากปัจจัยอื่นค่อนข้างเด่นชัด ซึ่งอาจทำให้ค่าความตรงโดยรวมของแบบวัดมีแนวโน้มต่ำกว่าที่ควรจะเป็น (Schiepe-Tiska & Engeser, 2017)

รูปแบบที่สอง เป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นความสมดุลระหว่างความท้าทายในงานและทักษะหรือความสามารถของตัวบุคคลในการรับมือกับความท้าทายนั้น (Nakamura & Csikszentmihalyi, 2002) จากมุมมองนี้ ความเพลินในงานมีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นเมื่อทั้งความท้าทายและทักษะของบุคคลอยู่ในระดับสูงและมีความทับซ้อนกัน (Bakker, 2005; Rodríguez-sánchez et al., 2011a) บุคคลที่จะประสบความเพลินในงานได้นั้นต้องสามารถควบคุมพฤติกรรมและสภาวะจิตใจของตนเองให้มีความยืดหยุ่นเพื่อรับมือกับความท้าทายที่เพิ่มขึ้นหรือเกิดขึ้นซ้ำอย่างต่อเนื่อง ด้วยการใช้อย่างมีประสิทธิภาพจากจุดแข็งและทักษะความสามารถของตนเอง (Csikszentmihalyi, 1990, 2003) ในการดำเนินการวิจัย นักวิจัยหลายท่านนิยมนำหลักความสมดุลของความท้าทายและทักษะมาใช้ร่วมกับวิธีการสุ่มตัวอย่างประสบการณ์ (experience sampling method [ESM]) (Csikszentmihalyi & LeFevre, 1989; Ilies et al., 2017) โดยพยายามตรวจจับความสมดุลระหว่างการรับรู้ความท้าทายและทักษะของแต่ละบุคคลซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา จึงตั้งข้อสังเกตได้ว่า แนวคิดนี้อาจมุ่งเน้นไปที่

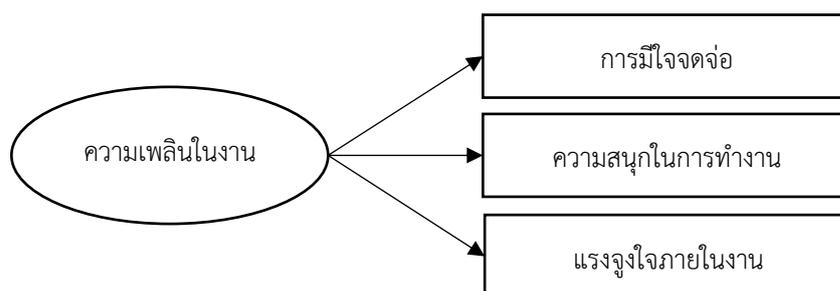
เงื่อนไขของการเกิดความเพลินในงานมากกว่าประสบการณ์ระหว่างที่เกิดความเพลินในงานเอง (Schiepe-Tiska & Engeser, 2017)

รูปแบบที่สาม เป็นแนวคิดที่เกิดจากนักวิจัยบางกลุ่มโต้แย้งว่า ทั้งแนวคิดที่มองความเพลินในฐานะประสบการณ์ที่มีหลากหลายแง่มุม และแนวคิดที่ให้ความเพลินเป็นความสมดุลระหว่างความท้าทายและทักษะของบุคคล กำลังนำส่วนที่เป็นประสบการณ์ของความเพลินไปปะปนกับผลลัพธ์และปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเพลินขึ้นมา (Bakker, 2005, 2008; Quinn, 2005; Rodríguez-sánchez et al., 2011b; Salanova et al., 2006) จึงนำไปสู่ความพยายามที่จะดำเนินการวิจัยโดยมุ่งเน้นเพียงองค์ประกอบหลักที่แสดงให้เห็นถึงประสบการณ์ความเพลินในช่วงเวลาหนึ่งเท่านั้น อาทิ นิยามของ Quinn (2005) ซึ่งระบุว่าความเพลินเป็น “การหลอมรวมการตระหนักรู้ในสถานการณ์เข้ากับการประยุกต์ใช้ความรู้และทักษะที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมนั้นโดยอัตโนมัติ” (p. 610) และ Bakker (2005) ซึ่งระบุนิยามของความเพลินเจาะจงไปที่บริบทการทำงานโดยเฉพาะว่าเป็น “ประสบการณ์สูงสุดระยะสั้นในระหว่างการทำงานที่บุคคลเกิดการมีใจจดจ่อ ความสนุก และแรงจูงใจภายในงาน” (p. 27) โดยการมีใจจดจ่อ (absorption) หมายถึง สภาวะที่บุคคลมีสมาธิจดจ่อไปกับงานตรงหน้า รู้สึกว่าเวลาผ่านไปเร็วหรือช้ากว่าความเป็นจริงและลืมตัวไปชั่วขณะ ความสนุกในการทำงาน (work enjoyment) หมายถึง การรู้สึกมีความสุขและประเมินประสบการณ์ ณ ขณะนั้นในทางบวก และแรงจูงใจภายในงาน (intrinsic work motivation) หมายถึง การทำกิจกรรมในงานเพื่อประโยชน์และความพึงพอใจของตนเองโดยไม่จำเป็นต้องแสวงหารางวัลจากภายนอก (Bakker, 2008) ดังแสดงในแผนภาพ 1

จากมุมมองข้างต้น ความเพลินในงานจัดเป็นรูปแบบของความผูกใจมั่น (engagement) ชั่วขณะตามสถานการณ์รูปแบบหนึ่ง คล้ายกับสิ่งที่เรียกว่าความผูกใจมั่นในงานเชิงสภาวะ (state work engagement) (Sonnentag et al., 2010) และในฐานะที่เป็นสภาวะ ความเพลินในงานจึงมี

#### แผนภาพ 1

แบบจำลองความเพลินในงาน (ปรับจาก Bakker, 2005, p. 27)



ลักษณะเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นชั่วคราวและไม่คงอยู่ถาวร แตกต่างจากความผูกใจมั่นในงานซึ่งเป็นอุปนิสัยที่คงอยู่เป็นระยะเวลานานกว่าและมีความคงที่มากกว่า

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดให้ความเพลินในงานมีนิยามตามที่ Bakker (2008) ระบุไว้ข้างต้น กล่าวคือเป็นสภาวะในการทำงานที่บุคคลประสบกับการมีใจจดจ่อ ความสนุกในการทำงาน และแรงจูงใจภายในงาน เนื่องจากนิยามดังกล่าวพัฒนาขึ้นเพื่อใช้ในบริบทการทำงานโดยเฉพาะ และถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลายในการศึกษาระหว่างกลุ่มตัวอย่างที่มีเงื่อนไขต่างกัน (between-subjects design) ณ จุดเวลาใดเวลาหนึ่ง (cross-sectional study) ซึ่งตรงกับลักษณะของการศึกษาครั้งนี้ อีกทั้งนิยามเชิงปฏิบัติการนี้ยังมีเครื่องมือวัดที่ได้รับการทดสอบแล้วว่าสามารถวัดความเพลินในงานได้อย่างแม่นยำเพียงพอ เนื่องจากเป็นเครื่องมือที่วัดเฉพาะมิติหลักที่สามารถบ่งชี้ความเพลินในงาน โดยไม่ได้ใช้เครื่องมือที่วัดทั้ง 9 มิติตามนิยามดั้งเดิมอย่างแนวคิด 9FM ซึ่งมีค่าความตรงโดยรวมต่ำกว่า นอกจากนี้ มิติที่ถูกกำหนดโดยนิยามดังกล่าวยังสะท้อนประสบการณ์ความเพลินในงานได้ดี แตกต่างจากแนวคิดที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างความท้าทายในงานและทักษะ ซึ่งแสดงให้เห็นเงื่อนไขของการเกิดความเพลินในงานมากกว่าสะท้อนประสบการณ์ระหว่างที่บุคคลเกิดความเพลินในงาน (Schiepe-Tiska & Engeser, 2017)

**ผลลัพธ์และสาเหตุของความเพลินในงาน** ความเพลินในงานสามารถนำไปสู่ผลลัพธ์ทางบวกหลายประการ ไม่ว่าจะเป็นผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เช่น ความผูกใจมั่นในงาน (Nakamura & Csikszentmihalyi, 2002) ผลการปฏิบัติงาน (Bakker, 2008) ความคิดสร้างสรรค์ในระหว่างแลกเปลี่ยนความรู้ (Yan et al., 2013) และผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้องกับสุขภาวะของพนักงาน เช่น อารมณ์ทางบวก (Eisenberger et al., 2005; Fullagar & Kelloway, 2009) สุขภาวะในการทำงาน (Rivkin et al., 2018) พลังงานหลังการปฏิบัติงาน (Demerouti et al., 2012) เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ความเพลินในงานที่มากเกินไปอาจส่งผลกระทบต่อทางลบได้เช่นกัน อาทิ ส่งผลให้เกิดภาวะติดงาน (workaholic) ซึ่งเป็นสาเหตุทำให้ความพึงพอใจในสมดุลของชีวิตและการทำงานลดลง ทั้งยังอาจก่อให้เกิดความตึงเครียดและปัญหาสุขภาพตามมา (Darija, 2017)

จากผลการศึกษาข้างต้น จะเห็นได้ว่าความเพลินในงานนั้นมีคุณประโยชน์หลายประการที่นักวิชาการและองค์กรให้ความสนใจ จึงมีการศึกษาค้นคว้าวิธีที่จะสร้างความเพลินในงานให้เกิดขึ้นอย่างแพร่หลาย ซึ่งงานวิจัยในอดีตพบว่า การรับรู้ของบุคคลที่มีต่อความสามารถของตนเองในการตอบสนองข้อเรียกร้องในงานที่ท้าทายมีผลต่อการเกิดความเพลินในงาน (Bakker, 2005) สอดคล้องกับที่ Nakamura และ Csikszentmihalyi (2002, 2009) ได้กำหนดให้ความสัมพันธ์ระหว่างความท้าทายของกิจกรรมและทักษะที่จำเป็นต่อการดำเนินกิจกรรมนั้น (ผนวกกับเป้าหมายที่ชัดเจน และการ

รับข้อมูลป้อนกลับโดยทันทีระหว่างทำกิจกรรม) เป็นเงื่อนไขของการเกิดความเพลินโดยทั่วไป ขณะเดียวกัน ยังมีปัจจัยรูปแบบอื่นที่มีผลต่อการเกิดความเพลินในงาน ได้แก่ ทรัพยากรส่วนบุคคล (personal resources) อาทิ การรับรู้ความสามารถของตนเอง (Salanova et al., 2006) และการมองโลกในแง่ดี (Beard & Hoy, 2010) นอกจากนี้ ความพร้อมและความหลากหลายของทรัพยากรในงาน (job resources) ยังส่งผลทางบวกต่อความเพลินในงานด้วยเช่นกัน (Mäkikangas et al., 2010) อาทิ คุณลักษณะของงาน (โดยเฉพาะความมีอิสระในการทำงานและความหลากหลายของทักษะ) การฝึกสอนงานโดยหัวหน้างาน การสนับสนุนทางสังคม โอกาสในการพัฒนาตนเอง ยิ่งไปกว่านั้น การทำงานที่มีทั้งทรัพยากรในงานและข้อเรียกร้องในงานที่ทำทนายรวมกันยังเป็นสภาพแวดล้อมที่อาจพบความเพลินในงานมากที่สุด (Bakker & van Woerkom, 2017; Demerouti & Mäkikangas, 2017) สอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับข้อเรียกร้องในงานและทรัพยากรในงานที่จะกล่าวถึงในส่วนต่อไป

### **ทฤษฎีข้อเรียกร้องในงานและทรัพยากรในงาน**

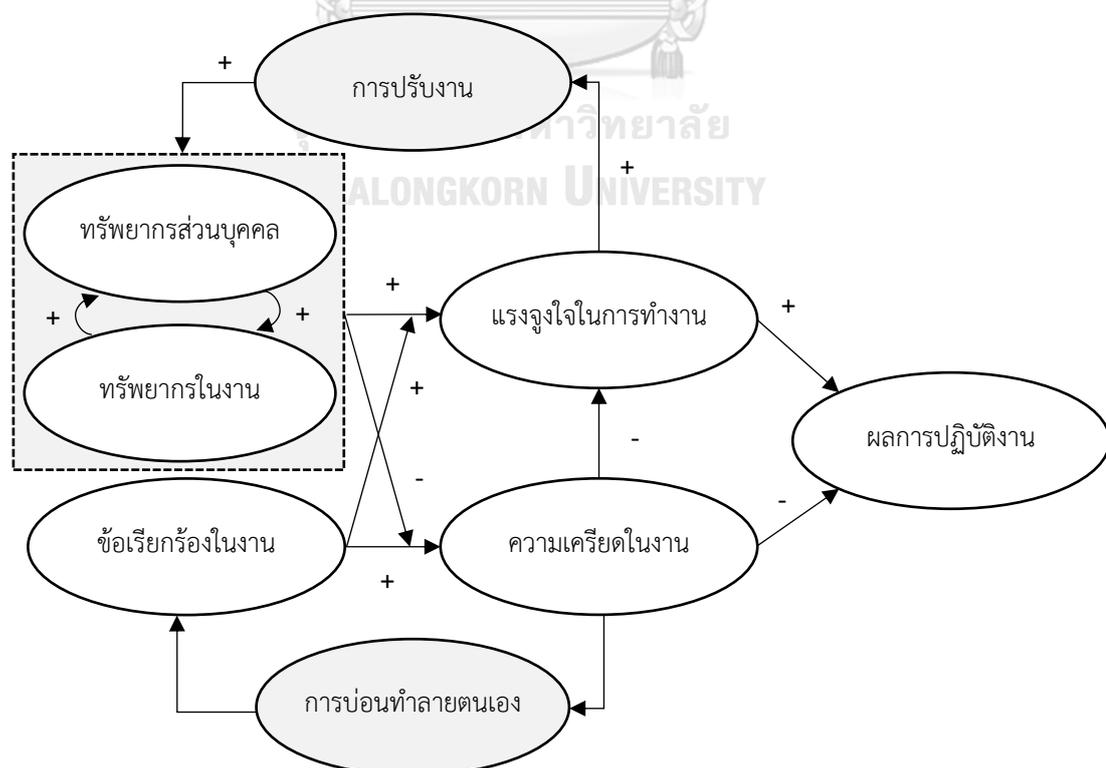
ทฤษฎีข้อเรียกร้องในงานและทรัพยากรในงาน (job demands-resources theory [JD-R]) (Bakker & Demerouti, 2007, 2017) เป็นกรอบแนวคิดที่นิยมนำมาใช้เพื่ออธิบายกลไกการเกิดความเพลินในงานแนวคิดหนึ่ง ทฤษฎีนี้จำแนกคุณลักษณะของงานออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ ข้อเรียกร้องในงาน และทรัพยากรในงาน โดยข้อเรียกร้องในงาน หมายถึง คุณลักษณะของงานไม่ว่าจะเป็นทางกายภาพ จิตใจ สังคม หรือองค์กร ที่จำเป็นต้องใช้ทักษะหรือความพยายามทั้งทางกายและ/หรือทางใจ (การรู้คิดและอารมณ์) อย่างต่อเนื่อง จึงมีต้นทุนทางร่างกายและ/หรือจิตใจบางอย่างเข้ามาเกี่ยวข้อง ตัวอย่างเช่น ความกดดันในการทำงาน สภาพแวดล้อมทางกายภาพที่ไม่เอื้ออำนวย และการรับมือกับอารมณ์ของลูกค้าย เป็นต้น ในทางกลับกัน ทรัพยากรในงาน หมายถึง คุณลักษณะของงานทั้งทางกายภาพ จิตใจ สังคม หรือองค์กร ที่เป็นประโยชน์ต่อการบรรลุเป้าหมายในการทำงาน สามารถลดข้อเรียกร้องในงานรวมถึงต้นทุนทางร่างกายและจิตใจบางอย่างที่เกี่ยวข้อง หรือสามารถกระตุ้นให้บุคคลเกิดการเติบโต การเรียนรู้ และการพัฒนาตนเอง (Bakker & Demerouti, 2007) ทรัพยากรในงานอาจอยู่ในระดับองค์กร ( อาทิ ค่าจ้าง โอกาสในการทำงาน ความมั่นคงในงาน) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและสังคม ( อาทิ การสนับสนุนจากหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน บรรยากาศของทีม) การจัดระเบียบการทำงาน ( อาทิ ความชัดเจนของบทบาทหน้าที่ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ) และในระดับของตัวงาน ( อาทิ ความมีอิสระในการทำงาน ความหลากหลายของทักษะที่ใช้ในงาน การมีส่วนร่วมในกระบวนการทำงานทั้งหมด ความสำคัญของงาน และการได้รับข้อมูลป้อนกลับ)

หลักการสำคัญของทฤษฎีนี้ปรากฏตามแผนภาพ 2 ซึ่งอธิบายกระบวนการทางจิตวิทยาที่แตกต่างกันสองประการ อันดับแรกคือกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการเสื่อมถอยของสุขภาพ (health-impairment process) โดยงานที่ออกแบบมาไม่ดีหรืองานที่มีข้อเรียกร้องมากเกินไปจะทำให้บุคคลสูญเสียทรัพยากรทั้งทางกายและทางจิตใจไปจนหมด เกิดความเครียดในงาน นำไปสู่พลังงานที่ลดลง และเกิดปัญหาสุขภาพตามมา เห็นได้จากปรากฏการณ์ที่เรียกว่าสภาวะหมดไฟ (burnout) อันดับถัดมาคือกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ (motivational process) โดยมีกลไกพื้นฐานว่าทรัพยากรในงานและทรัพยากรส่วนบุคคลสามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงาน รวมถึงนำไปสู่ความผูกพันในงาน และผลการปฏิบัติงานที่ดีได้ (Bakker & Demerouti, 2007)

จากแผนภาพข้างต้น นอกจากทรัพยากรในงานจะเป็นปัจจัยหลักในกระบวนการสร้างแรงจูงใจแล้ว ยังสามารถยับยั้งอิทธิพลของข้อเรียกร้องในงานในกระบวนการเสื่อมถอยของสุขภาพได้ ขณะที่ข้อเรียกร้องในงานในระดับสูงสามารถส่งเสริมอิทธิพลของทรัพยากรในงานในกระบวนการสร้างแรงจูงใจ นอกจากนี้ แรงจูงใจในการทำงาน (work motivation) ยังกระตุ้นให้เกิดการปรับงาน (job crafting) ซึ่งเป็นกลยุทธ์ส่วนบุคคลอย่างหนึ่งที่น่าไปสู่การรักษาหรือเสริมสร้างทรัพยากรในงานและทรัพยากรส่วนบุคคล ในทางตรงกันข้าม ความเครียดในงาน (job strain) จะกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรม

## แผนภาพ 2

แบบจำลองข้อเรียกร้องในงานและแหล่งทรัพยากรในงาน (ปรับจาก Bakker & Demerouti, 2017, p.275)



บ่อนทำลายตนเอง (self-undermining) ซึ่งนำไปสู่การรับรู้ข้อเรียกร้องในงานที่มากขึ้น ส่งผลทำให้บุคคลเกิดความเครียดอย่างต่อเนื่อง และมีผลการปฏิบัติงานตกต่ำลงตามมา (Bakker & Demerouti, 2017)

**กระบวนการสร้างแรงจูงใจ** ทฤษฎี JD-R กำหนดให้ทรัพยากรในงานเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีบทบาทสำคัญในกระบวนการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน เช่นเดียวกับทฤษฎีคุณลักษณะของงาน (Job Characteristics Model) (Hackman & Oldham, 1976, 1980) ซึ่งระบุว่า ทรัพยากรในงานในระดับของตัวงาน ได้แก่ ความหลากหลายของทักษะ (skill variety) การมีส่วนร่วมในกระบวนการทำงานทั้งหมด (task identity) ความสำคัญของงาน (task significant) ความมีอิสระในการทำงาน (autonomy) และการได้รับข้อมูลป้อนกลับ (feedback) ล้วนมีศักยภาพในการสร้างแรงจูงใจได้ทั้งสิ้น สอดคล้องกับทฤษฎีการเก็บรักษาทรัพยากร (conservation of resources theory [COR]) (Hobfoll, 2001) ซึ่งกล่าวไว้ว่า แรงจูงใจที่สำคัญอย่างหนึ่งของมนุษย์คือการเก็บรักษาและการสะสมทรัพยากร ยิ่งไปกว่านั้น ทรัพยากรในงานยังมีบทบาทในการเพิ่มแรงจูงใจภายในโดยส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนา ทั้งยังเพิ่มแรงจูงใจภายนอกโดยเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้บุคคลบรรลุเป้าหมายในการทำงาน (Bakker & Demerouti, 2007) บทบาททั้งสองประการนี้ล้วนตอบสนองความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ในการเติบโต การเติมเต็ม และการมีความสามารถ (Deci & Ryan, 1985) ด้วยเหตุนี้ ทรัพยากรในงานจึงมีคุณค่าในตัวเอง เนื่องจากเป็นเครื่องมือสำคัญที่นำไปสู่การเติบโตและความสำเร็จในการทำงาน

นอกจากแรงจูงใจในการทำงานจะเป็นผลจากทรัพยากรในงานโดยตรงแล้ว ปฏิสัมพันธ์ระหว่างข้อเรียกร้องในงานและทรัพยากรในงานก็มีความสำคัญต่อการพัฒนาแรงจูงใจในการทำงานด้วยเช่นกัน การศึกษากลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูชาวฟินแลนด์ (Bakker et al., 2007) และทันตแพทย์ (Bakker et al., 2005) พบว่า ทรัพยากรในงาน ได้แก่ การกล่าวชื่นชม ความสามารถทางนวัตกรรมและความหลากหลายของทักษะที่ใช้ในการทำงาน สามารถทำนายความผูกพันในงานได้มากที่สุดเมื่อบุคคลประสบกับข้อเรียกร้องในงานสูง (อาทิ เมื่อครูประสบพฤติกรรมของนักเรียนที่ไม่เหมาะสม สภาพแวดล้อมการทำงานที่ไม่อำนวย) สอดคล้องกับที่ Bakker และ Demerouti (2017) กล่าวไว้ในทฤษฎี JD-R ว่า ทรัพยากรในงานจะมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงานมากเป็นพิเศษเมื่อข้อเรียกร้องในงานอยู่ในระดับสูง คำอธิบายดังกล่าวคล้ายกับที่ Hobfoll (2001) ได้ตั้งข้อสังเกตไว้เช่นเดียวกันว่า ทรัพยากรทุกประเภทช่วยพัฒนาแรงจูงใจได้ และจะเป็นประโยชน์ต่อการทำงานอย่างแท้จริงในยามจำเป็น Karasek (1979) เรียกงานที่มีทั้งข้อเรียกร้องในงานสูงและทรัพยากรในงานสูงเช่นนี้ว่า งานที่กระตุ้นความกระตือรือร้น (active job) ซึ่งลักษณะสำคัญของงานประเภทนี้คือการท้าทายให้บุคคลเรียนรู้สิ่งใหม่ และจูงใจให้บุคคลปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงาน ด้วยเหตุนี้จึงสรุปได้ว่า บุคคลมี

แนวโน้มที่จะเกิดแรงจูงใจในการทำงาน เมื่อประสบกับงานที่มีทั้งข้อเรียกร้องในงานและทรัพยากรในงานอยู่ในระดับสูง

**ความเพลินในงานภายใต้ทฤษฎี JD-R** ความเพลินในงานเป็นปรากฏการณ์ที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงานอย่างใกล้ชิด สังเกตได้จากองค์ประกอบของความเพลินในงานไม่ว่าจะเป็นการมีใจจดจ่อใน ความสนุกในการทำงาน และแรงจูงใจภายในงาน ล้วนมีความคล้ายคลึงกับแนวคิดของแรงจูงใจ ตามที่ Atkinson (1964) ได้ระบุนิยามโดยทั่วไปของแรงจูงใจไว้ว่า เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลในช่วงระยะเวลาหนึ่งหรือในทันทีทันใดที่มีต่อทิศทาง ความรู้สึกมีพลัง และการคงอยู่ของการกระทำ ยิ่งไปกว่านั้น หากเจาะจงไปที่แรงจูงใจภายใน ซึ่งหมายถึง ความต้องการของบุคคลในการทำกิจกรรมหนึ่ง เนื่องจากกิจกรรมนั้นให้ความสุขและความพึงพอใจได้ด้วยตัวของมันเอง อีกทั้งยังเป็นรางวัลในตัวเองได้โดยปราศจากเป้าหมายภายนอก (อาทิ เงินเดือนที่เพิ่มมากขึ้น การเลื่อนตำแหน่ง) (Deci & Ryan, 1985) จะเห็นได้ว่าแนวคิดนี้มีความใกล้เคียงกับแรงจูงใจภายในซึ่งเป็นมิติหนึ่งของความเพลินในงาน สรุปได้ว่า ความเพลินในงานนับเป็นสภาวะทางจิตใจที่มีความเชื่อมโยงกับแรงจูงใจในการทำงานอย่างแนบแน่น ดังนั้น ความเพลินในงานจึงอาจเทียบเคียงได้กับแรงจูงใจในการทำงานเมื่อนำมาวิเคราะห์ผ่านแบบจำลองของทฤษฎี JD-R

เมื่อมุ่งเน้นไปที่ความสัมพันธ์ระหว่างข้อเรียกร้องในงานและความเพลินในงานภายใต้กรอบทฤษฎี JD-R การศึกษาของ Zito และคณะ (2015) พบว่า ข้อเรียกร้องในงานสามารถส่งผลกระทบต่อความเพลินในงานได้ทั้งทางบวกและทางลบ โดยข้อเรียกร้องในงานในรูปแบบของความไม่สอดคล้องทางอารมณ์ (emotional dissonance) มีความสัมพันธ์ทางลบกับความเพลินในงาน (ด้านความสนุกในการทำงาน และแรงจูงใจภายในงาน) ขณะที่ภาระงาน (workload) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเพลินในงาน (ด้านการมีใจจดจ่อ) จึงกล่าวได้ว่า ข้อเรียกร้องในงานอาจไม่ได้ส่งผลทางลบต่อความเพลินในงานเสมอไป แต่ยังมีแนวโน้มที่จะส่งผลทางบวกต่อความเพลินในงานได้หากข้อเรียกร้องในงานนั้นมีลักษณะที่ทำหาย เช่นเดียวกับที่ Bakker และคณะ (2010) พบว่า ปัจจัยที่มีความใกล้เคียงกับองค์ประกอบของความเพลินในงาน ได้แก่ ความสนุกในงาน (task enjoyment) และความยึดมั่นผูกพัน (commitment) จะอยู่ในระดับสูงสุดเมื่อพนักงานเผชิญกับงานที่มีความท้าทายและกระตุ้นให้ตื่นตัว (ในขณะที่มีทรัพยากรเพียงพอ) ดังนั้น ข้อเรียกร้องในงานโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ‘ข้อเรียกร้องในงานที่ทำหาย’ จึงอาจเป็นสาเหตุหนึ่งที่น่าไปสู่การเกิดความเพลินในงานได้

### **ข้อเรียกร้องในงานที่ทำหาย**

การเปลี่ยนแปลงในโลกของการทำงานเป็นสิ่งที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ จึงเกิดความท้าทายขึ้นกับทั้งองค์กรและพนักงานที่ต้องรับมือด้วยการปรับตัวและมีความยืดหยุ่นอยู่เสมอ เพื่อรักษา

ความสามารถในการแข่งขันและอยู่รอดในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน (Korunka & Kubicek, 2017) โดยเฉพาะในปัจจุบันที่การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างฉับพลันเนื่องมาจากเทคโนโลยีที่พัฒนาอย่างรวดเร็ว รวมถึงเหตุการณ์ที่ไม่อาจคาดคิดอย่างเช่นสถานการณ์การระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา-19 หรือโควิด-19 ล้วนเป็นแรงผลักดันให้องค์การเร่งความเร็วในการปรับตัวและพัฒนา ปรัชญาการดำเนินงานดังกล่าวส่งผลให้พนักงานต้องแบกรับข้อเรียกร้องในงานเพิ่มมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นความเข้มข้นของการทำงาน การวางแผนและการตัดสินใจ การเรียนรู้สิ่งใหม่และพัฒนาตนเอง ซึ่งข้อเรียกร้องในงานทั้งหมดนี้ต่างอาศัยต้นทุนทั้งทางร่างกายและจิตใจจากการพยายามอย่างหนัก และมีแนวโน้มที่จะก่อให้เกิดความเครียดและปัญหาสุขภาพขึ้นได้ (Bakker & Demerouti, 2017)

อย่างไรก็ตาม มีงานวิจัยจำนวนหนึ่งโต้แย้งว่าข้อเรียกร้องในงานอาจไม่ได้ส่งผลกระทบต่อทางลบเสมอไป ขึ้นอยู่กับว่าบุคคลจะรับรู้ข้อเรียกร้องในงานนั้นอย่างไร งานวิจัยของ Meyer และ Hünfeldt (2018) พบว่าข้อเรียกร้องในงานเกี่ยวกับการรู้คิด (cognitive job demands) 3 รูปแบบ ได้แก่ การได้รับมอบหมายงานใหม่ การปรับปรุงงาน และการทำสิ่งที่ไม่เคยเรียนรู้มาก่อน มีโอกาสทำให้เกิดอาการเหนื่อยล้าได้ทั้งสิ้น แต่ในขณะเดียวกันกลับพบว่าผลกระทบต่อสุขภาพและความพึงพอใจในงานที่เกิดจากข้อเรียกร้องดังกล่าวนั้นสามารถเป็นไปได้ทั้งทางบวกและทางลบ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับว่าเป็นข้อเรียกร้องในงานรูปแบบใด ผู้วิจัยอภิปรายว่าข้อค้นพบนี้อาจเกี่ยวข้องกับการรับรู้ความเครียดในงานที่แตกต่างกันตามแนวคิดความเครียดที่ทำทลายและที่เป็นอุปสรรค (The Challenge-Hindrance Model of Stress) ของ Cavanaugh และคณะ (2000) ซึ่งแบ่งสาเหตุของความเครียดออกเป็นแหล่งความเครียดที่ทำทลาย (challenge stressors) และแหล่งความเครียดที่เป็นอุปสรรค (hindrance stressors) โดยแหล่งความเครียดที่ทำทลายจะส่งผลทางบวกต่อแรงจูงใจในการทำงาน ขณะที่แหล่งความเครียดที่เป็นอุปสรรคจะส่งผลทางลบต่อแรงจูงใจในการทำงาน

**คำนิยามและผลลัพธ์ของข้อเรียกร้องในงานที่ทำทลาย** LePine และคณะ (2005) ได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับแหล่งความเครียดดังกล่าวภายใต้ทฤษฎี JD-R และจำแนกข้อเรียกร้องในงานออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ ข้อเรียกร้องในงานที่เป็นอุปสรรค (hindrance job demands) และข้อเรียกร้องในงานที่ทำทลาย (challenge job demands) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Cavanaugh และคณะ (2000) ที่อธิบายเกี่ยวกับแหล่งความเครียด โดยให้ข้อเรียกร้องในงานที่เป็นอุปสรรคหมายถึง ข้อเรียกร้องในงานหรือสถานการณ์ในการทำงานที่มีข้อจำกัดมากเกินไปหรือไม่พึงปรารถนา ซึ่งรบกวนหรือขัดขวางความสามารถของบุคคลในการบรรลุเป้าหมาย (Cavanaugh et al., 2000) ตัวอย่างเช่น ความขัดแย้งของบทบาท บทบาทที่มากเกินไป และความคลุมเครือของบทบาทหน้าที่ ส่วนข้อเรียกร้องในงานที่ทำทลาย หมายถึง ข้อเรียกร้องในงานที่แม้ต้องใช้ความพยายาม แต่ยังสามารถส่งเสริมให้บุคคลเติบโตและประสบความสำเร็จได้ (Podsakoff et al., 2007) ตัวอย่างเช่น ปริมาณ

งานที่มาก ความกดดันด้านเวลา และหน้าที่ความรับผิดชอบที่ซับซ้อน ซึ่งข้อเรียกร้องในงานประเภทนี้มีแนวโน้มที่บุคคลจะมองว่าเป็นประสบการณ์การทำงานที่เป็นรางวัลในตัวเอง และคุ้มค่ากับความไม่สะดวกสบายหรือต้นทุนที่ต้องแลกมาเพื่อให้งานนั้นสำเร็จ ดังนั้น ข้อเรียกร้องในงานที่ท้าทายจึงเป็นข้อเรียกร้องที่ถูกจัดว่าเป็นประโยชน์ต่อพนักงานและอาจแสดงบทบาทในการสร้างแรงจูงใจได้ แม้จะต้องอาศัยความพยายามในการจัดการก็ตาม

อย่างไรก็ดี มีงานวิจัยจำนวนหนึ่งระบุว่า ในบางกรณีข้อเรียกร้องในงานที่ท้าทายอาจถูกมองว่าเป็นข้อเรียกร้องในงานที่เป็นอุปสรรค และในทางกลับกัน ข้อเรียกร้องในงานที่เป็นอุปสรรคก็อาจถูกมองว่าเป็นข้อเรียกร้องในงานที่ท้าทายได้ด้วยเช่นเดียวกัน ขึ้นอยู่กับบริบทและการประเมินของแต่ละบุคคล Bakker และ San-Vergel (2013) พบว่าพยาบาลที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาของพวกเขา มองว่า ความกดดันในการทำงานเป็นข้อเรียกร้องในงานที่เป็นอุปสรรคมากกว่าที่จะเป็นข้อเรียกร้องในงานที่ท้าทาย ทั้งนี้ ผลกระทบของข้อเรียกร้องในงานจึงอาจเกิดขึ้นแตกต่างกันออกไป ขึ้นอยู่กับบุคคลว่าจะรับรู้และพิจารณาข้อเรียกร้องในงานนั้นว่าเป็นความท้าทายหรือเป็นอุปสรรค (van Oortmerssen et al., 2020)

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดให้ข้อเรียกร้องในงานที่ท้าทาย หมายถึง ข้อเรียกร้องในงานที่บุคคลรับรู้ในทางบวก เนื่องจากเป็นข้อเรียกร้องในงานที่สามารถช่วยให้บุคคลเรียนรู้ เติบโตและประสบความสำเร็จได้ สอดคล้องตามที่ Ventura และคณะ (2015) ระบุนิยามไว้ว่าเป็นข้อเรียกร้องในงานที่ถูกรับรู้ในทางบวกและส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาตนเอง

แม้ข้อเรียกร้องในงานที่ท้าทายมีแนวโน้มที่จะส่งผลให้เกิดความเครียดในการทำงานเหมือนข้อเรียกร้องในงานประเภทอื่น อย่างไรก็ตาม การศึกษาในอดีตกลับพบว่า ข้อเรียกร้องในงานที่ท้าทายนั้นมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลลัพธ์ที่น่าพึงประสงค์ด้วย เช่น ความพึงพอใจในงาน (Cavanaugh et al., 2000; Podsakoff et al., 2007) ความผูกพันต่อองค์กร (Podsakoff et al., 2007) และผลการปฏิบัติงาน (LePine et al., 2016) เป็นต้น

**ข้อเรียกร้องในงานที่ท้าทายกับความเพลลนในงาน** นอกเหนือจากผลลัพธ์ที่กล่าวข้างต้น ข้อเรียกร้องในงานที่ท้าทายยังมีแนวโน้มที่จะส่งผลทางบวกต่อความเพลลนในงานอีกด้วย เนื่องจากมีการศึกษาพบว่า ภาวะทางจิตใจ (mental overload) ซึ่งเป็นข้อเรียกร้องในงานที่ท้าทายรูปแบบหนึ่งสามารถส่งผลทางบวกต่อความผูกใจมั่นในงานได้ (Ventura et al., 2015) ซึ่งความผูกใจมั่นในงาน (work engagement) เป็นสภาวะทางจิตใจที่มีความเกี่ยวพันกับความเพลลนในงานอย่างใกล้ชิดตามที่ได้อธิบายก่อนหน้านี้นี้ เนื่องจากองค์ประกอบของตัวแปรดังกล่าว ได้แก่ ความรู้สึกมีพลังในการทำงาน (vigor) ความทุ่มเทในการทำงาน (dedication) และการมีใจจดจ่อ (absorption) (Maslach et al.,

2001) มีความสอดคล้องกับองค์ประกอบของความเพลินในงาน และทั้งสองตัวแปรยังมีความสัมพันธ์กันในทางบวกด้วย (Nakamura & Csikszentmihalyi, 2002) ดังนั้น จึงสันนิษฐานได้ว่าข้อเรียกร้องในงานที่ทำทลายอาจส่งผลทางบวกต่อความเพลินในงาน โดยเฉพาะในขณะที่บุคคลมีทักษะและทรัพยากรพร้อมสำหรับรับมือกับข้อเรียกร้องในงานดังกล่าว (van Oortmerssen et al., 2020)

ยิ่งไปกว่านั้น ความท้าทายยังเป็นองค์ประกอบพื้นฐานของทฤษฎีความเพลิน (flow theory) ของ Csikszentmihalyi (1990) ซึ่งกล่าวถึงความเพลินในรูปแบบของความสมดุลระหว่างความท้าทายและทักษะ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อบุคคลรับรู้ความท้าทายในระดับปานกลางหรือสูง (ในขณะที่ตนมีทักษะหรือทรัพยากรในระดับปานกลางหรือสูงด้วย) ความเพลินก็มีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้น (Fullagar et al., 2013; Nakamura & Csikszentmihalyi, 2002) จากแนวคิดดังกล่าวรวมถึงผลการวิจัยที่ค้นพบ จึงสรุปได้ว่าความท้าทายที่บุคคลรับรู้มีบทบาทสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงของความเพลิน (Ceja & Navarro, 2012)

นอกจากนี้ การประเมินข้อเรียกร้องในงานเป็นความท้าทายอาจเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดแรงจูงใจได้ เนื่องจากบุคคลรับรู้ว่าการเรียกร้องในงานนั้นจะเปิดโอกาสให้ตนได้เติบโตและประสบความสำเร็จในการทำงาน สอดคล้องกับผลการวิจัยซึ่งพบว่า ข้อเรียกร้องในงานที่ทำทลายมีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงจูงใจ (LePine et al., 2005) รวมถึงอารมณ์ทางบวกและสุขภาวะ (Ventura et al., 2015; Widmer et al., 2012) ซึ่งผลลัพธ์ทั้งสองประการนี้มีความเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของความเพลินในงานอย่างใกล้ชิด ได้แก่ แรงจูงใจภายในงาน และความสนุกในการทำงาน ดังนั้น ข้อเรียกร้องในงานที่ทำทลายจึงอาจมีความเชื่อมโยงกับความเพลินในงานในทางบวก สอดคล้องกับที่ Bakker และ van Woerkom (2017) ได้กล่าวไว้ในทางเดียวกันว่า ข้อเรียกร้องในงานที่ทำทลาย (ประกอบกับทรัพยากรในงาน) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเพลินในงาน

จากการศึกษาพบว่า งานวิจัยที่สนับสนุนข้อเสนอข้างต้นยังมีอยู่ค่อนข้างจำกัด และเท่าที่ผู้วิจัยทราบมีงานวิจัยจำนวนไม่มากนักที่ดำเนินการทดสอบความสัมพันธ์ทางสถิติระหว่างข้อเรียกร้องในงานที่ทำทลายกับความเพลินในงาน ตัวอย่างเช่น งานวิจัยของ Ceja และ Navarro (2012) ซึ่งใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบสะดวกและวิเคราะห์ผลจากข้อมูล 6,981 ชุดจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานทั้งหมด 60 คน เพื่อวัดการรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับความสมดุลระหว่างความท้าทายและทักษะ รวมถึงประสบการณ์ความเพลินในงานของพวกเขา ผลการวิจัยพบว่าความท้าทายมีบทบาทสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงของความเพลินในงาน รวมทั้งงานวิจัยของ van Oortmerssen และคณะ (2020) ซึ่งสำรวจข้อมูลจากพนักงานทั้งหมด 265 คน ในองค์การที่ให้บริการด้านการเงินแห่งหนึ่งใน

เนเธอร์แลนด์ ก็พบความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างข้อเรียกร้องในงานที่ทำหายและความเพลินในงานด้วยเช่นกัน ผู้วิจัยจึงเสนอให้มีการศึกษาวิจัยเพิ่มเติมเพื่อสนับสนุนข้อเสนอดังกล่าว

จากการทบทวนวรรณกรรมทั้งหมดข้างต้น นำไปสู่ข้อสรุปที่ว่า ข้อเรียกร้องในงานที่ทำหายอาจมีความเชื่อมโยงกับความเพลินในงาน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเสนอสมมติฐานดังต่อไปนี้

*สมมติฐานที่ 1: ข้อเรียกร้องในงานที่ทำหายมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเพลินในงาน*

ความเพลินในงานไม่เพียงเกิดขึ้นจากการทำงานที่ทำหายเท่านั้น แต่ทว่าบุคคลยังต้องมีทรัพยากรเพียงพอที่จะรับมือกับความท้าทายด้วย (Bakker & van Woerkom, 2017) Tadic และคณะ (2015) ศึกษาบทบาทของทรัพยากรในงานโดยให้กลุ่มตัวอย่างซึ่งประกอบอาชีพครูตอบแบบบันทึกประจำวัน (daily diary) เป็นระยะเวลาหนึ่ง พบว่าทรัพยากรในงาน ได้แก่ การฝึกสอนงาน โอกาสในการเติบโต และข้อมูลป้อนกลับ สามารถเพิ่มอิทธิพลทางบวกของข้อเรียกร้องในงานที่ทำหายต่อตัวแปรที่มีความเกี่ยวข้องกับความเพลินในงานอย่างความผูกใจมั่นในงานและอารมณ์ทางบวก ดังนั้น นอกเหนือจากอิทธิพลของข้อเรียกร้องในงานแล้ว บทบาทของทรัพยากรในงานจึงเป็นอีกประเด็นหนึ่งที่ผู้วิจัยสนใจ โดยทรัพยากรในงานที่นำมาศึกษาในงานวิจัยนี้ได้แก่ ความมีอิสระในการทำงาน ซึ่งจะกล่าวถึงในส่วนต่อไป

### **ความมีอิสระในการทำงาน**

ความมีอิสระในการทำงาน (work autonomy) เป็นทรัพยากรในงานที่ได้รับการยอมรับว่ามีบทบาทสำคัญประการหนึ่ง จากแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการออกแบบงานหลายแนวคิด อาทิ ทฤษฎีคุณลักษณะของงาน (job characteristics theory [JC]) (Hackman & Oldham, 1976, 1980) ทฤษฎีข้อเรียกร้องในงานและการควบคุมในงาน (job demand-control theory [JD-C]) (Karasek & Theorell, 1990) ทฤษฎีการกระทำ (action theory) (Frese & Zapf, 1994) ทฤษฎีข้อเรียกร้องในงานและทรัพยากรในงาน (Bakker & Demerouti, 2007, 2017)

**คำนิยามและผลลัพธ์ของความมีอิสระในการทำงาน** จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่าแต่ละแนวคิดได้อธิบายความหมายของความมีอิสระในการทำงานไว้แตกต่างกันออกไป เช่น ทฤษฎีการกำหนดตนเอง (self-determination theory) (Deci & Ryan, 1991) ได้อธิบายว่า ความมีอิสระ (autonomy) เป็นสิ่งพื้นฐานที่มนุษย์ทั่วไปปรารถนา เนื่องจากโดยธรรมชาติแล้ว มนุษย์มีแนวโน้มที่จะมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งรอบตัวในทางที่เอื้อให้ตนเองได้เรียนรู้และพัฒนาความเชี่ยวชาญ ซึ่งความมีอิสระในการกำหนดวิถีทางของตนเองนั้นเปิดโอกาสให้มนุษย์สามารถจัดการและควบคุมสิ่งแวดล้อมให้เป็นไปตามต้องการ ด้วยเหตุนี้ ทฤษฎีดังกล่าวจึงจัดให้ความมีอิสระเป็นหนึ่งในความต้องการ

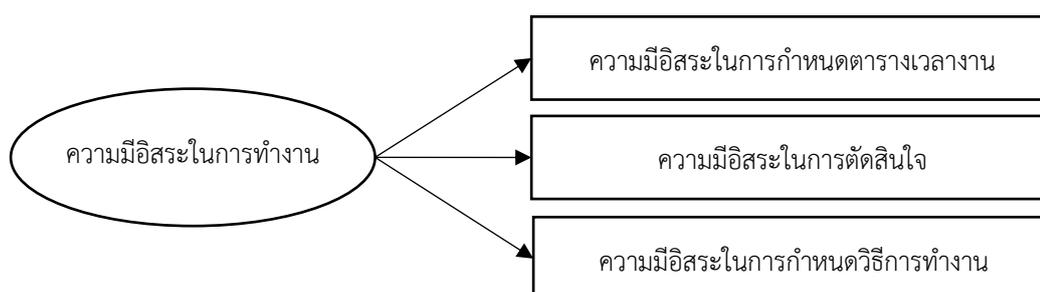
พื้นฐานของมนุษย์ พร้อมกับความต้องการมีความสามารถ (competence) และความต้องการมีความสัมพันธ์กับผู้อื่น (relatedness)

ในบริบทการทำงาน ความมีอิสระในการทำงานเป็นหนึ่งในองค์ประกอบสำคัญของแบบสำรวจเพื่อวินิจฉัยงาน (Job Diagnostic Survey) ของ Hackman และ Oldham (1975) ซึ่งเป็นต้นกำเนิดของทฤษฎีคุณลักษณะของงานในเวลาต่อมา (Hackman & Oldham, 1976, 1980) แนวคิดนี้กำหนดให้ความมีอิสระในการทำงาน เป็นคุณลักษณะของงานรูปแบบหนึ่งที่เปิดโอกาสให้พนักงานมีเสรีภาพ อิสระภาพ และอำนาจในการใช้ดุลพินิจของตน ผ่านการกำหนดตารางเวลาและวิธีการทำงานด้วยตนเองว่าจะทำชิ้นงานใด เมื่อไหร่ และอย่างไร กล่าวได้ว่า ความมีอิสระในการทำงานคือการที่พนักงานมีโอกาสได้ใช้ดุลพินิจของตนตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน รวมถึงสามารถออกแบบขั้นตอนและตารางเวลาในการทำงานได้

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้อ้างอิงนิยามข้างต้นเนื่องจากเป็นนิยามที่ระบุนิยามของความมีอิสระในการทำงานไว้อย่างชัดเจนตามทฤษฎีคุณลักษณะของงาน ดังนั้น จึงกำหนดให้นิยามของความมีอิสระในการทำงาน คือ คุณลักษณะของงานที่เปิดโอกาสให้พนักงานสามารถควบคุมการตัดสินใจ วิธีการทำงาน และตารางเวลางานได้ด้วยตนเอง ดังแสดงในแผนภาพ 3 โดยความมีอิสระในการกำหนดตารางเวลางาน (work scheduling autonomy) เป็นโอกาสที่พนักงานสามารถวางแผนว่าจะทำงานแต่ละชิ้นในเวลาใดและจัดลำดับสิ่งที่จะต้องทำเพื่อให้งานสำเร็จตามกำหนด ความมีอิสระในการตัดสินใจ (decision-making autonomy) เป็นโอกาสที่พนักงานสามารถใช้ความคิดริเริ่มและพิจารณาญาณส่วนบุคคลในการตัดสินใจเพื่อดำเนินงานให้ลุล่วง และความมีอิสระในการกำหนดวิธีการทำงาน (work methods autonomy) เป็นโอกาสที่พนักงานสามารถตัดสินใจว่าจะทำอะไรเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย (Morgeson & Humphrey, 2006)

### แผนภาพ 3

แบบจำลองความมีอิสระในการทำงาน (ปรับจาก Hackman & Oldham, 1976)



งานวิจัยในอดีตที่ศึกษาความมีอิสระในการทำงานในฐานะคุณลักษณะหลักของงานหรือ ทรัพยากรในงานพบว่า ความมีอิสระในการทำงานมีความเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ที่พึงประสงค์หลาย ประการ เช่น แรงจูงใจภายใน ความพึงพอใจในงาน และผลการปฏิบัติงานในระดับสูง นอกจากนี้ยัง ส่งผลทำให้การขาดงานและการลาออกอยู่ในระดับต่ำ รวมถึงช่วยให้บุคคลรู้สึกถึงความสามารถในการ ควบคุมสภาพแวดล้อม และรับมือกับข้อเรียกร้องในงานได้ดี (van der Doef & Maes, 1999)

**ความมีอิสระในการทำงานกับความเพลินในงาน** การศึกษาในอดีตพบว่าความมีอิสระ ในการทำงานมีความเกี่ยวข้องกับความเพลินในงานอย่างชัดเจน Demerouti (2006) ได้ศึกษาความ เชื่อมโยงระหว่างคุณลักษณะหลักของงานทั้งห้าประการ (Hackman & Oldham, 1980) กับความ เพลินในงานและพบว่า คุณลักษณะหลักของงานทั้งหมดซึ่งความมีอิสระในการทำงานรวมอยู่ด้วยนั้น มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเพลินในงาน นอกจากนี้ Fullagar และ Kelloway (2009) ได้ใช้ วิธีการวิจัยระยะยาว (longitudinal research) ศึกษาอิทธิพลของคุณลักษณะหลักของงานแต่ละ ประการพบว่า ความมีอิสระในการทำงาน (รวมถึงความหลากหลายของทักษะ) สามารถทำนายความ เพลินในงานได้อย่างมีนัยสำคัญแตกต่างจากคุณลักษณะของงานประการอื่น

นอกจากนี้ ความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างความมีอิสระในการทำงานและความเพลินใน งาน ยังอธิบายได้ด้วยทฤษฎี JD-R ซึ่ง Bakker และ Demerouti (2017) กล่าวไว้ว่า ทรัพยากรในงาน สามารถก่อให้เกิดแรงจูงใจได้เมื่อข้อเรียกร้องในงานอยู่ในระดับสูง ดังนั้น ความมีอิสระในการทำงาน ซึ่งนับเป็นทรัพยากรในงานชนิดหนึ่ง จึงมีแนวโน้มที่จะกระตุ้นให้เกิดความเพลินในงานได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในขณะที่บุคคลเผชิญกับข้อเรียกร้องในงานที่ทำหยาบก่อนข้างสูง Muecke และคณะ (2020) ยังกล่าวในทางเดียวกันด้วยว่า การให้พนักงานมีอิสระในงานจะทำให้พวกเขาู้สึกว่างานของตนมี ความท้าทายมากขึ้นตามไปด้วย รวมถึงมีงานวิจัยที่ชี้ให้เห็นว่า ความมีอิสระในการทำงานมีแนวโน้มที่ จะส่งเสริมประสบการณ์การทำงานที่ทำหยาบและนำไปสู่ความเพลินในงาน (Boswell et al., 2004; Ohly & Fritz, 2010) สอดคล้องกับการศึกษาของ Nakamura และ Csikszentmihalyi (2009) ที่ แสดงให้เห็นว่าบุคคลที่มีอิสระในการทำงานสูงมีแนวโน้มที่จะแสวงหาความท้าทายและโอกาสในการ เติบโตพัฒนา ซึ่งอาจนำไปสู่ความเพลินในงานในที่สุด

อย่างไรก็ตาม แม้ความมีอิสระในการทำงานจะเป็นประโยชน์ต่อพนักงานในการบริหาร จัดการงานของตนเองได้อย่างยืดหยุ่น แต่ขณะเดียวกันพนักงานก็อาจได้รับผลกระทบจากการแบกรับ ความคาดหวังและความกดดันจากองค์การที่ต้องการให้พนักงานควบคุมงานของตนให้มีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมาย เช่น การส่งมอบชิ้นงานให้ทันตามกำหนดเวลา การสร้างความพึงพอใจให้กับ ลูกค้า และการรักษาผลการปฏิบัติงานของตนให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ข้อเรียกร้องดังกล่าวที่เกิดขึ้น

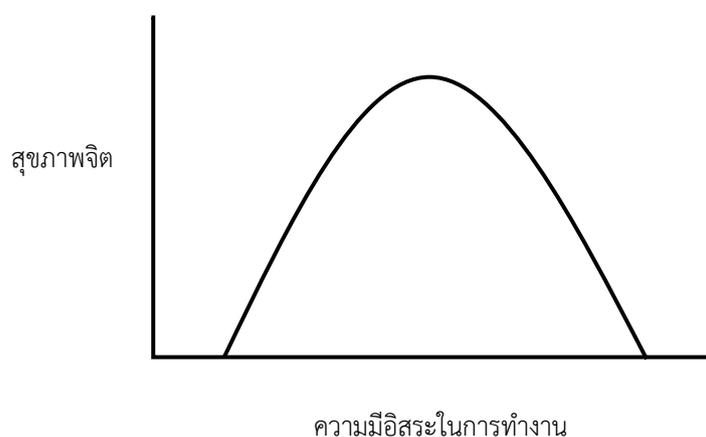
จึงอาจเป็นสาเหตุทำให้ความมีอิสระในการทำงานในระดับสูงส่งผลกระทบต่อทางลบ ทั้งยังมีแนวโน้มที่จะลดทอนความแข็งแรง (strength) ของความสัมพันธ์ระหว่างข้อเรียกร้องในงานที่ทำหยาบและความเพลินในงาน สอดคล้องกับแบบจำลอง ‘วิตามิน’ (Vitamin Model) ที่พัฒนาขึ้นเพื่ออธิบายลักษณะของงานและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ส่งผลต่อความสุขของพนักงาน เปรียบดังวิตามินที่หล่อเลี้ยงร่างกายของมนุษย์ Warr (1987) อธิบายผ่านแบบจำลองนี้ว่า ความมีอิสระในการทำงานมีความสัมพันธ์กับสุขภาพจิตในลักษณะรูปตัวยูกลับหัว (inverted u-shaped curve) ดังแสดงในแผนภาพ 4 กล่าวคือ ความมีอิสระในการทำงานอาจส่งผลทางบวกต่อสุขภาพจิตเมื่ออยู่ในระดับที่เหมาะสม ในทางกลับกัน หากมีอิสระในการทำงานในระดับที่สูงเกินไปอาจทำให้บุคคลต้องรับมือกับความไม่แน่นอน ภาระความรับผิดชอบสูง และการตัดสินใจที่ยากลำบากมากขึ้น ซึ่งอาจส่งผลให้เกิดความเครียดมากเกินไปตามมาได้

Pongratz และ Voß (2003) เรียกลักษณะการทำงานที่พนักงานสามารถบริหารจัดการตนเองเสมือนเป็นผู้ประกอบการว่า ‘entreployee’ พวกเขากล่าวถึงงานที่มีความอิสระสูงผ่านแนวคิดนี้ว่า ความมีอิสระในการทำงานมักมาพร้อมกับการควบคุมตนเอง (self-control) การโฆษณาตนเอง (self-commercialization) และการหาเหตุผลให้กับตนเอง (self-rationalization) ที่เพิ่มขึ้น ข้อสรุปดังกล่าวเป็นพื้นฐานให้ Höge (2011) นำมาต่อยอดแนวคิดเกี่ยวกับสิ่งที่พนักงานจำเป็นต้องมีเพื่อสร้าง/รักษาความยืดหยุ่นในการทำงาน เรียกว่า ‘flexibility requirement’ กล่าวคือพนักงานจะปฏิบัติงานอย่างยืดหยุ่นได้ก็ต่อเมื่อพวกเขาสามารถตอบสนองข้อเรียกร้องที่จำเป็นดังต่อไปนี้

1. พนักงานต้องสามารถจัดระเบียบการทำงานของตนเอง
2. พนักงานต้องสามารถพัฒนาสายอาชีพได้ด้วยตนเอง

#### แผนภาพ 4

ความสัมพันธ์ระหว่างความมีอิสระในการทำงานและสุขภาพจิต (ปรับจาก Warr, 1987)



3. พนักงานต้องสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง
4. พนักงานต้องสามารถปรับตัวได้ในแต่ละช่วงเวลา

Höge (2011) อธิบายว่า flexibility requirement มีแนวโน้มที่จะสร้างความท้าทายให้กับพนักงานในการจัดสรรทรัพยากรอย่างสมเหตุสมผล เพื่อปรับชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวให้มีความสมดุลมากที่สุด ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบสามในสี่ของ flexibility requirement มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการควบคุมงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่มีความสัมพันธ์กับความมีอิสระในการทำงานอย่างใกล้ชิด ดังนั้น จึงเป็นไปได้ที่พนักงานจะรู้สึกได้ว่า พวกเขาจำเป็นต้องตอบสนองข้อเรียกร้องเหล่านี้ให้ได้เมื่อมีอิสระในการทำงานสูง เพื่อให้ตนเองสามารถควบคุมกระบวนการดำเนินงานทั้งหมดได้อย่างต่อเนื่อง ขณะเดียวกัน องค์ประกอบของ flexibility requirement ทุกด้านที่กล่าวมาล้วนมีความสัมพันธ์กับความเครียดในงานอย่างมีนัยสำคัญ ดังนั้นจึงถือเป็นข้อเรียกร้องในงานชนิดหนึ่ง (Höge, 2011)

นอกจากนี้ ยังมีแนวคิดอื่นที่อธิบายผลกระทบของความมีอิสระในการทำงานสูงคล้ายแนวคิดข้างต้น อาทิ ความเข้มข้นของการทำงาน (work intensification) ซึ่งพัฒนาโดย Kubicek และคณะ (2014) แนวคิดนี้อธิบายถึงความพยายามที่พนักงานจำเป็นต้องลงทุนลงแรงเพื่อจัดการงานในแต่ละวันให้เสร็จสมบูรณ์ ผ่านการตอบสนองข้อเรียกร้องในแต่ละด้าน ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับองค์ประกอบของ flexibility requirement ได้แก่ การวางแผนและการตัดสินใจเกี่ยวกับงานอย่างเข้มข้น การวางแผนและการตัดสินใจเกี่ยวกับสายอาชีพอย่างเข้มข้น การเรียนรู้ความรู้ใหม่อย่างเข้มข้น และการเรียนรู้ทักษะใหม่อย่างเข้มข้น ซึ่งผู้วิจัยพบว่าการเพิ่มขึ้นของข้อเรียกร้องเหล่านี้มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเหนื่อยล้าทางอารมณ์ จึงนำมาสู่ข้อสรุปว่า การวางแผน การตัดสินใจ และการเรียนรู้ที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง อาจส่งผลเสียต่อสุขภาพที่ดีของพนักงานได้ (Kubicek et al., 2014)

Bredehöft และคณะ (2015) ศึกษาแนวโน้มของการเป็น ‘ดาบสองคม’ ของความมีอิสระในการทำงานด้วยวิธีวิจัยเชิงคุณภาพและนำเสนอข้อสรุปว่า พนักงานที่มีอิสระในการทำงานสูงมักมีแนวโน้มที่จะขาดแนวทางในการดำเนินงานว่าจะต้องทำอะไรจึงจะบรรลุเป้าหมาย ส่งผลให้พนักงานจำเป็นต้องออกแบบงานด้วยตัวเอง ดังนั้น แม้จะมีอิสระในการทำงานสูง แต่เนื่องจากต้องเผชิญกับสภาพการทำงานที่ไม่สามารถคาดเดาได้และไม่มีการอบการทำงานที่ชัดเจน ทำให้พนักงานจำเป็นต้องเพิ่มความพยายามในการออกแบบงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด อีกทั้งยังต้องพยายามดูแลรักษาสุขภาพร่างกายและจิตใจของตนเองไปพร้อมกัน (Bredehöft et al., 2015) เช่นเดียวกับการศึกษาของ Dettmers และ Bredehöft (2020) ซึ่งพบว่าความมีอิสระในการทำงานมีความสัมพันธ์กับข้อเรียกร้องในการออกแบบงาน (job design demands) และเนื่องจากพนักงาน

ต้องรับภาระในการจัดการกับข้อเรียกร้องดังกล่าว ทำให้ต้องเพิ่มความพยายามมากขึ้น จึงมีแนวโน้มที่จะเกิดความเหนื่อยล้าในระดับสูงตามมา

ด้วยเหตุนี้ ความยืดหยุ่นที่สูงขึ้นสวนทางกับแนวทางการปฏิบัติงานและการควบคุมจากองค์กรที่ลดลง ผนวกกับความกดดันที่ต้องสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี จึงมีแนวโน้มทำให้พนักงานเกิดความเครียดและความเหนื่อยล้าทั้งทางร่างกายและจิตใจ ซึ่งอาจนำไปสู่แรงจูงใจที่ลดลงเมื่อพิจารณาตามทฤษฎี JD-R (Bakker & Demerouti, 2017) อีกทั้งการศึกษาในอดีตยังพบว่า ความเหนื่อยล้าสามารถส่งผลกระทบต่อความเพลินในงานได้ (Mäkikangas et al., 2010) ดังนั้น ความมีอิสระในการทำงานในระดับสูงจึงอาจไม่ได้ส่งผลกระทบหรือมีอิทธิพลในทางบวกเสมอไป แต่มีแนวโน้มที่จะแสดงบทบาทในทางลบ โดยเฉพาะเมื่อบุคคลเผชิญกับข้อเรียกร้องในงานในระดับสูง แม้จะเป็นข้อเรียกร้องในงานที่ทำหายซึ่งเปิดโอกาสให้เกิดการเรียนรู้และเติบโตก็ตาม

จากการทบทวนวรรณกรรมทั้งหมดข้างต้น นำไปสู่ข้อสรุปที่ว่าความมีอิสระในการทำงานอาจลดทอนความแข็งแรงของความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างข้อเรียกร้องในงานที่ทำหายและความเพลินในงาน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเสนอสมมติฐานดังต่อไปนี้

*สมมติฐานที่ 2: ความมีอิสระในการทำงานมีอิทธิพลกำกับทางลบ ต่อความสัมพันธ์ระหว่างข้อเรียกร้องในงานที่ทำหายและความเพลินในงาน*

### **การใช้จุดแข็ง**

การใช้จุดแข็ง (strengths use) เป็นแนวคิดที่ได้รับการศึกษามาอย่างยาวนานหลายทศวรรษในบริบทงานสังคมสงเคราะห์และการดูแลสุขภาพจิต คู่มือแบบจำลองจุดแข็ง (Strength Model) ซึ่งจัดพิมพ์ขึ้นเป็นครั้งแรกเมื่อประมาณ 20 ปีที่แล้วโดย Rapp และ Goscha (1997) ได้อธิบายถึงแนวทางในการฟื้นฟูผู้ประสบปัญหาสุขภาพจิตด้วยวิธีปฏิบัติบนพื้นฐานของจุดแข็ง (strengths-based practices) ไว้ว่า วิธีการนี้ตั้งอยู่บนความเชื่อที่ว่า บุคคลจะบรรลุเป้าหมายและประสบความสำเร็จสูงสุดได้ เมื่อพวกเขาสามารถระบุดจุดแข็ง ความสามารถ รวมถึงทรัพยากรที่ตนมีอยู่และนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ ด้วยเหตุนี้ บุคคลจึงจำเป็นต้องได้รับความช่วยเหลือในการสร้างการตระหนักรู้และใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่เขามีอยู่แต่อาจไม่เคยรู้มาก่อน เพื่อสร้างผลลัพธ์ที่ยอดเยียน นั่นคือการกลับมามีพลังในการใช้ชีวิตอีกครั้งหนึ่ง (Greene et al., 2005)

นอกจากนี้ การศึกษาเกี่ยวกับจุดแข็งได้รับความสนใจในวงกว้างมากขึ้นจากแนวคิดจิตวิทยาเชิงบวก (positive psychology) หลังจากสุนทรพจน์ครั้งแรกของ Martin E. P. Seligman ในฐานะประธานสมาคมจิตวิทยาอเมริกัน (American Psychological Association [APA]) ในปี

1998 และจากการตีพิมพ์บทความวิชาการที่ Seligman และ Csikszentmihalyi (2000) อ้างถึงอยู่บ่อยครั้ง บทความดังกล่าวอธิบายความหมายของจิตวิทยาเชิงบวกว่าเป็น “ศาสตร์แห่งประสบการณ์ส่วนบุคคลในเชิงบวก ลักษณะนิสัยเฉพาะตัวของบุคคลในเชิงบวก และการสถาปนาวิถีปฏิบัติในเชิงบวก” (p. 5) หลังจากนั้นจึงมีการนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับจุดแข็งซึ่งมีพื้นฐานมาจากทฤษฎีจิตวิทยาเชิงบวกเกิดขึ้นตามมามากมาย

**คำนิยาม** นักจิตวิทยาเชิงบวกหลายท่านได้ศึกษาคุณลักษณะที่ดีของบุคคล (e.g., Park et al., 2004; Peterson & Park, 2006; Peterson & Seligman, 2004) และนำเสนอแนวคิดของคุณลักษณะที่เป็นจุดแข็ง (character strengths) โดยให้นิยามไว้ว่าเป็นอุปนิสัยเชิงบวกของบุคคลที่สะท้อนออกมาทางความคิด ความรู้สึก และพฤติกรรม (Park et al., 2004) โดยจำแนกคุณลักษณะดังกล่าวออกเป็น 24 ประการ เช่น ความอยากรู้อยากเห็น ความกล้าหาญ ความมีเมตตา ความเป็นผู้นำ การควบคุมตนเอง และความกตัญญูรู้คุณ (Peterson & Seligman, 2004)

แนวคิดเกี่ยวกับจุดแข็งที่ใช้ในทางปฏิบัติแนวคิดหนึ่ง ได้แก่ แบบจำลองของแกลลัป (Gallup Model) ซึ่งอธิบายว่า บุคคลต่างมีรูปแบบความคิด ความรู้สึก และพฤติกรรมตามธรรมชาติ เรียกว่า พรสวรรค์ (talents) แตกต่างกันไปมากกว่า 34 แบบ (มิติ) โดยพรสวรรค์ที่มีมาแต่กำเนิดเหล่านี้สามารถพัฒนาเป็นจุดแข็งได้ด้วยการเพิ่มความรู้และทักษะเข้าไป (Hodges & Clifton, 2004) โดยนิยามของจุดแข็งในที่นี้ หมายถึง ความสามารถในการสร้างผลการปฏิบัติงานที่สมบูรณ์แบบอย่างสม่ำเสมอในกิจกรรมที่ได้รับมอบหมาย อย่างไรก็ตาม มีนักวิจัยบางท่านตั้งข้อสังเกตกับแนวคิดของแกลลัปว่า ค่าความสอดคล้องภายในของแต่ละมิติยังไม่แน่นชัด และมิติบางมิติอาจมีความทับซ้อนกันอยู่ ความตรงเชิงจำแนก (discriminant validity) ของมิติที่ถูกแบ่งแยกออกมาเป็นพรสวรรค์แต่ละประเภทจึงยังคงต้องได้รับการทดสอบต่อไป (Asplund et al., 2007)

นอกจากนี้ ยังมีแนวคิดอื่นที่อธิบายความหมายของจุดแข็งต่างออกไป อาทิ Wood และคณะ (2011) ระบุนิยามของจุดแข็งไว้ค่อนข้างกว้างว่าเป็นคุณลักษณะของบุคคลที่เอื้อให้บุคคลนั้นทำผลงานได้ดีที่สุดความสามารถ ซึ่งมีความแตกต่างจากแนวคิดอื่นตรงที่ไม่ได้ให้บุคคลทำแบบประเมินเพื่อค้นหาจุดแข็งของตนเองจากรายการจุดแข็งที่มีอยู่แล้วอย่างแนวคิดที่อธิบายไปก่อนหน้านี้ (ซึ่งมีรายการจุดแข็ง 24 หรือ 34 ประการ) ทว่าให้แต่ละคนมีอิสระในการตีความจุดแข็งของตนเองจากคุณลักษณะใดก็ได้ที่ช่วยให้ตนทำผลงานได้ดี (Wood et al., 2011) และแม้จุดแข็งจะมีความคล้ายคลึงกับลักษณะบุคลิกภาพ (personality traits) (Littman-Ovadia & Lavy, 2012) แต่ก็มี ความแตกต่างตรงที่จุดแข็งมีความเกี่ยวข้องกับคุณค่าและวัฒนธรรมที่สังคมตีกรอบไว้ (Peterson &

Seligman, 2004) และเป็นสิ่งที่สามารถพัฒนาได้ (Bakker & van Wingerden, 2021) แตกต่างจาก ลักษณะบุคลิกภาพที่มีความคงทนถาวรมากกว่า

จากแนวคิดข้างต้น ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงนำแนวคิดของ Wood และคณะ (2011) มาใช้เพื่อกำหนดนิยามของการใช้จุดแข็ง เนื่องจากแนวคิดดังกล่าวมีความยืดหยุ่นในการเปิดโอกาสให้ บุคคลตระหนักรู้จุดแข็งของตนเองได้อย่างอิสระ โดยให้จุดแข็งในที่นี้หมายถึง ลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล อุปนิสัย และความสามารถที่ช่วยให้บุคคลมีพลังและเอื้อให้บุคคลทำผลงานได้อย่างสุด ความสามารถ เมื่อได้นำจุดแข็งมาใช้ บุคคลจะสนุกกับการลงมือทำ มีความสามารถที่จะทำได้โดย ธรรมชาติ และได้รับแรงกระตุ้นให้ทำได้อย่างดีที่สุดเพื่อไปสู่เป้าหมาย (Govindji & Linley, 2007) ตัวอย่างของจุดแข็ง ได้แก่ การควบคุมตนเอง ความอยากรู้อยากเห็น ความฉลาดทางสังคม ความ ชาบซึ่งในความงาม การมีอารมณ์ขัน หรือคุณลักษณะและความสามารถที่ตกทอดที่สะท้อนผ่าน ความคิด ความรู้สึก และพฤติกรรม (Park et al., 2004) ดังนั้นการใช้จุดแข็งจึงหมายถึง การริเริ่มของ พนักงานในการนำจุดแข็งที่ตนมีอยู่ตามนิยามข้างต้นมาใช้ในการทำงาน (van Woerkom et al., 2016b)

**ผลลัพธ์ของการใช้จุดแข็ง** Peterson และ Seligman (2004) กล่าวว่าบุคคลมีแนวโน้ม ที่จะได้รับผลลัพธ์เชิงบวกมากที่สุดเมื่อพวกเขาสามารถระบุ ชื่นชม และใช้จุดแข็งของตนเอง ส่วนจะ นำจุดแข็งไปใช้อย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับบริบท ค่านิยม และความสนใจส่วนบุคคล (Biswas-Diener et al., 2011) การศึกษาในอดีตพบว่า บุคคลที่ริเริ่มนำจุดแข็งของตนเองมาใช้ประโยชน์ในการทำงานจะ กระทำสิ่งที่สอดคล้องกับตัวตนที่แท้จริง ทำให้เกิดแรงจูงใจภายใน ตื่นตัว และมีแนวโน้มที่จะบรรลุ เป้าหมายได้มากขึ้น (Bakker & van Woerkom, 2018; Peterson & Seligman, 2004) อีกทั้งยัง รู้สึกมีพลังและเติบโตองงาม (Dubreuil et al., 2014) ตัวอย่างเช่น เมื่อประสบความขัดแย้งในที่ ทำงาน พนักงานอาจใช้อารมณ์ขันช่วยบรรเทาความตึงเครียด หรือเมื่อเผชิญกับปัญหาในการทำงานที่ ซับซ้อนและคาดไม่ถึง พนักงานอาจใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหาดังกล่าว เป็นต้น

Bakker และ Demerouti (2017) กล่าวว่า การใช้จุดแข็งในการทำงานจัดเป็นกลยุทธ์ ส่วนบุคคล (individual strategy) อย่างหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎี JD-R เนื่องจากการใช้จุดแข็งและ กลยุทธ์ส่วนบุคคลมีลักษณะตรงกัน นั่นคือ เป็นการดำเนินการของบุคคลที่มีความเกี่ยวข้องกับการ ตัดสินใจวางแผนขั้นตอนและวิธีการเพื่อให้ตนบรรลุเป้าหมายหรือแก้ปัญหาใดปัญหาหนึ่งได้สำเร็จ อีกทั้งยังเกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรอย่างเหมาะสม เพื่อนำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพสูงสุด (Demerouti, 2015) เมื่อพิจารณาร่วมกับแบบจำลอง JD-R จึงมีความเป็นไปได้ว่า การใช้จุดแข็งอาจเทียบเคียงได้กับการปรับงาน (job crafting) (Bakker & van Woerkom, 2018)

เนื่องจากการดัดแปลงงานและทรัพยากร (รวมถึงจุดแข็ง) มีแนวโน้มทำให้พนักงานสามารถนำความต้องการขององค์กรและทรัพยากรที่ตนมีอยู่ อาทิ ทักษะ ความถนัด และความสนใจ มาปรับให้สอดคล้องกัน (Tims et al., 2016) ซึ่งอาจก่อให้เกิดผลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานและสุขภาวะในการทำงานได้ ดังนั้น การใช้จุดแข็งจึงเป็นกลยุทธ์ในการปรับงานอีกรูปแบบหนึ่ง ที่พนักงานสามารถนำมาใช้เพื่อบริหารจัดการทรัพยากรส่วนบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการทำงาน

Stander และ Mostert (2013) ได้ศึกษากลุ่มผู้ฝึกสอนกีฬาในโรงเรียนชาวแอฟริกาใต้ และพบว่าการใช้จุดแข็งมีความสัมพันธ์ทางบวกกับทรัพยากรส่วนบุคคล ได้แก่ การรับรู้ความสามารถของตนเอง (self-efficacy) และการเห็นคุณค่าในตนเอง (self-esteem) ผู้วิจัยระบุว่า เมื่อพนักงานนำจุดแข็งของตนเองมาใช้ในการทำงาน จะเกิดความรู้สึกว่าคุณสมบัติเฉพาะตัวที่ตนมีอยู่นั้นเป็นประโยชน์ ส่งผลให้พนักงานเห็นคุณค่าในตนเองมากยิ่งขึ้น ขณะเดียวกัน พวกเขายังมีแนวโน้มที่จะตระหนักรู้ในทักษะของตนเองรวมถึงวิธีการที่จะประยุกต์ใช้ทักษะนั้น ทำให้พนักงานเกิดความมั่นใจในการรับมือกับความท้าทาย และส่งผลให้การรับรู้ความสามารถของตนเองเพิ่มขึ้นตามมา (Bandura, 1994)

การศึกษาในอดีตพบว่า การใช้จุดแข็งสามารถส่งผลทางบวกต่อแรงจูงใจในการทำงาน อาทิ ความผูกพันในงาน ผ่านการส่งเสริมทรัพยากรส่วนบุคคลข้างต้น ได้แก่ การรับรู้ความสามารถของตนเอง และการเห็นคุณค่าในตนเอง van Woerkom และคณะ (2016b) พบว่า การใช้จุดแข็งประจำสัปดาห์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันในงานประจำสัปดาห์และพฤติกรรมเชิงรุกผ่านการรับรู้ความสามารถของตนเองประจำสัปดาห์ ซึ่งสาเหตุที่เป็นไปได้คือ การใช้จุดแข็งช่วยให้พนักงานมีทรัพยากรในการรับมือกับข้อเรียกร้องในงานและดำเนินงานนั้นให้สำเร็จ (Bakker & Sanz-Vergel, 2013) รวมถึงการใช้จุดแข็งยังช่วยให้พนักงานเกิดการรับรู้ความสามารถในตนเองมากขึ้น จึงรู้สึกมั่นใจว่าตนสามารถควบคุมสภาพแวดล้อมในการทำงานได้ (Luthans et al., 2006) ทำให้รับรู้ว่างานยากเป็นความท้าทายมากกว่าเห็นว่าเป็นอุปสรรคที่ต้องหลีกเลี่ยง (Bandura, 1994; Peterson & Seligman, 2004) อีกทั้งยังมีแนวโน้มที่จะยอมรับเป้าหมายที่ท้าทายได้มากกว่า (Locke & Latham, 2002) และนำไปสู่ความผูกพันในงาน (Hackman & Oldham, 1980) สรุปได้ว่า การใช้จุดแข็งสามารถช่วยให้บุคคลรู้สึกว่ามีศักยภาพในการควบคุมสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ท้าทายผ่านการรับรู้ความสามารถของตนเองซึ่งเป็นทรัพยากรส่วนบุคคลรูปแบบหนึ่ง ส่งผลให้บุคคลมีแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น

### **ปฏิสัมพันธ์ระหว่างข้อเรียกร้องในงานที่ทำ ความมีอิสระในการทำงาน และการใช้จุดแข็ง**

จากสถานการณ์ปัจจุบัน องค์กรหลายแห่งมีแนวโน้มที่จะสนับสนุนให้พนักงานมีอิสระในการทำงานมากขึ้น (Spurlin & Csikszentmihalyi, 2017) ตามที่ได้กล่าวไปข้างต้น ขณะเดียวกัน องค์กรก็ยังคงคาดหวังว่าพนักงานจะต้องสามารถจัดการกับความท้าทายได้เป็นอย่างดีและส่งมอบผลงานที่มีคุณภาพ อย่างไรก็ตาม การให้อิสระแก่พนักงานเพียงอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอที่จะทำให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่นและเกิดประโยชน์สูงสุด เนื่องจากมีความเป็นไปได้ที่พนักงานอาจประสบความยากลำบากหากมีทรัพยากรไม่เพียงพอที่จะจัดการกับข้อเรียกร้องในงานที่ทำ ท้ายที่สุดแล้วอาจเกิดความเหนื่อยล้าจากการแบกรับภาระในการวางแผนงานและการตัดสินใจ (Bredehöft et al., 2015; Dettmers & Bredehöft, 2020; Kubicek et al., 2014) ซึ่งอาจนำไปสู่ผลกระทบต่อความเพลินในงานในทางลบ (Mäkikangas et al., 2010) ขณะที่ในอีกแง่หนึ่ง มีความเป็นไปได้ที่พนักงานที่มีอิสระในการทำงานสูงอาจใช้ความพยายามไปกับกิจกรรมที่ให้ผลไม่คุ้มค่านัก อาทิ การใช้เวลาส่วนใหญ่ไปกับการแก้ไขจุดอ่อน ซึ่งการศึกษาพบว่าพฤติกรรมดังกล่าวให้ผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพน้อยกว่าเมื่อเทียบกับการพัฒนาจุดแข็ง (Buckingham & Clifton, 2001; Seligman & Csikszentmihalyi, 2000) จะเป็นอย่างไรถ้าพนักงานนำความมีอิสระในการทำงานมาใช้เพื่อปรับวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับจุดแข็งของตนเอง เพื่อช่วยให้ความเหนื่อยล้าลดลง เกิดการรับรู้ความสามารถของตนเองในการรับมือกับข้อเรียกร้องในงานที่ทำ ท้ายที่สุดแล้วนำไปสู่การเกิดความเพลินในงานที่มากขึ้น

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า งานที่มีอิสระสูงมีแนวโน้มที่จะเปิดโอกาสให้พนักงานนำจุดแข็งของตนเองมาใช้ โดยพนักงานสามารถปรับงานให้เหมาะสมกับจุดแข็ง เพื่อให้เกิดความสอดคล้องระหว่างความต้องการขององค์กรและความสามารถ ความสนใจ รวมถึงความถนัดของตนเอง (Tims et al., 2016) ความมีอิสระในการทำงานจึงเป็นทรัพยากรสำคัญที่เอื้อให้พนักงานมีพฤติกรรมการทำงานเชิงรุก เนื่องจากพนักงานสามารถใช้อิสระที่ได้รับในการเลือกว่าจะทำอะไร เมื่อไหร่ และอย่างไร ให้เหมาะสมกับรูปแบบการทำงานที่ตนสามารถทำได้ดีตามธรรมชาติ นอกจากนี้ การศึกษาพนักงานชาวแอฟริกาใต้หลากหลายอาชีพ โดย Botha และ Mostert (2014) ยังพบว่า พนักงานที่ได้รับทรัพยากรในงาน ได้แก่ ความมีอิสระในการทำงาน ข้อมูล การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการสนับสนุนในการใช้จุดแข็ง มีแนวโน้มที่จะใช้จุดแข็งของตนเองในการทำงานและมีความผูกพันในงานมากขึ้น นอกจากนี้ Stander และ Mostert (2013) ยังพบในการศึกษาผู้ฝึกสอนกีฬาในโรงเรียนชาวแอฟริกาใต้ว่า ความมีอิสระในการทำงาน (รวมถึงโอกาสในการเรียนรู้) เป็นทรัพยากรสำคัญที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการใช้จุดแข็ง

ไม่เพียงแต่ความมีอิสระในการทำงานเท่านั้นที่เปิดโอกาสให้พนักงานใช้จุดแข็ง ทว่าพนักงานที่ใช้จุดแข็งก็มีแนวโน้มที่จะแสวงหาความมีอิสระในการทำงานเช่นเดียวกัน เนื่องจากการใช้จุดแข็งมีความสัมพันธ์ทางบวกกับทรัพยากรส่วนบุคคล (อาทิ การรับรู้ความสามารถของตนเอง และการเห็นคุณค่าในตนเอง) (Stander & Mostert, 2013) ซึ่งทรัพยากรเหล่านี้มีส่วนทำให้พนักงานมีแนวโน้มที่จะแสวงหาทรัพยากรในงาน ได้แก่ ความมีอิสระในการทำงาน (พร้อมทั้งข้อมูลป้อนกลับเชิงบวก และโอกาสในการพัฒนาตนเอง) มากขึ้นตามมา (Xanthopoulou et al., 2009)

ในอีกทางหนึ่ง หากพนักงานมีอิสระในการทำงานแต่ไม่ได้นำจุดแข็งของตนเองมาใช้ อาจส่งผลกระทบทางลบต่อการทำงานได้ Tisu และคณะ (2021) ได้ศึกษากลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นพนักงานชาวโรมันจำนวน 332 คน จากหลากหลายอาชีพ พบว่า ณ การใช้จุดแข็งในระดับต่ำ ความมีอิสระในการทำงานจะมีความสัมพันธ์ทางลบกับความเชี่ยวชาญของบุคคล (individual proficiency) ซึ่งเป็นองค์ประกอบหนึ่งของผลการปฏิบัติงานในงานวิจัยนั้น กล่าวคือ เมื่อพนักงานมีอิสระในการทำงานแต่ขาดการตระหนักรู้จุดแข็งของตนเองและวิธีการนำไปใช้เพื่อดำเนินงานของตนให้ลุล่วง อาจส่งผลกระทบทางลบต่อผลการปฏิบัติงานได้ ซึ่งสาเหตุที่เป็นไปได้คือ พนักงานอาจจะรู้สึกหนักใจที่ต้องรับภาระในการบริหารจัดการงานทั้งหมดและต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้น การทำเช่นนี้โดยไม่ได้อาศัยจุดแข็งหรือความถนัดของตนเองจึงอาจทำให้พนักงานรู้สึกยากลำบาก และอาจนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ตกต่ำลง

อย่างไรก็ตาม เมื่อพนักงานที่มีอิสระในการทำงานในระดับสูงได้ใช้ทรัพยากรหรือกลยุทธ์อื่นควบคู่ไปด้วย (อาทิ การใช้จุดแข็ง) อาจทำให้พนักงานมีทรัพยากรที่ช่วยให้สามารถจัดการกับข้อเรียกร้องที่เป็นดาบสองคมของความมีอิสระในการทำงานได้ สอดคล้องกับทฤษฎี JD-R ที่อธิบายถึงศักยภาพของทรัพยากรในการยับยั้งอิทธิพลของข้อเรียกร้องในงาน (Bakker & Demerouti, 2007) ดังนั้น พนักงานที่อยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีทรัพยากรสนับสนุนจะรู้สึกว่าตนสามารถปฏิบัติงานได้โดยไม่ต้องใช้ความพยายามมากเกินไปจนความจำเป็น ทำให้พวกเขามีแนวโน้มที่จะไม่เหนื่อยล้าจากการทำงานมากเกินไป (Xanthopoulou et al., 2007) การใช้จุดแข็งจึงอาจเป็นวิธีหนึ่งที่พนักงานสามารถนำมาใช้ในการจัดการงานและทรัพยากรที่ตนมีอยู่ เพื่อให้ตนเองสามารถทำงานที่มีอิสระสูงได้โดยไม่ยากลำบากนัก

เมื่อพนักงานที่มีอิสระในการทำงานสูงได้ใช้จุดแข็งไปด้วยควบคู่กัน พนักงานจะมีแนวโน้มยอมรับข้อเรียกร้องในงานที่ท้าทายมากขึ้น เนื่องจากพนักงานเกิดการรับรู้ความสามารถของตนเอง จึงมีความมั่นใจในการควบคุมสภาพแวดล้อมการทำงานอย่างอิสระ และเมื่อพนักงานได้ใช้ความสามารถ (รวมถึงจุดแข็ง) อย่างเต็มที่ พนักงานก็จะรู้สึกว่าการงานนั้นสนุกและน่าสนใจ (Ilies et al.,

2017) ทั้งยังมีแนวโน้มที่จะแสวงหาความท้าทายในงานเพิ่มมากขึ้น เพื่อตอบสนองความต้องการของตนในการดำเนินงานอย่างอิสระ (Petrou et al., 2012) นอกจากนี้ การรับรู้ข้อเรียกร้องในงานเป็นความท้าทายที่ตนสามารถรับมือได้นั้น ยังส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และการบรรลุเป้าหมาย ซึ่งอาจมีผลทางบวกต่อความเพลินในงาน สอดคล้องกับทฤษฎีข้อเรียกร้องในงานและการควบคุมงานของ Karasek (1979) ที่กล่าวว่า งานที่มีข้อเรียกร้องในงานอยู่ในระดับสูงในขณะที่เปิดโอกาสให้บุคคลสามารถควบคุมงานได้ในระดับสูงด้วยเช่นกัน จะทำให้บุคคลรู้สึกว่าคุณมีความสามารถและมีความมั่นใจ ส่งผลให้เกิดการเรียนรู้และมีแรงจูงใจในการทำงานเพิ่มมากขึ้น และเนื่องจากพนักงานรู้สึกมั่นใจว่าตนจะสามารถรับมือกับสถานการณ์ที่ท้าทายได้อย่างเชี่ยวชาญ พวกเขาจึงมีแนวโน้มที่จะลงทุนลงแรงกับงานนั้นมากยิ่งขึ้น (LePine et al., 2005)

นอกจากนี้ ความเพลินในงานยังมีโอกาสเกิดขึ้นเมื่อความต้องการพื้นฐานของบุคคลได้รับการเติมเต็ม ได้แก่ ความต้องการมีความสามารถ และความต้องการมีอิสระ (รวมถึงความต้องการมีความสัมพันธ์กับผู้อื่น) (Bakker & van Woerkom, 2017) ความเพลินในงานจึงมีแนวโน้มเกิดขึ้นเมื่อพนักงานมีอิสระในการทำงานและใช้จุดแข็งควบคู่กัน เนื่องจากซึ่งการใช้จุดแข็งอาจช่วยเติมเต็มความต้องการมีความสามารถ ในขณะที่ความมีอิสระในการทำงานอาจช่วยเติมเต็มความต้องการมีอิสระได้

จากการทบทวนวรรณกรรมทั้งหมดข้างต้น นำไปสู่ข้อสรุปที่ว่าความมีอิสระในการทำงานและการใช้จุดแข็งอาจส่งเสริมซึ่งกันและกัน โดยการใช้จุดแข็งในระดับสูงจะช่วยให้คุณที่มีอิสระในการทำงานสูงสามารถรับมือกับข้อเรียกร้องในงานที่ท้าทาย และเกิดความเพลินในงานได้มากกว่าบุคคลที่มีการใช้จุดแข็งในระดับต่ำ ขณะที่ในบุคคลที่มีอิสระในการทำงานต่ำ การใช้จุดแข็งในระดับสูงและต่ำอาจไม่มีผลกระทบที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเสนอสมมติฐานดังต่อไปนี้

*สมมติฐานที่ 3: ปฏิสัมพันธ์สามทางระหว่างข้อเรียกร้องในงานที่ท้าทาย ความมีอิสระในการทำงาน และการใช้จุดแข็ง มีอิทธิพลต่อความเพลินในงาน โดย ณ ระดับความมีอิสระในการทำงานสูง (high work autonomy) ความสัมพันธ์ระหว่างข้อเรียกร้องในงานที่ท้าทายและความเพลินในงานจะมีความแตกต่างกัน ระหว่างการใช้จุดแข็งในระดับสูง (high strengths use) และต่ำ (low strengths use)*

### วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

1. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างข้อเรียกร้องในงานที่ท้าทายและความเพลินในงาน
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างข้อเรียกร้องในงานที่ท้าทายและความเพลินในงาน โดยความมีอิสระในการทำงานเป็นตัวแปรกำกับ

3. เพื่อศึกษาอิทธิพลของปฏิสัมพันธ์สามทางระหว่างข้อเรียกร้องในงานที่ทำ ความมีอิสระในการทำงาน และการใช้จุดแข็ง ที่มีต่อความเพลินในงาน

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

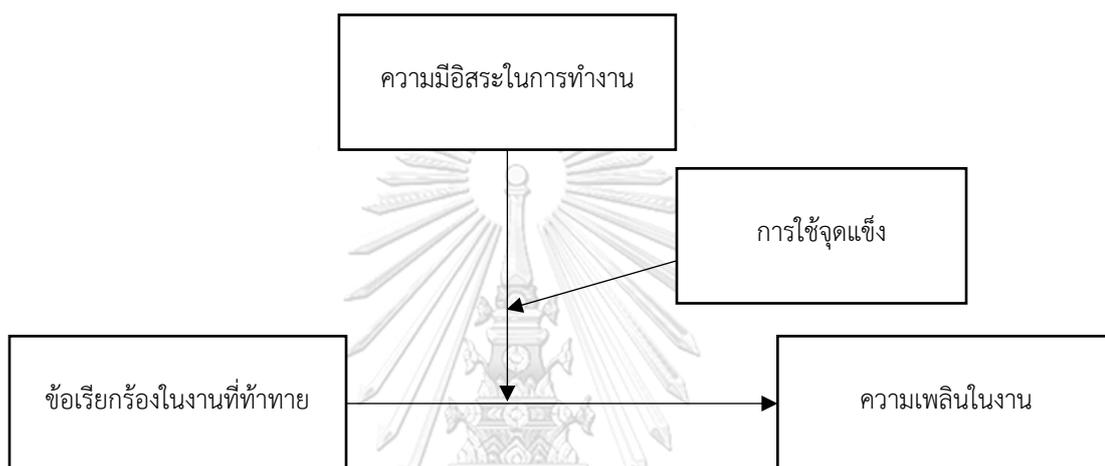
การศึกษาครั้งนี้ใช้ทฤษฎี JD-R ในการอธิบายกลไกการเกิดความเพลินในงาน โดยพิจารณาปฏิสัมพันธ์ของปัจจัยแต่ละประเภทที่อยู่ในกระบวนการสร้างแรงจูงใจ กระบวนการดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า ความเพลินในงานมีแนวโน้มเกิดขึ้นเมื่อข้อเรียกร้องในงานและทรัพยากรในงานอยู่ในระดับสูง ดังนั้น งานวิจัยนี้จึงนำตัวแปรมาทดสอบตามปัจจัยแต่ละประเภทที่ปรากฏในแบบจำลอง JD-R ได้แก่ ข้อเรียกร้องในงาน ทรัพยากรในงาน และทรัพยากร/กลยุทธ์ส่วนบุคคล โดยในส่วนของข้อเรียกร้องในงาน ผู้วิจัยได้เลือกตัวแปรข้อเรียกร้องในงานที่ทำทนายมาทดสอบอิทธิพลหลักต่อความเพลินในงาน เนื่องจากยังมีการศึกษาในประเทศนี้ค่อนข้างน้อยและยังไม่พบการศึกษาในประเทศไทย ขณะที่ทรัพยากรในงาน ผู้วิจัยได้เลือกตัวแปรความมีอิสระในการทำงานมาทดสอบอิทธิพลกำกับ เนื่องจากมีงานวิจัยจำนวนหนึ่งยืนยันความเชื่อมโยงระหว่างตัวแปรดังกล่าวกับความเพลินในงาน และมีเหตุผลสนับสนุนแนวโน้มที่ความมีอิสระในการทำงานกับข้อเรียกร้องในงานที่ทำทนายจะมีปฏิสัมพันธ์กันซึ่งยังไม่แน่ชัดว่าจะแสดงอิทธิพลทางบวกหรือทางลบ และยังไม่พบงานวิจัยใดที่นำตัวแปรทั้งสองตัวนี้มาทดสอบร่วมกัน

อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยสันนิษฐานว่าความมีอิสระในการทำงานที่มากเกินไปอาจลดทอนความแข็งแรงของความสัมพันธ์ระหว่างข้อเรียกร้องในงานที่ทำทนายและความเพลินในงานได้ ทำให้ท้ายที่สุดในส่วนของทรัพยากร/กลยุทธ์ส่วนบุคคล ผู้วิจัยจึงเลือกตัวแปรการใช้จุดแข็งมาทดสอบอิทธิพลกำกับด้วย เนื่องจากยังไม่พบงานวิจัยเกี่ยวกับการใช้จุดแข็งในบริบทการทำงานในประเทศไทย อีกทั้งการใช้จุดแข็งยังเป็นกลยุทธ์หนึ่งในการสร้างทรัพยากรส่วนบุคคลที่พนักงานสามารถริเริ่มได้ด้วยตนเอง ต่างจากความมีอิสระในการทำงานซึ่งเป็นปัจจัยที่จำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากองค์กรเท่านั้น โดยคาดการณ์ว่ากลยุทธ์ดังกล่าวจะช่วยให้พนักงานรับรู้ความสามารถของตนในการควบคุมสภาพแวดล้อมการทำงาน จึงมีแนวโน้มทำให้พนักงานที่มีอิสระในการทำงานสูงสามารถรับมือกับข้อเรียกร้องในงานที่ทำทนายได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นและนำไปสู่ความเพลินในงานต่อไป ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงสันนิษฐานว่า เมื่อทดสอบตัวแปรทั้งหมดร่วมกันจะพบอิทธิพลของปฏิสัมพันธ์สามทางระหว่างข้อเรียกร้องในงานที่ทำทนาย ความมีอิสระในการทำงาน และการใช้จุดแข็งที่มีต่อความเพลินในงาน โดยการใช้จุดแข็งมีแนวโน้มยับยั้งอิทธิพลกำกับทางลบของความมีอิสระในการทำงาน ที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างข้อเรียกร้องในงานที่ทำทนายและความเพลินในงาน โดยเฉพาะเมื่อความมีอิสระในการทำงานอยู่ในระดับสูง

สรุปได้ว่า งานวิจัยนี้ต้องการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างข้อเรียกร้องในงานที่ทำหายและความเพลินในงาน รวมถึงศึกษาอิทธิพลกำกับของตัวแปรด้านทรัพยากรในงาน ได้แก่ ความมีอิสระในการทำงาน และตัวแปรที่ส่งเสริมให้เกิดทรัพยากรส่วนบุคคล ได้แก่ การใช้จุดแข็ง ที่มีต่อความสัมพันธ์ข้างต้น ตามแผนภาพ 5

### แผนภาพ 5

กรอบแนวคิดในการวิจัย



### คำนิยามเชิงปฏิบัติการ

#### ความเพลินในงาน

ความเพลินในงาน หมายถึง สภาวะในการทำงานที่พนักงานประสบกับการมีใจจดจ่อ ความสนุกในการทำงาน และแรงจูงใจภายในงาน วัดได้จากแบบสอบถาม Work-Related Flow Inventory (WOLF) ของ Bakker (2008) มีข้อคำถามทั้งสิ้น 13 ข้อ

#### ข้อเรียกร้องในงานที่ทำหาย

ข้อเรียกร้องในงานที่ทำหาย หมายถึง คุณลักษณะของงานที่พนักงานรับรู้ในทางบวก เนื่องจากเป็นงานที่มีแนวโน้มส่งเสริมให้บุคคลเรียนรู้ เติบโต และประสบความสำเร็จ แม้งานนั้นจะเรียกร้องความพยายามอย่างต่อเนื่อง ซึ่งต้องอาศัยต้นทุนทั้งทางร่างกายและจิตใจก็ตาม วัดได้จากแบบสอบถาม Challenge and Hindrance Stressor Scale ของ Rodell และ Judge (2009) ด้าน challenge stressors มีข้อคำถามทั้งสิ้น 8 ข้อ

### ความมีอิสระในการทำงาน

ความมีอิสระในการทำงาน หมายถึง คุณลักษณะของงานที่เปิดโอกาสให้พนักงานสามารถควบคุมการตัดสินใจ วิธีการทำงาน และตารางเวลายางานได้ด้วยตนเอง วัดได้จากแบบสอบถาม Work Design Questionnaire (WDQ) ของ Morgeson และ Humphrey (2006) หมวด autonomy มีข้อคำถามทั้งสิ้น 9 ข้อ

### การใช้จุดแข็ง

การใช้จุดแข็ง หมายถึง การริเริ่มของพนักงานในการนำจุดแข็งที่ตนมีอยู่มาใช้ในการทำงาน โดยจุดแข็งในที่นี้หมายถึง คุณลักษณะส่วนบุคคล อุปนิสัย และความสามารถที่ช่วยให้พนักงานมีพลังและเอื้อให้ทำผลงานได้อย่างดีที่สุดเพื่อไปสู่เป้าหมาย วัดได้จากแบบสอบถาม Strengths Use and Deficit Correction (SUDCO) ของ van Woerkom และคณะ (2016a) ด้าน strengths use behaviours มีข้อคำถามทั้งสิ้น 6 ข้อ

### สมมติฐานการวิจัย

- |               |  |
|---------------|--|
| สมมติฐานที่ 1 | ข้อเรียกร้องในงานที่ทำทนายมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเพลินในงาน  |
| สมมติฐานที่ 2 | ความมีอิสระในการทำงานมีอิทธิพลกำกับทางลบ ต่อความสัมพันธ์ระหว่างข้อเรียกร้องในงานที่ทำทนายและความเพลินในงาน   |
| สมมติฐานที่ 3 | ปฏิสัมพันธ์สามทางระหว่างข้อเรียกร้องในงานที่ทำทนาย ความมีอิสระในการทำงาน และการใช้จุดแข็ง มีอิทธิพลต่อความเพลินในงาน โดย ณ ระดับความมีอิสระในการทำงานสูง ความสัมพันธ์ระหว่างข้อเรียกร้องในงานที่ทำทนายและความเพลินในงานจะมีความแตกต่างกัน ระหว่างการใช้จุดแข็งในระดับสูงและต่ำ |

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

งานวิจัยนี้จัดทำขึ้นเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างข้อเรียกร้องในงานที่ทำทนายและความเพลินในงาน รวมถึงศึกษาอิทธิพลกำกับของปฏิสัมพันธ์ระหว่างความมีอิสระในการทำงานและการใช้จุดแข็งที่มีต่อความสัมพันธ์ดังกล่าว ดังนั้น ผู้วิจัยจึงคาดหวังว่าข้อค้นพบที่ได้จะเป็นประโยชน์ในการศึกษาวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ทางวิชาการเกี่ยวกับความเพลินในงาน โดยเฉพาะเมื่ออธิบายด้วยทฤษฎี JD-R งานวิจัยนี้ได้นำตัวแปรที่แตกต่างจากงานวิจัยในอดีตมาทดสอบตามปัจจัยแต่ละประเภทที่เกี่ยวข้อง เช่น ข้อเรียกร้องในงาน และทรัพยากรในงาน ทำให้มีงานวิจัยที่ทดสอบกลไกการเกิด

ความเพลินในงานหลากหลายมากยิ่งขึ้น อีกทั้งงานวิจัยนี้ยังสามารถเป็นแนวทางให้องค์กรนำไปใช้เพื่อสร้างความเพลินในงาน โดยตระหนักถึงผลกระทบทางลบที่อาจเกิดขึ้นเมื่อองค์กรส่งเสริมให้พนักงานมีอิสระในการทำงานสูง ทั้งนี้ องค์กรสามารถสนับสนุนทรัพยากรอื่นเพิ่มเติม เพื่อช่วยให้พนักงานที่มีอิสระในการทำงานสูงสามารถรับมือกับความท้าทายได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความเพลินในงานมากขึ้น การใช้จุดแข็งจึงเป็นทางเลือกหนึ่งที่องค์กรและพนักงานอาจจะพิจารณานำไปประยุกต์ใช้ เพื่อให้ท้ายที่สุดพนักงานสามารถสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี มีความสุข สนุกกับการทำงาน และเติบโตองกวมตามศักยภาพที่แท้จริง



## บทที่ 2

### วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative study) และเป็นการศึกษา ณ จุดเวลาใดเวลาหนึ่งหรือแบบตัดขวาง (cross-sectional study) โดยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจออนไลน์ (online survey design) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างข้อเรียกร้องในงานที่ทำหายและความเพลลนในงาน และอิทธิพลกำกับของความมีอิสระในการทำงาน รวมถึงทดสอบอิทธิพลของปฏิสัมพันธ์สามทางระหว่างข้อเรียกร้องในงานที่ทำหาย ความมีอิสระในการทำงาน และการใช้จุดแข็งต่อความเพลลนในงาน โดยมีวิธีดำเนินการวิจัยดังนี้

#### กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยนี้ ได้แก่ บุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในบริษัทเอกชนในประเทศไทย อย่างน้อยจำนวน 130 คน โดยมีที่มาจากการคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่างด้วยโปรแกรม G\*Power เวอร์ชัน 3.1 (Faul et al., 2009) บนพื้นฐานของการกำหนดค่าทางสถิติ<sup>1</sup> ดังนี้

1. รูปแบบทางสถิติ กำหนดเป็น F-Test แบบ Linear multiple regression: Fixed model,  $R^2$  deviation from zero
2. ขนาดอิทธิพล (effect size) กำหนดที่ .15 ซึ่งเป็นขนาดปานกลางสำหรับรูปแบบทางสถิติข้างต้น (Cohen, 1988)
3. ค่าความคลาดเคลื่อน (alpha level) กำหนดที่ .05
4. อำนาจการทดสอบ (power level) กำหนดที่ .80 ซึ่งเป็นระดับแนะนำในการใช้ (Erdfelder et al., 1996)
5. จำนวนพารามิเตอร์ที่ต้องประมาณค่า ได้แก่ ตัวแปรทำนาย ปฏิสัมพันธ์ของตัวแปรทำนาย และตัวแปรควบคุม 1 ตัวแปร กำหนดที่ 8

<sup>1</sup> หลังจากเก็บรวบรวมข้อมูลและตรวจสอบคุณภาพมาตรวัดพบว่า ความมีอิสระในการทำงานซึ่งเป็นหนึ่งในตัวแปรทำนายทั้งหมด มีผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (confirmatory factor analysis) คือ โมเดล 3 องค์ประกอบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับที่ดีกว่าโมเดล 1 องค์ประกอบ (รายละเอียดในหน้า 43) ผู้วิจัยจึงเปลี่ยนจากการวิเคราะห์โมเดล 1 องค์ประกอบ (รวมคะแนนมาตรวัดทุกมิติ) เป็นการวิเคราะห์โมเดล 3 องค์ประกอบ (คิดคะแนนแยกในแต่ละมิติ) รวมถึงผู้วิจัยได้กำหนดตัวแปรควบคุมเพิ่ม 2 ตัวแปร ได้แก่ อายุ และระดับตำแหน่ง (เมื่อรวมความเหนี่ย้อล้าจึงเป็น 3 ตัวแปร) ทำให้จำนวนพารามิเตอร์จากเดิมเสนอโครงร่างวิทยานิพนธ์ไว้ที่ 8 เปลี่ยนแปลงเป็น 18 (ตามจำนวนพารามิเตอร์ในตารางที่ 5 หน้า 53) เมื่อนำจำนวนพารามิเตอร์ใหม่มาคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่างด้วยโปรแกรม G\*Power เวอร์ชัน 3.1 อีกครั้ง ปรากฏว่าได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 150 คน อย่างไรก็ตาม ท้ายที่สุดผู้วิจัยได้ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 222 คนสำหรับทดสอบสมมติฐานในงานวิจัยนี้

6. เมื่อคำนวณด้วยโปรแกรม จะได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 109 คน อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยได้ปรับขนาดของกลุ่มตัวอย่างเพิ่มร้อยละ 20 เป็น 130 คนเป็นอย่างน้อย เพื่อป้องกันกรณีข้อมูลสูญหาย (missing data) หรือข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นระหว่างการเก็บข้อมูล

การเลือกกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ใช้การเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบตามสะดวก (convenience sampling) และตามความสมัครใจ โดยไม่กำหนดองค์การและอุตสาหกรรมอย่างเฉพาะเจาะจง เพื่อเพิ่มโอกาสในการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้อย่างกว้างขวางกับบุคคลหรือบริษัทการทำงานที่กว้างขึ้น (generalization) นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์การคัดเลือก (inclusion criteria) ได้แก่ บุคคลสัญชาติไทย อายุ 18 ปีขึ้นไป ที่มีสถานะอยู่ระหว่างการทำงานในบริษัทเอกชนในประเทศไทยและผ่านการทดลองงานแล้ว โดยสาเหตุที่ต้องเป็นผู้ผ่านการทดลองงานนั้น เนื่องจากเป็นระยะเวลาที่เหมาะสมที่บุคคลจะเกิดการรับรู้สภาพแวดล้อมการทำงานเพียงพอต่อการให้ข้อมูล และในทางปฏิบัติมีโอกาสที่องค์การจะมอบหมายงานที่มีความท้าทายให้มากกว่าผู้ที่ยังไม่ผ่านการทดลองงาน และเกณฑ์การคัดเลือกแบบสอบถามออกจากการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ (1) ผู้ที่ตอบแบบสอบถามโดยใช้เวลาดำกว่า 3 นาที (2) มีข้อความที่ไม่ได้ตอบมากกว่าร้อยละ 10 ของข้อความทั้งหมด หรือ (3) เลือกคำตอบเดียวกันในทุกข้อความ

เมื่อรวบรวมข้อมูลเรียบร้อยแล้ว พบว่ามีผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 286 คน หลังจากตรวจสอบตามเกณฑ์การคัดเลือกและเกณฑ์การคัดเลือกแบบสอบถามออกข้างต้นแล้ว มีข้อมูลจากผู้ตอบทั้งสิ้น 222 คนที่สามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์ผลทางสถิติได้

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

การวิจัยครั้งนี้เก็บข้อมูลผ่านแบบสอบถามออนไลน์ (online questionnaire) เพื่อใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีที่สามารถกระจายแบบสอบถามไปในวงกว้าง โดยไม่มีข้อจำกัดเรื่องการเดินทางและค่าใช้จ่าย เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่สามารถเป็นตัวแทนประชากร และสามารถสรุปผลการวิจัยเพื่อนำไปประยุกต์ใช้อย่างกว้างขวางกับบุคคลหรือบริษัทการทำงานที่กว้างขึ้นได้ ทั้งยังสะดวกในการดึงข้อมูลมาประมวลผลในโปรแกรมคอมพิวเตอร์โดยไม่ผ่านการบันทึกซ้ำโดยผู้วิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 6 ส่วน (ภาคผนวก ก) ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามคุณลักษณะส่วนบุคคล

ส่วนที่ 2 มาตรวัดความเพลลนในงาน

ส่วนที่ 3 มาตรวัดการใช้จุดแข็ง

ส่วนที่ 4 มาตรวัดข้อเรียกร้องในงานที่ท้าทาย

ส่วนที่ 5 มาตรการวัดความมีอิสระในการทำงาน

ส่วนที่ 6 ตัวแปรควบคุม

ในส่วนที่ 2-6 ผู้วิจัยนำข้อคำถามให้ผู้เชี่ยวชาญด้านภาษา 2 คนแปลอังกฤษ-ไทยและแปลย้อนกลับ ไทย-อังกฤษ (back-to-back translation) ตามหลักการแปลมาตรวัดทางจิตวิทยา (Tyupa, 2011) และก่อนเข้าสู่แบบสอบถามจะมีข้อคำถาม 1 ข้อ สำหรับคัดคุณสมบัติของกลุ่มตัวอย่างที่จะเข้าร่วมวิจัย เพื่อยืนยันสถานะการทำงานในปัจจุบัน ประเภทขององค์กร และสถานะการทดลองงาน โดยกลุ่มตัวอย่างที่มีสถานะอยู่ระหว่างการทำงานในบริษัทเอกชนในประเทศไทยและผ่านการทดลองงานแล้วเท่านั้นที่สามารถเข้าสู่แบบสอบถามในหน้าถัดไปได้

### **แบบสอบถามคุณลักษณะส่วนบุคคล**

แบบสอบถามในส่วนที่เป็นคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้เข้าร่วมวิจัยประกอบไปด้วยข้อคำถามที่มีลักษณะแบบเลือกตอบทั้งหมด 7 ข้อ โดยมีข้อที่ให้เลือกเพียงคำตอบเดียวที่ตรงตามความเป็นจริงมากที่สุด 5 ข้อ ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง ประเภทงาน ประเภทธุรกิจ และมีข้อที่เป็นคำถามปลายเปิด 2 ข้อ ได้แก่ อายุ และอายุงาน

### **มาตรการวัดความเพลลนในงาน**

มาตรการวัดความเพลลนในงานในการศึกษาคั้งนี้ ผู้วิจัยใช้มาตรวัด Work-Related Flow Inventory (WOLF) ของ Bakker (2008) ซึ่งพัฒนาขึ้นเพื่อวัดระดับความเพลลนในงานของพนักงาน ใช้การเก็บข้อมูลแบบรายงานด้วยตนเอง (self-report) มาตรวัดนี้ถูกนำมาใช้ในงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความเพลลนในงานอย่างแพร่หลายทั้งในไทยและต่างประเทศ (e.g., Mäkikangas et al., 2010; van Oortmerssen et al., 2020; ไอริน จิรวิทยโอบาร, 2554) อีกรั้งข้อคำถามในมาตรวัดนี้ยังตรงกับคำนิยามของความเพลลนในงานตามทีผู้วิจัยอ้างอิง มีทั้งสิ้น 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การมีใจจดจ่อ (absorption) 4 ข้อ ความสนุกในการทำงาน (work enjoyment) 4 ข้อ และแรงจูงใจภายในงาน (intrinsic work motivation) 5 ข้อ รวมคำถามทั้งหมด 13 ข้อ และรวมคะแนนทุกองค์ประกอบเข้าด้วยกันเพื่อวัดระดับความเพลลนในงาน

**ตัวอย่างข้อคำถาม** “ขณะที่ฉันกำลังทำงาน ฉันลืมหุ้ทุกสิ่งรอบตัวฉัน” สำหรับด้านการมีใจจดจ่อ “งานของฉันทำให้ฉันรู้สึกดี” สำหรับด้านความสนุกในการทำงาน และ “ฉันยังคงทำงานนี้แม้จะได้รับค่าตอบแทนน้อยลงก็ตาม” สำหรับด้านแรงจูงใจภายในงาน

**เกณฑ์การให้คะแนนและการแปลผล** มาตรการวัดความเพลลนในงานมีรูปแบบการตอบเป็นมาตรประมาณค่าแบบลิเคิร์ต 7 ระดับ โดย 1 หมายถึง ไม่เคยเลย (never) และ 7 หมายถึง เป็น

ประจำ (always) สามารถแปลผลได้โดย ไม่เคยเลย เท่ากับ 1 คะแนน และเป็นประจำ เท่ากับ 7 คะแนน สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) ของมาตรวัดต้นฉบับ ด้านการมีใจจดจ่อขณะทำงานมีค่าเท่ากับ .90 ด้านความสนุกขณะทำงานมีค่าเท่ากับ .80 และ ด้านแรงจูงใจในกิจกรรมขณะทำงานมีค่าเท่ากับ .75 (Bakker, 2008) ส่วนสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาครวมทั้งสามมิติมีค่าเท่ากับ .88 (van Oortmerssen et al., 2020)

### มาตรวัดการใช้จุดแข็ง

มาตรวัดการใช้จุดแข็งในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้มาตรวัด Strengths Use and Deficit Correction (SUDCO) ของ van Woerkom และคณะ (2016a) ซึ่งพัฒนาขึ้นเพื่อวัดพฤติกรรมการใช้จุดแข็งและการแก้ไขจุดบกพร่องของพนักงาน รวมถึงวัดการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรในการส่งเสริมให้พนักงานใช้จุดแข็งและแก้ไขจุดบกพร่องของตนเองในการทำงาน ใช้การเก็บข้อมูลแบบรายงานด้วยตนเอง มีทั้งหมด 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรในการใช้จุดแข็ง (POS for strengths use) การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรในการแก้ไขจุดบกพร่อง (POS for deficit correction) พฤติกรรมการใช้จุดแข็ง (strengths use behaviour) และพฤติกรรมการแก้ไขจุดบกพร่อง (deficit correction behaviour) โดยผู้วิจัยนำพฤติกรรมการใช้จุดแข็งมาใช้เพียงมิติเดียว เนื่องจากข้อคำถามในมิติข้างต้นตรงกับค่านิยมของการใช้จุดแข็งตามที่ผู้วิจัยอ้างอิง มีทั้งหมด 6 ข้อ

**ตัวอย่างข้อคำถาม** “ในงานของฉัน ฉันนำจุดแข็งของฉันมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด” และ “ฉันนำจุดแข็งของฉันมาใช้ในการทำงาน”

**เกณฑ์การให้คะแนนและการแปลผล** มาตรวัดต้นฉบับของการใช้จุดแข็งมีรูปแบบการตอบเป็นมาตรประมาณค่าแบบลิเคิร์ต 7 ระดับ ตั้งแต่ 0 ถึง 6 อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยได้ปรับระดับเป็น 1 ถึง 7 ให้สอดคล้องกับมาตรวัดความเพลินในงานซึ่งปรากฏในส่วนก่อนหน้า เพื่อให้ผู้ตอบไม่ต้องทำ ความเข้าใจคะแนนในแต่ละระดับใหม่อีกครั้ง โดย 1 หมายถึง แทบไม่เคย (almost never) และ 7 หมายถึง แทบเป็นประจำ (almost always) สามารถแปลผลได้โดย แทบไม่เคย เท่ากับ 1 คะแนน และแทบเป็นประจำ เท่ากับ 7 คะแนน สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคของมาตรวัดต้นฉบับมีค่าเท่ากับ .92 (van Woerkom et al., 2016a)

### มาตรวัดข้อเรียกร้องในงานที่ทำหาย

มาตรวัดข้อเรียกร้องในงานที่ทำหายในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้มาตรวัด Challenge and Hindrance Stressor Scale ของ Rodell และ Judge (2009) ซึ่งพัฒนาขึ้นเพื่อวัดระดับแหล่งที่มาของความเครียดในการทำงาน เก็บข้อมูลแบบรายงานด้วยตนเอง และมีทั้งหมด 2 องค์ประกอบ ได้แก่ แหล่งความเครียดที่ทำหาย (challenge stressor) และแหล่งความเครียดที่เป็นอุปสรรค (hindrance stressor) โดยผู้วิจัยนำแหล่งความเครียดที่ทำหายมาใช้เพียงมิติเดียว เนื่องจากข้อคำถามในมิติข้างต้นตรงกับคำนิยามของข้อเรียกร้องในงานที่ทำหายที่ศึกษาในงานวิจัยนี้ มีข้อคำถามทั้งหมด 8 ข้อ สำหรับประเมินระดับการรับรู้ภาระงาน ความเร่งด่วน หน้าที่ความรับผิดชอบ และความซับซ้อนของงาน โดยข้อเรียกร้องเหล่านี้ถูกจัดให้เป็นแหล่งความเครียดที่ทำหาย เนื่องจากเป็นข้อเรียกร้องที่พนักงานได้รับประโยชน์และมีความเชื่อมโยงกับการเติบโตและความสำเร็จส่วนบุคคล ผู้วิจัยใช้มาตรวัดนี้เนื่องจากเป็นมาตรวัดที่สร้างขึ้นตามแนวคิดของ Cavanaugh และคณะ (2000) และ LePine และคณะ (2005) ซึ่งจำแนกแหล่งความเครียดที่ทำหายและที่เป็นอุปสรรคออกจากกัน Rodell และ Judge (Rodell & Judge, 2009) ได้นำมาตรวัดนี้ไปทดสอบโดยเทียบเคียงกับคำตอบจากคำถามปลายเปิดที่ให้กลุ่มตัวอย่างระบุลักษณะของงานที่ทำหายตามความเข้าใจของแต่ละบุคคล พบว่าโดยทั่วไปแล้ว ลักษณะงานที่นำมาเป็นข้อคำถามในมาตรวัดดังกล่าวกับคำตอบของกลุ่มตัวอย่างมีความสอดคล้องกัน ดังนั้น มาตรวัดนี้จึงมีแนวโน้มที่จะสะท้อนการรับรู้ข้อเรียกร้องในงานที่ทำหายได้ และมีการนำมาใช้ในงานวิจัยอย่างแพร่หลาย (e.g., Tadic et al., 2015)

**ตัวอย่างข้อคำถาม** “ฉันประสบกับแรงกดดันด้านเวลาอย่างหนักในการทำงาน” และ “งานของฉันทำให้ฉันต้องใช้ทักษะที่ซับซ้อนหรือทักษะระดับสูงจำนวนหนึ่ง”

**เกณฑ์การให้คะแนนและการแปลผล** มาตรวัดข้อเรียกร้องในงานที่ทำหายมีรูปแบบการตอบเป็นมาตราประมาณค่าแบบลิเคิร์ต 5 ระดับ โดย 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (strongly disagree) และ 5 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง (strongly agree) สามารถแปลผลได้โดย ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง เท่ากับ 1 คะแนน และเห็นด้วยอย่างยิ่ง เท่ากับ 5 คะแนนสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคของมาตรวัดต้นฉบับมีค่าเท่ากับ .92 (Rodell & Judge, 2009)

### มาตรวัดความมีอิสระในการทำงาน

มาตรวัดความมีอิสระในการทำงานในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้มาตรวัด Work Design Questionnaire (WDQ) ของ Morgeson และ Humphrey (2006) ซึ่งเป็นมาตรวัดที่พัฒนาขึ้นเพื่อวัดคุณลักษณะของงาน อาทิ ความมีอิสระในการทำงาน ความซับซ้อนของงาน ใช้การเก็บข้อมูลแบบ

รายงานด้วยตนเอง ในส่วนของมาตรวัดความมีอิสระในการทำงาน มีทั้งสิ้น 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ความมีอิสระในการกำหนดตารางเวลางาน (work scheduling autonomy) ความมีอิสระในการตัดสินใจ (decision-making autonomy) และ ความมีอิสระในการกำหนดวิธีการทำงาน (work methods autonomy) แต่ละองค์ประกอบมีข้อคำถาม 3 ข้อ รวมข้อคำถามทั้งหมด 9 ข้อ โดยรวมคะแนนทุกองค์ประกอบเข้าด้วยกันเพื่อวัดระดับความมีอิสระในการทำงาน<sup>2</sup>

**ตัวอย่างข้อคำถาม** “งานนี้ยอมให้ฉันตัดสินใจด้วยตัวเองว่าจะจัดตารางเวลางานอย่างไร” สำหรับด้านความมีอิสระในการกำหนดตารางเวลางาน “งานนี้ให้โอกาสฉันได้ใช้ความคิดริเริ่มหรือวิจรรณญาณส่วนตัวในการดำเนินงาน” สำหรับด้านความมีอิสระในการตัดสินใจ และ “งานนี้ยอมให้ฉันตัดสินใจว่าจะใช้วิธีใดในการทำงานให้เสร็จ” สำหรับด้านความมีอิสระในการกำหนดวิธีการทำงาน

**เกณฑ์การให้คะแนนและการแปลผล** มาตรวัดความมีอิสระในการทำงานมีรูปแบบการตอบเป็นมาตราประมาณค่าแบบลิเคิร์ต 5 ระดับ โดย 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (strongly disagree) และ 5 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง (strongly agree) สามารถแปลผลได้โดย ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง เท่ากับ 1 คะแนน และเห็นด้วยอย่างยิ่ง เท่ากับ 5 คะแนน สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคของมาตรวัดต้นฉบับ ด้านความมีอิสระในการกำหนดตารางเวลางานมีค่าเท่ากับ .85 ด้านความมีอิสระในการตัดสินใจมีค่าเท่ากับ .85 และ ด้านความมีอิสระในการกำหนดวิธีการทำงานมีค่าเท่ากับ .88 (Morgeson & Humphrey, 2006)

### **ตัวแปรควบคุม**

การศึกษาในอดีตพบว่าความเหนื่อยล้า (exhaustion) มีความสัมพันธ์ทางลบต่อความเพลินในงานทั้งสามมิติอย่างมีนัยสำคัญ และมีค่าสหสัมพันธ์ทางลบสูงกว่าตัวแปรอื่น (Demerouti et al., 2012; Mäkikangas et al., 2010) ดังนั้น ผู้วิจัยจึงกำหนดให้ความเหนื่อยล้าเป็นตัวแปรควบคุม โดยงานวิจัยนี้ใช้มาตรวัด Oldenburg Burnout Inventory (OLBI) ของ Demerouti และคณะ (2010) ซึ่งพัฒนาขึ้นเพื่อวัดความเหนื่อยล้าจากการทำงาน ใช้การเก็บข้อมูลแบบรายงานด้วยตนเอง มี 2 องค์ประกอบ ได้แก่ ความไม่ผูกใจมั่น (disengagement) และ ความเหนื่อยล้า (exhaustion) โดยผู้วิจัยนำความเหนื่อยล้ามาใช้เพียงองค์ประกอบเดียว มีข้อคำถามทั้งหมด 8 ข้อ

<sup>2</sup> หลังจากเก็บรวบรวมข้อมูลและตรวจสอบคุณภาพมาตรวัดพบว่า ความมีอิสระในการทำงานมีผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันคือ โมเดล 3 องค์ประกอบสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับที่ดีกว่าโมเดล 1 องค์ประกอบ (รายละเอียดในหน้า 43) ผู้วิจัยจึงเปลี่ยนจากการวิเคราะห์โมเดล 1 องค์ประกอบ (รวมคะแนนมาตรวัดทุกมิติ) เป็นการวิเคราะห์โมเดล 3 องค์ประกอบ (คิดคะแนนแยกในแต่ละมิติ)

**ตัวอย่างข้อความ** “มีบางวันที่ฉันรู้สึกเหนื่อยก่อนฉันมาถึงที่ทำงาน” และ “หลังเลิกงาน ฉันมีแนวโน้มที่จะต้องการเวลามากกว่าในอดีตเพื่อผ่อนคลายและรู้สึกดีขึ้น”

**เกณฑ์การให้คะแนนและการแปลผล** มาตรการวัดความเหนื่อยล้ามีรูปแบบการตอบเป็นมาตราประมาณค่าแบบลิเคิร์ต 4 ระดับ โดย 1 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง (strongly agree) และ 4 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (strongly disagree) สามารถแปลผลได้โดย ข้อคำถามทางบวก เห็นด้วยอย่างยิ่ง เท่ากับ 1 คะแนน และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง เท่ากับ 4 คะแนน ส่วนข้อคำถามทางลบ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เท่ากับ 4 คะแนน และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง เท่ากับ 1 คะแนน สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคของมาตรวัดต้นฉบับมีค่าเท่ากับ .78 (Demerouti et al., 2010)

### การทดลองใช้เครื่องมือสำหรับวัดข้อเรียกร้องในงานที่ทำหาย

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า ข้อเรียกร้องในงานที่ทำหายเป็นตัวแปรที่สามารถวัดได้ด้วยเครื่องมือที่หลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นการวัดคุณลักษณะของแหล่งความเครียด (stressor) หรือการวัดการประเมินของบุคคล (appraisal) นักวิจัยบางกลุ่ม อาทิ Rodell และ Judge (2009) ใช้เครื่องมือที่มุ่งเน้นไปยังการวัดคุณลักษณะของงานคือ Challenge and Hindrance Stressor Scale มิติแหล่งความเครียดที่ทำหาย ซึ่งมีข้อคำถามทั้งหมด 8 ข้อ เช่น “งานของฉันต้องใช้ทักษะอย่างมาก” ขณะที่นักวิจัยอีกกลุ่ม อาทิ LePine และคณะ (2016) ใช้เครื่องมือที่มุ่งเน้นไปยังการวัดระดับการประเมินความทำหายในงานคือ Challenge and Hindrance Appraisals มิติการประเมินความทำหายในงาน ซึ่งมีข้อคำถามทั้งหมด 3 ข้อ เช่น “ฉันรู้สึกว่าการเรียกร้องในงานของฉัน ทำหายให้ฉันบรรลุเป้าหมาย และความสำเร็จส่วนตัว”

เพื่อให้สามารถเลือกใช้เครื่องมือสำหรับวัดข้อเรียกร้องในงานที่ทำหายได้อย่างเหมาะสมทางสถิติ ผู้วิจัยได้นำมาตรวัดดังกล่าวทั้งสองมาตรวัดมาทดลองใช้ (pilot testing) กับบุคลากรบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในประเทศไทย (ประเภทอุตสาหกรรม สินค้าอุปโภคบริโภค อาทิ แฟชั่น ของใช้ ยาและเวชภัณฑ์) จำนวนไม่น้อยกว่า 80 คน โดยใช้เกณฑ์เดียวกันกับแบบสอบถามสำหรับเก็บข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐานในการคัดเข้าและการคัดแบบสอบถามออกจากการวิเคราะห์ข้อมูล ดำเนินการเก็บข้อมูลผ่านแบบสอบถามในภาคผนวก ข ทางเว็บไซต์ออนไลน์ Google Form และใช้การเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบตามสะดวก โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อทดสอบคุณภาพของเครื่องมือ โดยตรวจสอบความเชื่อมั่นหรือประเมินความสอดคล้องภายในจากการพิจารณาเปรียบเทียบค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค ระหว่างมาตรวัดแหล่งความเครียดที่ทำหาย และมาตรวัดการประเมินความทำหายในงาน

2. เพื่อทดสอบว่าการประเมินความท้าทายในงาน แหล่งความเครียดที่ท้าทาย รวมถึง แหล่งความเครียดที่เป็นอุปสรรค สามารถแยกออกจากกันเป็นคนละองค์ประกอบได้ โดยไม่มีข้อ คำถามใดในมาตรวัดแหล่งความเครียดที่ท้าทายและมาตรวัดการประเมินความท้าทายในงาน ถ่วง น้ำหนักข้ามไปยังตัวแปรอื่น (cross loadings)

การทดลองใช้มาตรวัดในครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้โปรแกรมทางสถิติสำเร็จรูป SPSS เวอร์ชัน 26 ในการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปร และความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยสถิติสหสัมพันธ์ (correlation) จากนั้นจึงทดสอบคุณภาพของเครื่องมือโดยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ของครอนบาค และวิเคราะห์องค์ประกอบด้วยสถิติวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis)

ผลการวิเคราะห์พบว่า แหล่งความเครียดที่ท้าทายและการประเมินความท้าทายในงาน มีค่า สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคเท่ากับ .86 และ .76 ตามลำดับ ตัวแปรแต่ละคู่มีค่าสหสัมพันธ์อยู่ ระหว่าง -.05 – .49 ซึ่งไม่เกิน .80 แสดงว่าตัวแปรทั้งหมดไม่มีความสัมพันธ์กันเองในระดับที่สูงมาก เกินไปจนเกิดปัญหาตัวแปรทำนายมีความสัมพันธ์เชิงเส้นสูง (multicollinearity) (Hair et al., 2010) ดังแสดงรายละเอียดในตารางที่ 1 นอกจากนี้ยังพบว่า มาตรวัดแหล่งความเครียดที่ท้าทาย และมาตร วัดการประเมินความท้าทายในงาน มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .45 – .78 และ .41 – 1.00 ตามลำดับ และไม่มีข้อคำถามใดในสองมาตรวัดนี้ถ่วงน้ำหนักข้ามไปยังมาตรวัดตัวแปรอื่นระหว่าง การ วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ โดยกำหนดจำนวนองค์ประกอบไว้ที่ 3 และเลือกการหมุนแกนแบบ Promax แสดงรายละเอียดในภาคผนวก ค

### ตารางที่ 1

ค่าสถิติพื้นฐานและค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรในการทดลองใช้

ตัวแปร	M	SD	1	2	3
1. แหล่งความเครียดที่ท้าทาย	3.63	.75	(.86)		
2. แหล่งความเครียดที่เป็นอุปสรรค	3.02	.69	.49**	(.72)	
3. การประเมินความท้าทายในงาน	3.95	.72	.15	-.05	(.76)

หมายเหตุ. N = 82; \*\*p < .01; ข้อเรียกร้องในงานที่ท้าทาย ข้อเรียกร้องในงานที่เป็นอุปสรรค และการประเมินความท้าทาย ในงาน มีระดับความคิดเห็นตั้งแต่ 1 – 5; ตัวเลขในวงเล็บคือค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค

จากผลการวิเคราะห์สามารถอธิบายได้ว่า ทั้งมาตรวัดแหล่งความเครียดที่ทำหายและมาตรวัดการประเมินความท้าทายในงานมีค่าความเชื่อมั่นในระดับที่น่าพอใจทั้งคู่ โดยมาตรวัดแหล่งความเครียดที่ทำหายมีค่าสูงกว่า นอกจากนี้ ค่าสถิติสหสัมพันธ์และการวิเคราะห์องค์ประกอบยังช่วยยืนยันว่า มาตรวัดแหล่งความเครียดที่ทำหายและมาตรวัดการประเมินความท้าทายในงานใช้วัดสิ่งที่แตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง ทั้งยังยืนยันว่าตัวแปรดังกล่าวเป็นอิสระกับแหล่งความเครียดที่เป็นอุปสรรคอีกด้วย ดังนั้น ผู้วิจัยจึงตัดสินใจนำมาตราวัดแหล่งความเครียดที่ทำหายมาใช้สำหรับวัดข้อเรียกร้องในงานที่ทำหาย เนื่องจากผลการวิเคราะห์แสดงให้เห็นว่าเครื่องมือนี้มีคุณภาพอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ ทั้งยังสามารถบ่งบอกคุณลักษณะของงานที่บุคคลเผชิญได้อย่างเจาะจง ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการนำไปใช้ในองค์การ

### การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

ผู้วิจัยพัฒนาแบบสอบถามภาษาไทย โดยนำข้อคำถามจากมาตรวัดทั้งหมดข้างต้นให้ผู้เชี่ยวชาญด้านภาษา 2 คนแปลอังกฤษ-ไทยและแปลย้อนกลับไทย-อังกฤษ ตามหลักการแปลมาตรวัดทางจิตวิทยา (Tyupa, 2011) แล้วให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความเหมาะสม จากนั้นจึงนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ผ่านการอภิปรายกลุ่มย่อยกับบุคคลที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจริงได้จำนวน 5 คน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบการใช้ภาษาและความกำกวมของข้อคำถาม รวมถึงเพื่อให้แน่ใจว่าบริบทของข้อคำถามสามารถเข้าใจได้อย่างถูกต้องเหมาะสม แล้วนำส่งให้อาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาตรวจสอบอีกครั้งและปรับปรุงแบบสอบถาม จากนั้นจึงนำข้อมูลที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างจริงในงานวิจัยจำนวน 222 คน มาทดสอบคุณภาพเครื่องมือด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ตามขั้นตอนต่อไปนี้

1. ตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง (construct validity) โดยวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (confirmatory factor analysis) ด้วยโปรแกรม AMOS เวอร์ชัน 24 เพื่อพิจารณาโครงสร้างโมเดลและองค์ประกอบของความเพี้ยนในงาน และความมีอิสระในการทำงาน ที่เหมาะสมกับการนำมาใช้ในงานวิจัยนี้ เนื่องจากทั้งสองตัวแปรสามารถวิเคราะห์รวมหรือแยกองค์ประกอบได้ตามคำแนะนำของผู้พัฒนามาตรวัดต้นฉบับ เกณฑ์ที่ยอมรับได้ ได้แก่ (1) ค่าไคสแควร์ ( $\chi^2$ ) ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ (2) RMSEA มีค่าไม่เกิน .08 (3) GFI และ CFI มีค่า .90 ขึ้นไป (Byrne, 2001)

2. วิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามแต่ละข้อ กับคะแนนรวมของข้อคำถามอื่นในมาตรวัด (corrected item-total correlation [CITC]) เกณฑ์ที่ยอมรับได้คือ .30 ขึ้นไป (Cristobal et al., 2007) ซึ่งข้อคำถามที่มีค่า CITC ต่ำกว่าเกณฑ์ข้างต้นจะถูกตัดออกจากการวิเคราะห์ผล แสดงรายละเอียดในภาคผนวก ง

3. ตรวจสอบความเชื่อมั่น (reliability) โดยประเมินความสอดคล้องภายใน (internal consistency) จากค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค โดยเกณฑ์ที่ยอมรับได้คือ .70 ขึ้นไป (Cortina, 1993)

ผลการตรวจสอบคุณภาพของแต่ละมาตรวัดมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### **มาตรวัดความเพลินในงาน**

มาตรวัด Work-Related Flow Inventory (WOLF) ของ Bakker (2008) ซึ่งนำมาใช้ในการศึกษาครั้งนี้ มีทั้งหมด 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การมีใจจดจ่อ 4 ข้อ ความสนุกในการทำงาน 4 ข้อ และแรงจูงใจภายในงาน 5 ข้อ รวมข้อคำถามทั้งหมด 13 ข้อ จากการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างพบว่า โครงสร้างโมเดลของความเพลินในงานเมื่อวิเคราะห์ 1 องค์ประกอบ (one-factor model) มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับพอใช้ ( $\chi^2/df = 5.24$ ,  $\chi^2 = 340.92$ ,  $df = 65$ ,  $p = .00$ , GFI = .77, CFI = .83 & RMSEA = .14) ขณะที่โครงสร้างโมเดลแบบ 3 องค์ประกอบ (three-factor model) แยกตามมิติของความเพลินในงานทั้งสามมิติข้างต้น มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับที่ดีกว่าทางสถิติ ( $\chi^2/df = 1.95$ ,  $\chi^2 = 79.80$ ,  $df = 41$ ,  $p = .00$ , GFI = .94, CFI = .98 & RMSEA = .07) โดยที่การเปลี่ยนแปลงของไคสแควร์ ( $\Delta\chi^2$ ) มีค่าเท่ากับ 261.12 ( $\Delta df = 24$ ,  $p < .05$ )

การศึกษาที่ผ่านมาพบว่า การวิเคราะห์ความเพลินในงานแบบแยกองค์ประกอบอาจให้ข้อมูลทางวิชาการที่ลึกซึ้ง แต่ก็ทำให้ประสบการณ์ความเพลินในงานในภาพรวมสูญเสียไป เนื่องจากพนักงานมักจะไม่ได้แยกแยะว่าตนกำลังประสบกับองค์ประกอบใดของความเพลินในงานอยู่ การวิเคราะห์ความเพลินในงานแบบรวมทุกองค์ประกอบเข้าด้วยกันจึงน่าจะเป็นประโยชน์ในทางปฏิบัติมากกว่า (Bakker, 2005) สอดคล้องกับที่ Bakker (2008) แนะนำในบทความวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนามาตรวัดต้นฉบับ จึงมีงานวิจัยบางชิ้นใช้การวิเคราะห์ความเพลินในงานแบบ 1 องค์ประกอบ (e.g., de Devotto et al., 2020; Lan et al., 2017; van Oortmerssen et al., 2020) อีกทั้งงานวิจัยนี้ยังพบว่า องค์ประกอบของความเพลินในงานแต่ละคู่มีความสัมพันธ์กันค่อนข้างสูงในทิศทางบวกที่ค่าสหสัมพันธ์ระหว่าง .48 – .74 ( $p < .01$ ) จึงเห็นได้ว่าองค์ประกอบของความเพลินในงานทั้ง 3 ด้านมีความสัมพันธ์กัน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงตัดสินใจนำโมเดลของความเพลินในงานแบบ 1 องค์ประกอบมาใช้ในการ

การศึกษาครั้งนี้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้องค์การสามารถทำความเข้าใจปรากฏการณ์ดังกล่าวได้ในภาพรวมและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างไม่ซับซ้อน<sup>3</sup>

สำหรับการวิเคราะห์ค่า CITC พบว่ามีข้อคำถาม 2 ข้อที่ไม่ผ่านเกณฑ์ ได้แก่ ข้อ 1 (CITC = .23) และ ข้อ 12 (CITC = .23) ข้อคำถามสองข้อนี้จึงถูกตัดออก ทำให้มีข้อคำถามที่ใช้ในการวิเคราะห์ทั้งสิ้น 11 ข้อ ซึ่งมีค่า CITC อยู่ระหว่าง .46 – .77 จากนั้นจึงตรวจสอบความเชื่อมั่นด้วยการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค ปรากฏว่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของมาตรวัดนี้มีค่าเท่ากับ .91 ซึ่งอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

### **มาตรวัดการใช้จุดแข็ง**

มาตรวัด Strengths Use and Deficit Correction (SUDCO) ของ van Woerkom และคณะ (2016a) ซึ่งผู้วิจัยนำมิติด้านพฤติกรรมการใช้จุดแข็งมาใช้ในงานวิจัยครั้งนี้ มีข้อคำถามทั้งหมด 6 ข้อ จากการวิเคราะห์ค่า CITC พบว่า ค่าดังกล่าวอยู่ระหว่าง .67 – .83 ข้อคำถามทุกข้อจึงผ่านเกณฑ์ทั้งหมด และเมื่อตรวจสอบความเชื่อมั่นของมาตรวัดด้วยการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคปรากฏว่ามีค่าเท่ากับ .91 ซึ่งอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

### **มาตรวัดข้อเรียกร้องในงานที่ทำทนาย**

มาตร Challenge and Hindrance Stressor Scale ของ Rodell และ Judge (2009) ซึ่งผู้วิจัยนำมิติด้านแหล่งความเครียดที่ทำทนายมาใช้ในงานวิจัยนี้ มีข้อคำถามทั้งหมด 8 ข้อ จากการวิเคราะห์ค่า CITC พบว่า ค่าดังกล่าวอยู่ระหว่าง .30 – .64 ข้อคำถามทุกข้อจึงผ่านเกณฑ์ทั้งหมด และเมื่อตรวจสอบความเชื่อมั่นของมาตรวัดด้วยการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค ปรากฏว่ามีค่าเท่ากับ .80 ซึ่งอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

### **มาตรวัดความมีอิสระในการทำงาน**

มาตรวัด Work Design Questionnaire ของ Morgeson และ Humphrey (2006) ซึ่งนำมาใช้ในการศึกษาครั้งนี้ มีทั้งสิ้น 3 องค์ประกอบ องค์ประกอบละ 3 ข้อคำถาม ได้แก่ ความมีอิสระในการกำหนดตารางเวลางาน ความมีอิสระในการตัดสินใจ และความมีอิสระในการกำหนดวิธีการทำงาน รวมข้อคำถามทั้งหมด 9 ข้อ จากการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างพบว่า โครงสร้างโมเดล

<sup>3</sup> ผู้วิจัยได้นำโครงสร้างโมเดลความเพลินในงานแบบแยกเป็น 3 องค์ประกอบมาวิเคราะห์เพิ่มเติม ปรากฏว่าได้ผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับการวิเคราะห์ 1 องค์ประกอบคือ ปฏิสัมพันธ์สามทางระหว่างข้อเรียกร้องในงานที่ทำทนาย ความมีอิสระในการทำงานด้านการตัดสินใจ และการใช้จุดแข็ง มีอิทธิพลต่อความเพลินในงานเช่นเดียวกัน โดยส่งผลต่อความเพลินในงานด้านการมีใจจดจ่อ ( $\beta = -.33, p < .05$ ) และด้านแรงจูงใจภายในงาน ( $\beta = -.40, p < .01$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ของความมีอิสระในการทำงานเมื่อวิเคราะห์ 1 องค์ประกอบ มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ อยู่ในระดับพอใช้ ( $\chi^2/df = 8.48$ ,  $\chi^2 = 229.06$ ,  $df = 27$ ,  $p = .00$ , GFI = .80, CFI = .84 & RMSEA = .18) ขณะที่โครงสร้างโมเดลแบบ 3 องค์ประกอบ แยกตามมิติของความมีอิสระในการทำงานทั้งสามมิติข้างต้น มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับที่ดีกว่าทางสถิติ ( $\chi^2/df = 2.31$ ,  $\chi^2 = 55.52$ ,  $df = 24$ ,  $p = .00$ , GFI = .95, CFI = .98 & RMSEA = .08) โดยที่ การเปลี่ยนแปลงของไคสแควร์ ( $\Delta\chi^2$ ) มีค่าเท่ากับ 173.54 ( $\Delta df = 3$ ,  $p < .05$ ) และมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .68 – .90 ดังนั้น ผู้วิจัยจึงพิจารณาว่าโครงสร้างโมเดลของความมีอิสระในการทำงานแบบวิเคราะห์แยกเป็น 3 องค์ประกอบเหมาะสมที่จะนำมาใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เพื่อให้องค์การสามารถนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการออกแบบงานได้อย่างเฉพาะเจาะจงมากขึ้นว่าเป็นความมีอิสระในการทำงานรูปแบบใด

จากการวิเคราะห์ค่า CITC พบว่า ค่าดังกล่าวอยู่ระหว่าง .55 – .78 ข้อคำถามทุกข้อจึงผ่านเกณฑ์ทั้งหมด จากนั้นตรวจสอบค่าความเชื่อมั่นด้วยการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค ผลปรากฏว่า สัมประสิทธิ์แอลฟาของมาตรวัดนี้มีค่าเท่ากับ .92 เมื่อวิเคราะห์แยกในแต่ละมิติพบว่า ความมีอิสระในการกำหนดตารางเวลางาน และความมีอิสระในการตัดสินใจ ทั้งสองต่างมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ .84 ส่วนความมีอิสระในการกำหนดวิธีการทำงาน มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ .89 ซึ่งอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

### มาตรวัดความเหนื่อยล้า

มาตรวัด Oldenburg Burnout Inventory (OLBI) ของ Demerouti และคณะ (2010) ซึ่งผู้วิจัยนำมิติด้านความเหนื่อยล้ามาใช้ในงานวิจัยนี้ มีข้อคำถามทั้งหมด 8 ข้อ จากการวิเคราะห์ค่า CITC พบว่าค่าดังกล่าวอยู่ระหว่าง .35 – .64 ข้อคำถามทุกข้อจึงผ่านเกณฑ์ทั้งหมด และเมื่อตรวจสอบค่าความเชื่อมั่นของมาตรวัดด้วยการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคปรากฏว่ามีค่าเท่ากับ .78 ซึ่งอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

### การเก็บรวบรวมข้อมูลและการพิทักษ์สิทธิของกลุ่มตัวอย่าง

หลังจากได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในคน กลุ่มสหสถาบัน ชุดที่ 1 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (โครงการวิจัยที่ 117.1/64 วันที่รับรอง 2 สิงหาคม 2564) ผู้วิจัยจึงจัดทำแบบสอบถามออนไลน์ด้วยเว็บไซต์ SurveyMonkey.com และกระจายแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างผ่านทางสื่อสังคมออนไลน์ ได้แก่ แอปพลิเคชัน Facebook และ LINE โดยเปิดรับคำตอบเป็นระยะเวลา 1 เดือน

เมื่อเข้าสู่แบบสอบถาม ผู้ที่สนใจเข้าร่วมวิจัยจะได้อ่านและรับทราบวัตถุประสงค์การวิจัย รวมถึงสิทธิการเข้าร่วมวิจัยจากเอกสารข้อมูลสำหรับผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยและหนังสือแสดงความยินยอมซึ่งปรากฏในหน้าแรก งานวิจัยนี้ใช้วิธีให้ความยินยอมโดยการร่วมมือ (consent by action) ผู้เข้าร่วมวิจัยสามารถแสดงความยินยอมเข้าร่วมโดยการทำแบบสอบถาม หากผู้ที่สนใจตัดสินใจเข้าร่วมแล้วสามารถทำแบบสอบถามได้ทันทีในหน้าถัดไป โดยผู้เข้าร่วมวิจัยจะตอบแบบสอบถามนี้เพียง 1 ครั้ง มีข้อคำถามทั้งหมดจำนวน 51 ข้อ ใช้เวลาประมาณ 10-15 นาที และไม่มีการระบุชื่อผู้ตอบในทุกขั้นตอน เพื่อเก็บรักษาข้อมูลและพิทักษ์สิทธิของกลุ่มตัวอย่าง ข้อมูลทั้งหมดจะถูกปกปิดเป็นความลับ มีเพียงผู้วิจัยและอาจารย์ที่ปรึกษาโครงการวิจัยเท่านั้นที่เข้าถึงข้อมูลได้ และจะนำมาใช้เพื่อวิเคราะห์ผลการศึกษาคั้งนี้ในภาพรวมเพื่อประโยชน์ทางการศึกษาเท่านั้น เมื่อเสร็จสิ้นการวิจัยแล้ว ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผู้เข้าร่วมวิจัยทั้งหมดจะถูกทำลายภายใน 1 ปี ผู้เข้าร่วมวิจัยสามารถออกจากการวิจัยหรือหยุดการตอบแบบสอบถามชุดนี้ได้โดยไม่มีผลกระทบ และไม่ต้องแจ้งเหตุผลแก่ผู้วิจัย อีกทั้งผู้ร่วมวิจัยยังมีสิทธิ์รับทราบผลการวิจัยภายหลังการวิจัยสิ้นสุดลง ซึ่งรายละเอียดทั้งหมดนี้ระบุอยู่ในเอกสารข้อมูลฯ ดังที่แสดงในภาคผนวก ก

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างข้อเรียกร้องในงานที่ทำหายและความเพลินในงาน โดยมุ่งศึกษาอิทธิพลกำกับของควมมีอิสระในการทำงาน รวมถึงศึกษาอิทธิพลของปฏิสัมพันธ์สามทางระหว่างข้อเรียกร้องในงานที่ทำหาย ความมีอิสระในการทำงาน และการใช้จุดแข็งต่อความเพลินในงาน ผู้วิจัยใช้โปรแกรมทางสถิติสำเร็จรูป SPSS เวอร์ชัน 26 เพื่อวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนาด้วยแจกแจงความถี่และคำนวณค่าร้อยละของข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง จากนั้นจึงวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคลกับความเพลินในงานเพื่อกำหนดตัวแปรควบคุม แล้วจึงวิเคราะห์สถิติพื้นฐานของตัวแปรและความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยสถิติสหสัมพันธ์

ถัดมา ผู้วิจัยใช้โปรแกรมเดียวกันวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบเชิงชั้น (hierarchical multiple regression analysis) โดยตัวแปรทำนายทั้งหมดจะถูกปรับคะแนนด้วยค่าเฉลี่ย (mean-centering) ก่อนเริ่มสร้างพจน์ (term) ในสมการถดถอย (Aiken et al., 1991) เพื่อป้องกันปัญหาตัวแปรทำนายมีความสัมพันธ์เชิงเส้นสูง (Kromrey & Foster-Johnson, 1998) จากนั้นนำตัวแปรควบคุมเข้าทดสอบในขั้นที่ 1 แล้วจึงทดสอบอิทธิพลหลัก (main effect) ของตัวแปรทำนายที่มีต่อตัวแปรตามในขั้นที่ 2 และนำพจน์ของปฏิสัมพันธ์สองทาง (two-way interaction) และปฏิสัมพันธ์สามทาง (three-way interaction) เข้าทดสอบในขั้นที่ 3 และขั้นที่ 4 ตามลำดับ

จากนั้นจึงวิเคราะห์ค่าขนาดอิทธิพล (effect size) ของความสัมพันธ์ที่มีนัยสำคัญทางสถิติเพื่อให้ทราบว่ามีอิทธิพลของตัวแปรหรือปฏิสัมพันธ์ใดที่ส่งผลต่อความเพลลนในงาน โดยพิจารณาจากค่า  $f^2$  (Aiken et al., 1991) และใช้วิธีของ Dawson (2014) ซึ่ง Cohen และคณะ (2003) กำหนดเกณฑ์การพิจารณาค่าขนาดอิทธิพลขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ไว้ที่ .02 .15 และ .35 ตามลำดับ

ในส่วนของการทดสอบสมมติฐานของตัวแปรกำกับที่มีนัยสำคัญทางสถิติ ผู้วิจัยใช้แนวทางของ Dawson และ Richter (2006) ในการวิเคราะห์อิทธิพลของปฏิสัมพันธ์ (interaction effect) จากการทดสอบความชันอย่างง่าย (simple slope test) และการทดสอบความแตกต่างของความชันเป็นคู่ (pair slope difference test) โดยวิเคราะห์ในจุดที่คะแนนของตัวแปรทำนายมีค่าต่ำกว่าคะแนนเฉลี่ย 1 เท่าของส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (จัดเป็นระดับต่ำ) และสูงกว่าคะแนนเฉลี่ย 1 เท่าของส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (จัดเป็นระดับสูง)



### บทที่ 3

## ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาอิทธิพลของปฏิสัมพันธ์สามทางระหว่างข้อเรียกร้องในงานที่ทำหาย ความมีอิสระในการทำงาน และการใช้จุดแข็ง ต่อความเพลินในงาน สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยแบ่งออกได้เป็น 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลสถิติพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง

ส่วนที่ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคลกับตัวแปรตาม

ส่วนที่ 3 ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปร

ส่วนที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

ส่วนที่ 5 การทดสอบสมมติฐาน

#### สัญลักษณ์แทนค่าสถิติ

$M$	หมายถึง ค่าเฉลี่ย
$SD$	หมายถึง ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
$SK$	หมายถึง ค่าความเบ้
$KU$	หมายถึง ค่าความโด่ง
$\chi^2$	หมายถึง ค่าสถิติไค-สแควร์
$\Delta R^2$	หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์การทำนายที่เปลี่ยนแปลงไป
$\Delta F$	หมายถึง ค่าสถิติทดสอบ F ที่เปลี่ยนแปลงไป
$\beta$	หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน
$f^2$	หมายถึง ค่าขนาดอิทธิพล

#### สัญลักษณ์แทนตัวแปร

FL	หมายถึง ความเพลินในงาน
CD	หมายถึง ข้อเรียกร้องในงานที่ทำหาย
WA_Sch	หมายถึง ความมีอิสระในการกำหนดตารางเวลางาน
WA_Dec	หมายถึง ความมีอิสระในการตัดสินใจ
WA_Met	หมายถึง ความมีอิสระในการกำหนดวิธีการทำงาน
SU	หมายถึง การใช้จุดแข็ง
EX	หมายถึง ความเหนื่อยล้า

## ข้อมูลสถิติพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยนี้ ได้แก่ บุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในบริษัทเอกชนในประเทศไทย ที่ผ่านการทดลองงานแล้ว ซึ่งร่วมตอบแบบสอบถามออนไลน์ผ่านทางเว็บไซต์ SurveyMonkey.com จากการเก็บข้อมูลปรากฏว่า มีผู้เริ่มตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 286 คน ในจำนวนนี้มีผู้ที่ไม่ผ่านเกณฑ์การคัดเลือก 22 คน จึงเหลือ 264 คนที่ผ่านเกณฑ์ จากนั้นผู้วิจัยได้คัดข้อมูลของผู้ที่ตอบแบบสอบถาม โดยใช้เวลาดำกว่าสามนาที 1 คน และผู้ที่ไม่ได้ตอบข้อคำถามมากกว่าร้อยละสิบของข้อคำถามทั้งหมด 41 คนออก ทำให้ท้ายที่สุดมีข้อมูลจากผู้ตอบ 222 คนที่สามารถนำมาใช้วิเคราะห์ผลได้ คิดเป็นร้อยละ 77.62 ของจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด

ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง 222 คนพบว่า ผู้เข้าร่วมงานวิจัยนี้ส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง ร้อยละ 63.51 เป็นผู้ที่มีอายุระหว่าง 26 – 30 ปี ร้อยละ 38.74 ( $M = 32.33, SD = 6.62$ ) จบการศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 56.76 มีอายุงาน 4 เดือน – 5 ปี ร้อยละ 42.34 ( $M = 5.31$  ปี,  $SD = 5.35$  ปี) ดำรงตำแหน่งพนักงานระดับปฏิบัติการ ร้อยละ 32.88 ประเภทงานที่มีผู้เข้าร่วมวิจัยมากที่สุดคือ ทรัพยากรบุคคล ร้อยละ 21.17 โดยผู้เข้าร่วมวิจัยนั้นมาจากหลากหลายอุตสาหกรรม ทั้งนี้ ข้อคำถามเพื่อเก็บข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคลเกี่ยวกับอายุและอายุงานในงานวิจัยนี้เป็นคำถามปลายเปิด ผู้วิจัยจึงนำเสนอโดยจัดกลุ่มเป็นช่วงระยะเวลา 5 ปีเพื่อให้สะดวกต่อการทำความเข้าใจ ข้อมูลสถิติพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างสรุปได้ดังรายละเอียดในตารางที่ 2

### ตารางที่ 2

จำนวนและร้อยละของคุณลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

คุณลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ		
หญิง	141	63.52
ชาย	73	32.88
อื่น ๆ	2	0.90
ไม่ระบุ	6	2.70
อายุ		
20 – 25 ปี	18	8.10
26 – 30 ปี	86	38.74
31 – 35 ปี	57	25.68
36 – 40 ปี	25	11.26

คุณลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
41 – 45 ปี	13	5.86
46 – 50 ปี	4	1.80
51 – 55 ปี	3	1.35
56 – 60 ปี	3	1.35
ไม่ระบุ	13	5.86
ระดับการศึกษาสูงสุด		
ต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย	1	0.45
มัธยมศึกษาตอนปลาย หรือ ปวช.	4	1.80
อนุปริญญา หรือ ปวส.	4	1.80
ปริญญาตรี	126	56.76
สูงกว่าปริญญาตรีขึ้นไป	87	39.19
อายุงานในองค์กรปัจจุบัน		
4 เดือน – 5 ปี	149	67.12
6 – 10 ปี	48	21.62
11 – 15 ปี	14	6.31
16 – 20 ปี	7	3.15
21 – 25 ปี	0	0.00
26 – 30 ปี	3	1.35
31 – 35 ปี	1	0.45
ตำแหน่งงาน		
พนักงานระดับปฏิบัติการ	73	32.88
พนักงานระดับเชี่ยวชาญ	57	25.68
หัวหน้างาน	45	20.27
ผู้จัดการ	34	15.32
ผู้อำนวยการ/ผู้บริหารระดับสูง	8	3.60
อื่น ๆ	5	2.25
ประเภทงาน		
การขายและการบริการลูกค้า	30	13.52
การตลาด	26	11.72

คุณลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
การผลิต	10	4.50
ตรวจสอบคุณภาพ	6	2.70
ทรัพยากรบุคคล	47	21.17
บัญชีการเงิน	19	8.56
ประสานงานทั่วไป	6	2.70
วิจัยและพัฒนา	7	3.15
อำนวยการและบริหารงานทั่วไป	15	6.76
ไอที	10	4.50
อื่น ๆ	46	20.72
ประเภทอุตสาหกรรม		
การท่องเที่ยวและสนันทนาการ	3	1.35
การแพทย์	7	3.16
การบริการเฉพาะทาง	9	4.05
การบริการเชิงพาณิชย์	6	2.70
ขนส่งและโลจิสติกส์	7	3.16
ทรัพยากร (พลังงานและสาธารณูปโภค)	10	4.50
เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	22	9.91
ธุรกิจการเกษตร	1	0.45
ธุรกิจการเงิน	38	17.12
สินค้าอุตสาหกรรม	27	12.16
สินค้าอุปโภคบริโภค (แฟชั่น ของใช้ ยาและเวชภัณฑ์)	20	9.01
สื่อและสิ่งพิมพ์	8	3.60
อสังหาริมทรัพย์และก่อสร้าง	8	3.60
อาหารและเครื่องดื่ม	7	3.16
อื่น ๆ	49	22.07

หมายเหตุ.  $N = 222$ ; อายุเฉลี่ยเท่ากับ 32.33 ปี ( $SD = 6.62$  ปี), อายุงานเฉลี่ยเท่ากับ 5.31 ปี ( $SD = 5.35$  ปี)

### ความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคลกับตัวแปรตาม

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคลกับตัวแปรตามด้วยสถิติสหสัมพันธ์มีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดตัวแปรควบคุมสำหรับการทดสอบสมมติฐาน ผลการวิเคราะห์พบว่า มีเพียงอายุและระดับตำแหน่งเท่านั้นที่มีความสัมพันธ์กับความเพลินในงานซึ่งเป็นตัวแปรตามในงานวิจัยนี้ โดยอายุมีความสัมพันธ์กับความเพลินในงานที่ค่าสหสัมพันธ์เท่ากับ .18 ( $p < .01$ ) และระดับตำแหน่ง<sup>4</sup> มีความสัมพันธ์กับความเพลินในงานที่ค่าสหสัมพันธ์เท่ากับ .21 ( $p < .01$ ) ดังนั้นผู้วิจัยจึงกำหนดให้อายุและระดับตำแหน่งเป็นตัวแปรควบคุมอีกประการหนึ่ง

### ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปร

การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปร ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) ค่าความเบ้ (skewness) และค่าความโด่ง (kurtosis) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะการแจกแจงและการกระจายของข้อมูล แสดงรายละเอียดในตารางที่ 3

### ตารางที่ 3

ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรในการวิจัย

ตัวแปร	<i>M</i>	<i>SD</i>	min	max	<i>SK</i>	<i>KU</i>
ความเพลินในงาน	4.12	1.04	1.36	6.91	.17	-.26
ข้อเรียกร้องในงานที่ทำ	3.72	0.62	1.38	5.00	-.31	.35
ความมีอิสระในการทำงาน						
ด้านการกำหนดตารางเวลา	4.01	0.73	2.00	5.00	-.53	.09
ด้านการตัดสินใจ	3.77	0.84	1.33	5.00	-.57	-.11
ด้านการกำหนดวิธีการทำงาน	3.84	0.86	1.00	5.00	-.72	.40
การใช้จุดแข็ง	5.23	1.01	1.67	7.00	-.49	.28
ความเหนียวแน่น	2.53	0.43	1.00	3.63	-.25	.95

หมายเหตุ.  $N = 222$ ; ความเพลินในงานและการใช้จุดแข็งมีระดับ 1 – 7, ข้อเรียกร้องในงานที่ทำและความมีอิสระในการทำงานมีระดับ 1 – 5, ความเหนียวแน่นมีระดับ 1 – 4; ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของความเบ้ของทุกตัวแปร = .16, ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของความโด่งของทุกตัวแปร = .33

<sup>4</sup> ระดับตำแหน่งใช้การวัดแบบเรียงลำดับ (ordinal scale) 1 – 5 โดยพนักงานระดับปฏิบัติการเท่ากับ 1 พนักงานระดับเชี่ยวชาญเท่ากับ 2 หัวหน้างานเท่ากับ 3 ผู้จัดการเท่ากับ 4 และผู้อำนวยการ/ผู้บริหารระดับสูงเท่ากับ 5

ความเพลินในงานมีค่าเฉลี่ย 4.12 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.04 ข้อเรียกร้องในงานที่ทำทนายมีค่าเฉลี่ย 3.72 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.62 ความมีอิสระในการทำงาน มี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ความมีอิสระในการกำหนดตารางเวลางาน ความมีอิสระในการตัดสินใจ และความมีอิสระในการกำหนดวิธีการทำงานมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.77 – 4.01 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.73 – 0.8 การใช้จุดแข็งมีค่าเฉลี่ย 5.23 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.01 และความเหนื่อยล้าซึ่งเป็นตัวแปรควบคุม มีค่าเฉลี่ย 2.53 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.43

ทั้งนี้ ตัวแปรทั้งหมดข้างต้นมีค่าความเบี่ยงอยู่ระหว่าง  $-0.72 - 0.17$  แสดงว่าข้อมูลแจกแจงปกติ เนื่องจากโดยทั่วไปแล้วค่าความเบี่ยงที่ยอมรับได้จะอยู่ระหว่าง  $-1.00 - 1.00$  (Hair et al., 1998) กล่าวได้ว่า ข้อมูลที่เบี่ยงมากเกินไปจะมีค่าความเบี่ยงมากกว่า 1.00 ส่วนข้อมูลที่เบี่ยงมากเกินไปจะมีค่าความเบี่ยงน้อยกว่า  $-1.00$  นอกจากนี้ ตัวแปรทั้งหมดยังมีค่าความโด่งระหว่าง  $-0.26 - 0.95$  แสดงว่าข้อมูลกระจายตัวปกติ เนื่องจากโดยทั่วไปแล้วข้อมูลที่กระจายตัวน้อยเกินไปหรือมีความโด่งสูงกว่าโด่งปกติมากจะมีค่าความโด่งมากกว่า 1.00 ในทางกลับกัน ข้อมูลที่กระจายตัวมากเกินไปหรือมีความโด่งต่ำกว่าโด่งปกติมากจะมีค่าความโด่งน้อยกว่า  $-1.00$  (Hair et al., 2017, p. 61)

#### ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (correlation coefficient) ของตัวแปรแต่ละคู่ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในงานวิจัยนี้ แสดงรายละเอียดในตารางที่ 4 โดยตัวแปรแต่ละคู่มีค่าสหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง  $-0.44 - 0.77$  แสดงว่าไม่มีปัญหาความสัมพันธ์เชิงเส้นสูงเกิดขึ้น เนื่องจากโดยทั่วไปแล้ว ตัวแปรคู่ใดที่มีค่าสหสัมพันธ์เท่ากับหรือมากกว่า  $.80$  อาจมีปัญหาตัวแปรทำนายมีความสัมพันธ์เชิงเส้นสูง (Hair et al., 2010) นอกจากนี้ยังพบว่า คู่ที่มีค่าสหสัมพันธ์มากที่สุดคือคู่ของความมีอิสระในการตัดสินใจและความมีอิสระในการกำหนดวิธีการทำงาน ซึ่งมีค่าสหสัมพันธ์เท่ากับ  $.77$  ส่วนคู่ที่มีค่าสหสัมพันธ์น้อยที่สุด (เข้าใกล้ 0 มากที่สุด) คือคู่ของการใช้จุดแข็งและอายุ ซึ่งมีค่าสหสัมพันธ์เท่ากับ  $.01$

#### การทดสอบสมมติฐาน

ในขั้นตอนนี้เป็นการทดสอบสมมติฐานด้วยการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบเชิงชั้น เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างข้อเรียกร้องในงานที่ทำทนาย ความมีอิสระในการทำงาน และการใช้จุดแข็งกับความเพลินในงาน โดยความมีอิสระในการทำงานและการใช้จุดแข็งเป็นตัวแปรกำกับความสัมพันธ์ระหว่างข้อเรียกร้องในงานที่ทำทนายและความเพลินในงาน

#### ตารางที่ 4

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรในการวิจัย

ตัวแปร	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. อายุ	–								
2. ระดับตำแหน่ง	.31**	–							
3. ความเพลนในงาน	.18**	.21**	(.91)						
4. ชื่อเรียกร้องในงานที่ทำหาย	.09	.15*	.19**	(.80)					
5. ความมีอิสระในการกำหนด ตารางเวลาางาน	-.03	.11	.15*	.09	(.84)				
6. ความมีอิสระในการตัดสินใจ	.06	.16*	.41**	.18**	.55**	(.84)			
7. ความมีอิสระในการกำหนด วิธีการทำงาน	.04	.17*	.39**	.09	.62**	.77**	(.89)		
8. การใช้จุดแข็ง	.01	.19**	.46**	.40**	.32**	.34**	.38**	(.91)	
9. ความเหน้อยล้า	-.13	-.17*	-.44**	.22**	-.30**	-.42**	-.40**	-.25**	(.78)
M	32.33	–	4.12	3.72	4.01	3.77	3.84	5.23	2.53
SD	6.43	–	1.04	0.62	0.73	0.84	0.86	1.01	0.43

หมายเหตุ. N = 222; \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ ; ตัวเลขในวงเล็บคือค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค

ก่อนการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยแทนที่ค่าสูญหายในตัวแปรเชิงลำดับด้วยค่ามัธยฐาน และแทนที่ค่าสูญหายในตัวแปรต่อเนื่องด้วยค่าเฉลี่ย เมื่อทดสอบปัจจัยความแปรปรวนเพื่อ (variance inflation factor [VIF]) ของตัวแปรทำนายทั้งหมด ปรากฏว่ามีค่าอยู่ระหว่าง 1.44 – 3.03 แสดงว่าไม่มีภาวะตัวแปรทำนายมีความสัมพันธ์เชิงเส้นสูง เนื่องจากโดยทั่วไปแล้ว ปัจจัยความแปรปรวนเพื่อต่ำกว่า 10 เป็นระดับที่ยอมรับได้ (Hair et al., 2010) จากนั้นได้ปรับคะแนนตัวแปรทำนายทั้งหมดด้วยค่าเฉลี่ย แล้วจึงนำมาวิเคราะห์พหุคูณแบบเชิงชั้นเพื่อให้ได้ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน (standardized regression coefficient [ $\beta$ ]) แสดงรายละเอียดในตารางที่ 5

#### ผลการวิเคราะห์อิทธิพลหลัก

ในการวิเคราะห์พหุคูณแบบเชิงชั้นขั้นที่ 1 ผู้วิจัยได้นำตัวแปรควบคุม ได้แก่ อายุ ระดับตำแหน่ง และความเหน้อยล้าเข้าทดสอบ ผลปรากฏว่าความเหน้อยล้ามีอิทธิพลต่อความเพลนในงาน ( $\beta = -.41$ ,  $p < .01$ ) จากนั้นจึงทดสอบอิทธิพลหลักในลำดับถัดมา

### ตารางที่ 5

ผลการวิเคราะห์พหุคูณแบบเชิงชั้น ในการทดสอบอิทธิพลของปฏิสัมพันธ์ระหว่างข้อเรียกร้องในงานที่ทำท่าย ความมีอิสระในการทำงาน และการใช้จุดแข็ง ต่อความเพลินในงาน

ตัวแปร	$\beta$	SE	t
ขั้นที่ 1: ตัวแปรควบคุม			
อายุ	.10	.01	1.52
ระดับตำแหน่ง	.11	.07	1.69
EX	-.41**	.15	-6.65
$R^2 = .22, F = 20.10, p < .001$			
ขั้นที่ 2: อิทธิพลหลัก			
CD	.10	.11	1.51
WA_Sch	-.24**	.10	-3.46
WA_Dec	.16	.11	1.87
WA_Met	.15	.11	1.68
SU	.30**	.07	4.66
$R^2 = .41, \Delta R = .19, F = 33.80, \Delta F = 13.70, p < .001$			
ขั้นที่ 3: อิทธิพลของปฏิสัมพันธ์สองทาง			
CD × WA_Sch	-.05	.17	-0.62
CD × WA_Dec	-.20*	.20	-2.06
CD × WA_Met	.22*	.20	2.11
CD × SU	.05	.09	0.77
WA_Sch × SU	-.08	.10	-1.19
WA_Dec × SU	-.03	.13	-0.24
WA_Met × SU	.05	.13	0.46
$R^2 = .43, \Delta R = .02, F = 35.07, \Delta F = 1.27, p = .27$			
ขั้นที่ 4: อิทธิพลของปฏิสัมพันธ์สามทาง			
CD × WA_Sch × SU	.03	.13	0.41
CD × WA_Dec × SU	-.31*	.19	-2.35
CD × WA_Met × SU	.14	.18	0.94
$R^2 = .46, \Delta R = .02, F = 38.01, \Delta F = 2.94, p < .05$			

หมายเหตุ.  $N = 222$ ; \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ ; EX หมายถึง ความเหนื่อยล้า, CD หมายถึง ข้อเรียกร้องในงานที่ทำท่าย, WA\_Sch หมายถึง ความมีอิสระในการกำหนดตารางเวลาางาน, WA\_Dec หมายถึง ความมีอิสระในการตัดสินใจ, WA\_Met หมายถึง ความมีอิสระในการกำหนดวิธีการทำงาน, SU หมายถึง การใช้จุดแข็ง

*สมมติฐานที่ 1: ข้อเรียกร้องในงานที่ทำหามีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเพลินในงาน*

จากการวิเคราะห์อิทธิพลหลักในขั้นที่ 2 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างข้อเรียกร้องในงานที่ทำหามีและความเพลินในงานไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ( $\beta = .10, p = .13$ ) ดังนั้น ผลการวิเคราะห์จึงไม่สนับสนุนสมมติฐานที่ 1

อย่างไรก็ตาม ผลการวิเคราะห์อิทธิพลหลักยังพบตัวแปรอื่นที่สามารถทำนายความเพลินในงานได้ ได้แก่ ความมีอิสระในการกำหนดตารางเวลาางาน และการใช้จุดแข็ง โดยความมีอิสระในการกำหนดตารางเวลาางานมีความสัมพันธ์ทางลบกับความเพลินในงานที่ค่าขนาดอิทธิพลขนาดเล็ก ( $\beta = -.24, p < .01, f^2 = .06$ ) ขณะที่การใช้จุดแข็งมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเพลินในงานที่ค่าขนาดอิทธิพลขนาดเล็กถึงปานกลาง ( $\beta = .30, p < .01, f^2 = .10$ )

### **ผลการวิเคราะห์อิทธิพลปฏิสัมพันธ์สองทาง**

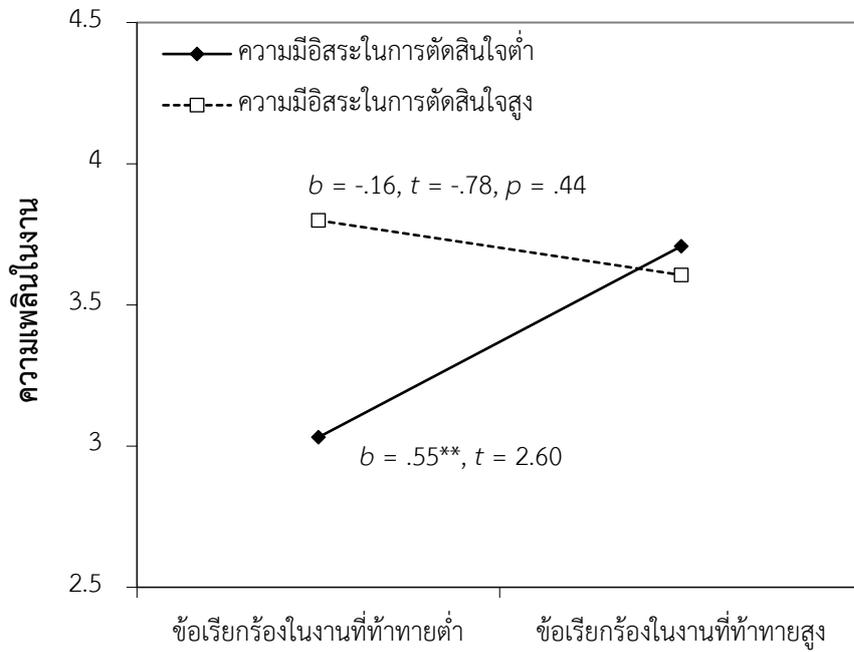
*สมมติฐานที่ 2: ความมีอิสระในการทำงานมีอิทธิพลกำกับทางลบต่อความสัมพันธ์ระหว่างข้อเรียกร้องในงานที่ทำหามีและความเพลินในงาน*

ในขั้นที่ 3 เป็นการทดสอบอิทธิพลของปฏิสัมพันธ์สองทาง ระหว่างข้อเรียกร้องในงานที่ทำหามีกับความมีอิสระในการทำงานแต่ละด้านต่อความเพลินในงาน ผลการวิเคราะห์พบอิทธิพลกำกับทางลบของความมีอิสระในการทำงานด้านการตัดสินใจ ต่อความสัมพันธ์ระหว่างข้อเรียกร้องในงานที่ทำหามีและความเพลินในงานที่ค่าขนาดอิทธิพลขนาดเล็ก ( $\beta = -.20, p < .05, f^2 = .02$ ) เมื่อทดสอบความชันปรากฏว่า ณ ความมีอิสระในการตัดสินใจต่ำ ข้อเรียกร้องในงานที่ทำหามีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเพลินในงาน ( $b = .55, t = 2.60, p < .01$ ) ขณะที่ ณ ความมีอิสระในการตัดสินใจสูง ความสัมพันธ์ระหว่างข้อเรียกร้องในงานที่ทำหามีและความเพลินในงานไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ( $b = -.16, t = -.78, p = .44$ ) ดังแสดงในแผนภาพ 6

นอกจากนี้ ผลการวิเคราะห์ยังพบอิทธิพลกำกับทางบวกของความมีอิสระในการทำงานด้านการกำหนดวิธีการทำงาน ต่อความสัมพันธ์ระหว่างข้อเรียกร้องในงานที่ทำหามีและความเพลินในงานที่ค่าขนาดอิทธิพลขนาดเล็ก ( $\beta = .22, p < .05, f^2 = .02$ ) เมื่อทดสอบความชันปรากฏว่า ณ ความมีอิสระในการกำหนดวิธีการทำงานต่ำ ความสัมพันธ์ระหว่างข้อเรียกร้องในงานที่ทำหามีและความเพลินในงานจะไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ( $b = -.16, t = -.81, p = .42$ ) ขณะที่ ณ ความมีอิสระในการกำหนดวิธีการทำงานสูง ข้อเรียกร้องในงานที่ทำหามีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเพลินในงาน ( $b = .55, t = 2.60, p < .01$ ) ดังแสดงในแผนภาพ 7 ส่วนความมีอิสระในการทำงานด้านการกำหนดตารางเวลานั้น ไม่พบอิทธิพลกำกับที่มีนัยสำคัญทางสถิติ ( $\beta = -.05, p = .54$ )

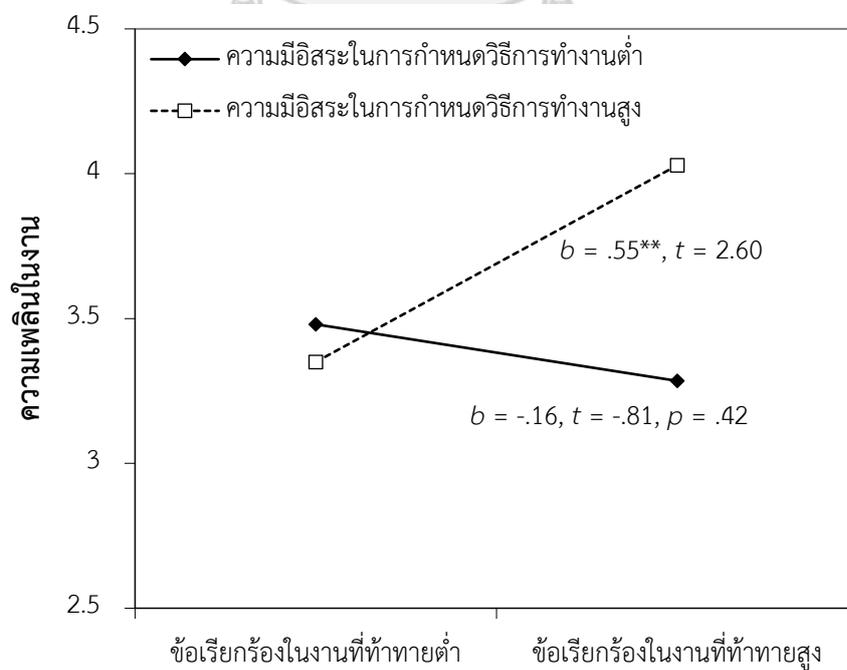
แผนภาพ 6

ปฏิสัมพันธ์ระหว่างข้อเรียกร้องในงานที่ทำหายและความมีอิสระในการตัดสินใจต่อความเพลินในงาน



แผนภาพ 7

ปฏิสัมพันธ์ระหว่างข้อเรียกร้องในงานที่ทำหายและความมีอิสระในการกำหนดวิธีการทำงานต่อความเพลินในงาน



ดังนั้น ผลการวิเคราะห์จึงสนับสนุนสมมติฐานที่ 2 เป็นบางส่วน เนื่องจากความมีอิสระในการทำงานมีอิทธิพลกำกับทางลบต่อความสัมพันธ์ระหว่างข้อเรียกร้องในงานที่ทำหายและความเพลินในงานเฉพาะด้านความมีอิสระในการตัดสินใจเท่านั้น ขณะที่ความมีอิสระในการกำหนดวิธีการทำงานมีอิทธิพลกำกับทางบวก ส่วนความมีอิสระในการกำหนดตารางเวลายังไม่พบอิทธิพลกำกับ

### **ผลการวิเคราะห์อิทธิพลปฏิสัมพันธ์สามทาง**

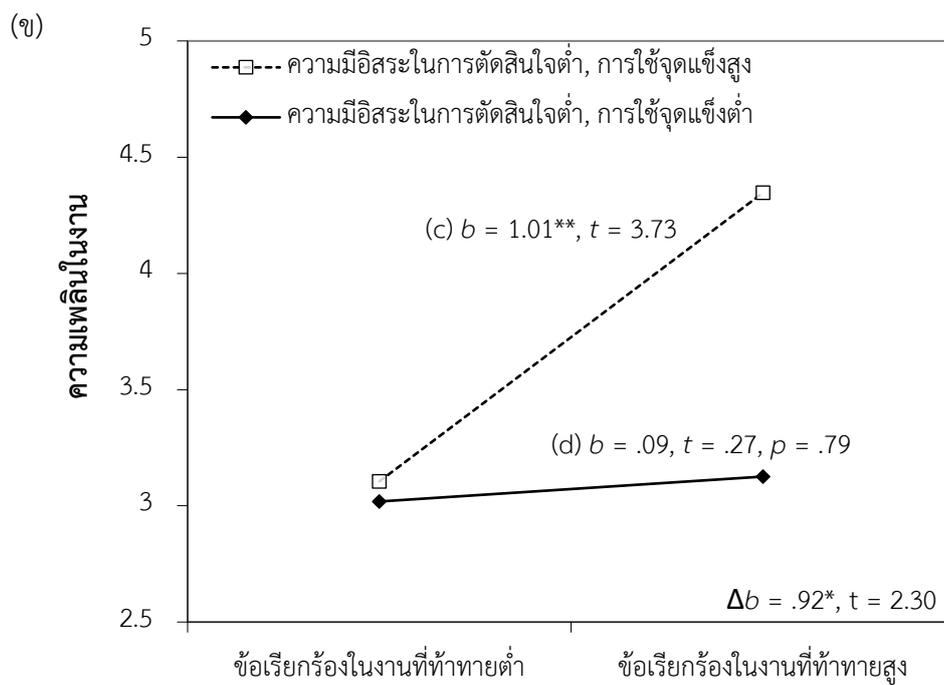
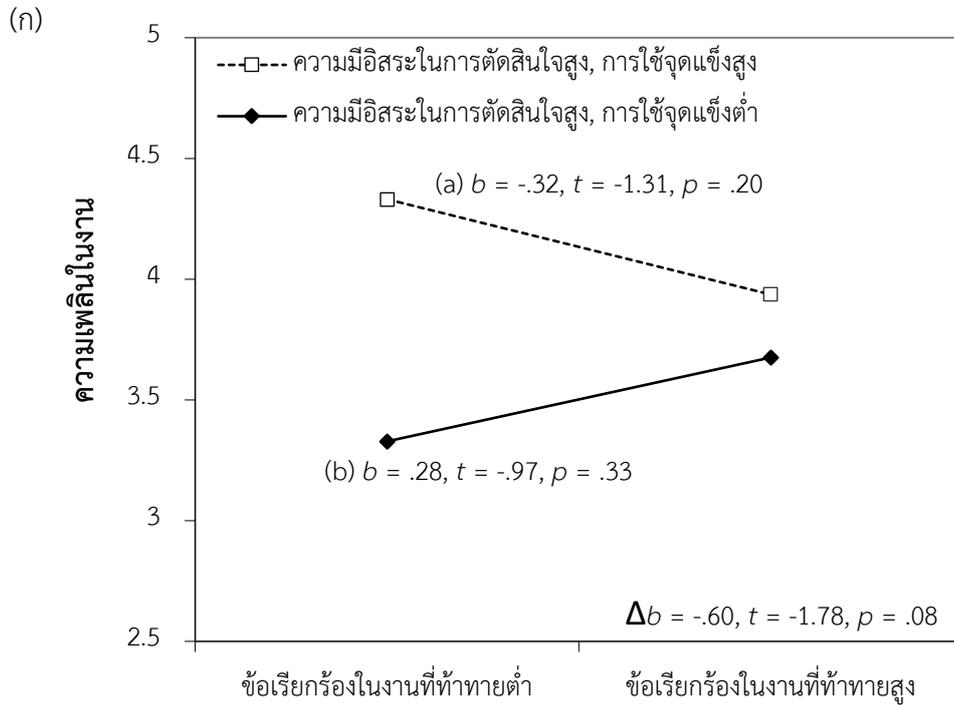
สมมติฐานที่ 3: ปฏิสัมพันธ์สามทางระหว่างข้อเรียกร้องในงานที่ทำหาย ความมีอิสระในการทำงาน และการใช้จุดแข็ง มีอิทธิพลต่อความเพลินในงาน โดย ณ ระดับความมีอิสระในการทำงานสูง ความสัมพันธ์ระหว่างข้อเรียกร้องในงานที่ทำหายและความเพลินในงานจะมีความแตกต่างกันระหว่างการใช้จุดแข็งในระดับสูงและต่ำ

ผลการวิเคราะห์อิทธิพลกำกับของความมีอิสระในการทำงานและการใช้จุดแข็ง ต่อความสัมพันธ์ระหว่างข้อเรียกร้องในงานที่ทำหายและความเพลินในงานในขั้นที่ 4 พบว่า ปฏิสัมพันธ์สามทางระหว่างข้อเรียกร้องในงานที่ทำหาย ความมีอิสระในการทำงานด้านการตัดสินใจ และการใช้จุดแข็ง สามารถทำนายความเพลินในงานได้ที่ค่าขนาดอิทธิพลขนาดเล็ก ( $\beta = -.31, p < .05, f^2 = .03$ ) ขณะที่ปฏิสัมพันธ์ระหว่างข้อเรียกร้องในงานที่ทำหาย การใช้จุดแข็งและความมีอิสระในการทำงานด้านการกำหนดตารางเวลายัง ( $\beta = .03, p = .69$ ) รวมถึงด้านการกำหนดวิธีการทำงาน ( $\beta = .14, p = .35$ ) ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

เมื่อทดสอบความชันอย่างง่ายและความแตกต่างของความชันเป็นคู่ตามแนวทางของ Dawson และ Richter (2006) โดยจับคู่ตัวแปรกำกับในระดับที่แตกต่างกัน 2 ระดับ (สูง-ต่ำ) ปรากฏว่า ณ ความมีอิสระในการตัดสินใจสูง ความสัมพันธ์ระหว่างข้อเรียกร้องในงานที่ทำหายและความเพลินในงานไม่มีนัยสำคัญทางสถิติทั้งภายใต้เงื่อนไข (a) การใช้จุดแข็งสูง ( $b = -.32, t = -1.31, p = .20$ ) และ (b) การใช้จุดแข็งต่ำ ( $b = .28, t = -.97, p = .33$ ) อีกทั้งไม่พบความแตกต่างของความชันเป็นคู่ ( $\Delta b = -.60, t = -1.78, p = .08$ ) ตามแผนภาพ 8ก แต่กลับพบว่า ณ ความมีอิสระในการตัดสินใจต่ำ ความสัมพันธ์ระหว่างข้อเรียกร้องในงานที่ทำหายและความเพลินในงานภายใต้เงื่อนไข (c) และ (d) นั้นมีความแตกต่างกัน ( $\Delta b = .92, t = 2.30, p < .05$ ) โดยเงื่อนไข (c) การใช้จุดแข็งสูง ข้อเรียกร้องในงานที่ทำหายมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเพลินในงาน ( $b = 1.01, t = 3.73, p < .01$ ) ขณะที่เงื่อนไข (d) การใช้จุดแข็งต่ำ ข้อเรียกร้องในงานที่ทำหายไม่มีความสัมพันธ์กับความเพลินในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $b = .09, t = .27, p = .79$ ) ดังแผนภาพ 8ข

### แผนภาพ 8

ปฏิสัมพันธ์สามทาง ระหว่างข้อเรียกร้องในงานที่ทำหาย ความมีอิสระในการตัดสินใจ และการใช้จุดแข็ง ต่อความเพลินในงาน ณ ระดับความมีอิสระในการตัดสินใจสูง (ก) และต่ำ (ข)



ดังนั้น ผลการวิเคราะห์จึงไม่สนับสนุนสมมติฐานที่ 3 เนื่องจาก ณ ระดับความมีอิสระในการทำงานสูง ความสัมพันธ์ระหว่างข้อเรียกร้องในงานที่ทำหายและความเพลินในงานไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญระหว่างการใช้จุดแข็งสูงและต่ำ แต่กลับพบความแตกต่างของความสัมพันธดังกล่าว ณ ระดับความมีอิสระในการทำงาน (ด้านการตัดสินใจ) ต่ำแทน

ผลการทดสอบสมมติฐานทั้งหมดสรุปได้ดังตารางที่ 6

## ตารางที่ 6

### สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน	ผลการทดสอบ	หมายเหตุ
H <sub>1</sub> ข้อเรียกร้องในงานที่ทำหายมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเพลินในงาน	ไม่สนับสนุน	CD → FL ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ
H <sub>2</sub> ความมีอิสระในการทำงานมีอิทธิพลกำกับทางลบ ต่อความสัมพันธ์ระหว่างข้อเรียกร้องในงานที่ทำหายและความเพลินในงาน	สนับสนุนบางส่วน	1. CD × WA_Dec → FL ทางลบ 2. CD × WA_Met → FL ทางบวก 3. CD × WA_Sch → FL ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ
H <sub>3</sub> ปฏิสัมพันธ์สามทางระหว่างข้อเรียกร้องในงานที่ทำหาย ความมีอิสระในการทำงาน และการใช้จุดแข็ง มีอิทธิพลต่อความเพลินในงาน โดย ณ ระดับความมีอิสระในการทำงานสูง ความสัมพันธ์ระหว่างข้อเรียกร้องในงานที่ทำหายและความเพลินในงานจะมีความแตกต่างกัน ระหว่างการใช้จุดแข็งในระดับสูงและต่ำ	ไม่สนับสนุน	1. CD × WA_Dec × SU → FL ไม่พบความแตกต่างระหว่าง SU สูงและต่ำในกลุ่ม WA_Dec สูง แต่กลับพบในกลุ่ม WA_Dec ต่ำ 2. CD × WA_Sch × SU → FL ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 3. CD × WA_Met × SU → FL ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

หมายเหตุ. CD หมายถึง ข้อเรียกร้องในงานที่ทำหาย, FL หมายถึง ความเพลินในงาน, WA\_Dec หมายถึง ความมีอิสระในการตัดสินใจ, WA\_Met หมายถึง ความมีอิสระในการกำหนดวิธีการทำงาน, WA\_Sch หมายถึง ความมีอิสระในการกำหนดตารางเวลางาน, SU หมายถึง การใช้จุดแข็ง

## บทที่ 4

### อภิปรายผล

งานวิจัยนี้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างข้อเรียกร้องในงานที่ทำหายและความเพลินในงานภายใต้อิทธิพลกำกับของความมีอิสระในการทำงานและการใช้จุดแข็ง โดยนำทฤษฎีข้อเรียกร้องในงานและทรัพยากรในงานมาใช้เพื่อสร้างกรอบแนวคิดในการวิจัยและกำหนดสมมติฐาน ได้แก่ (1) ข้อเรียกร้องในงานที่ทำหายมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเพลินในงาน (2) ความแข็งแรงของความสัมพันธ์ดังกล่าวอาจถูกลดทอนลงเนื่องจากอิทธิพลกำกับของความมีอิสระในการทำงานสูง (3) การใช้จุดแข็งอาจช่วยลดทอนอิทธิพลทางลบข้างต้นได้ โดยส่งเสริมให้พนักงานที่มีอิสระในการทำงานสูงสามารถรับมือกับข้อเรียกร้องในงานที่ทำหายได้อย่างมีประสิทธิภาพเกิดความเพลินในงานขึ้น ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ควบคุมความเหนียวแน่น เนื่องจากการศึกษาในอดีตพบว่าตัวแปรดังกล่าวมีความสัมพันธ์ทางลบต่อความเพลินในงานอย่างมีนัยสำคัญ ทั้งยังมีค่าสหสัมพันธ์สูงกว่าตัวแปรอื่น (Demerouti et al., 2012; Mäkikangas et al., 2010) นอกจากนี้ยังควบคุมตัวแปรคุณลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ และระดับตำแหน่ง เนื่องจากระหว่างการศึกษาวิเคราะห์สถิติสหสัมพันธ์ในงานวิจัยนี้พบว่า ทั้งสองตัวแปรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเพลินในงาน

หลังจากเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ผลทางสถิติปรากฏว่า ในขั้นตอนการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของความมีอิสระในการทำงาน โครงสร้างโมเดลของตัวแปรดังกล่าวแบบ 3 องค์ประกอบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ที่ดีกว่าโมเดล 1 องค์ประกอบอย่างมีนัยสำคัญ (รายละเอียดแสดงในบทที่ 2 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ) ผู้วิจัยจึงวิเคราะห์ความมีอิสระในการทำงานแยกตามองค์ประกอบในแต่ละด้าน ประกอบไปด้วยความมีอิสระในการกำหนดตารางเวลางาน ความมีอิสระในการตัดสินใจ และความมีอิสระในการกำหนดวิธีการทำงาน เพื่อให้สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน และเพื่อเป็นประโยชน์สำหรับองค์การในการนำผลการวิจัยไปใช้ออกแบบงาน นอกจากนี้ยังพบว่า โครงสร้างโมเดลของความเพลินในงานแบบ 3 องค์ประกอบก็มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ที่ดีกว่าโมเดล 1 องค์ประกอบอย่างมีนัยสำคัญเช่นเดียวกัน แต่ผู้วิจัยยังคงดำเนินการวิเคราะห์ทางสถิติโดยใช้ความเพลินในงานแบบ 1 องค์ประกอบตามที่ผู้พัฒนามาตรวัดแนะนำ (Bakker, 2005, 2008) เพื่อประโยชน์ในการศึกษาความเพลินในงานในภาพรวม และเป็นประโยชน์ต่อองค์การในการนำผลไปใช้ในทางปฏิบัติ

จากการวิเคราะห์สถิติพหุคูณแบบเชิงชั้น การทดสอบความชันอย่างง่าย และการทดสอบความชันเป็นคู่ พบทั้งผลลัพธ์ที่สนับสนุนและไม่สนับสนุนสมมติฐาน โดยผู้วิจัยได้อภิปรายผลการวิจัยแบ่งตามสมมติฐานแต่ละข้อดังต่อไปนี้

*สมมติฐานที่ 1* *ข้อเรียกร้องในงานที่ทำทลายมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเพลินในงาน*

ผลการวิจัยไม่สนับสนุนสมมติฐาน เนื่องจากการวิเคราะห์อิทธิพลหลักในขั้นที่ 2 ของการวิเคราะห์สถิติพหุคูณแบบเชิงขั้นพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างข้อเรียกร้องในงานที่ทำทลายและความเพลินในงานไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ กล่าวคือ ข้อเรียกร้องในงานที่ทำทลายมีแนวโน้มที่จะไม่ส่งผลกระทบต่อระดับความเพลินในงานของพนักงาน

ผลลัพธ์ข้างต้นแสดงให้เห็นว่า ข้อเรียกร้องในงานที่ทำทลายที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ภาระงาน ความเร่งด่วน หน้าที่ความรับผิดชอบ และความซับซ้อนของงาน ตามมาตรวัด Challenge and Hindrance Stressor Scale ของ Rodell และ Judge (2009) มีแนวโน้มที่จะไม่ส่งผลต่อความเพลินในงานทั้งทางบวกและทางลบ อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์อิทธิพลปฏิสัมพันธ์สองทางในขั้นที่ 3 จะพบว่า ข้อเรียกร้องในงานที่ทำทลายมีความสัมพันธ์กับความเพลินในงานอย่างมีนัยสำคัญ ภายใต้อิทธิพลกำกับของควมมีอิสระในการทำงาน (ด้านการตัดสินใจและด้านการกำหนดวิธีการทำงาน) จึงเป็นไปได้ที่ข้อเรียกร้องในงานที่ทำทลายจะมีอิทธิพลต่อความเพลินในงานก็ต่อเมื่อพนักงานอยู่ภายใต้เงื่อนไขบางอย่าง

แม้ข้อเรียกร้องในงานที่ทำทลายจะมีคุณลักษณะทางบวกในแง่ของการส่งเสริมการเติบโตและประสบความสำเร็จ แต่ขณะเดียวกันข้อเรียกร้องดังกล่าวก็มีคุณลักษณะทางลบเช่นเดียวกับข้อเรียกร้องในงานทั่วไป คือต้องอาศัยความพยายามและต้นทุนทางร่างกายและจิตใจอย่างสูงในการบรรลุข้อเรียกร้องนั้น ซึ่งนำไปสู่ความเครียดและเหนื่อยล้าตามมาได้ (Bakker & Demerouti, 2017; Meyer & Hünfeld, 2018) พนักงานที่เผชิญกับข้อเรียกร้องในงานที่ทำทลายจึงอาจจำเป็นต้องอาศัยเงื่อนไขอื่นประกอบกัน อาทิ การสนับสนุนทรัพยากรในงาน หรือได้ปฏิบัติงานที่มีคุณลักษณะเอื้อต่อการรับมือกับข้อเรียกร้องในงานอย่างมีประสิทธิภาพจึงจะเกิดความเพลินในงานขึ้นได้ สอดคล้องกับทฤษฎี JD-R ที่ว่า ข้อเรียกร้องในงานเมื่อรวมกับทรัพยากรในระดับสูงมีแนวโน้มที่จะนำไปสู่แรงจูงใจในการทำงาน (Bakker & Demerouti, 2017)

*สมมติฐานที่ 2* *ควมมีอิสระในการทำงานมีอิทธิพลกำกับทางลบ ต่อความสัมพันธ์ระหว่างข้อเรียกร้องในงานที่ทำทลายและความเพลินในงาน*

ผลการวิจัยสนับสนุนสมมติฐานบางส่วน โดยมีเพียงควมมีอิสระในการทำงานด้านการตัดสินใจเท่านั้นที่แสดงอิทธิพลกำกับทางลบต่อความสัมพันธ์ระหว่างข้อเรียกร้องในงานที่ทำทลายและความเพลินในงาน ขณะที่ด้านการกำหนดวิธีการทำงานมีอิทธิพลกำกับทางบวก และด้านการกำหนดตารางเวลางานไม่มีอิทธิพลกำกับต่อความสัมพันธ์ดังกล่าว ผลการวิเคราะห์ข้างต้นจึงแสดงให้เห็นว่าควมมีอิสระในการทำงานแต่ละด้านแสดงบทบาทแตกต่างกัน แสดงรายละเอียดดังนี้

ประการแรก *ความมีอิสระในการทำงานด้านการกำหนดตารางเวลา*งาน ไม่มีอิทธิพลกำกับต่อความสัมพันธ์ระหว่างข้อเรียกร้องในงานที่ทำหายและความเพลินในงาน อย่างไรก็ตาม ตัวแปรดังกล่าวยังมีอิทธิพลหลักต่อความเพลินในงานในทางลบ อธิบายได้ว่า ความมีอิสระในการกำหนดตารางเวลาจะมีผลทำให้ความเพลินในงานลดลง นอกจากนี้จะเห็นได้ว่าปฏิสัมพันธ์ระหว่างความมีอิสระในการกำหนดตารางเวลาและการใช้จุดแข็งยังไม่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างข้อเรียกร้องในงานที่ทำหายและความเพลินในงานอย่างมีนัยสำคัญอีกด้วย จึงกล่าวได้ว่าความมีอิสระในการกำหนดตารางเวลาสามารถมีอิทธิพลต่อความเพลินในงานได้ด้วยตัวเอง โดยไม่ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขอื่นหรือตัวแปรอื่นที่นำมาศึกษาในงานวิจัยนี้

อิทธิพลทางลบของความมีอิสระในการกำหนดตารางเวลาในงานที่ปรากฏในการศึกษาครั้งนี้สอดคล้องกับแบบจำลองวิตามินของ Warr (1987) ซึ่งกล่าวไว้ว่า เมื่ออิสระในการทำงานอยู่ในระดับสูง พนักงานจะต้องจัดการกับความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้นและความไม่แน่นอน จึงทำให้เกิดความเครียดตามมา รวมถึงแนวคิด 'flexibility requirement' ของ Höge (2011) ที่กล่าวถึงสิ่งที่พนักงานต้องมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างยืดหยุ่น นั่นคือ ความสามารถในการจัดระเบียบการทำงานของตนเองซึ่งมีความสัมพันธ์กับความเครียดในงานอย่างมีนัยสำคัญ คล้ายกับแนวคิดความเข้มข้นของการทำงาน (work intensification) ของ Kubicek และคณะ (2014) ที่ระบุว่า พนักงานต้องทุ่มเทความพยายามเพื่อจัดการงานของตนเองให้สำเร็จผ่านการตอบสนองข้อเรียกร้อง อาทิ การวางแผนและการตัดสินใจเกี่ยวกับงานอย่างเข้มข้น ซึ่งข้อเรียกร้องดังกล่าวมีความสัมพันธ์กับความเหนื่อยล้าทางอารมณ์ ด้วยเหตุนี้ ความมีอิสระในการทำงานด้านการกำหนดตารางเวลาจึงอาจส่งผลกระทบต่อสภาวะของพนักงานรวมถึงความเพลินในงานได้

นอกจากนี้ สิ่งเบี่ยงเบนความสนใจ (distraction) ยังอาจเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ความมีอิสระในการกำหนดตารางเวลาไม่มีอิทธิพลทางลบต่อความเพลินในงาน เนื่องจากการศึกษาครั้งนี้เก็บรวบรวมข้อมูลในช่วงสถานการณ์เชื้อไวรัสโคโรนา-19 หรือโควิด-19 ระบาดทั่วโลก รวมถึงประเทศไทย องค์กรหลายแห่งจึงต้องปรับรูปแบบเป็นการทำงานทางไกล (remote work) โดยให้พนักงานทำงานจากที่บ้านเพื่อลดความเสี่ยงในการแพร่กระจายเชื้อไวรัส ทำให้พนักงานมีอิสระในการกำหนดแผนงานและตารางเวลาของตนเองมากขึ้น อย่างไรก็ตาม พนักงานอาจได้รับผลกระทบจากสิ่งรบกวนและต้องแบ่งเวลาในระหว่างการทำงานมาเพื่อจัดการกับสิ่งเหล่านั้น เช่น ความไม่สะดวกของสถานที่ทำงาน การรบกวนจากสมาชิกในครอบครัวหรือเพื่อนบ้าน (Wöhrmann & Ebner, 2021) และความถี่ในการติดต่อสื่อสารทางไกลที่เพิ่มขึ้น (Ipsen et al., 2021) นอกจากนี้ ยังมีความเป็นไปได้ที่พนักงานจะมีพฤติกรรมเบี่ยงเบนจากงาน (production deviance) โดยใช้อิสระในการกำหนดตารางเวลาไปเพื่อทำกิจกรรมอื่นนอกเหนือจากงาน หรือแสดงพฤติกรรมที่ส่งผลให้

ประสิทธิภาพในการทำงานลดลง (Wilson et al., 2015) ดังนั้น สิ่งเหล่านี้จึงอาจทำให้พนักงานขาดการมีใจจดจ่อและเกิดความเพลินในงานน้อยกว่าพนักงานที่มีอิสระดังกล่าวในระดับต่ำ ซึ่งมีลักษณะงานที่ชัดเจนอยู่แล้วว่าต้องทำอะไรเมื่อใดบ้าง

ประการถัดมา *ความมีอิสระในการทำงานด้านการกำหนดวิธีการทำงาน* มีอิทธิพลกำกับทางบวกต่อความสัมพันธ์ระหว่างข้อเรียกร้องในงานที่ทำหายและความเพลินในงาน โดยผลการทดสอบความชันพบว่า ในพนักงานกลุ่มที่มีอิสระในการกำหนดวิธีการทำงานต่ำ ข้อเรียกร้องในงานที่ทำหายจะไม่มีความสัมพันธ์กับความเพลินในงานอย่างมีนัยสำคัญ ขณะที่ในกลุ่มที่มีอิสระในการกำหนดวิธีการทำงานสูง ข้อเรียกร้องในงานที่ทำหายจะมีความสัมพันธ์กับความเพลินในงานในทิศทางบวก (แผนภาพ 7) กล่าวได้ว่าผลการวิเคราะห์ดังกล่าวสอดคล้องกับทฤษฎี JD-R (Bakker & Demerouti, 2017) โดยความมีอิสระในการกำหนดวิธีการทำงานมีบทบาทเป็นทรัพยากรในงานอย่างหนึ่งที่ช่วยให้พนักงานสามารถรับมือกับข้อเรียกร้องในงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและนำไปสู่แรงจูงใจ ซึ่งอิทธิพลดังกล่าวอาจมีสาเหตุมาจากความมีอิสระในการกำหนดวิธีการทำงานเปิดโอกาสให้พนักงานปรับงาน (job crafting) โดยสามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานและทรัพยากรที่มีอยู่ให้เหมาะสมกับความถนัดและบริบทการทำงานของตนเอง ทั้งยังสามารถความปรับสมดุลระหว่างทักษะและความทำหายในงานซึ่งนำไปสู่ความเพลินในงานได้ (Bakker & van Woerkom, 2017) สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ห่อภิมาณ (meta-analysis) ของ Rudolph และคณะ (2017) ซึ่งพบความสัมพันธ์ระหว่างอิสระในการทำงานและการปรับงาน ( $r = .24, p < .05$ ) กล่าวคือพนักงานที่รับรู้ว่ามีอิสระในการทำงานมีแนวโน้มที่จะพยายามปรับงานมากขึ้นตามไปด้วย รวมถึงการศึกษาแบบบันทึกประจำวันของ Petrou และคณะ (Petrou et al., 2012) ซึ่งพบว่า วันที่มีอิสระในการทำงาน (และความกดดันในงาน) พนักงานจะปรับงานผ่านการแสวงหาทรัพยากรในงาน และเกิดความผูกใจมั่นในงานซึ่งเป็นแรงจูงใจรูปแบบหนึ่งที่มีลักษณะใกล้เคียงกับความเพลินในงาน

นอกจากนี้ ผลการศึกษาครั้งนี้ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ De Spiegelaere และคณะ (2016) ซึ่งศึกษาความแตกต่างของอิทธิพลของความมีอิสระในการทำงาน 4 ด้าน ได้แก่ การกำหนดวิธีการทำงาน ตารางเวลางาน ระยะเวลาในการทำงาน และสถานที่ทำงาน โดยมีกลุ่มตัวอย่างเป็นชาวเบลเยียมจากหลายสาขาอาชีพ ผลปรากฏว่า มีเพียงความมีอิสระในการทำงานด้านการกำหนดวิธีการทำงานเท่านั้นที่แสดงอิทธิพลทางบวกต่อความผูกใจมั่นในงานและพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน เนื่องจากความมีอิสระในการกำหนดวิธีการทำงานส่งผลให้พนักงานรู้สึกว่าคุณมีความสามารถในการควบคุมงานสูง และมีส่วนร่วมเป็นหนึ่งเดียวกับงานอย่างลึกซึ้ง

อย่างไรก็ตาม ยังมีข้อสังเกตที่สำคัญประการหนึ่งคือ ความมีอิสระในการกำหนดวิธีการทำงานเพียงลำพัง รวมถึงปฏิสัมพันธ์ระหว่างความมีอิสระในการกำหนดวิธีการทำงานและการใช้จุดแข็งไม่ปรากฏอิทธิพลต่อความเพลินในงาน แต่ตัวแปรดังกล่าวจะมียธิพลต่อความเพลินในงานก็ต่อเมื่อรวมเข้ากับข้อเรียกร้องในงานที่ทำหายในระดับสูงเท่านั้น แสดงให้เห็นว่า ความเพลินในงานจะไม่เพิ่มขึ้นหากพนักงานมีอิสระในการกำหนดวิธีการทำงานเพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่จะต้องมีทั้งอิสระในการกำหนดวิธีการทำงานและข้อเรียกร้องในงานที่ทำหายควบคู่กันจึงจะสามารถสร้างความเพลินในงานได้ เนื่องจากความมีอิสระดังกล่าวจะให้คุณประโยชน์ต่อองค์การได้ก็ต่อเมื่ออยู่ในเงื่อนไขหรือบริบทที่เหมาะสม (Hackman & Oldham, 1975) เช่นเดียวกับข้อเรียกร้องในงานที่ทำหายซึ่งไม่พบความสัมพันธ์กับความเพลินในงานเมื่อวิเคราะห์อิทธิพลหลัก แต่เมื่ออยู่ภายใต้เงื่อนไขของความมีอิสระในการกำหนดวิธีการทำงานสูง ตัวแปรดังกล่าวกลับมีความสัมพันธ์กับความเพลินในงานในทางบวก สรุปได้ว่า ความมีอิสระในการกำหนดวิธีการทำงานและข้อเรียกร้องในงานที่ทำหายเป็นสิ่งที่สามารถนำไปสู่ความเพลินในงานได้เมื่อพนักงานได้รับทั้งสองสิ่งนี้พร้อมกัน สอดคล้องกับทฤษฎี JD-R ซึ่งกล่าวว่า ข้อเรียกร้องในงานและทรัพยากรในงานสามารถก่อให้เกิดแรงจูงใจได้เมื่อรวมเข้าด้วยกันในระดับสูง (Bakker & Demerouti, 2017)

ประการสุดท้าย *ความมีอิสระในการทำงานด้านการตัดสินใจ* มีอิทธิพลกำกับทางลบต่อความสัมพันธ์ระหว่างข้อเรียกร้องในงานที่ทำหายและความเพลินในงาน โดยผลการทดสอบความชันพบว่า ในพนักงานกลุ่มที่มีอิสระในการตัดสินใจต่ำ ระดับของข้อเรียกร้องในงานที่ทำหายที่พนักงานเผชิญจะมีความสัมพันธ์กับความเพลินในงานในทางบวก ขณะที่ในกลุ่มที่มีอิสระในการตัดสินใจสูง ข้อเรียกร้องในงานที่ทำหายจะไม่มีความสัมพันธ์กับความเพลินในงานอย่างมีนัยสำคัญ (แผนภาพ 6) ด้วยเหตุนี้ การศึกษาครั้งนี้จึงไม่อาจสรุปได้ว่าความมีอิสระในการตัดสินใจแสดงบทบาทเป็นทรัพยากรในงาน ขณะเดียวกันก็ไม่สามารถสรุปว่าตัวแปรดังกล่าวเป็นอุปสรรคหรือข้อเรียกร้องในงานได้ด้วยเช่นกัน เนื่องจากความมีอิสระในการตัดสินใจไม่ได้ทำให้ความเพลินในงานลดลงแต่อย่างใด

ตามทฤษฎีคุณลักษณะของงาน (Hackman & Oldham, 1976, 1980) ความมีอิสระในการตัดสินใจจัดเป็นคุณลักษณะของงานประเภทหนึ่ง งานลักษณะนี้มักเปิดโอกาสให้พนักงานมีอิสระในการควบคุมงานได้ในระดับสูง เนื่องจากพนักงานสามารถใช้ความคิดริเริ่มและวิจารณญาณของตนในการตัดสินใจเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ก่อให้เกิดความรับผิดชอบและมีส่วนร่วมกับงานอย่างเต็มที่ จึงมีแนวโน้มที่งานลักษณะดังกล่าวจะส่งผลต่อแรงจูงใจมากกว่างานที่ให้อิสระในการควบคุมงานต่ำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อข้อเรียกร้องในงานอยู่ในระดับต่ำ เช่นเดียวกัน งานจะมีลักษณะที่เรียกว่า ‘passive job’ ซึ่งมีแนวโน้มทำให้ผู้ปฏิบัติงานเฉื่อยชาและขาดแรงจูงใจ (Karasek, 1979) และอาจส่งผลให้เกิดความเพลินในงานในระดับต่ำได้ ทั้งนี้ เมื่อระดับ

ของข้อเรียกร้องในงานที่ทำหายเพิ่มสูงขึ้น พนักงานที่มีอิสระในการตัดสินใจต่ำจึงมีแนวโน้มที่จะถูกกระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้นและเกิดความเพลินในงานมากขึ้น เนื่องจากพนักงานได้มีโอกาสใช้ความคิด สติปัญญา และความสามารถของตนในทางใดทางหนึ่งเพื่อจัดการกับข้อเรียกร้องในงานที่ทำหายซึ่งนำไปสู่การพัฒนาตนเองและบรรลุเป้าหมายในงานต่อไป

ไม่เพียงแต่ข้อเรียกร้องในงานที่ทำหายเท่านั้นที่สามารถกระตุ้นให้พนักงานที่มีอิสระในการตัดสินใจต่ำเกิดความเพลินในงานมากขึ้นดังที่กล่าวไปข้างต้น ผลการทดสอบอภิปหุสปฏิสัมพันธ์สามทางยังพบว่า การใช้จุดแข็งเป็นอีกหนึ่งตัวแปรสำคัญที่มีส่วนช่วยให้พนักงานกลุ่มนี้เกิดความเพลินในงาน ดังรายละเอียดที่จะกล่าวในส่วนต่อไป

*สมมติฐานที่ 3 ปฏิสัมพันธ์สามทางระหว่างข้อเรียกร้องในงานที่ทำหาย ความมีอิสระในการทำงาน และการใช้จุดแข็ง มีอิทธิพลต่อความเพลินในงาน โดย ณ ระดับความมีอิสระในการทำงานสูง ความสัมพันธ์ระหว่างข้อเรียกร้องในงานที่ทำหายและความเพลินในงานจะมีความแตกต่างกันระหว่างการใช้จุดแข็งในระดับสูงและต่ำ*

ผลการวิจัยนี้ไม่สนับสนุนสมมติฐาน เนื่องจากไม่พบความสัมพันธ์ที่มีนัยสำคัญระหว่างข้อเรียกร้องในงานที่ทำหายและความเพลินในงานที่มีความแตกต่างกันระหว่างการใช้จุดแข็งสูงและต่ำ ณ ระดับความมีอิสระในการทำงานสูง แต่กลับพบความแตกต่างดังกล่าว ณ ระดับความมีอิสระในการทำงานด้านการตัดสินใจต่ำ โดยพนักงานที่เผชิญกับข้อเรียกร้องในงานที่ทำหายสูงขณะที่มีอิสระในการตัดสินใจต่ำและการใช้จุดแข็งสูง มีแนวโน้มที่ระดับของความเพลินในงานจะเพิ่มสูงขึ้นมากกว่าพนักงานที่มีอิสระในการตัดสินใจต่ำและการใช้จุดแข็งต่ำด้วยกันทั้งคู่

ผลการวิจัยข้างต้นสามารถอธิบายได้ว่า ณ ความมีอิสระในการตัดสินใจสูง (แผนภาพ 8 ก) พนักงานที่ต้องเผชิญกับข้อเรียกร้องในงานที่ทำหายสูง ไม่ว่าจะใช้จุดแข็งในระดับสูงหรือต่ำก็จะมี ความเพลินในงานไม่ต่างกัน (ซึ่งขัดแย้งกับสมมติฐาน) ปรากฏการณ์นี้อาจมีสาเหตุมาจากคุณลักษณะของงานที่ให้อิสระในการตัดสินใจทำให้พนักงานรับรู้ความสามารถในการควบคุมงานได้ด้วยตนเองในระดับสูงและนำไปสู่แรงจูงใจในการทำงานตามทฤษฎี JD-C (Karasek, 1979) ซึ่งเมื่อรวมเข้ากับข้อเรียกร้องในงานที่ทำหาย จึงสามารถกระตุ้นให้เกิดความเพลินในงานได้โดยไม่จำเป็นต้องขึ้นอยู่กับระดับของการใช้จุดแข็ง

ในทางกลับกัน ณ ความมีอิสระในการตัดสินใจต่ำ (แผนภาพ 8 ข) พนักงานที่เผชิญกับข้อเรียกร้องในงานที่ทำหายสูงจะมีระดับของความเพลินในงานแตกต่างกันระหว่างการใช้จุดแข็งสูงและต่ำ โดยเมื่อมีการใช้จุดแข็งในระดับสูง ความเพลินในงานจะเพิ่มสูงขึ้นมากกว่าขณะที่มีการใช้จุดแข็งในระดับต่ำอย่างมีนัยสำคัญ ปรากฏการณ์นี้เกิดขึ้นเนื่องจากพนักงานที่มีอิสระในการตัดสินใจต่ำอาจมี

แนวโน้มที่จะแสวงหาทรัพยากรอื่นเพื่อทดแทนความสามารถในการควบคุมงานที่ลดลงซึ่งเกิดจากการขาดอิสระในการตัดสินใจ เนื่องจากบุคคลจำเป็นต้องสงวนทรัพยากรบางอย่างเพื่อรับมือกับข้อเรียกร้องในงาน (Hobfoll, 2001) ดังนั้น เมื่อได้นำจุดแข็งมาใช้ พนักงานจึงเกิดการรับรู้ความสามารถของตนเองในการควบคุมงานมากขึ้น เนื่องจากได้ทำสิ่งที่ตนถนัดและทำได้ดีตามธรรมชาติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อมีการใช้จุดแข็งขณะเผชิญกับข้อเรียกร้องในงานที่ทำหายสูง ความเพลินในงานก็จะเกิดขึ้นตามมา สอดคล้องกับทฤษฎี JD-R ซึ่งกล่าวว่า การได้รับข้อเรียกร้องในงาน (ข้อเรียกร้องในงานที่ทำหาย) และทรัพยากร (การใช้จุดแข็ง) พร้อมกันในระดับสูงจะทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน (Bakker & Demerouti, 2017)

ยิ่งไปกว่านั้น ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของปฏิสัมพันธ์สามทางข้างต้นตามแผนภาพ 8 ยังสอดคล้องกับอิทธิพลของปฏิสัมพันธ์สองทางระหว่างข้อเรียกร้องในงานที่ทำหายและความมีอิสระในการตัดสินใจ ที่มีต่อความเพลินในงานตามแผนภาพ 6 ซึ่งเห็นได้ว่าในกลุ่มผู้มีอิสระในการตัดสินใจต่ำ ข้อเรียกร้องในงานที่ทำหายจะมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเพลินในงานอย่างมีนัยสำคัญ ( $b = .55, p < .01$ ) ขณะที่การทดสอบอิทธิพลของปฏิสัมพันธ์สามทางระหว่างข้อเรียกร้องในงานที่ทำหาย ความมีอิสระในการตัดสินใจ และการใช้จุดแข็งที่มีต่อความเพลินในงานพบว่า ในกลุ่มผู้มีอิสระในการตัดสินใจต่ำ ความแข็งแรงของความสัมพันธ์ระหว่างข้อเรียกร้องในงานที่ทำหายและความเพลินในงานมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นเมื่อมีการใช้จุดแข็งในระดับสูง ( $b = 1.01, p < .01$ ) จึงกล่าวได้ว่า การใช้จุดแข็งมีบทบาทในการส่งเสริมทรัพยากรที่เอื้อต่อการเกิดความเพลินในงาน นอกจากนี้ อิทธิพลทางบวกของการใช้จุดแข็งที่มีต่อความเพลินในงาน ( $\beta = .30, p < .01, f^2 = .10$ ) ยังเป็นผลลัพธ์อีกประการหนึ่งที่สนับสนุนข้อสรุปดังกล่าวอีกด้วย

สรุปได้ว่า ในกลุ่มพนักงานที่มีอิสระในการตัดสินใจต่ำ การใช้จุดแข็งช่วยทำให้ความเพลินในงานเพิ่มสูงขึ้นเมื่อรวมกับข้อเรียกร้องในงานที่ทำหายสูง ส่วนกลุ่มที่มีอิสระในการตัดสินใจสูงนั้น การใช้จุดแข็งอาจไม่ได้ทำให้ระดับความเพลินในงานเปลี่ยนแปลงไปเมื่อข้อเรียกร้องในงานที่ทำหายเพิ่มขึ้น ดังนั้น การใช้จุดแข็งจึงยังไม่ใช่วิธีการที่สามารถสร้างผลลัพธ์ได้อย่างชัดเจนในกลุ่มผู้มีอิสระในการตัดสินใจสูง แต่อาจมีวิธีการอื่นที่ช่วยให้เกิดความเพลินในงานได้มากขึ้นสำหรับพนักงานกลุ่มดังกล่าวซึ่งต้องศึกษาวิจัยต่อไป

### การนำไปใช้ในองค์กร

จากผลการศึกษาคั้งนี้จะเห็นได้ว่า ข้อเรียกร้องในงานที่ทำหายเพียงลำพังนั้นไม่สามารถส่งผลให้เกิดความเพลินในงานได้ แต่เมื่อพนักงานได้รับข้อเรียกร้องในงานที่ทำหายพร้อมกับความมีอิสระในการกำหนดวิธีการทำงาน พนักงานมีแนวโน้มที่จะมีความเพลินในงานมากขึ้น ความมีอิสระใน

การกำหนดวิธีการทำงานจึงเป็นทรัพยากรในงานอย่างหนึ่งที่องค์กรสามารถส่งเสริมให้กับพนักงานได้ โดยเปิดโอกาสให้พนักงานที่เผชิญกับข้อเรียกร้องในงานที่ทำทนายสูงสามารถปรับวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับความถนัดของตนเองและสอดคล้องกับบริบทของงาน ขณะที่องค์การอาจลดการกำกับควบคุมในแง่ของกระบวนการลงแต่มุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ของงานเป็นสำคัญ

ถัดมา *ความมีอิสระในการกำหนดตารางเวลา*งาน ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยดังกล่าวมีแนวโน้มทำให้ความเพลินในงานลดลง องค์การจึงควรตระหนักถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นเมื่อพนักงานมีอิสระในการกำหนดตารางเวลาสูง เช่น พนักงานอาจต้องแบ่งเวลาไปจัดการกับสภาพแวดล้อมการทำงานที่ไม่เอื้ออำนวยระหว่างการทำงาน หรือพนักงานอาจใช้เวลาไปกับการทำสิ่งอื่นที่ลดทอนประสิทธิภาพในการทำงาน หัวหน้างานจึงสามารถช่วยเหลือพนักงานด้วยการกำหนดแผนงานร่วมกัน เพื่อให้เกิดความชัดเจนว่าแต่ละงานจำเป็นต้องเสร็จเมื่อไหร่ สิ่งใดที่ควรให้ความสำคัญก่อน-หลัง และสอบถามพนักงานเป็นระยะว่ามีอุปสรรคใดที่ขัดขวางไม่ให้เกิดความเพลินในงานหรือไม่ เพื่อที่จะได้ช่วยแก้ไขอย่างเหมาะสม รวมถึงสนับสนุนให้พนักงานมีทรัพยากรอื่นเพิ่มเติมเพื่อลดผลกระทบข้างต้น เช่น ทักษะการวางแผน ทักษะการบริหารเวลา

ในส่วนของ*ความมีอิสระในการตัดสินใจ* ผลการศึกษาพบว่า พนักงานที่มีอิสระในการตัดสินใจสูงสามารถเกิดความเพลินในงานได้ไม่ว่าจะมีข้อเรียกร้องในงานที่ทำทนายต่ำหรือสูง (ความเพลินในงานไม่ขึ้นอยู่กับข้อเรียกร้องในงานที่ทำทนายในคนกลุ่มนี้) ความมีอิสระในการตัดสินใจจึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่เป็นประโยชน์ต่อพนักงาน ขณะที่พนักงานที่มีอิสระในการตัดสินใจต่ำนั้น ผลการศึกษาพบว่าพนักงานจะเกิดความเพลินในงานมากขึ้นเมื่อได้รับข้อเรียกร้องในงานที่ทำทนาย ด้วยเหตุนี้ การส่งเสริมให้พนักงานได้มีอิสระในการตัดสินใจในงานขอบเขตความรับผิดชอบของตนเองจึงเป็นสิ่งที่องค์การสามารถทำได้ ซึ่งไม่เพียงเป็นการสนับสนุนให้พนักงานได้ใช้ความคิดและวิจารณญาณจากความรู้และประสบการณ์ของตนเองเท่านั้น แต่ยังเป็นส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมมากขึ้นอีกด้วย

อย่างไรก็ตาม หากงานบางประเภทมีคุณลักษณะที่เปิดโอกาสให้พนักงานมีอิสระในการตัดสินใจค่อนข้างต่ำ เนื่องด้วยระเบียบปฏิบัติที่ต้องควบคุมอย่างเข้มข้นเพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐาน (อาทิ มาตรฐานการผลิต มาตรฐานความปลอดภัย) หรือด้วยข้อจำกัดประการอื่น ผลการศึกษาพบว่าพนักงานกลุ่มนี้ที่มีการใช้จุดแข็งสูงมีแนวโน้มเกิดความเพลินในงานมากขึ้นเมื่อเผชิญกับข้อเรียกร้องในงานที่ทำทนาย ดังนั้น การส่งเสริมให้พนักงานใช้จุดแข็งของตนเองจึงเป็นทางเลือกหนึ่งที่องค์การสามารถนำมาปรับใช้ร่วมกับการส่งเสริมข้อเรียกร้องในงานที่ทำทนายในพนักงานกลุ่มที่มีอิสระในการตัดสินใจต่ำ โดยมีหัวหน้างานเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือในการมอบหมายงานที่ตรงตามจุดแข็งของพนักงานแต่ละคน หัวหน้างานจึงควรใส่ใจและพยายามทำความเข้าใจคุณลักษณะหรือความสามารถที่

แตกต่างกันของแต่ละบุคคล รวมถึงพนักงานเองก็อาจจะริเริ่มปรับงานบางส่วนให้เหมาะสมกับความถนัดของตนเองเท่าที่เป็นไปได้ ตัวอย่างเช่น เจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัยในโรงพยาบาลซึ่งเป็นงานที่มีอิสระในการตัดสินใจไม่สูงนัก เนื่องจากต้องปฏิบัติตามระเบียบที่หน่วยงานกำหนดอย่างเคร่งครัดสามารถนำความเป็นมิตรซึ่งเป็นจุดแข็งของตนมาใช้ในการช่วยพูดคุยกับคนไข้ที่ผ่านไปมาเพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีภายในโรงพยาบาล เป็นต้น ส่วนพนักงานที่มีอิสระในการตัดสินใจสูง ผลการศึกษาไม่พบอิทธิพลของการใช้จุดแข็งต่อพนักงานกลุ่มนี้ ดังนั้น องค์กรจึงอาจพิจารณาทางเลือกอื่นเพิ่มเติมที่สามารถนำมาปรับใช้ร่วมกับข้อเรียกร้องในงานที่ทำหาย เพื่อช่วยให้พนักงานกลุ่มนี้เกิดความเพลินในงานมากขึ้น เช่น ทักษะการคิดวิเคราะห์และการตัดสินใจ ซึ่งต้องอาศัยการศึกษาค้นคว้าต่อไปในอนาคต

### การนำไปใช้ในทางวิชาการ

ที่ผ่านมาการศึกษาเกี่ยวกับการเกิดความเพลินในงานผ่านกรอบทฤษฎี JD-R มีไม่มากนัก จุดประสงค์ของงานวิจัยนี้จึงต้องการขยายผลการศึกษาด้วยการนำตัวแปรที่แตกต่างจากงานวิจัยในอดีตมาทดสอบตามปัจจัยแต่ละประเภทที่เกี่ยวข้อง โดยทดสอบข้อเรียกร้องในงานที่ทำหายในฐานะข้อเรียกร้องในงาน ทดสอบความมีอิสระในการทำงานในฐานะทรัพยากรในงาน/คุณลักษณะของงาน และทดสอบการใช้จุดแข็งในฐานะกลยุทธ์ที่ส่งเสริมทรัพยากรส่วนบุคคล ซึ่งพบว่าปฏิสัมพันธ์สามทางระหว่างตัวแปรดังกล่าวทั้งสามตัวแปรมีอิทธิพลต่อความเพลินในงาน และยังไม่มีการวิจัยใดเคยศึกษามาก่อน ทำให้การทดสอบกลไกการเกิดความเพลินในงานนั้นมีความหลากหลาย กล่าวได้ว่า การศึกษาครั้งนี้เป็นการต่อยอดองค์ความรู้เดิมและสนับสนุนการนำทฤษฎี JD-R มาใช้ให้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น โดยแสดงให้เห็นถึงอิทธิพลของปฏิสัมพันธ์ระหว่างข้อเรียกร้องในงานและทรัพยากร ซึ่งงานวิจัยนี้ได้ศึกษาทั้งทรัพยากรในงานและกลยุทธ์/ทรัพยากรส่วนบุคคลควบคู่กัน

งานวิจัยนี้ยังแสดงให้เห็นถึงบทบาทที่แตกต่างกันของความมีอิสระในการทำงานแต่ละชนิด โดยจะเห็นได้ว่าความมีอิสระในการทำงานในรูปแบบที่แตกต่างกันมีแนวโน้มส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างข้อเรียกร้องในงานที่ทำหายและความเพลินในงานต่างกันออกไปได้ทั้งทางบวกและทางลบ ผลลัพธ์ดังกล่าวนี้จึงเป็นประโยชน์ต่อการพิจารณาเลือกรูปแบบของความมีอิสระในการทำงานมาทดสอบอย่างเฉพาะเจาะจงมากขึ้นในอนาคต

นอกจากนี้ งานวิจัยนี้ยังได้นำตัวแปรการใช้จุดแข็งมาทดสอบในบริบทการทำงานในประเทศไทย ซึ่งผู้วิจัยพบว่าที่ผ่านมายังมีงานวิจัยไทยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรนี้ไม่มากนัก การนำการใช้จุดแข็งมาศึกษาในครั้งนี้จึงเป็นการต่อยอดองค์ความรู้และนำไปสู่การค้นพบผลลัพธ์ที่แสดงให้เห็นบทบาทเชิงบวกของตัวแปรดังกล่าว จากอิทธิพลหลักที่มีต่อความเพลินในงานในทางบวก ทั้งยังมี

อิทธิพลกำกับทางบวกต่อความสัมพันธ์ระหว่างข้อเรียกร้องในงานที่ทำหายและความเพลนในงานในกลุ่มผู้มีอิสระในการตัดสินใจต่ำอีกด้วย

### **ข้อจำกัดในงานวิจัยและข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต**

#### **ตัวแปรและแนวคิดในการวิจัย**

1. การศึกษาครั้งนี้อธิบายกรอบแนวคิดโดยใช้ทฤษฎี JD-R เป็นหลัก โดยใช้ตัวแปรได้แก่ ข้อเรียกร้องในงานที่ทำหาย ความมีอิสระในการทำงาน การใช้จุดแข็ง และความเพลนในงาน ทั้งนี้ งานวิจัยในอนาคตสามารถขยายกรอบแนวคิดนี้ไปสู่ทรัพยากรในรูปแบบอื่น เช่น การปรับงาน (job crafting) การออกแบบงานให้เหมือนการเล่น (playful work design) ซึ่งเป็นตัวแปรจิตวิทยาเชิงบวกที่ Bakker & van Woerkom (2017) แนะนำ

2. ตัวแปรในการศึกษาครั้งนี้ยังเป็นตัวแปรในระดับบุคคลเพียงอย่างเดียว ไม่ได้คำนึงถึงตัวแปรในระดับทีม หรือองค์การ เช่น วัฒนธรรม โครงสร้าง นโยบาย ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อผลการศึกษาได้เช่นกัน งานวิจัยในอนาคตจึงสามารถนำปัจจัยระดับทีมและองค์การมาทดสอบเพิ่มเติม เช่น การสนับสนุนของหัวหน้างาน วัฒนธรรมองค์การ เพื่อต่อยอดองค์ความรู้ต่อไป

3. ตัวแปรสังเกตได้ของข้อเรียกร้องในงานที่ทำหาย ที่ผู้วิจัยเลือกมาใช้ในการศึกษานี้ ได้แก่ แหล่งความเครียดในงานที่ทำหาย จากมาตรวัด Challenge and Hindrance Stressor Scale ของ Rodell และ Judge (2009) ซึ่งประเมินระดับการรับรู้ภาระงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ ความเร่งด่วน และความซับซ้อนของงาน เนื่องจากเป็นข้อเรียกร้องในงานที่ผ่านการทดสอบแล้วว่า มีความเชื่อมโยงกับการเติบโตและความสำเร็จส่วนบุคคล ตามแนวคิดของ Cavanaugh และคณะ (2000) และ LePine และคณะ (2005) อย่างไรก็ตาม งานวิจัยในอนาคตสามารถใช้มาตรวัดอื่นที่เชื่อมโยงกับข้อเรียกร้องในงานที่ทำหายที่ต่างออกไป เช่น การเรียนรู้งานใหม่ ข้อเรียกร้องในงานที่อาศัยสติปัญญา และการรู้คิด หรือแม้กระทั่งความท้าทายในการปฏิสัมพันธ์กับคนในสังคมการทำงาน ซึ่งเป็นแนวคิดที่พัฒนาขึ้นไม่นานนี้ เพื่อทดสอบอิทธิพลซึ่งอาจให้ผลลัพธ์ที่แตกต่างจากงานวิจัยนี้ก็เป็นได้

#### **วิธีดำเนินการวิจัย**

1. การศึกษาครั้งนี้ดำเนินการเก็บข้อมูลจากพนักงานบริษัทเอกชนในประเทศไทยเท่านั้น งานวิจัยในอนาคตจึงสามารถขยายผลโดยการเก็บข้อมูลในกลุ่มตัวอย่างอื่นนอกเหนือจากนี้ เช่น ข้าราชการ พนักงานรัฐวิสาหกิจ หรืออาจเจาะจงไปที่กลุ่มตัวอย่างกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง เช่น พนักงานในโรงงานอุตสาหกรรม พนักงานบริการ หรือพนักงานในบริษัทที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและ

อาศัยนวัตกรรมสูง เพื่อประโยชน์ในการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในบริบทที่เฉพาะเจาะจงมากยิ่งขึ้น

2. วิธีการเก็บข้อมูลในครั้งนี้เป็นการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณแบบรายงานตนเอง กล่าวคือ ข้อคำถามในแบบสอบถามของงานวิจัยจะถามเกี่ยวกับตัวผู้ร่วมวิจัยเองและมีตัวเลือกให้เลือกตอบ ข้อมูลที่ได้จึงเป็นเพียงความคิดเห็นของผู้ร่วมวิจัยเท่านั้น งานวิจัยในอนาคตจึงอาจใช้วิธีเก็บข้อมูลแบบอื่นร่วมด้วยตามความเหมาะสม เช่น การสัมภาษณ์ การเก็บข้อมูลจากหัวหน้างาน

3. ความเพลินในงานเป็นตัวแปรที่เปลี่ยนแปลงได้ตามสภาพแวดล้อมในแต่ละช่วงเวลา จึงมีงานวิจัยจำนวนมากนำมาศึกษาในรูปแบบการบันทึกประจำวัน ดังนั้น งานวิจัยในอนาคตจึงอาจปรับการดำเนินงานวิจัยเป็นรูปแบบดังกล่าว หรือเป็นการวิจัยระยะยาว (longitudinal research) จะช่วยให้ได้ข้อมูลที่ละเอียดยิ่งขึ้น รวมถึงสามารถอธิบายความสัมพันธ์เชิงเหตุผลได้อีกด้วย

4. นักวิจัยที่สนใจนำมาตรวจวัด Work-Related Flow Inventory (WOLF) ของ Bakker (2008) มาใช้เพื่อวัดความเพลินในงานของบุคลากรไทย ซึ่งจำเป็นต้องผ่านกระบวนการแปลอังกฤษ-ไทยและแปลย้อนกลับไทย-อังกฤษ อาจต้องระมัดระวังในการแปลข้อคำถามบางข้อ โดยเฉพาะข้อ 1 “ขณะที่ฉันกำลังทำงาน ฉันไม่คิดถึงเรื่องอื่นเลย” และข้อ 12 “ขณะที่ฉันทำงานกับบางสิ่ง ฉันกำลังทำมันเพื่อตัวฉันเอง” ซึ่งเป็นข้อที่ผู้วิจัยพบว่ามีความ CITC ต่ำกว่า .30 ทำให้ต้องตัดคำถามข้อนี้ไป ผู้วิจัยได้รับความคิดเห็นสะท้อนจากผู้ร่วมวิจัยภายหลังการรวบรวมข้อมูลเสร็จสิ้นว่า คำว่า “ไม่คิดถึงเรื่องอื่นเลย” ซึ่งแปลมาจาก “I think about nothing else” ในข้อ 1 สร้างความสับสนกับคำจำกัดความของตัวเลือกในระดับ 1 ซึ่งเป็นคำว่า “ไม่เคยเลย” เนื่องจากเป็นข้อความทางลบทั้งคู่ (double negative) ทำให้ต้องอ่านและตั้งใจตีความให้ดี อีกทั้งคำว่า “ฉันกำลังทำมันเพื่อตัวฉันเอง” ในข้อ 12 ซึ่งแปลมาจาก “I am doing it for myself” อาจทำให้ผู้ตอบแบบสอบถามบางส่วนเข้าใจไปในทางลบในลักษณะการกระทำเพื่อตอบสนองความต้องการของตนเองโดยไม่สนใจผู้อื่น ซึ่งการตีความเช่นนี้อาจเป็นผลมาจากวัฒนธรรมคตริรวมหมู่ของชาวไทย จึงขอแนะนำให้นักวิจัยเพิ่มความระมัดระวังในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของคำถาม 2 ข้อนี้เป็นพิเศษในอนาคต

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย

#### วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

งานวิจัยนี้จัดทำขึ้นเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างข้อเรียกร้องในงานที่ทำหายและความเพลลนในงาน รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างข้อเรียกร้องในงานที่ทำหายและความเพลลนในงานโดยความมีอิสระในการทำงานเป็นตัวแปรกำกับ และเพื่อศึกษาอิทธิพลของปฏิสัมพันธ์สามทางระหว่างข้อเรียกร้องในงานที่ทำหาย ความมีอิสระในการทำงาน และการใช้จุดแข็ง ที่มีต่อความเพลลนในงาน

#### สมมติฐานงานวิจัย

- |               |  |
|---------------|--|
| สมมติฐานที่ 1 | ข้อเรียกร้องในงานที่ทำหายมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเพลลนในงาน   |
| สมมติฐานที่ 2 | ความมีอิสระในการทำงานมีอิทธิพลกำกับทางลบ ต่อความสัมพันธ์ระหว่างข้อเรียกร้องในงานที่ทำหายและความเพลลนในงาน  |
| สมมติฐานที่ 3 | ปฏิสัมพันธ์สามทางระหว่างข้อเรียกร้องในงานที่ทำหาย ความมีอิสระในการทำงาน และการใช้จุดแข็ง มีอิทธิพลต่อความเพลลนในงาน โดย ณ ระดับความมีอิสระในการทำงานสูง ความสัมพันธ์ระหว่างข้อเรียกร้องในงานที่ทำหายและความเพลลนในงานจะมีความแตกต่างกัน ระหว่างการใช้จุดแข็งในระดับสูงและต่ำ |

#### วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ศึกษาที่จุดเวลาใดเวลาหนึ่งหรือแบบตัดขวาง โดยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจออนไลน์ โดยมีกลุ่มตัวอย่างคือ บุคคลที่ปฏิบัติงานอยู่ในบริษัทเอกชนในประเทศไทยจำนวน 222 คน แบบสอบถามออนไลน์จัดทำขึ้นในเว็บไซต์ SurveyMonkey.com และกระจายแบบสอบถามผ่านทางสื่อสังคมออนไลน์โดยใช้วิธีเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบตามสะดวก สำหรับการวิเคราะห์ผลทางสถิติ ผู้วิจัยใช้สถิติวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบเชิงชั้น โดยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS และทดสอบสมมติฐานของตัวแปรกำกับที่มีนัยสำคัญทางสถิติด้วยแนวทางของ Dawson และ Richter (2006) วิเคราะห์อิทธิพลของปฏิสัมพันธ์จากการทดสอบความชันอย่างง่าย และการทดสอบความแตกต่างของความชันเป็นคู่

## ผลการวิจัย

1. ความสัมพันธ์ระหว่างข้อเรียกร้องในงานที่ทำหายและความเพลินในงานไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ( $\beta = .10, p = .13$ ) จึงไม่สนับสนุนสมมติฐานที่ 1 ขณะที่พบความสัมพันธ์ทางลบระหว่างความมีอิสระในการทำงานด้านการกำหนดตารางเวลางานและความเพลินในงาน ( $\beta = -.24, p < .01, f^2 = .06$ ) และความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างการใช้จุดแข็งและความเพลินในงาน ( $\beta = .30, p < .01, f^2 = .10$ )

2. ความมีอิสระในการทำงานแต่ละด้านมีอิทธิพลกำกับความสัมพันธ์ระหว่างข้อเรียกร้องในงานที่ทำหายและความเพลินในงาน ดังนี้

2.1 ความมีอิสระในการทำงานด้านการกำหนดตารางเวลางานไม่มีอิทธิพลกำกับต่อความสัมพันธ์ระหว่างข้อเรียกร้องในงานที่ทำหายและความเพลินในงาน ( $\beta = -.05, p = .54$ )

2.2 ความมีอิสระในการทำงานด้านการตัดสินใจมีอิทธิพลกำกับทางลบต่อความสัมพันธ์ระหว่างข้อเรียกร้องในงานที่ทำหายและความเพลินในงาน ( $\beta = -.20, p < .05, f^2 = .02$ ) ซึ่งสนับสนุนสมมติฐานที่ 2

2.3 ความมีอิสระในการทำงานด้านการกำหนดวิธีการทำงานมีอิทธิพลกำกับทางบวกต่อความสัมพันธ์ระหว่างข้อเรียกร้องในงานที่ทำหายและความเพลินในงาน ( $\beta = .22, p < .05, f^2 = .02$ )

3. ปฏิสัมพันธ์ระหว่างข้อเรียกร้องในงานที่ทำหาย ความมีอิสระในการทำงานด้านการตัดสินใจ และการใช้จุดแข็ง มีอิทธิพลต่อความเพลินในงาน ( $\beta = -.31, p < .05, f^2 = .03$ ) โดย ความมีอิสระในการตัดสินใจต่ำ ความสัมพันธ์ระหว่างข้อเรียกร้องในงานที่ทำหายและความเพลินในงานในกลุ่มผู้ใช้จุดแข็งสูง จะมีความแตกต่างจากกลุ่มผู้ใช้จุดแข็งต่ำอย่างมีนัยสำคัญ ขณะที่ ความมีอิสระในการตัดสินใจสูงนั้นไม่พบความแตกต่างที่มีนัยสำคัญทางสถิติ จึงไม่สนับสนุนสมมติฐานที่ 3

จากข้อค้นพบดังกล่าวสรุปได้ว่า วิธีการหนึ่งที่สามารถสร้างความเพลินในงานได้คือ การสนับสนุนให้พนักงานได้ทำงานที่มีความท้าทายและใช้จุดแข็งของตนเองให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับงานนั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มพนักงานที่มีอิสระในการตัดสินใจต่ำ องค์กรสามารถใช้วิธีการดังกล่าวเพื่อส่งเสริมความเพลินในงานให้เกิดขึ้นได้

## บรรณานุกรม

- Aiken, L. S., West, S. G., & Reno, R. R. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Sage.
- Asplund, J., Lopez, S. J., Hodges, T., & Harter, J. (2007). *The Clifton strengths finder 2.0 technical report: Development and validation*. Gallup Press.
- Atkinson, J. W. (1964). *Introduction to motivation*. Van Nostrand.
- Bakker, A. B. (2005). Flow among music teachers and their students: The crossover of peak experiences. *Journal of Vocational Behavior*, 66(1), 26-44.  
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.11.001>
- Bakker, A. B. (2008). The work-related flow inventory: Construction and initial validation of the WOLF. *Journal of Vocational Behavior*, 72(3), 400-414.  
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.11.007>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285.  
<https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Hakanen, J. J. (2005). How dentists cope with their job demands and stay engaged: The moderating role of job resources. *European Journal of Oral Sciences*, 113(6), 479-487. <https://doi.org/10.1111/j.1600-0722.2005.00250.x>
- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99(2), 274-284. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.99.2.274>
- Bakker, A. B., & Sanz-Vergel, A. I. (2013). Weekly work engagement and flourishing: The role of hindrance and challenge demands. *Journal of Vocational Behavior*, 83(3), 397-409.  
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.06.008>
- Bakker, A. B., van Veldhoven, M., & Xanthopoulou, D. (2010). Beyond the demand-control model: Thriving on high job demands and resources. *Journal of Personnel Psychology*, 9(1), 3-16.  
<https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000006>
- Bakker, A. B., & van Wingerden, J. (2021). Do personal resources and strengths use increase work engagement? The effects of a training intervention. *Journal of Occupational Health Psychology*, 26(1), 20-30. <https://doi.org/10.1037/ocp0000266>

- Bakker, A. B., & van Woerkom, M. (2017). Flow at work: A self-determination perspective. *Occupational Health Science, 1*, 47–65. <https://doi.org/10.1007/s41542-017-0003-3>
- Bakker, A. B., & van Woerkom, M. (2018). Strengths use in organizations: A positive approach of occupational health. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne, 59*(1), 38–46. <https://doi.org/10.1037/cap0000120>
- Bandura, A. (1994). Self-efficacy. In V. S. Ramachandran (Ed.), *Encyclopedia of human behavior* (Vol. 4, pp. 71–81). Academic Press.
- Bassi, M., & Delle Fave, A. (2012). Optimal experience among teachers: New insights into the work paradox. *The Journal of Psychology, 146*(5), 533–557. <https://doi.org/10.1080/00223980.2012.656156>
- Beard, K. S., & Hoy, W. K. (2010). The nature, meaning, and measure of teacher flow in elementary schools: A test of rival hypotheses. *Educational Administration Quarterly, 46*(3), 426–458. <https://doi.org/10.1177/0013161X10375294>
- Biswas-Diener, R., Kashdan, T. B., & Minhas, G. (2011). A dynamic approach to psychological strength development and intervention. *Journal of Positive Psychology, 6*(2), 106–118. <https://doi.org/10.1080/17439760.2010.545429>
- Boswell, W. R., Olson-Buchanan, J. B., & LePine, M. A. (2004). Relations between stress and work outcomes: The role of felt challenge, job control, and psychological strain. *Journal of Vocational Behavior, 64*(1), 165–181. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00049-6](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00049-6)
- Botha, C., & Mostert, K. (2014). A structural model of job resources, organisational and individual strengths use and work engagement. *Journal of Industrial Psychology, 40*(1), 1–11. <https://doi.org/10.4102/sajip.v40i1.1135>
- Bredenhöft, F., Dettmers, J., Hoppe, A., & Janneck, M. (2015). Individual work design as a job demand: The double-edged sword of autonomy. *Journal Psychologie des Alltagshandelns/Psychology of Everyday Activity, 8*(2), 12–24.
- Buckingham, M., & Clifton, D. O. (2001). *Now, discover your strengths*. Free Press.
- Byrne, B. M. (2001). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications and programming*. Erbaum.
- Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., & Roehling, M. V. (2000). An empirical examination of self-reported work stress among U.S. managers. *Journal of Applied Psychology, 85*(1), 65–74. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.1.65>
- Ceja, L., & Navarro, J. (2012). ‘Suddenly I get into the zone’: Examining discontinuities and nonlinear changes in flow experiences at work. *Human Relations, 65*(9), 1101–1127. <https://doi.org/10.1177/0018726712447116>
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. Routledge Academic.

- Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S. (2003). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences* (3rd ed.). Erlbaum.
- Cortina, J. M. (1993). What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. *Journal of Applied Psychology, 78*(1), 98–104. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.1.98>
- Cristobal, E., Flavián, C., & Guinaliu, M. (2007). Perceived e-service quality (PeSQ): Measurement validation and effects on consumer satisfaction and web site loyalty. *Managing Service Quality, 17*(3), 317–340. <https://doi.org/10.1108/09604520710744326>
- Csikszentmihalyi, M. (1975). *Beyond boredom and anxiety*. Jossey-Bass Publishers.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience*. Harper Collins.
- Csikszentmihalyi, M. (1996). *Creativity: Flow and the psychology of discovery and invention*. HarperCollins.
- Csikszentmihalyi, M. (2003). *Good business: Leadership, flow and the making of meaning*. Viking.
- Csikszentmihalyi, M., & LeFevre, J. (1989). Optimal experience in work and leisure. *Journal of Personality and Social Psychology, 56*(5), 815–822. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.56.5.815>
- Darija, A. (2017). The negative aspects of flow: Examining relationships between flow and unethical behavior. *EDAMBA Journal, 45-60*.
- Dawson, J. F. (2014). Moderation in management research: What, why, when, and how. *Journal of business and psychology, 29*(1), 1-19.
- Dawson, J. F., & Richter, A. W. (2006). Probing three-way interactions in moderated multiple regression: Development and application of a slope difference test. *Journal of Applied Psychology, 91*(4), 917–926. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.4.917>
- de Devotto, R., Freitas, C. P. P., & Wechsler, S. M. (2020). The role of job crafting on the promotion of flow and wellbeing. *RAM. Revista de Administração Mackenzie, 21*(1). <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMD200113>
- De Spiegelaere, S., Van Gyes, G., & Van Hootegem, G. (2016). Not all autonomy is the same. Different dimensions of job autonomy and their relation to work engagement & innovative work behavior. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries, 26*(4), 515-527. <https://doi.org/10.1002/hfm.20666>
- Deci, E., & Ryan, R. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum Press. <https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7>
- Deci, E., & Ryan, R. (1991). A motivational approach to self: Integration in personality. In R. Dienstbier (Ed.), *Nebraska symposium on motivation: Perspectives on motivation* (Vol. 38, pp. 237–288). University of Nebraska Press.

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.  
[https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01)
- Delle Fave, A., Massimini, F., & Bassi, M. (2011). *Psychological selection and optimal experience across cultures: Social empowerment through personal growth*. Springer.
- Demerouti, E. (2006). Job characteristics, flow and performance: The moderating role of conscientiousness. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(3), 266–280.  
<https://doi.org/10.1037/1076-8998.11.3.266>
- Demerouti, E. (2015). Strategies used by individuals to prevent burnout. *European Journal of Clinical Investigation*, 45(10), 1106–1112. <https://doi.org/10.1111/eci.12494>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Sonnentag, S., & Fullagar, C. J. (2012). Work-related flow and energy at work and at home: A study on the role of daily recovery. *Journal of Organizational Behaviour*, 33(2), 276–295. <https://doi.org/10.1002/job.760>
- Demerouti, E., & Mäkikangas, A. (2017). What predicts flow at work?: Theoretical and empirical perspectives. In C. J. Fullagar & A. Delle Fave (Eds.), *Current issues in work and organizational psychology. Flow at work: Measurement and implications* (pp. 66–80). Routledge/Taylor & Francis Group. <https://doi.org/10.4324/9781315871585-4>
- Demerouti, E., Mostert, K., & Bakker, A. B. (2010). Burnout and work engagement: A thorough investigation of the independency of both constructs. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(3), 209–222. <https://doi.org/10.1037/a0019408>
- Dettmers, J., & Bredehöft, F. (2020). The ambivalence of job autonomy and the role of job design demands. *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(1), 1–13.  
<https://doi.org/10.16993/sjwop.81>
- Dubreuil, P., Forest, J., & Courcy, F. (2014). From strengths use to work performance: The role of harmonious passion, subjective vitality, and concentration. *The Journal of Positive Psychology*, 9(4), 335–349. <https://doi.org/10.1080/17439760.2014.898318>
- Eisenberger, R., Jones, J. R., Stinglhamber, F., Shanock, L., & Randall, A. T. (2005). Flow experiences at work: For high need achievers alone? *Journal of Organizational Behavior*, 26(7), 755–775.  
<https://doi.org/10.1002/job.337>
- Engeser, S. (2012). *Advances in flow research*. Springer.
- Engeser, S., & Baumann, N. (2014). Fluctuation of flow and affect in everyday life: A second look at the paradox of work. *Journal of Happiness Studies*, 17(1), 105–124.  
<https://doi.org/10.1007/s10902-014-9586-4>
- Engeser, S., & Rheinberg, F. (2008). Flow, performance and moderators of challenge-skill balance. *Motivation and Emotion*, 32(2), 158–172. <https://doi.org/10.1007/s11031-008-9102-4>

- Erdfelder, E., Faul, F., & Buchner, A. (1996). GPOWER: A general power analysis program. *Behavior research methods, instruments, & computers*, 28(1), 1-11.
- Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A., & Lang, A. G. (2009). Statistical power analyses using G\* Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behavior research methods*, 41(4), 1149-1160.
- Frese, M., & Zapf, D. (1994). Action as the core of work psychology: A German approach. In H. C. Triandis, M. D. Dunnette, & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 271-340). Consulting Psychologists Press.
- Fullagar, C., & Delle Fave, A. (2017). *Flow at work: Measurement and implications*. Routledge.
- Fullagar, C. J., & Kelloway, E. K. (2009). Flow at work: an experience sampling approach. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(3), 595–615.  
<https://doi.org/10.1348/096317908X357903>
- Fullagar, C. J., Knight, P. A., & Sovern, H. S. (2013). Challenge/skill balance, flow, and performance anxiety. *Applied Psychology*, 62(2), 236–259. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2012.00494.x>
- Govindji, R., & Linley, P. A. (2007). Strengths use, self-concordance and well-being: Implications for strengths coaching and coaching psychologists. *International Coaching Psychology Review*, 2(2), 143–153.
- Greene, G., Lee, M. Y., & Hoffpauir, S. (2005). The language of empowerment and strengths in clinical social work: A constructivist perspective. *Families in Society*, 86(2), 267–277.  
<https://doi.org/10.1606/1044-3894.2465>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170. <https://doi.org/10.1037/h0076546>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior & Human Performance*, 16(2), 250–279.  
[https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Addison-Wesley.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). *Multivariate data analysis* (5th ed.). Prentice Hall.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective*. Pearson Prentice Hall.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarsted, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Sage.
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology: An International Review*, 50(3), 337-370. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00062>

- Hodges, T., & Clifton, D. O. (2004). Strengths-based development in practice. In P. A. Linley & S. Joseph (Eds.), *Positive psychology development in practice* (pp. 256–268). Wiley.
- Höge, T. (2011). Perceived flexibility requirements at work and the employee-work-orientation: Concept and measurement. *Journal Psychologie des Alltagshandelns/Psychology of Everyday Activity*, 4(1), 3-21.
- Ilies, R., Wagner, D., Wilson, K., Ceja, L., Johnson, M., DeRue, S., & Ilgen, D. (2017). Flow at work and basic psychological needs: Effects on well-being. *Applied Psychology: An International Review*, 66(1), 3–24. <https://doi.org/10.1111/apps.12075>
- Ipsen, C., van Veldhoven, M., Kirchner, K., & Hansen, J. P. (2021). Six key advantages and disadvantages of working from home in europe during covid-19. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(4), 1826. <https://doi.org/10.3390/ijerph18041826>
- Karasek, R. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285–308. <https://doi.org/10.2307/2392498>
- Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy work. Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. Basic Books.
- Korunka, C., & Kubicek, B. (2017). Job demands in a changing world of work. In C. Korunka & B. Kubicek (Eds.), *Job demands in a changing world of work: Impact on workers' health and performance and implications for research and practice* (pp. 1-5). Springer International Publishing AG. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-54678-0\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-54678-0_1)
- Kromrey, J. D., & Foster-Johnson, L. (1998). Mean centering in moderated multiple regression: Much ado about nothing. *Educational and Psychological Measurement*, 58(1), 42–67. <https://doi.org/10.1177/0013164498058001005>
- Kubicek, B., Paškvan, M., & Korunka, C. (2014). Development and validation of an instrument for assessing job demands arising from accelerated change: The intensification of job demands scale (IDS). *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(6), 898-913. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2014.979160>
- Lan, J., Wong, C.-S., Jiang, C., & Mao, Y. (2017). The effect of leadership on work-related flow: A moderated mediation model. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(2), 210–228. <https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2015-0180>
- LePine, J. A., Podsakoff, N. P., & LePine, M. A. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor-hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of Management Journal*, 48(5), 764–775. <https://doi.org/10.5465/amj.2005.18803921>

- LePine, M. A., Zhang, Y., Crawford, E. R., & Rich, B. L. (2016). Turning their pain to gain: Charismatic leader influence on follower stress appraisal and job performance. *Academy of Management Journal*, 59(3), 1036–1059. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0778>
- Littman-Ovadia, H., & Lavy, S. (2012). Character strengths in Israel: Hebrew adaptation of the VIA Inventory of Strengths. *European Journal of Psychological Assessment*, 28(1), 41–50. <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000089>
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705–717. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>
- Luthans, F., Vogelgesang, G. R., & Lester, P. (2006). Developing the Psychological Capital of Resiliency. *Human Resource Development Review*, 5(1), 25-44. <https://doi.org/10.1177/1534484305285335>
- Mäkikangas, A., Bakker, A. B., Aunola, K., & Demerouti, E. (2010). Job resources and flow at work: Modelling the relationship via latent growth curve and mixture model methodology. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(3), 795–814. <https://doi.org/10.1348/096317909X476333>
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Meyer, S.-C., & Hünefeld, L. (2018). Challenging Cognitive Demands at Work, Related Working Conditions, and Employee Well-Being. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15(12), 1-14. <https://doi.org/10.3390/ijerph15122911>
- Moneta, G. B. (2012). Opportunity for creativity in the job as a moderator of the relation between trait intrinsic motivation and flow in work. *Motivation and Emotion*, 36(4), 491–503. <https://doi.org/10.1007/s11031-012-9278-5>
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321–1339. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321>
- Muecke, S., Linderman-Hill, K., & Greenwald, J. M. (2020). Linking job autonomy to work engagement: The mediating role of challenge demands. *Academy of Management Proceedings*, 2020(1), 13553. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2019.145>
- Nakamura, J., & Csikszentmihalyi, M. (2002). The concept of flow. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 89–105). Oxford University Press.

- Nakamura, J., & Csikszentmihalyi, M. (2009). Flow theory and research. In S. J. Lopez & C. R. Snyder (Eds.), *Oxford library of psychology. Oxford handbook of positive psychology* (pp. 195–206). Oxford University Press.
- Ohly, S., & Fritz, C. (2010). Work characteristics, challenge appraisal, creativity, and proactive behavior: A multi-level study. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 543–565.  
<https://doi.org/10.1002/job.633>
- Park, N., Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (2004). Strengths of character and well-being. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 23(5), 603–619. <https://doi.org/10.1521/jscp.23.5.603.50748>
- Peterson, C., & Park, N. (2006). Character strengths in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 27(8), 1149–1154. <https://doi.org/10.1002/job.398>
- Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. Oxford University Press.
- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C., Schaufeli, W. B., & Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1120–1141. <https://doi.org/10.1002/job.1783>
- Podsakoff, N. P., LePine, J. A., & LePine, M. A. (2007). Differential challenge stressor-hindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover, and withdrawal behavior: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 438–454.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.2.438>
- Pongratz, H. J., & Voß, G. G. (2003). From employee to ‘entreployee’: Towards a ‘self-entrepreneurial’ work force? *Concepts and Transformation*, 8(3), 239–254.  
<https://doi.org/10.1075/cat.8.3.04pon>
- Quinn, R. W. (2005). Flow in Knowledge Work: High Performance Experience in the Design of National Security Technology. *Administrative Science Quarterly*, 50(4), 610–641.  
<https://doi.org/10.2189/asqu.50.4.610>
- Rapp, C., & Goscha, R. (1997). *The strength model*. Oxford University Press.
- Rivkin, W., Diestel, S., & Schmidt, K. H. (2018). Which daily experiences can foster well-being at work? A diary study on the interplay between flow experiences, affective commitment, and self-control demands. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(1), 99–111.  
<https://doi.org/10.1037/ocp0000039>
- Rodell, J. B., & Judge, T. A. (2009). Can “good” stressors spark “bad” behaviors? The mediating role of emotions in links of challenge and hindrance stressors with citizenship and counterproductive behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1438–1451.  
<https://doi.org/10.1037/a0016752>

- Rodríguez-sánchez, A., Salanova, M., Cifre, E., & Schaufeli, W. B. (2011a). When good is good: A virtuous circle of self-efficacy and flow at work among teachers. *International Journal of Social Psychology*, 26(3), 427-441. <https://doi.org/10.1174/021347411797361257>
- Rodríguez-sánchez, A., Salanova, M., Cifre, E., & Sonnenschein, M. (2011b). Enjoyment and absorption: An electronic diary study on daily flow patterns. *Work & Stress*, 25(1), 75-92. <https://doi.org/10.1080/02678373.2011.565619>
- Rudolph, C. W., Katz, I. M., Lavigne, K. N., & Zacher, H. (2017). Job crafting: A meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 102, 112–138. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.05.008>
- Salanova, M., Bakker, A. B., & Llorens, S. (2006). Flow at work: Evidence for an upward spiral of personal and organizational resources. *Journal of Happiness Studies: An Interdisciplinary Forum on Subjective Well-Being*, 7(1), 1–22. <https://doi.org/10.1007/s10902-005-8854-8>
- Schiepe-Tiska, A., & Engeser, S. (2017). Measuring flow at work. In C. Fullagar & A. Delle Fave (Eds.), *Flow at work: Measurement and implications* (pp. 28-49). Routledge.
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5–14. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5>
- Sonnentag, S., Dormann, C., & Demerouti, E. (2010). Not all days are created equal: The concept of state work engagement. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 25-38). Taylor and Francis.
- Spurlin, S., & Csikszentmihalyi, M. (2017). Will work ever be fun again? In C. Fullagar & A. Delle Fave (Eds.), *Flow at work: Measurement and implications* (pp. 176-189). Routledge.
- Stander, F. W., & Mostert, K. (2013). Assessing the organisational and individual strengths use and deficit improvement amongst sport coaches. *SA Journal of Industrial Psychology*, 39(2), 1–13. <https://doi.org/10.4102/sajip.v39i2.1160>
- Tadic, M., Bakker, A. B., & Oerlemans, W. G. M. (2015). Challenge versus hindrance job demands and wellbeing: A diary study on the moderating role of job resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(4), 702–725. <https://doi.org/10.1111/joop.12094>
- Tims, M., Derks, D., & Bakker, A. B. (2016). Job crafting and its relationships with person–job fit and meaningfulness: A three-wave study. *Journal of Vocational Behavior*, 92, 44–53. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.11.007>
- Tisu, L., Rusu, A., Sulea, C., & Virgă, D. (2021). Job Resources and Strengths Use in Relation to Employee Performance: A Contextualized View. *Psychological Reports*, 1–34. <https://doi.org/10.1177/0033294121997783>
- Tyupa, S. (2011). A theoretical framework for back-translation as a quality assessment tool. *New Voices in Translation Studies*, 1, 35-46.

- van der Doef, M., & Maes, S. (1999). The job demand-control (support) model and psychological well-being: A review of 20 years of empirical research. *Work and Stress, 13*(2), 87-114. <https://doi.org/10.1080/026783799296084>
- van Oortmerssen, L. A., Caniëls, M. C. J., & van Assen, M. F. (2020). Coping with Work Stressors and Paving the Way for Flow: Challenge and Hindrance Demands, Humor, and Cynicism. *Journal of Happiness Studies, 21*, 2257–2277. <https://doi.org/10.1007/s10902-019-00177-9>
- van Woerkom, M., Mostert, K., Els, C., Bakker, A. B., de Beer, L., & Rothmann, S., Jr. (2016a). Strengths use and deficit correction in organizations: Development and validation of a questionnaire. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 25*(6), 960–975. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2016.1193010>
- van Woerkom, M., Oerlemans, W., & Bakker, A. B. (2016b). Strengths use and work engagement: A weekly diary study. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 25*(3), 384–397. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2015.1089862>
- Ventura, M., Salanova, M., & Llorens, S. (2015). Professional self-efficacy as a predictor of burnout and engagement: The role of challenge and hindrance demands. *Journal of Psychology, 149*(3), 277–302. <https://doi.org/10.1080/00223980.2013.876380>
- Warr, P. (1987). *Work, unemployment and mental health*. Oxford University Press.
- Widmer, P. S., Semmer, N. K., Kaelin, W., Jacobshagen, N., & Meier, L. L. (2012). The ambivalence of challenge stressors: Time pressure associated with both negative and positive well-being. *Journal of Vocational Behavior, 80*(2), 422-433. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.09.006>
- Wilson, R. A., Perry, S. J., Witt, L. A., & Griffeth, R. W. (2015). The exhausted short-timer: Leveraging autonomy to engage in production deviance. *Human Relations, 68*(11), 1693–1711. <https://doi.org/10.1177/0018726714565703>
- Wöhrmann, A. M., & Ebner, C. (2021). Understanding the bright side and the dark side of telework: An empirical analysis of working conditions and psychosomatic health complaints. *New Technology, Work and Employment, 1*–23. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12208>
- Wood, A. M., Linley, P. A., Maltby, J., Kashdan, T. B., & Hurling, R. (2011). Using personal and psychological strengths leads to increases in well-being over time: A longitudinal study and the development of the strengths use questionnaire. *Personality and Individual Differences, 50*(1), 15–19. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2010.08.004>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management, 14*(2), 121–141. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.14.2.121>

- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), 235–244. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.11.003>
- Yan, Y., Davison, R. M., & Mo, C. (2013). Employee creativity formation: The roles of knowledge seeking, knowledge contributing and flow experience in Web 2.0 virtual communities. *Computers in Human Behavior*, 29(5), 1923–1932. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2013.03.007>
- Zito, M., Cortese, C. G., & Colombo, L. (2015). The role of flow at work in nursing between job demands and psychosomatic disorders. *Journal of Nursing Management*, 42, 571-590. <https://doi.org/10.1421/81167>
- ไอริณ จีรวีทยโอบาร. (2554). อิทธิพลของการรับรู้ความสามารถของตนเองในงาน และวัฒนธรรมองค์การต่อความผูกพันในงานและความสุขเชิงอัตวิสัยโดยมีความเพลินในงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาประยุกต์ คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.





ภาคผนวก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
**CHULALONGKORN UNIVERSITY**

## ภาคผนวก ก

### แบบสอบถามสำหรับเก็บข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

#### เอกสารข้อมูลสำหรับผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยและหนังสือแสดงความยินยอม

เรียน ผู้ตอบแบบสอบถาม

ขอเรียนเชิญท่านเข้าร่วมการวิจัยในครั้งนี้ อย่างไรก็ตาม ก่อนตัดสินใจเข้าร่วมการวิจัย กรุณาใช้เวลาในการอ่านข้อมูลต่อไปนี้อย่างรอบคอบ หากมีข้อความใดที่อ่านแล้วไม่เข้าใจหรือไม่ชัดเจน ท่านสามารถสอบถามผู้วิจัยเพิ่มเติมได้ตลอดเวลา

ด้วยข้าพเจ้า นางสาวนัทชนันท์ แทนวิสุทธิ นิสิตปริญญาโท คณะจิตวิทยา สาขาจิตวิทยา ทรัพยากรมนุษย์และการทำงาน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อาคารบรมราชชนนีศรีศศตพรรษ ชั้น 7 ถนนพระราม 1 แขวงวังใหม่ เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330 โทรศัพท์ 0-2218-1184

มีความประสงค์ทำการวิจัยเรื่อง “อิทธิพลของปฏิสัมพันธ์สามทาง ระหว่างข้อเรียกร้องในงานที่ทำหาย ความมีอิสระในการทำงาน และการใช้จุดแข็ง ต่อความเพลินในงาน” เพื่อศึกษาว่าผู้ที่ต้องเผชิญกับงานที่ทำหาย ขณะที่มีความอิสระในการทำงาน และมีการนำจุดแข็งของตนเองมาใช้ในระดับที่ต่างกัน จะส่งผลต่อการเกิดความเพลินในงานแตกต่างกันอย่างไร

โดยเก็บข้อมูลจากบุคลากรอย่างน้อย 130 คนผ่านแบบสอบถามออนไลน์ ซึ่งท่านได้รับเชิญให้เข้าร่วมในฐานะที่เป็นผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่ในบริษัทเอกชนที่ตั้งอยู่ในประเทศไทย

ในการเข้าร่วมงานวิจัยนี้ ท่านต้องมีคุณลักษณะทุกข้อดังต่อไปนี้

- 1) มีสัญชาติไทย
- 2) อายุ 18 ปีขึ้นไป
- 3) ผ่านการทดลองงานแล้ว

หากท่านยินดีเข้าร่วมการวิจัย ผู้วิจัยขอให้ท่านตอบแบบสอบถามเรื่อง “การศึกษาความเพลินในงาน (flow at work) ในบริบทการทำงานในประเทศไทย” โดยท่านสามารถดำเนินการตอบได้ทันทีในหน้าถัดไป แบบสอบถามใช้เวลาในการทำประมาณ 10 นาที มีข้อคำถามทั้งหมด 51 ข้อ สอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป และความคิดเห็นของท่านต่อความเพลินในงาน การใช้จุดแข็ง ข้อเรียกร้องในงานที่ทำหาย ความมีอิสระในการทำงาน และความเหนื่อยล้าจากการทำงาน ตามประสพการณ์ของท่าน

เนื่องจากแบบสอบถามประกอบด้วยคำถามหลายส่วน จึงขอความกรุณาท่านพิจารณาเลือกคำตอบที่ตรงตามความคิดเห็นของท่านให้มากที่สุด ข้อมูลและคำตอบทั้งหมดจะถูกปกปิดเป็นความลับ มีเพียงผู้วิจัยและอาจารย์ที่ปรึกษาโครงการวิจัยเท่านั้นที่เข้าถึงได้ และจะนำมาใช้เพื่อวิเคราะห์ผลการศึกษาในภาพรวมเพื่อประโยชน์ทางการศึกษาเท่านั้น ข้อมูลส่วนตัวของท่านจะไม่ปรากฏในรายงาน และจะไม่ถูกรายงานไปยังบริษัทของท่าน

ท่านมีสิทธิ์ที่จะไม่ตอบคำถามข้อใดข้อหนึ่ง หรือไม่ตอบแบบสอบถามทั้งหมด หากท่านไม่สบายใจหรืออึดอัดใจที่จะตอบคำถามนั้น โดยไม่มีผลกระทบต่อท่านแต่อย่างใด ท่านมีสิทธิ์ปฏิเสธที่จะไม่เข้าร่วมการวิจัยหรือถอนตัวจากการตอบแบบสอบถามชุดนี้ได้โดยไม่ต้องแจ้งเหตุผล การปฏิเสธหรือถอนตัวจะไม่ส่งผลกระทบต่อสิทธิต่างๆ และไม่ส่งผลต่อการทำงานหรือการประเมินผลการทำงานใดๆ ทั้งสิ้น เมื่อเสร็จสิ้นการวิจัยแล้ว ข้อมูลและคำตอบทั้งหมดจะถูกทำลายภายในระยะเวลา 1 ปี และท่านสามารถแจ้งความประสงค์ขอรับทราบผลการวิจัยภายหลังการวิจัยสิ้นสุดลงได้ ทั้งนี้ การเข้าร่วมงานวิจัยจะไม่มีค่าธรรมเนียมค่าชดเชยการเสียเวลาให้

งานวิจัยนี้ใช้วิธีให้ความยินยอมโดยการร่วมมือ (consent by action) ผู้เข้าร่วมวิจัยสามารถแสดงความยินยอมเข้าร่วมโดยการทำแบบสอบถาม ไม่จำเป็นต้องลงลายมือชื่อ ความเสี่ยงของการเข้าร่วมการวิจัยนี้อยู่ในระดับต่ำ ไม่เกินไปกว่าระดับที่ท่านสามารถพบเจอในชีวิตประจำวัน ผลลัพธ์ที่คาดว่าจะได้รับอาจไม่ได้ส่งผลต่อท่านหรือบริษัทโดยตรง แต่ข้อมูลจากผลการวิจัยจะเป็นประโยชน์ในทางวิชาการ และเป็นแนวทางสำหรับพัฒนาสุขภาพะในการทำงานที่จะเผยแพร่ทางวิชาการและผ่านบทความต่อไป

หากผู้เข้าร่วมวิจัยมีข้อสงสัยเกี่ยวกับการวิจัยหรือแบบสอบถาม สามารถติดต่อสอบถามผู้วิจัยได้ทางอีเมล [natchanan.tw@gmail.com](mailto:natchanan.tw@gmail.com) และเนื่องด้วยโครงการวิจัยนี้ได้รับการพิจารณารับรองจากคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ หากท่านได้รับการปฏิบัติไม่ตรงตามข้อมูลดังกล่าว สามารถร้องเรียนได้ที่ คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในคน กลุ่มสหสถาบัน ชุดที่ 1 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 254 อาคารจามจุรี 1 ชั้น 2 ถนนพญาไท เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330 โทรศัพท์ 0-2218-3409 อีเมล [eccu@chula.ac.th](mailto:eccu@chula.ac.th)

### ข้อความสำหรับคัดคุณสมบัติของผู้เข้าร่วมการวิจัย

ปัจจุบัน ท่านทำงานในบริษัทเอกชนที่ตั้งอยู่ในประเทศไทย และผ่านการทดลองงานแล้ว ใช่หรือไม่

- ใช่       ไม่ใช่

### ส่วนที่ 1 แบบสอบถามคุณลักษณะส่วนบุคคล

1. เพศ     ชาย       หญิง       อื่น ๆ       ไม่ต้องการระบุ
2. อายุ    \_\_\_\_\_ ปี
3. ระดับการศึกษาสูงสุด
  - ต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย
  - มัธยมศึกษาตอนปลาย หรือ ปวช.
  - อนุปริญญา หรือ ปวส.
  - ปริญญาตรี
  - สูงกว่าปริญญาตรีขึ้นไป
4. ประเภทงานหลักของท่าน
  - การขายและการบริการลูกค้า
  - การตลาด
  - การผลิต
  - ตรวจสอบคุณภาพ
  - ทรัพยากรบุคคล
  - บัญชีการเงิน
  - ประสานงานทั่วไป
  - วิจัยและพัฒนา
  - อำนวยการและบริหารงานทั่วไป
  - ไอที
  - อื่น ๆ (โปรดระบุ) \_\_\_\_\_
5. ตำแหน่งงานของท่าน
  - พนักงานระดับปฏิบัติการ
  - พนักงานระดับเชี่ยวชาญ
  - หัวหน้างาน

- ผู้จัดการ
- ผู้อำนวยการ/ผู้บริหารระดับสูง
- อื่น ๆ (โปรดระบุ) \_\_\_\_\_

6. ประเภทกิจการของบริษัทที่ท่านทำงานอยู่

- การท่องเที่ยวและสนทนาการ
- การแพทย์
- การบริการเฉพาะทาง
- การบริการเชิงพาณิชย์
- ขนส่งและโลจิสติกส์
- ทรัพยากร (พลังงานและสาธารณูปโภค)
- เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
- ธุรกิจการเกษตร
- ธุรกิจการเงิน
- สินค้าอุตสาหกรรม
- สินค้าอุปโภคบริโภค (แฟชั่น ของใช้ ยาและเวชภัณฑ์)
- สื่อและสิ่งพิมพ์
- อสังหาริมทรัพย์และก่อสร้าง
- อาหารและเครื่องดื่ม
- อื่น ๆ (โปรดระบุ) \_\_\_\_\_

7. ระยะเวลาที่ท่านทำงานที่บริษัทแห่งนี้ \_\_\_\_\_ ปี \_\_\_\_\_ เดือน

## ส่วนที่ 2 ความเพลินในงาน

**คำชี้แจง** ข้อความต่อไปนี้เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ที่พบได้ระหว่างการทำงานของท่าน โปรดระบุว่าท่าน  
 ประสบกับเหตุการณ์เหล่านี้บ่อยครั้งเพียงใด โดยแต่ละระดับความคิดเห็นมีความหมายดังนี้

- |   |         |              |
|---|---------|--------------|
| 1 | หมายถึง | ไม่เคยเลย    |
| 2 | หมายถึง | แทบไม่เคย    |
| 3 | หมายถึง | บางครั้ง     |
| 4 | หมายถึง | ปานกลาง      |
| 5 | หมายถึง | บ่อยครั้ง    |
| 6 | หมายถึง | บ่อยครั้งมาก |
| 7 | หมายถึง | เป็นประจำ    |

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น						
	1	2	3	4	5	6	7
1. ขณะที่ฉันกำลังทำงาน ฉันไม่คิดถึงเรื่องอื่นเลย							
2. ฉันติดลมกับงานของฉัน							
3. ขณะที่ฉันกำลังทำงาน ฉันลืมทุกสิ่งรอบตัวฉัน							
4. ฉันจมดิ่งไปในงานของฉันอย่างเต็มที่							
5. งานของฉันทำให้ฉันรู้สึกดี							
6. ฉันทำงานของฉันด้วยความเพลิดเพลินอย่างมาก							
7. ฉันรู้สึกมีความสุขระหว่างการทำงาน							
8. ฉันรู้สึกว่าเร้าขณะที่ฉันกำลังทำงาน							
9. ฉันยังคงทำงานนี้ แม้จะได้รับค่าตอบแทนน้อยลงก็ตาม							
10. ฉันพบว่าฉันยังอยากทำงานในเวลาว่างของฉันด้วย							
11. ฉันทำงานเพราะฉันสนุกกับมัน							
12. ขณะที่ฉันทำงานกับบางสิ่ง ฉันกำลังทำมันเพื่อตัวฉันเอง							
13. ฉันได้แรงจูงใจของฉันมาจากตัวงาน ไม่ใช่จากรางวัลสำหรับงานนั้น							

### ส่วนที่ 3 การใช้จุดแข็ง

**คำชี้แจง** ข้อความต่อไปนี้เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ที่พบได้ระหว่างการทำงานของท่าน โปรดระบุว่าท่าน  
ประสบกับเหตุการณ์เหล่านี้บ่อยครั้งเพียงใด โดยแต่ละระดับความคิดเห็นมีความหมายดังนี้

- |   |         |              |
|---|---------|--------------|
| 1 | หมายถึง | แทบไม่เคย    |
| 2 | หมายถึง | นาน ๆ ครั้ง  |
| 3 | หมายถึง | บางครั้ง     |
| 4 | หมายถึง | ปานกลาง      |
| 5 | หมายถึง | บ่อยครั้ง    |
| 6 | หมายถึง | บ่อยครั้งมาก |
| 7 | หมายถึง | แทบเป็นประจำ |

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น						
	1	2	3	4	5	6	7
1. ในงานของฉัน ฉันนำจุดแข็งของฉันมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด							
2. ฉันจัดระเบียบงานให้เหมาะกับจุดแข็งของฉัน							
3. ฉันใช้ประโยชน์จากจุดแข็งของฉันในการทำงาน							
4. ฉันแสวงหาโอกาสในการทำงานที่เหมาะสมกับจุดแข็งของฉันมากที่สุด							
5. ในงานของฉัน ฉันพยายามประยุกต์ใช้พรสวรรค์ของฉันให้มากที่สุดเท่าที่เป็นไปได้							
6. ฉันใช้จุดแข็งของฉันในการทำงาน							

### ส่วนที่ 4 ข้อเรียกร้องในงานที่ทำ

**คำชี้แจง** ข้อความต่อไปนี้เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะงานของท่าน โปรดเลือกคำตอบที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยแต่ละระดับความคิดเห็นมีความหมายดังนี้

- |   |         |                                |
|---|---------|--------------------------------|
| 1 | หมายถึง | ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง           |
| 2 | หมายถึง | ค่อนข้างไม่เห็นด้วย            |
| 3 | หมายถึง | เห็นด้วยและไม่เห็นด้วยพอ ๆ กัน |
| 4 | หมายถึง | ค่อนข้างเห็นด้วย               |
| 5 | หมายถึง | เห็นด้วยอย่างยิ่ง              |

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
1. ฉันต้องทำโครงการและ/หรืองานที่ได้รับมอบหมายเป็นจำนวนมาก					
2. งานของฉันทำให้ฉันต้องทำงานหนักมาก					
3. ปริมาณงานที่ต้องทำให้สำเร็จในเวลาที่กำหนดเป็นไปด้วยความยากลำบาก					
4. ฉันประสบกับแรงกดดันด้านเวลาอย่างหนักในการทำงาน					
5. ฉันรู้สึกถึงปริมาณความรับผิดชอบที่ฉันมีในงาน					
6. ฉันรับผิดชอบในการให้คำปรึกษาและ/หรือช่วยเหลือผู้อื่นแก้ปัญหาของพวกเขา					
7. งานของฉันต้องใช้ทักษะอย่างมาก					
8. งานของฉันต้องใช้ทักษะที่ซับซ้อนหรือทักษะระดับสูงจำนวนหนึ่ง					

### ส่วนที่ 5 ความมีอิสระในการทำงาน

**คำชี้แจง** ข้อความต่อไปนี้เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะงานของท่าน โปรดเลือกคำตอบที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โปรดนึกถึงตัวเอง แทนที่จะนึกถึงการกระทำของท่านต่องานนั้น โดยแต่ละระดับความคิดเห็นมีความหมายดังนี้

- 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
- 2 หมายถึง ค่อนข้างไม่เห็นด้วย
- 3 หมายถึง เห็นด้วยและไม่เห็นด้วยพอ ๆ กัน
- 4 หมายถึง ค่อนข้างเห็นด้วย
- 5 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
1. งานนี้ให้ฉันตัดสินใจด้วยตัวเองได้ว่าจะจัดตารางเวลาอย่างไร					
2. งานนี้ให้ฉันตัดสินใจในการเรียงลำดับสิ่งที่ต้องทำให้แล้วเสร็จ					
3. งานนี้ให้ฉันวางแผนการทำงานของตนเองได้					
4. งานนี้ให้โอกาสฉันได้ใช้ความคิดริเริ่มหรือวิจรรย์ส่วนตัวในการดำเนินงาน					
5. งานนี้ให้ฉันตัดสินใจหลายสิ่งได้ด้วยตัวเอง					
6. งานนี้ให้ฉันมีอิสระอย่างยิ่งในการตัดสินใจ					
7. งานนี้ให้ฉันตัดสินใจได้ว่าจะใช้วิธีการใดเพื่อให้งานเสร็จ					
8. งานนี้ให้โอกาสฉันอย่างมากสำหรับเสรีภาพและอิสระในวิธีการทำงาน					
9. งานนี้ให้ฉันตัดสินใจด้วยตัวเองได้ว่าจะดำเนินงานอย่างไร					

## ส่วนที่ 6 ความเหนื่อยล้า

**คำชี้แจง** ข้อความต่อไปนี้เกี่ยวข้องกับความรู้สึกและเจตคติของท่าน ขอให้ท่านเลือกคำตอบที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยแต่ละระดับความคิดเห็นมีความหมายดังนี้

- |   |         |                      |
|---|---------|----------------------|
| 1 | หมายถึง | เห็นด้วยอย่างยิ่ง    |
| 2 | หมายถึง | เห็นด้วย             |
| 3 | หมายถึง | ไม่เห็นด้วย          |
| 4 | หมายถึง | ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง |

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น			
	1	2	3	4
1. มีบางวันที่ฉันรู้สึกเหนื่อยก่อนฉันมาถึงที่ทำงาน				
2. หลังจากการทำงาน ฉันมักจะต้องการเวลามากกว่าในอดีตเพื่อผ่อนคลายและรู้สึกดีขึ้น				
3. ฉันสามารถทนต่อแรงกดดันจากงานได้ดีมาก				
4. ในระหว่างการทำงาน ฉันรู้สึกเหนื่อยล้าทางอารมณ์อยู่บ่อยครั้ง				
5. หลังจากการทำงาน ฉันมีพลังเพียงพอสำหรับกิจกรรมยามว่าง				
6. หลังจากการทำงาน ฉันมักรู้สึกอ่อนล้าและเหน็ดเหนื่อย				
7. โดยปกติแล้ว ฉันสามารถจัดการปริมาณงานของฉันได้ดี				
8. ขณะที่ฉันทำงาน ปกติฉันรู้สึกกระปรี้กระเปร่า				

หมายเหตุ. คำถามข้อที่ 1 2 4 และ 6 เป็นคำถามทางลบ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

\*\*\*\*\*

ขอขอบคุณที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามนี้

## ภาคผนวก ข

## แบบสอบถามสำหรับทดลองใช้มาตรวัดข้อเรียกร้องในงานที่ทำหาย

## ข้อคำถามสำหรับคัดคุณสมบัติของผู้เข้าร่วมการวิจัย

ปัจจุบัน ท่านทำงานในบริษัทเอกชนที่ตั้งอยู่ในประเทศไทย และผ่านการทดลองงานแล้ว ใช่หรือไม่

- ใช่       ไม่ใช่

## ส่วนที่ 1 แบบสอบถามคุณลักษณะส่วนบุคคล

1. เพศ     ชาย       หญิง       อื่น ๆ       ไม่ต้องการระบุ
2. อายุ    \_\_\_\_\_ ปี
3. ระดับการศึกษาสูงสุด
  - ต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย
  - มัธยมศึกษาตอนปลาย หรือ ปวช.
  - อนุปริญญา หรือ ปวส.
  - ปริญญาตรี
  - สูงกว่าปริญญาตรีขึ้นไป
4. ประเภทงานหลักของท่าน
  - การขายและการบริการลูกค้า
  - การตลาด
  - การผลิต
  - ตรวจสอบคุณภาพ
  - ทรัพยากรบุคคล
  - บัญชีการเงิน
  - ประสานงานทั่วไป
  - วิจัยและพัฒนา
  - อำนวยการและบริหารงานทั่วไป
  - ไอที
  - อื่น ๆ (โปรดระบุ) \_\_\_\_\_

## 5. ตำแหน่งงานของท่าน

- พนักงานระดับปฏิบัติการ  
 หัวหน้างาน  
 ผู้จัดการ/ผู้ช่วยผู้จัดการ  
 ผู้อำนวยการ/ผู้บริหารระดับสูง  
 อื่น ๆ (โปรดระบุ) \_\_\_\_\_

6. ระยะเวลาที่ท่านทำงานที่บริษัทแห่งนี้ \_\_\_\_\_ ปี \_\_\_\_\_ เดือน

## ส่วนที่ 2 ข้อเรียกร้องในงาน

**คำชี้แจง** ข้อความต่อไปนี้เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะงานของท่าน โปรดเลือกคำตอบที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยแต่ละระดับความคิดเห็นมีความหมายดังนี้

- |   |         |                                |
|---|---------|--------------------------------|
| 1 | หมายถึง | ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง           |
| 2 | หมายถึง | ค่อนข้างไม่เห็นด้วย            |
| 3 | หมายถึง | เห็นด้วยและไม่เห็นด้วยพอ ๆ กัน |
| 4 | หมายถึง | ค่อนข้างเห็นด้วย               |
| 5 | หมายถึง | เห็นด้วยอย่างยิ่ง              |

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
1. ฉันต้องทำโครงการและ/หรืองานที่ได้รับมอบหมายเป็นจำนวนมาก					
2. งานของฉันทำให้ฉันต้องทำงานหนักมาก					
3. ปริมาณงานที่ต้องทำให้สำเร็จลุล่วงในเวลาที่กำหนดเป็นไปด้วยความยากลำบาก					
4. ฉันประสบกับแรงกดดันด้านเวลาอย่างหนักในการทำงาน					
5. ฉันรู้สึกถึงปริมาณความรับผิดชอบที่ฉันมีในงาน					
6. ฉันมีรับผิดชอบในการให้คำปรึกษาและ/หรือช่วยเหลือผู้อื่นแก้ปัญหาของพวกเขา					
7. งานของฉันต้องใช้ทักษะอย่างมาก					
8. งานของฉันต้องใช้ทักษะที่ซับซ้อนหรือทักษะระดับสูงจำนวนหนึ่ง					
9. ฉันต้องผ่านกฎระเบียบที่หยาบหิมเกินไปมากมายเพื่อให้งานของฉันสำเร็จ					
10. หน้าที่ของฉันและวัตถุประสงค์ในการทำงานไม่ชัดเจนเพียงพอสำหรับฉัน					
11. ฉันยังไม่เข้าใจอย่างถ่องแท้ว่าอะไรคือสิ่งที่ฉันถูกคาดหวัง					
12. ฉันได้รับคำสั่งที่ขัดแย้งกันจากคนสองคนขึ้นไป					

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
13. ฉันได้รับมอบหมายงานโดยไม่มีทรัพยากรและวัสดุอุปกรณ์เพียงพอในการดำเนินการ					
14. ฉันมีความยุ่งยากมากมายที่ต้องดำเนินการ เพื่อให้โครงการ/งานที่ได้รับมอบหมายเสร็จสิ้น					
15. ฉันรู้สึกว่เป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการทำงานของฉันมีความชัดเจนและผ่านการวางแผนมาแล้ว					
16. ฉันทำงานกับคนสองกลุ่มขึ้นไปที่ดำเนินงานค่อนข้างแตกต่างกัน					

หมายเหตุ. คำถามข้อที่ 1 – 8 คือมิติข้อเรียกร้องในงานที่ทำหาย; คำถามข้อที่ 9 – 16 คือมิติข้อเรียกร้องในงานที่เป็นอุปสรรค; คำถามข้อที่ 15 เป็นคำถามทางลบ

### ส่วนที่ 3 การประเมินความท้าทายในงาน

**คำชี้แจง** ข้อความต่อไปนี้เกี่ยวข้องกับความรู้สึกของท่านต่องานปัจจุบัน โปรดเลือกคำตอบที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยแต่ละระดับความคิดเห็นมีความหมายดังนี้

- |   |         |                                |
|---|---------|--------------------------------|
| 1 | หมายถึง | ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง           |
| 2 | หมายถึง | ค่อนข้างไม่เห็นด้วย            |
| 3 | หมายถึง | เห็นด้วยและไม่เห็นด้วยพอ ๆ กัน |
| 4 | หมายถึง | ค่อนข้างเห็นด้วย               |
| 5 | หมายถึง | เห็นด้วยอย่างยิ่ง              |

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
1. การทำงานที่ตอบสนองข้อเรียกร้องในงานของฉัน มีส่วนช่วยให้ฉันเติบโตและพัฒนาตนเอง และมีสุขภาพที่ดี					
2. ฉันรู้สึกว่ข้อเรียกร้องในงานของฉัน ทำทหายให้ฉันบรรลุเป้าหมาย และความสำเร็จส่วนตัว					
3. โดยทั่วไปแล้ว ฉันรู้สึกว่งานของฉันส่งเสริมให้ฉันประสบความสำเร็จ					

\*\*\*\*\*

ขอขอบคุณที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามนี้

## ภาคผนวก ค

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบด้วยสถิติวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ  
ระหว่างการทดลองใช้มาตรวัดข้อเรียกร้องในงานที่ทำหาย

ข้อคำถาม	องค์ประกอบ		
	1	2	3
CS_01	.73	-.01	-.22
CS_02	.78	-.19	-.10
CS_03	.71	.05	.02
CS_04	.63	.12	.13
CS_05	.73	-.10	-.14
CS_06	.45	.09	-.05
CS_07	.65	.12	-.03
CS_08	.67	.05	.06
HS_01	.54	-.02	-.02
HS_02	.01	-.21	.64
HS_03	-.16	-.17	.60
HS_04	.00	.18	.68
HS_05	.29	.04	.46
HS_06	.56	-.11	.38
HS_07	-.20	-.03	.37
HS_08	.13	.12	.25
CA_01	.15	.41	-.20
CA_02	-.07	.70	-.04
CA_03	-.01	1.00	.05

หมายเหตุ. CS หมายถึง แหล่งความเครียดที่ทำหาย, HS หมายถึง แหล่งความเครียดที่เป็นอุปสรรค, CA หมายถึง การประเมินความทำหายในงาน; Extraction Method: Maximum Likelihood; Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.

## ภาคผนวก ง

ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามแต่ละข้อกับคะแนนรวมของ  
ข้อคำถามอื่นในมาตรวัด (corrected item-total correlation [CITC])

## 1. มาตรวัดความเพลินในงาน

ข้อคำถาม	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	ผลการ วิเคราะห์
FL_01	50.23	140.48	.226	.90	ไม่ผ่าน
FL_02	49.40	129.66	.603	.88	ผ่าน
FL_03	49.96	132.75	.487	.88	ผ่าน
FL_04	49.65	127.04	.666	.88	ผ่าน
FL_05	49.69	126.48	.774	.87	ผ่าน
FL_06	49.77	125.48	.768	.87	ผ่าน
FL_07	49.67	126.67	.753	.87	ผ่าน
FL_08	49.96	128.79	.688	.88	ผ่าน
FL_09	50.79	129.47	.457	.89	ผ่าน
FL_10	50.78	126.22	.572	.88	ผ่าน
FL_11	49.92	122.85	.740	.87	ผ่าน
FL_12	49.09	140.65	.234	.90	ไม่ผ่าน
FL_13	49.63	124.59	.670	.87	ผ่าน

## 2. มาตรการใช้จุดแข็ง

ข้อคำถาม	Scale Mean if	Scale	Corrected	Cronbach's	ผลการ วิเคราะห์
	Item Deleted	Variance if Item Deleted	Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted	
SU_1	25.88	26.24	.742	.90	ผ่าน
SU_2	26.26	25.98	.764	.90	ผ่าน
SU_3	26.05	26.02	.796	.89	ผ่าน
SU_4	26.30	26.30	.668	.91	ผ่าน
SU_5	26.18	25.32	.769	.90	ผ่าน
SU_6	26.09	25.75	.828	.89	ผ่าน

## 3. มาตรการข้อเรียกร้องในงานที่ทำหาย

ข้อคำถาม	Scale Mean if	Scale	Corrected	Cronbach's	ผลการ วิเคราะห์
	Item Deleted	Variance if Item Deleted	Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted	
CS_1	25.99	19.58	.454	.79	ผ่าน
CS_2	26.12	18.01	.644	.76	ผ่าน
CS_3	26.59	18.13	.557	.77	ผ่าน
CS_4	26.18	18.87	.490	.78	ผ่าน
CS_5	25.70	19.89	.565	.77	ผ่าน
CS_6	25.79	20.96	.302	.81	ผ่าน
CS_7	25.80	19.38	.600	.77	ผ่าน
CS_8	26.08	19.04	.520	.78	ผ่าน

#### 4. มาตรการวัดความมีอิสระในการทำงาน

ข้อคำถาม	Scale	Corrected	Cronbach's	ผลการ วิเคราะห์	
	Scale Mean if Item Deleted	Variance if Item Deleted	Item-Total Correlation		Alpha if Item Deleted
WA_1	30.96	32.72	.666	.91	ผ่าน
WA_2	30.76	35.31	.553	.92	ผ่าน
WA_3	30.78	34.04	.681	.91	ผ่าน
WA_4	30.89	33.21	.646	.91	ผ่าน
WA_5	31.04	32.42	.708	.91	ผ่าน
WA_6	31.29	31.20	.762	.90	ผ่าน
WA_7	30.89	32.34	.777	.90	ผ่าน
WA_8	31.06	30.88	.777	.90	ผ่าน
WA_9	31.04	31.75	.783	.90	ผ่าน

#### 5. มาตรการวัดความเหนียวแน่น (ตัวแปรควบคุม)

ข้อคำถาม	Scale	Corrected	Cronbach's	ผลการ วิเคราะห์	
	Scale Mean if Item Deleted	Variance if Item Deleted	Item-Total Correlation		Alpha if Item Deleted
EXH_1R	17.29	9.19	.539	.74	ผ่าน
EXH_2R	17.27	8.85	.528	.74	ผ่าน
EXH_3	18.24	10.11	.347	.77	ผ่าน
EXH_4R	17.42	8.87	.635	.72	ผ่าน
EXH_5	17.96	9.64	.412	.76	ผ่าน
EXH_6R	17.37	9.38	.532	.74	ผ่าน
EXH_7	18.31	10.40	.386	.77	ผ่าน
EXH_8	17.83	9.71	.451	.76	ผ่าน

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นัทชนันท์ แทนวิสุทธิ์
วัน เดือน ปี เกิด	3 มีนาคม 2535
สถานที่เกิด	นครราชสีมา
วุฒิการศึกษา	รัฐศาสตร์บัณฑิต สาขาการระหว่างประเทศ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ที่อยู่ปัจจุบัน	แขวงบางจาก เขตพระโขนง กรุงเทพมหานคร 10260



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY