

ผลของโปรแกรมการปฏิบัติงานต่องานที่มีความหมาย
โดยมีความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน เป็นตัวแปรส่งผ่าน



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาจิตวิทยา
คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ปีการศึกษา 2564
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

THE EFFECT OF JOB CRAFTING INTERVENTION ON MEANINGFUL WORK:
THE MEDIATING ROLE OF PERSON-JOB FIT



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Arts in Psychology
FACULTY OF PSYCHOLOGY
Chulalongkorn University
Academic Year 2021
Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์	ผลของโปรแกรมการปรับงานต่องานที่มีความหมายโดยมี
	ความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน เป็นตัวแปรส่งผ่าน
โดย	นายอภิสิทธิ์ ตริวิโรจน์
สาขาวิชา	จิตวิทยา
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	อาจารย์ ดร.เจนนิเฟอร์ ชวโนวานิช

คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต

.....	คณบดีคณะจิตวิทยา
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐสุดา เต็มพันธ์)	
คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์	
.....	ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประพิมพ์า จรัสรัตนกุล)	
.....	อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(อาจารย์ ดร.เจนนิเฟอร์ ชวโนวานิช)	
.....	กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิธัญญา วัฒนโณ)	

CHULALONGKORN UNIVERSITY

อภิสิทธิ์ ตรีวิโรจน์ : ผลของโปรแกรมการปรับงานต่องานที่มีความหมายโดยมีความ
 สอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน เป็นตัวแปรส่งผ่าน. (THE EFFECT OF JOB
 CRAFTING INTERVENTION ON MEANINGFUL WORK:THE MEDIATING ROLE OF
 PERSON-JOB FIT) อ.ที่ปรึกษาหลัก : อ. ดร.เจนนิเฟอร์ ชวโนวานิช

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลของโปรแกรมการปรับงานต่องานที่มีความหมาย
 โดยมีความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน โดยตั้งสมมติฐานว่า พฤติกรรมการ
 ปรับงาน ความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน และงานที่มีความหมายของผู้เข้าร่วมโปรแกรม
 การปรับงาน จะมีระดับเพิ่มขึ้นหลังได้รับโปรแกรมการปรับงาน การวิจัยนี้ใช้วิธีวิจัยกึ่ง ทดลองใน
 สนาม แบบเปรียบเทียบผลก่อนและหลังรับโปรแกรมการปรับงาน และเปรียบเทียบระหว่างกลุ่ม
 ทดลองและกลุ่มควบคุม (two group pretest-posttest design) โดยมีกลุ่มตัวอย่างคือ พนักงาน
 บริษัทแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 54 คน แบ่งเป็นกลุ่มทดลอง 26 คน และกลุ่ม
 ควบคุม 28 คน กลุ่มทดลองได้รับโปรแกรมการปรับงานที่ออกแบบโดยมีพื้นฐานแนวคิดจาก
 รูปแบบโปรแกรมฝึกฝนการปรับงาน (The Job Crafting Exercise) และใช้เนื้อหาในการปรับงาน
 ตามแนวคิดการปรับงานเพื่อสร้างสมดุลระหว่างข้อเรียกร้องและทรัพยากรในงาน (JD-R Model)
 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติทดสอบความแปรปรวนซ้ำ (RM ANOVA) และสถิติทดสอบที
 (Independent t test) พบว่า ระดับของพฤติกรรมการปรับงาน ความสอดคล้องระหว่างบุคคล
 และงาน และงานที่มีความหมาย ในกลุ่มทดลอง เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติหลังรับโปรแกรม
 ในทางกลับกัน ค่าคะแนนของตัวแปรทั้ง 3 ไม่เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญในกลุ่มควบคุม นอกจากนี้
 ผลของการทดสอบอ้อมโดยใช้ PROCESS macro ยังพบอ้อมทางอ้อม (Indirect
 effect) ของโปรแกรมการปรับงานต่องานที่มีความหมาย โดยมีความสอดคล้องระหว่างบุคคลและ
 งานเป็นตัวแปรส่งผ่านอย่างสมบูรณ์ (Full mediation) จึงสรุปได้ว่า โปรแกรมการปรับงาน
 สามารถเพิ่มระดับงานที่มีความหมายได้โดยมีความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงานเป็นตัวแปร
 ส่งผ่าน

สาขาวิชา จิตวิทยา

ปีการศึกษา 2564

ลายมือชื่อนิสิต

ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก

6270036038 : MAJOR PSYCHOLOGY

KEYWORD: Job Crafting intervention, Person-job fit, Meaningful work

Apinat Treviroj : THE EFFECT OF JOB CRAFTING INTERVENTION ON MEANINGFUL WORK:THE MEDIATING ROLE OF PERSON-JOB FIT. Advisor: JENNIFER CHAVANOVANICH, Ph.D.

This research aimed to study the effect of the job crafting intervention on meaningful work through the mediating effect of person-job fit. It was hypothesized that the levels of job crafting behavior, person-job fit, and meaningful work would increase after receiving the intervention. The quasi-experimental field research with the two-group pretest-posttest design was used to compare pretest and posttest scores between the experimental group and the control group. The sample consisted of 54 employees from an organization located in Bangkok, Thailand by which 26 participants were in the experimental group, and 28 were in the control group. The experimental group received the job crafting intervention program that was developed by using the Job Crafting Exercise (JCE) and based on the Job Demands-Resources (JD-R) model. The results of the repeated measures ANOVA and independent t-test showed that, in the experimental group, the levels of job crafting behavior, person-job fit, and meaningful work increased significantly after receiving the intervention program. On the other hand, no significant changes in the scores were found in the control group. The results testing the mediating effect using the PROCESS macro found the indirect effect of the job crafting intervention program on meaningful work which was fully mediated by the person-job fit. It can be concluded that the job crafting intervention program could increase the level of meaningful work through person-job fit.

Field of Study: Psychology

Student's Signature

Academic Year: 2021

Advisor's Signature

กิตติกรรมประกาศ

ขอขอบพระคุณอาจารย์ ดร. เจนนิเฟอร์ ชวโนวนิช ที่กรุณาเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ รวมทั้งสละเวลาอันมีค่าเพื่อให้คำแนะนำในทุกขั้นตอนการทำวิจัย ให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์

ขอขอบพระคุณ ผศ. ดร. ประพิมพ์พา จรัสรัตกุล ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และ ผศ. ดร. วิชัญญา วัฒนโธ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ที่กรุณาให้คำแนะนำอันเป็นประโยชน์ยิ่ง

ขอบพระคุณคณาจารย์และเจ้าหน้าที่คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่มีส่วนช่วยสนับสนุนให้การศึกษาในครั้งนี้สัมฤทธิ์ผล

ขอบพระคุณพี่ที่เคารพยิ่งในที่ทำงาน พี่เจี๊ยบ ที่อนุญาตให้ดำเนินการวิจัยกับกลุ่มตัวอย่างในองค์กร ขอขอบพระคุณ พี่เอ หัวหน้าที่สนับสนุนและคอยให้กำลังใจเสมอมา ขอขอบพระคุณพี่ต๋อก ที่ช่วยเหลือในการประชาสัมพันธ์รับสมัครผู้เข้าร่วมงานวิจัย และขอขอบพระคุณผู้เข้าร่วมงานวิจัยทุกท่าน ทั้งในกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ที่สละเวลาอันมีค่าเพื่อการศึกษาในครั้งนี้

สุดท้าย ขอขอบคุณกำลังใจอันมีค่ายิ่ง จากครอบครัว และคนใกล้ชิด ที่มีให้เสมอมา ขอขอบคุณจากใจมา ณ ที่นี้

อภิรักษ์ ตรีวิโรจน์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญแผนภาพ.....	ฌ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	3
สมมติฐานงานวิจัย.....	22
วัตถุประสงค์งานวิจัย.....	23
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	23
ขอบเขตการวิจัย.....	23
คำนิยามปฏิบัติการ.....	24
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากงานวิจัย.....	25
บทที่ 2 วิธีดำเนินการวิจัย.....	26
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	26
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	29
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	35
แนวทางการวิเคราะห์ข้อมูล.....	46
บทที่ 3 ผลการศึกษา.....	48

สัญลักษณ์แทนค่าทางสถิติ.....	48
สัญลักษณ์แทนตัวแปร.....	48
ส่วนที่ 1 ข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง.....	49
ส่วนที่ 2 ข้อมูลสถิติพื้นฐานของตัวแปร.....	51
ส่วนที่ 3 ผลของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร.....	52
ส่วนที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐาน.....	53
สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน.....	60
บทที่ 4 อภิปรายผล.....	62
อภิปรายผลของการศึกษาสมมติฐาน.....	62
การนำผลการวิจัยไปใช้.....	66
ข้อจำกัดในงานวิจัยและข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต.....	67
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย.....	70
วัตถุประสงค์ของงานวิจัย.....	70
สมมติฐานงานวิจัย.....	70
วิธีดำเนินการวิจัย.....	70
ผลการวิจัย.....	71
ข้อค้นพบหรือความรู้เพื่อการนำไปใช้.....	72
บรรณานุกรม.....	73
ภาคผนวก.....	80
ประวัติผู้เขียน.....	115

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 กำหนดการในการดำเนินกิจกรรมโปรแกรมการปฏิบัติงาน	39
ตารางที่ 2 ผลประเมินความพึงพอใจและข้อคิดเห็นเกี่ยวกับโปรแกรมการปฏิบัติงาน.....	44
ตารางที่ 3 หัวข้อในการสะท้อนผลการดำเนินกิจกรรมตามโปรแกรม (Reflection Session)	45
ตารางที่ 4 จำนวนและร้อยละข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม	50
ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของตัวแปรในงานวิจัย.....	51
ตารางที่ 6 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรในการวิจัย	52
ตารางที่ 7 การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างกลุ่มในช่วงระยะเวลาที่ 1 (T1).....	53
ตารางที่ 8 การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของพฤติกรรมการปฏิบัติงานระหว่างกลุ่มทดลอง และกลุ่มควบคุมในช่วงระยะเวลาที่ 2 (T2).....	54
ตารางที่ 9 การวิเคราะห์ ความแปรปรวนซ้ำแบบแบ่งกลุ่ม ภายในกลุ่ม.....	54
ตารางที่ 10 การวิเคราะห์ ความแปรปรวนซ้ำแบบปฏิสัมพันธ์ (time*group) รายตัวแปร.....	55
ตารางที่ 11 การวิเคราะห์สถิติทดสอบทีแบบจับคู่ (Pair sample t-test) ของกลุ่มทดลอง.....	55
ตารางที่ 12 การวิเคราะห์สถิติทดสอบทีแบบจับคู่ (Pair sample t-test) ของกลุ่มควบคุม	56
ตารางที่ 13 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน	61

สารบัญแผนภาพ

หน้า

แผนภาพ 1 โมเดลการปรับงานเพื่อสร้างความหมายและอัตลักษณ์ของงาน (ปรับจาก Wrzesniewski และ Dutton, 2001, p. 182).....	16
แผนภาพ 2 โมเดลการปรับงานเพื่อสร้างสมดุลระหว่างข้อเรียกร้องในงานและทรัพยากรในงาน (ปรับจาก Tims และ Bakker, 2010, p. 5).....	17
แผนภาพ 3 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	23
แผนภาพ 4 ตัวอย่างกลยุทธ์ในการปรับงานตามแนวคิด JD-R Model (ปรับจาก Demerouti และ คณษ, 2019).....	30
แผนภาพ 5 ขั้นตอนดำเนินการวิจัยและการประเมินก่อนและหลังการทดลอง.....	36
แผนภาพ 6 แผนภูมิขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	46
แผนภาพ 7 เปรียบเทียบปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรการปรับงาน (JCT)	57
แผนภาพ 8 เปรียบเทียบปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน (PJT) .	58
แผนภาพ 9 เปรียบเทียบปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรงานที่มีความหมาย (MWT).....	59
แผนภาพ 10 ผลการวิเคราะห์ตัวแปรคั่นกลาง	60

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

องค์การต่างให้ความสำคัญกับการดูแลพนักงาน โดยมุ่งหวังให้พนักงานเกิดความพึงพอใจ เกิดแรงจูงใจในการทำงาน และทุ่มเททำงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานตามที่ องค์การคาดหวัง โดยที่ผ่านมาองค์การมักเน้นความสำคัญในเรื่องของการให้รางวัลและการจ่าย ค่าตอบแทนที่สูงเพื่อกระตุ้นให้พนักงานเกิดแรงจูงใจ แต่การจูงใจด้วยปัจจัยจากภายนอกเช่นการให้ อัตราเงินเดือนหรือสวัสดิการที่สูงนั้น ต้องใช้งบประมาณเป็นจำนวนมาก ดังเช่น Heckman (2018) ได้กล่าวในหนังสือชื่อ “The Talent Manifesto” ว่างบประมาณค่าใช้จ่ายในเรื่องค่าตอบแทนที่ใช้ใน การจูงใจพนักงานถือเป็นค่าใช้จ่ายอยู่ระหว่าง 30-70% ของค่าใช้จ่ายทั้งหมดในองค์การ ที่สำคัญ กว่านั้น พนักงานที่มีความสามารถสูงยังลาออกจากองค์การโดยเหตุผลด้านค่าตอบแทน เช่น ได้รับความ เสนอค่าตอบแทนที่สูงกว่าจากองค์การอื่น หรือการรับรู้ถึงความไม่ยุติธรรมเมื่อเกิดการ เปรียบเทียบค่าตอบแทนของตนเองกับพนักงานในองค์การอื่น เป็นต้น ดังนั้น ในปัจจุบันหลาย องค์การจึงพยายามค้นหาปัจจัยที่สามารถใช้จูงใจพนักงานในการทำงานในด้านอื่นที่ไม่ใช่ตัวเงิน Goudreau (2017) ได้อ้างอิงคำพูดของ Laszlo Block ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล ของบริษัท Google ว่า Google นั้น ใช้ 2 กลยุทธ์ในการดูแลพนักงานของตน กลยุทธ์แรกคือ การให้โอกาสใน การทำงานร่วมกับทีมงานที่ยอดเยี่ยม และกลยุทธ์ที่สองคือ การทำให้พนักงานของตนได้ทำงานที่มีความหมาย รวมทั้งจากการศึกษาและวิจัยในปี 2017 ขององค์กรที่มี ชื่อว่า BetterUp Labs Research ซึ่งเป็นองค์กรพัฒนาภาวะผู้นำ ตั้งอยู่ที่ ซานฟรานซิสโก ประเทศสหรัฐอเมริกา ได้ทำการ วิจัยจากพนักงานจำนวนมากกว่า 2,000 คน จากหลากหลายสาขาอาชีพและหลากหลายธุรกิจ พบว่า พนักงานจำนวนถึง 90% ให้ความเห็นว่าตนเองจะทุ่มเททำงานอย่างมีความสุขให้กับงานที่ตนรู้สึกว่าได้ทำแล้วมีความหมาย แม้รายได้จะลดลงก็ตาม (BetterUp Labs Research, 2018)

แนวคิดในเรื่องงานที่มีความหมาย (Meaningful work) จึงเข้ามามีบทบาทสำคัญใน การศึกษาเพื่อใช้ในการพัฒนาการบริหารองค์การ โดยมุ่งเน้นไปที่การค้นหาปัจจัยที่ส่งผลให้งานมีความหมายสำหรับพนักงาน (Grama & Todericiu, 2017) ซึ่งงานที่มีความหมาย หมายถึงการที่ บุคคลรับรู้ว่าจะงานและความรับผิดชอบที่ทำนั้น เป็นงานที่มีคุณค่าและตอบสนองต่อจุดมุ่งหมายของ บุคคล โดยเป็นการประเมินโดยตัวบุคคลนั้น (Rosso et al., 2010) และพบว่าเมื่อบุคคลรับรู้ว่าจะงาน นั้นมีความหมายจะสามารถเพิ่มคุณค่าของงานและการทุ่มเทในงานของบุคคลได้ (Bailey &

Madden, 2016) จากการทบทวนวรรณกรรมเพื่อค้นหาปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดการรับรู้งานที่มีความหมาย Rosso และคณะ (2010) ได้สรุปแหล่งที่มาของงานที่มีความหมายไว้ 4 แหล่ง ได้แก่ “ตัวบุคคล” ซึ่งหมายถึง ค่านิยม แรงจูงใจ และความเชื่อ แหล่งต่อมาได้แก่ “ผู้อื่น” ซึ่งอาจหมายถึง เพื่อนร่วมงาน หัวหน้า กลุ่ม และครอบครัว และถัดมาได้แก่ “ชีวิตทางจิตวิญญาณ” ซึ่งเป็นเรื่อง ความเชื่อ ส่วนบุคคล หรือเสียงเรียกจากพระเจ้า และสุดท้าย “ตัวงาน” ซึ่งครอบคลุมไปถึงการออกแบบงาน และพันธกิจขององค์กร แน่แน่นอนว่าเมื่อกล่าวถึงงานที่มีความหมายแล้ว องค์ประกอบที่มักถูกให้ความสำคัญและใช้อธิบายปัจจัยที่ส่งผลต่องานที่มีความหมาย ก็คือ ตัวงาน

พนักงานทุกคนในองค์กรล้วนมีหน้าที่รับผิดชอบหรือภารกิจที่จะต้องดำเนินการในทุกวัน อาจกล่าวได้ว่า งาน ถือเป็นส่วนที่สำคัญที่สุดส่วนหนึ่งในชีวิตของเราทุกคน เนื่องจากคนส่วนใหญ่ต่างก็ใช้เวลาไปกับการทำงานมากกว่า 1 ใน 3 ของเวลาทั้งหมดในชีวิต ซึ่งงานที่พนักงานทุกคนรับผิดชอบในองค์กร ล้วนมาจากการออกแบบงาน (Job design) ซึ่งกำหนดมาจากผู้บริหารในองค์กรหรือฝ่ายทรัพยากรบุคคล โดยทั่วไปการออกแบบงานนั้นสามารถกระทำได้ 2 วิธี ซึ่งองค์กรส่วนใหญ่จะใช้การออกแบบงานในลักษณะจากบนลงล่าง หรือ top-down เป็นการที่ผู้บริหารหรือผู้รับผิดชอบในองค์กรเป็นผู้กำหนดหน้าที่ขอบเขตของงานในแต่ละงาน และมอบหมายให้พนักงานในองค์กรเป็นผู้รับผิดชอบตามความเหมาะสม ในวิธีที่สองการออกแบบงานสามารถกำหนดมาจากตัวผู้ปฏิบัติงาน หรือ bottom-up คือการออกแบบงานจากล่างขึ้นบนซึ่ง Aust และคณะ (2010) กล่าวว่า การออกแบบงานจากล่างขึ้นบนเป็นการทำให้ตัวงานสามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานได้อย่างเฉพาะเจาะจง (Personalization) เพราะพนักงานมีส่วนในการออกแบบงานเอง ซึ่ง Wrzesniewski และ Dutton (2001) เรียกการออกแบบงานในลักษณะจากล่างขึ้นบนที่ผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้ที่สามารถกำหนดขอบเขตและออกแบบภารกิจในงานได้เองว่า การปรับงาน (Job crafting)

การปรับงานเป็นกระบวนการการออกแบบงานที่ริเริ่มโดยพนักงาน โดยเป็นการที่พนักงานปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมในงานของพวกเขาให้สอดคล้องกับความต้องการ (Tims & Bakker, 2010) ดังนั้นการปรับงานจะส่งผลให้เกิดความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน (Person-job fit) ที่เพิ่มขึ้น ซึ่งเป็นผลจากการที่ความต้องการหรือความปรารถนาของตัวบุคคลนั้นถูกตอบสนองได้ด้วยงานที่ทำ อันนำไปสู่การรับรู้งานที่มีความหมายของแต่ละบุคคล (Scroggins, 2008) ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่า การปรับงานอาจเพิ่มการรับรู้งานที่มีความหมายได้ ผ่านระดับของความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน จึงเป็นเหตุให้ผู้วิจัยสนใจศึกษากระบวนการการปรับงานที่สามารถปรับเปลี่ยนลักษณะของงานที่จะช่วยเพิ่มระดับความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน อันจะนำไปสู่การเพิ่มระดับการรับรู้งานที่มีความหมาย

พฤติกรรมกรรมการปรับงาน สามารถเพิ่มให้เกิดขึ้นในองค์กรได้ ผ่านโปรแกรมการปรับงาน (Job crafting intervention) ซึ่งเป็นรูปแบบของการฝึกอบรมรูปแบบหนึ่ง ซึ่งเน้นที่การปฏิบัติเพื่อให้

ผู้เข้าร่วมกิจกรรมสามารถเริ่มพฤติกรรมการทำงานได้ด้วยตนเอง (van den Heuvel et al., 2015) ปัจจุบันพบงานวิจัยจำนวนมากที่ยืนยันผลลัพธ์เชิงบวกของโปรแกรมการปรับงาน เช่น สามารถเพิ่มระดับการรับรู้ความสามารถของตนเอง เพิ่มระดับความผูกพันในงาน สามารถลดภาวะความเครียดลงได้ และรวมทั้งสามารถเพิ่มระดับความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงานได้ (Kooij et al., 2017; Sakuraya et al., 2016; van den Heuvel et al., 2015)

อย่างไรก็ตาม ในปัจจุบันยังมีงานวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาโปรแกรมการปรับงานจำนวนน้อยมากในเอเชีย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศไทย ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจพัฒนาโปรแกรมการปรับงาน โดยประยุกต์ขึ้นจากแนวคิดพื้นฐานของโปรแกรมการฝึกฝนการปรับงาน หรือ The Job Crafting Exercise (JCE) ที่พัฒนาขึ้นโดย Berg และคณะ (2013) โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาผลของโปรแกรมการปรับงานต่องานที่มีความหมายในกลุ่มตัวอย่างพนักงานบริษัทเอกชน ในประเทศไทย เพื่อนำความรู้ที่ได้ไปปรับใช้ในการบริหารองค์การเพื่อเพิ่มระดับการรับรู้งานที่มีความหมายในกลุ่มพนักงานในองค์การเอกชนในประเทศไทย

การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยขอเสนอแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรในงานวิจัยครั้งนี้ ดังนี้

1. งานที่มีความหมาย (Meaningful Work)
2. ความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน (Person-Job Fit)
3. การปรับงาน (Job Crafting)
4. โปรแกรมการปรับงาน (Job Crafting Intervention)
5. ความสัมพันธ์ระหว่างการปรับงาน งานที่มีความหมาย และความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน และสมมติฐานงานวิจัย

งานที่มีความหมาย (Meaningful Work)

ที่ผ่านมา มีผู้ให้คำนิยามของงานที่มีความหมายไว้อย่างหลากหลาย เช่น Rosso และคณะ (2010) นิยามงานที่มีความหมายไว้ว่าเป็นการที่บุคคลรับรู้ว่างานนั้นมีประโยชน์และมีคุณค่า รวมทั้งเป็นงานที่ตอบสนองต่อความมุ่งมั่นหรือเป้าหมายของตัวบุคคล ซึ่งโดยทั่วไปการประเมินคุณค่านั้นเป็นเรื่องอัตวิสัย ขึ้นอยู่กับการตีความของแต่ละบุคคลที่จะประเมินว่างานนั้นมีคุณค่าหรือไม่ เช่นเดียวกับคำนิยามของ Bailey และ Madden (2016) ที่อธิบายงานที่มีความหมายไว้ว่า คือภาวะที่บุคคลรับรู้ว่างานของพวกเขาช่วยส่งผลทำให้ภาพรวมของชีวิตของพวกเขาดีขึ้น หรือภาคเอกชนอย่างบริษัท Google ได้ให้ความหมายไว้ว่า เป็นงานที่บุคคลได้ทำนั้นมีความสำคัญต่อทีม หรือสมาชิกภายในทีม (Schneider, 2017) หรืออีกนัยหนึ่งคือ คำว่าคุณค่าของงานนั้น ไม่ได้เป็นมุมมองที่

หมายถึงคุณค่าของงานที่มีต่อตัวบุคคลเพียงเท่านั้น แต่ยังเป็นมุมมองด้านคุณค่าของงานต่อบุคคลอื่นด้วย ซึ่งสอดคล้องกับ Morin (2008) ซึ่งได้อธิบายงานที่มีความหมายไว้ในมุมมองทางจิตวิทยาไว้ว่าเป็นงานที่มีคุณค่าและมีความหมายที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับสังคมหรือผู้คนในสังคม

นอกจากนั้น Bailey และคณะ (2019) ได้ทำการทบทวนวรรณกรรมของความหมายของงานที่มีความหมาย พบว่าปัจจุบันยังไม่มีคำนิยามของงานที่มีความหมายที่ชัดเจน แต่สามารถสรุปเป็นแนวคิดได้ 6 กลุ่ม ได้แก่

- 1) ความหมายจากแนวคิดโมเดลลักษณะงาน (Job Characteristic Model) (Hackman & Oldham, 1975) ซึ่งเป็นสถานะทางจิตวิทยา (Psychological state) ที่อยู่ระหว่างความสัมพันธ์ของรูปแบบลักษณะของงาน 3 ด้านได้แก่ ความหลากหลายทางทักษะ ความสำคัญของงาน และเอกลักษณ์ของงาน ที่มีต่อผลลัพธ์ในเชิงบวกในงาน เช่น ความพึงพอใจในงานสูงหรืออัตราการลาออกและการลาออกต่ำ เป็นต้น
- 2) ความหมายที่เน้นไปที่การสร้างความสุขสันนไปกับงาน และทำให้เห็นถึงความสำคัญของชีวิต งานที่มีความหมายคือประสบการณ์ทำงานที่มีความสุข ทั้งกับตนเองและผู้อื่น และเน้นที่ด้านความสัมพันธ์ต่อผู้อื่นในที่ทำงาน และการเติมเต็มให้กับผู้อื่นควบคู่ไปกับการเติมเต็มในตนเอง
- 3) ความหมายจากหลักมนุษยศาสตร์ โดยเน้นที่คุณค่าของการมีชีวิตของมนุษย์ เป็นการสร้างความหมายจากเจตนาธรรมหรือเงื่อนไขทางธรรมชาติของการเป็นมนุษย์ มากกว่าความหมายที่เป็นสิ่งที่สร้างขึ้นมาทีหลังโดยองค์การหรือหัวหน้างาน หรือจากการออกแบบงาน
- 4) ความหมายจากสภาวะทางจิตด้านความสุขและความรู้สึกในเชิงบวกที่ได้จากประสบการณ์ที่มีต่องาน รวมทั้งการเติมเต็มหรือการส่งเสริมให้ชีวิตโดยรวมนั้นดีขึ้น โดยเป็นการตัดสินของบุคคล (Individual's judgment) ที่มีต่องานว่างานนั้นมีความหมาย
- 5) ความหมายจากประเภทของอาชีพและปรากฏการณ์ที่เฉพาะเจาะจงที่ได้รับจากการปฏิบัติหน้าที่ โดยนิยามความหมายเข้ากับความสำคัญของงานแต่ละอาชีพและผลลัพธ์ของความสำเร็จของอาชีพนั้น
- 6) กลุ่มความหมายอื่นนอกเหนือจากกลุ่มในข้างต้น เช่น กลุ่มความหมายที่ผู้วิจัยมีการให้คำนิยามอย่างอิสระ เช่น งานที่มีความหมายเกิดขึ้นเมื่ออัตลักษณ์ของบุคคลและบทบาทหน้าที่ในงานของบุคคลนั้น ได้รวมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เป็นต้น

นอกจากนั้น จากการศึกษาของ Rosso และคณะ (2010) พบว่ามีการใช้คำที่ใกล้เคียงกัน และมักมีการศึกษาทั้งสองคำสลับกัน ระหว่างคำว่า “ความหมายของงาน” หรือ “Meaning of

work” และ “งานที่มีความหมาย” หรือ “Meaningful work” หรือ “Meaningfulness of work” ซึ่ง Pratt และคณะ (2003) อธิบายว่า ความหมายของงาน คือ ผลลัพธ์หรือสิ่งที่ได้มาจากการทำอะไรที่มีความสมเหตุสมผล หรือ มีความหมายในตัวอยู่แล้ว เช่น การได้รับเงินเดือนจากการทำงาน ซึ่งถูกตีความโดยบุคคลนั้น หรือ บริบทของสังคมที่ตีกรอบมา แต่ “งานที่มีความหมาย” หรือ “Meaningful work” (หรือ Meaningfulness of work) คือ ผลรวมของความสำคัญที่คนคนนั้นรับรู้ ซึ่งอาจจะมีค่าต่อคนคนหนึ่งแต่ไม่มีค่ากับคนอื่นอีกคนหนึ่งเลยก็เป็นได้ โดยคำว่า “ความหมายของงาน” เป็นการเน้นย้ำว่างานนั้นมีความสำคัญ ในขณะที่ “งานที่มีความหมาย” เป็นการเน้นย้ำว่าความหมายของงานนั้นเป็นเรื่องอัตวิสัยของแต่ละบุคคลนั่นเอง ดังนั้นคำว่า “งานที่มีความหมาย” หรือ “Meaningful work” ซึ่งหมายถึงสถานะที่บุคคลรับรู้ว่างานของตนเองนั้นมีความหมายหรือมีคุณค่า จึงเป็นคำที่ตรงตามที่ผู้วิจัยต้องการศึกษามากกว่าคำว่า “ความหมายของงาน” หรือ “Meaning of work” ซึ่งเป็นคำที่มีความหมายกว้างและเฉพาะเจาะจงที่ตัวงานมากกว่า

ในแง่ขององค์ประกอบของงานที่มีความหมาย Bowie (1998) ได้ให้องค์ประกอบของงานที่มีความหมายตามลักษณะของงานไว้ 6 ลักษณะว่า เป็นงานที่เข้าถึงได้อย่างเสรี เป็นงานที่ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานอย่างเป็นอิสระและมีความเป็นตัวของตัวเอง เป็นงานที่ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้พัฒนาขีดความสามารถที่เหมาะสม เป็นงานที่ให้ค่าจ้างที่เพียงพอสำหรับสวัสดิการทางกายภาพ เป็นงานที่สนับสนุนให้เกิดการยกระดับคุณธรรมของผู้ปฏิบัติงาน และเป็นงานที่ไม่ก้าวก่ายความคิดหรือกระบวนการคิดของผู้ปฏิบัติงานในด้านความประสงค์ที่จะได้รับความสุข

อย่างไรก็ตามในการศึกษาองค์ประกอบของงานที่มีความหมายนั้น แนวคิดทางจิตวิทยาที่นิยมถูกนำมาใช้อธิบายงานที่มีความหมายมากที่สุดในช่วงแรกคือ ทฤษฎีคุณลักษณะของงาน หรือ Job Characteristic Model ของ Hackman และ Oldham (Bailey et al., 2019) ซึ่งเป็นสถานะความรู้สึกรับรู้ว่างานนั้นมีความหมายและมีคุณค่า จากคุณลักษณะของงาน 3 ประการ อันได้แก่ งานที่ใช้ทักษะที่หลากหลาย (Skill variety) งานที่มีอัตลักษณ์ (Task identity) และงานมีความสำคัญ (Task significant)

จากนั้น ศาสตราจารย์ Michael F. Steger หนึ่งในผู้นำในการศึกษาแนวความคิดในเรื่องงานที่มีความหมาย (Rose, 2016) ได้ร่วมกับคณะในการพยายามกำหนดองค์ประกอบของงานที่มีความหมาย อาศัยกรอบแนวคิดของ Rosso และคณะ (2010) โดยเน้นที่ประสบการณ์ที่เกิดขึ้นต่อตัวบุคคลนั้น เพื่อให้คำนิยามนั้นสามารถใช้ได้หลากหลายกลุ่มอาชีพ และหลากหลายบริบทการทำงาน โดยกำหนดให้งานที่มีความหมายมี 3 องค์ประกอบ (Steger et al., 2012) ได้แก่

1. ความหมายทางบวกของงาน (Positive meaning in work) คือการที่บุคคลตัดสินใจว่างานมีคุณค่าหรือไม่ มุมมองนี้จะสะท้อนความคิดของ meaningfulness ในเชิงจิตวิทยา

และมีความเป็นอัตวิสัย โดยบุคคลตัดสินว่างานมีความสำคัญและมีความหมายจากประสบการณ์ของแต่ละบุคคล

2. การสร้างคุณค่าผ่านการทำงาน (Meaning making through work) คือการเชื่อมโยงความหมายในชีวิตกับการทำงานนั้น ว่างานทำให้ชีวิตดีขึ้นหรือไม่ โดยอุดมคติแล้วจะเชื่อมโยงกับความหมายในชีวิตของบุคคล ช่วยให้คนเข้าใจตัวเองและสิ่งรอบตัวอย่างลึกซึ้งมากขึ้น
3. แรงจูงใจเพื่อสิ่งที่ยิ่งใหญ่กว่าตน (Greater good motivation) บุคคลประเมินว่างานนั้นมีคุณค่าต่อคนอื่นและมีผลกระทบในทางบวกต่อสิ่งที่ยิ่งใหญ่กว่าตนเองหรือไม่ หรือ เป็นความต้องการในการสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อบุคคลอื่นนอกจากตนเอง

Steger และคณะ (2012) ยังอธิบายต่อในแง่ของผลลัพธ์ว่า งานที่มีความหมาย มีความสำคัญเพราะว่า คนที่มีภาวะการรับรู้งานที่มีความหมาย จะมีผลการปฏิบัติงานได้ดีขึ้น มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น เพราะบุคคลให้คุณค่าและความสำคัญกับงาน และมีความพึงพอใจต่อการทำงาน

นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยที่ยืนยันผลลัพธ์ในเชิงบวกของงานที่มีความหมายอีกมากมาย อาทิเช่น Tummers และ Knies (2013) ศึกษาเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำและงานที่มีความหมาย ในกลุ่มพนักงานองค์กรเอกชน โดยผลการวิจัยพบว่า งานที่มีความหมายส่งผลต่อผลลัพธ์ที่องค์กรคาดหวังหลายประการ ได้แก่ ความทุ่มเทในงาน ความผูกพันต่อองค์กร หรือแม้แต่ยังช่วยเพิ่มความสัมพันธ์ระหว่างงานและครอบครัวที่ดี เช่นเดียวกับ Geldenhuys และคณะ (2014) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง งานที่มีความหมาย ความผูกพันในงาน และความผูกพันต่อองค์กร กับกลุ่มตัวอย่างจากพนักงานในองค์กรจากหลากหลายตำแหน่งงาน ซึ่งผลของงานวิจัยพบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างตัวแปรดังกล่าว กล่าวคือการรับรู้ความหมายของงานเป็นตัวทำนายความผูกพันต่อองค์กร โดยมีความผูกพันในงานเป็นตัวส่งผ่าน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Vogel และคณะ (2020) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับ งานที่มีความหมายกับความผูกพันในงาน กับกลุ่มคนทำงานในประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งผลการวิจัยพบว่า งานที่มีความหมายเป็นคุณลักษณะด้านบวกที่ส่งผลต่อการทำงานและแรงจูงใจ ซึ่งส่งผลต่อผลลัพธ์การทำงานรวมทั้งส่งผลต่อความผูกพันในงานในเชิงบวกอีกด้วย

จากงานวิจัยที่ได้ยกตัวอย่างมาเพียงส่วนหนึ่งในข้างต้นจะพบว่างานที่มีความหมายนั้น เป็นตัวแปรด้านบวก ที่ส่งผลต่อตัวแปรอื่นที่องค์กรคาดหวัง ฉะนั้น งานที่มีความหมาย จึงเป็นตัวแปรที่น่าสนใจ และควรนำมาศึกษาเพื่อนำมาปรับใช้ในองค์กรต่อไป โดยงานวิจัยนี้ผู้วิจัยได้เลือกใช้ค่านิยามและองค์ประกอบของงานที่มีความหมาย ของ Steger และคณะ 2012 เนื่องจากเป็นการวัดการรับรู้งานที่มีความหมายของตนเอง เป็นการเน้นที่ตัวบุคคลเป็นอัตวิสัย จึงทำให้มีนิยามและองค์ประกอบที่สามารถนำมาใช้ได้กับกลุ่มบุคคลทุกอาชีพ และสามารถใช้ได้หลากหลายลักษณะของ

งาน มากกว่าการให้ความหมายหรือการวัดที่แหล่งที่มา หรือวัดแค่เฉพาะลักษณะของงานที่ส่งผลให้เกิดการรับรู้คุณค่าของงาน

ความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน (Person-Job Fit)

ความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงานเป็นแนวคิดที่ศึกษาถึงความสอดคล้องกันระหว่างตัวบุคคลและงาน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของความสอดคล้องระหว่างบุคคลและสิ่งแวดล้อม หรือ Person-environment fit (P-E fit) ซึ่งหมายถึงความสอดคล้องกันระหว่างลักษณะของตัวบุคคล และลักษณะของสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องในการทำงาน (Kristof-Brown et al., 2005; Lennon et al., 1982) ซึ่งมีลักษณะของความสอดคล้องหลายด้านภายใต้ความสอดคล้องระหว่างบุคคลและสิ่งแวดล้อม ได้แก่ ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์การ ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับกลุ่มหรือเพื่อนร่วมงาน และความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน เป็นต้น

ความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน หรือ Person-job fit หรือสามารถเรียกอย่างย่อได้ว่า “P-J Fit” ได้ถูกให้ความหมายโดย Okatege (2016) ว่าเป็นความสอดคล้องระหว่างคุณลักษณะของตัวบุคคลและลักษณะของงานที่ตัวบุคคลทำ นอกจากนี้ Newton และ Jimmieson (2009) ได้กล่าวว่าความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน เป็นเรื่องเกี่ยวกับความสอดคล้องกันระหว่างตัวบุคคลและความต้องการที่มีต่องานที่เฉพาะเจาะจง รวมทั้ง Werbel และ Gilliland (1999) ที่ได้ให้ความหมายว่าความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน คือความสอดคล้องเหมาะสมกันระหว่างความรู้ ทักษะ และความสามารถ (KSA) ของบุคคล กับลักษณะที่จำเป็นที่ต้องใช้ในการทำงานนั้น ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่า ความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน อาจหมายถึงทั้งในแง่ของความต้องการคุณลักษณะ หรือความสามารถของตัวบุคคล ที่มีต่องานที่ทำ

Edwards (1991) ได้แบ่งความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน ออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่ 1) ความสอดคล้องระหว่างความต้องการในงานและความสามารถของตัวบุคคล หรือ Demands-abilities fit (D-A fit) และ 2) ความสอดคล้องระหว่างความจำเป็นของบุคคลและการสนับสนุนขององค์การ หรือ Needs-supplies fit (N-S fit) โดย D-A fit หมายถึง ความสอดคล้องกันระหว่างความสามารถของตัวบุคคลได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ ของพนักงาน กับความต้องการหรือข้อเรียกร้องของงาน และ N-S fit หมายถึง ขอบเขตที่งานสามารถเติมเต็มความต้องการหรือความปรารถนาของพนักงานได้ (Cable & DeRue, 2002; Kristof, 1996)

นอกจากนั้น Scroggins (2003, 2007) ได้เพิ่มแนวคิดด้านมิติของความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน ด้านที่ 3 เรียกว่า ความสอดคล้องระหว่างความเข้าใจตัวตนของตัวเองและงาน หรือ Self concept-job fit (SC-J fit) ซึ่งหมายถึง ความสอดคล้องกันระหว่างความเข้าใจตัวตนของตัวบุคคลและลักษณะธรรมชาติของงานที่บุคคลทำ ซึ่งจะเกิดขึ้นเมื่อผลของงานที่บุคคลได้กระทำนั้น

ก่อให้เกิดการรับรู้หรือเกิดความรู้สึกที่สอดคล้องกัน การที่ตัวบุคคลรับรู้หรือเข้าใจในตนเองว่าตัวเราเป็นใคร เป็นคนแบบใด รวมทั้งสอดคล้องกับตัวตนที่ตัวบุคคลอยากจะเป็น

ในงานวิจัยนี้ ทางผู้วิจัยจะเลือกใช้มิติของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและงาน ของ Edwards (1991) ซึ่งประกอบไปด้วย 2 ด้านได้แก่ 1) ความสอดคล้องระหว่างความต้องการในงานและความสามารถของตัวบุคคล หรือ Demands-abilities fit (D-A fit) และ 2) ความสอดคล้องระหว่างความต้องการของบุคคลและการสนับสนุนขององค์กร หรือ Needs-supplies fit (N-S fit) เนื่องจากเป็นมิติที่เกี่ยวข้องกับลักษณะของงานหรือสภาพแวดล้อมของงานและมิติที่เกี่ยวข้องกับความสามารถ ความถนัด หรือความต้องการของตัวบุคคลโดยตรง ซึ่งมีความชัดเจนเป็นรูปธรรม และสามารถนำมาใช้กำหนดเป็นแผนการปฏิบัติงานในโปรแกรมการปฏิบัติงานได้ง่ายกว่าในมิติด้านความสอดคล้องระหว่างความเข้าใจตัวตนของตัวเองและงาน หรือ Self concept-job fit (SC-J fit) ที่มีองค์ประกอบที่เป็นนามธรรม ซึ่งตัวบุคคลจะต้องรู้จักตัวตนของตนเองมาระดับหนึ่ง จึงอาจมีผลทำให้ไม่สามารถประยุกต์ใช้ได้กับกลุ่มตัวอย่างในทุกกลุ่มวัย เนื่องจากบุคคลซึ่งเริ่มทำงานได้ไม่นานอาจจะยังมีระดับความเข้าใจตนเองไม่เท่ากับบุคคลที่ทำงานมาเป็นเวลานาน

การปรับงาน (Job Crafting)

การปรับงานของพนักงาน (Employee job crafting) หมายถึงการที่พนักงานสามารถปรับเปลี่ยนงานของตนเองได้โดยการริเริ่มจากตัวพนักงานเอง ซึ่งการปรับเปลี่ยนนั้นสามารถเป็นได้ทั้งตัวเนื้องานที่ทำ สภาพสังคมในงาน หรือแม้แต่มุมมองที่มีต่องาน การปรับงาน นั้นแตกต่างจากมุมมองในเรื่องของการออกแบบงาน (Job design) ซึ่งจะเป็นการให้ความหมายถึงการที่พนักงานทำงานตามท้องที่หรือผู้จัดการเป็นผู้ออกแบบไว้ให้ หรือแบบจากบนลงล่าง หรือแบบ top-down ในขณะที่การปรับงาน จะหมายถึงการที่พนักงานปรับเปลี่ยนงานที่ทำหรือเริ่มคิดออกแบบงานที่ทำในระหว่างที่กำลังทำงาน ซึ่งเป็นการออกแบบงานจากล่างขึ้นบน หรือแบบ bottom-up (Wrzesniewski & Dutton, 2001)

Tims และ Bakker (2010) อธิบายว่า การปรับงานเป็นกระบวนการที่ริเริ่มโดยพนักงาน ซึ่งช่วยให้พนักงานสามารถปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมในงานของพวกเขาให้สอดคล้องกับความต้องการ โดยการปรับเปลี่ยนชื่อเรียกกรื่องานและทรัพยากรในงาน นอกจากนี้ Bakker และคณะ (2016) ได้สรุปความหมายการปรับงานในทิศทางเดียวกันไว้ว่าเป็นพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงาน และเป็นกระบวนการที่นำเสนอการออกแบบงานจากล่างขึ้นบนเช่นกัน โดยการออกแบบงานจากบนลงล่างนั้นให้ผลลัพธ์เชิงบวกที่น้อยกว่า เพราะงานที่ออกแบบในลักษณะนี้ไม่สามารถตอบสนองความต้องการที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคลได้ และพนักงานมักจะผิดหวังกับงานที่ได้รับผิดชอบ จากกระบวนการออกแบบงานในลักษณะนี้ (Aust et al., 2010)

นอกจากนั้น Berg และคณะ (2013) ได้ให้ความเห็นไว้ว่า บทบาทสำคัญของการปรับงานคือ ทำให้พนักงานสามารถเป็นผู้ริเริ่มปรับเปลี่ยนงานของตน มากกว่ารอคอยให้หัวหน้างานเป็นผู้ปรับเปลี่ยนให้ซึ่งเหมือนโปรแกรมการออกแบบงานทั่วไป และยังได้เปรียบเทียบการปรับงานว่าเสมือนการออกแบบงานที่วางพนักงานไว้ที่ตำแหน่งคนขับรถ เพื่อเดินทางไปในทิศทางที่ให้ได้มาซึ่งความหมายในงานของพวกเขา

การปรับงาน ถือเป็นกิจกรรมที่มีรูปแบบที่ตัวพนักงานหรือตัวบุคคลนั้น มีความสำคัญอย่างมาก และจะต้องเป็นผู้ที่ริเริ่มการปรับงานด้วยตนเอง Peng (2018) ได้สรุปคุณสมบัติของการปรับงานไว้ว่ามีทั้งหมด 3 ข้อได้แก่ 1) เป็นกิจกรรมเชิงรุก ที่ตัวผู้ปรับงานจะต้องมีความตั้งใจที่จะทำและต้องมองหาโอกาสในการปรับเปลี่ยนงานและค้นหาแนวทางที่เหมาะสมที่สุดคล้องกับความต้องการของตน และ 2) ตัวผู้ปรับงานจะต้องรู้หนทางในการปรับเปลี่ยนกระบวนการต่างๆในงาน เนื่องจากการปรับงานในแต่ละงานจะต้องมีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับกระบวนการทำงานในขั้นตอนอื่นหรือเพื่อนร่วมงานคนอื่น โดยการปรับเปลี่ยนงานจะต้องไม่กระทบกับขั้นตอนอื่นหรือบุคคลอื่น และที่สำคัญงานที่ทำยังต้องดำเนินไปอย่างราบรื่น และสุดท้ายการปรับงานนั้น ไม่ใช่กิจกรรมที่เน้นที่รางวัล หรือสิ่งตอบแทน หรือการทำเพื่อหวังผลตอบแทนที่จับต้องได้ แต่การปรับงานเป็นกิจกรรมที่ต้องอาศัยแรงจูงใจภายในตนเองของผู้ปรับงาน เช่น การได้เข้าใจตัวตน การได้ใช้ความสามารถของตนเองในการทำงาน หรือการมีสุขภาพกายและใจที่ดีขึ้น เป็นต้น

แนวคิดหลักในการปรับงานซึ่งมักถูกนำไปใช้ในงานวิจัยจนถึงปัจจุบัน (Zhang & Parker, 2019) มีอยู่ 2 แนวคิด ได้แก่

แนวคิดการปรับงานของ Wrzesniewski และ Dutton (2001) ซึ่งเป็นกระบวนการที่พนักงานมองภาพงานของตนเองในแนวทางใหม่ในเชิงบวก และมีแรงจูงใจมาจากตัวบุคคล ซึ่งการปรับงานนั้น สามารถทำได้กับทุกตำแหน่งและทุกระดับ และยังสามารถเกิดขึ้นได้ทุกวัน การปรับงานจะสามารถปรับงานได้จากการปรับขอบเขต (Boundaries) ในงาน ซึ่งประกอบไปด้วย 3 ขอบเขต อันได้แก่ ขอบเขตข้อจำกัดด้านภารกิจ (Task boundaries) การปรับเปลี่ยนความคิดมุมมองหรือความคิดที่เป็นข้อจำกัดต่องาน (Cognitive task boundaries) และปรับเปลี่ยนขอบเขตข้อจำกัดของงานด้านความสัมพันธ์ (Relational boundaries) Wrzesniewski และ Dutton (2001) จึงได้แบ่งรูปแบบการปรับงานออกเป็น 3 รูปแบบ ดังนี้

- การปรับภารกิจ (Task Crafting) เป็นการปรับเปลี่ยนขอบเขตงานโดยการปรับจำนวน ขอบเขตเนื้องาน หรือชนิดของผลลัพธ์ของงาน
- การปรับการรู้คิด (Cognitive Crafting) คือการปรับเปลี่ยนกรอบความคิด หรือมุมมองที่มีต่องาน

- การปรับความสัมพันธ์ (Relational Crafting) ได้แก่การปรับเปลี่ยนรูปแบบการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นในงาน หรือแม้แต่จำนวนผู้ที่ต้องมีปฏิสัมพันธ์ด้วย

แนวคิดการปรับงานตามโมเดลข้อเรียกร้องของงานและทรัพยากรในงาน (Job Demand-Resource Model หรือ JD-R Model) แนวคิดการปรับงานของ Tims และ Bakker (2010) อธิบายการปรับงานตามแนวคิดทฤษฎีโมเดลข้อเรียกร้องของงานและทรัพยากรในงาน หรือ Job Demand-Resource Model (JD-R Model) (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti et al., 2001) ซึ่งโมเดลข้อเรียกร้องของงานและทรัพยากรในงานนี้ พัฒนาขึ้นเพื่อใช้ในการทำนายความเครียดและภาวะการหมดไฟในการทำงาน (Job burnout) ซึ่งเป็นการประเมินบุคคลต่อสภาวะแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งสภาวะแวดล้อมที่ว่ามีอยู่ด้วยกัน 2 ด้าน ได้แก่ ข้อเรียกร้องของงาน (Job Demands) และทรัพยากรในงาน (Job Resource) โดยมีความหมาย ดังนี้

- ข้อเรียกร้องของงาน หมายถึง มิติด้านร่างกาย จิตใจ สังคม และมุมมองด้านองค์การที่งานนั้นต้องการ เป็นการพยายามทุ่มเททั้งร่างกายและจิตใจ ซึ่งเป็นเสมือนต้นทุนในการทำงาน ตัวอย่างเช่น ความกดดันในการทำงานที่สูง หรือการรองรับอารมณ์ความต้องการของลูกค้า เป็นต้น (Demerouti et al., 2001)
- ทรัพยากรในงาน หมายถึง มิติด้านร่างกาย จิตใจ สังคม และมุมมองด้านองค์การ ที่ช่วยส่งเสริมให้งานบรรลุเป้าหมาย หรือช่วยในการลดข้อเรียกร้องของงานลง หรือช่วยกระตุ้นในแง่บวกของการเติบโต การเรียนรู้และการพัฒนาของบุคคล (Bakker & Demerouti, 2007) ตัวอย่างเช่น อิสระในการทำงาน ความรู้ ทักษะ ความสามารถ รวมทั้งโอกาสในการใช้ทักษะที่หลากหลาย การให้ข้อมูลป้อนกลับด้านผลงาน และโอกาสในการเติบโต เป็นต้น

ตามโมเดลข้อเรียกร้องของงานและทรัพยากรในงาน ข้อเรียกร้องของงานและทรัพยากรในงานมีความแตกต่างกันในกระบวนการอย่างมาก ข้อเรียกร้องในงาน จะทำให้เกิดกระบวนการที่สร้างผลลัพธ์ทางลบที่เรียกว่า กระบวนการบั่นทอนสุขภาพ (Health-impairment process) ซึ่งเป็นกระบวนการทำนายให้เกิดความเหนื่อยล้า และอาจก่อให้เกิดปัญหาด้านสุขภาพ ในขณะที่ทรัพยากรในงานนั้น จะเป็นกระบวนการที่เรียกว่ากระบวนการจูงใจ (Motivational process) ซึ่งจะส่งผลให้เกิดภาวะที่พนักงานรู้สึกผูกใจมั่นต่องาน และมีแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งเป็นผลทางบวก (Bakker & Demerouti, 2017)

จากกรอบแนวคิดข้างต้น Tims และ Bakker (2010) ได้ให้ความหมายของการปรับงาน ตามโมเดลข้อเรียกร้องของงานและทรัพยากรในงาน ว่าเป็นการที่พนักงานปรับเปลี่ยนระดับของข้อเรียกร้องของงานและระดับของทรัพยากรในงาน เพื่อให้เกิดความสอดคล้องสมดุลกันระหว่างข้อเรียกร้องและทรัพยากรในงานกับตัวพนักงาน ซึ่งอาจหมายถึงด้านความสามารถหรือความต้องการ

เพื่อสนับสนุนการทำงานของตนเอง ซึ่งในตอนแรกเริ่ม Tims และ Bakker (2010) ได้กำหนดรูปแบบของพฤติกรรมกรรมการปรับงานตามแนวคิดนี้ไว้ทั้งหมด 3 รูปแบบ ได้แก่ การเพิ่มทรัพยากรในงาน (Increase the level of job resources available at work) การเพิ่มความต้องการในงาน (Increase the level of job demands at work) และ การลดความต้องการในงาน (Decrease the level of job demands at work) แต่ต่อมา Tims และคณะ (2012) ได้มีการวิจัยและพัฒนามาตรวัดการปรับงานตามโมเดล ชื่อเรียกรื่องของงานและทรัพยากรในงาน โดยพบว่าองค์ประกอบที่ควรจะมีทั้งหมด 4 รูปแบบ อันได้แก่

1. การเพิ่มทรัพยากรในงานด้านโครงสร้าง (Increasing structural job resources) ได้แก่ การเพิ่มโอกาสในการพัฒนา การเพิ่มโอกาสในการได้ใช้ศักยภาพหรือความถนัดอย่างเต็มที่ รวมทั้งความอิสระในการทำงาน
2. การเพิ่มทรัพยากรในงานด้านสังคม (Increasing social job resources) ได้แก่ การเพิ่มการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน หรือการเพิ่มการสนับสนุนจากหัวหน้างาน เช่น การขอข้อมูลป้อนกลับในงาน หรือการสอนงาน
3. การเพิ่มข้อเรียกรื่องในงานด้านความท้าทาย (Increasing challenging job demands) ได้แก่ การเพิ่มระดับความท้าทายในงาน เช่น การเพิ่มงานที่ต้องใช้ทักษะหลากหลายด้านมากขึ้น หรือการเสนอขอทำงานที่สนใจ หรือการขอรับงานบางส่วนของหัวหน้าซึ่งมีความท้าทายมากขึ้น
4. การลดข้อเรียกรื่องที่ขัดขวางในงาน (Decreasing hindering job demands) เมื่อถึงภาวะที่งานเกิดกว่าที่จะรับมือได้ โดยอาจขอความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน การลดจำนวนครั้งที่ต้องไปติดต่อกับลูกค้าโดยตรงเพื่อลดความเครียด หรือการลดขั้นตอนการทำงานที่ต้องใช้เวลามาก

โดยสรุปแนวคิดเรื่องการปรับงานของทั้งสองแนวคิดข้างต้นนั้นมีความแตกต่างกัน โดยเฉพาะด้านเนื้อหาในการปรับงาน (content of crafting) โดยงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยเลือกเนื้อหาการปรับงานตามแนวคิดโมเดลข้อเรียกรื่องของงานและทรัพยากรในงาน (JD-R Model) ของ Tims และ Bakker (2010) ที่เป็นแนวคิดการปรับงานที่เน้นการปรับเปลี่ยนคุณลักษณะและสภาพแวดล้อมของงานและตัวบุคคล และมีรูปแบบหรือแนวทางการปรับงานที่ชัดเจน โดยคาดหวังว่าการปรับเปลี่ยนระดับความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน หรือ Person-job fit (Zhang & Parker, 2019) ซึ่งตรงตามวัตถุประสงค์ของผู้วิจัยมากกว่าแนวคิดของ Wrzesniewski และ Dutton (2001) ที่เน้นการลดขอบเขตข้อจำกัด (boundaries) ในงาน

โปรแกรมการปรับงาน (Job Crafting Intervention)

ปัจจุบันมีนักวิจัยมากมายที่นำแนวคิดเรื่องการปรับงานไปใช้ในการพัฒนาโปรแกรมเพื่อสร้างให้เกิดพฤติกรรมการปรับงาน อันนำไปสู่ผลลัพธ์ในเชิงบวกที่องค์การคาดหวัง ตัวอย่างเช่น งานวิจัยของ van den Heuvel และคณะ (2015) ที่ได้ทำการทดลองกับกลุ่มเป้าหมายที่เป็นพนักงานสถานีตำรวจ พบว่าโปรแกรมการปรับงานสามารถเพิ่มระดับการรับรู้ความสามารถของตนเอง และคุณภาพความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น หรืองานวิจัยของ Sakuraya และคณะ (2016) ได้ทำการวิจัยโดยการให้โปรแกรมการปรับงานกับกลุ่มเป้าหมายที่เป็นพนักงานในองค์การเอกชนในประเทศญี่ปุ่น และพบว่าโปรแกรมการปรับงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการผูกใจมั่นในงานของพนักงาน รวมทั้งสามารถลดสถานะความเครียดลงได้

การวิจัยในประเทศเนเธอร์แลนด์ โดย Wingerden และคณะ (2017) พบว่าการให้โปรแกรมการปรับงานกับกลุ่มเป้าหมายที่เป็นอาจารย์ในมหาวิทยาลัย ได้ผลลัพธ์ในเชิงบวก โดยเพิ่มระดับการผูกใจมั่นในงานและยังเพิ่มระดับความพึงพอใจในความต้องการขั้นพื้นฐานด้วย และนอกจากนั้น Kooij และคณะ (2017) ได้ดำเนินการวิจัยโดยการให้โปรแกรมการปรับงานกับกลุ่มพนักงานในบริษัทด้านการประกันสุขภาพแห่งหนึ่งในประเทศเนเธอร์แลนด์ พบว่าผลของการให้โปรแกรมการปรับงานมีผลเชิงบวกต่อ ความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน รวมทั้งงานวิจัยของ Gordon และคณะ (2018) ที่วิจัยกับกลุ่มนางพยาบาลและนักรักษาพยาบาลวิชาชีพ ในประเทศเนเธอร์แลนด์ ซึ่งได้ผลลัพธ์เชิงบวกของโปรแกรมการปรับงานที่เป็นตัวทำนายผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นของพนักงาน

จากตัวอย่างข้างต้นจะเห็นว่าโปรแกรมการปรับงาน สามารถช่วยเพิ่มระดับของตัวแปรเชิงบวกที่องค์การคาดหวังได้มากมาย แต่มีข้อสังเกตคืองานวิจัยในเรื่องนี้ ส่วนใหญ่ยังคงเป็นงานวิจัยจากประเทศในฝั่งยุโรป โดยเฉพาะในประเทศเนเธอร์แลนด์ ซึ่งยังมีงานวิจัยน้อยมากที่มีการทดลองกับกลุ่มประเทศในแถบเอเชีย และนอกจากนั้นยังพบว่าในหลายองค์การยังคงไม่คุ้นเคยกับกระบวนการปรับงานและการส่งเสริมเพื่อกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมการปรับงาน (Schrijver, 2018) อย่างไรก็ตาม แม้แนวคิดในเรื่องการปรับงานอาจยังไม่มีการวิจัยเชิงประจักษ์ที่ครอบคลุมในหลากหลายประเทศหรือภูมิภาค แต่ก็มีงานวิจัยยืนยันว่าโปรแกรมการปรับงานให้ผลลัพธ์เชิงบวกในประเทศเนเธอร์แลนด์ ซึ่งมีวัฒนธรรมระดับประเทศตามแนวคิดของ (Hofstede, 1980) ได้แก่ การยอมรับความแตกต่างทางอำนาจต่ำ (low power distance) การให้ความสำคัญกับการแข่งขันต่ำ (low masculinity) และมีความเป็นปัจเจกบุคคลสูง (high individualism) ก็ยังให้ผลลัพธ์เชิงบวกกับประเทศกรีซที่มีวัฒนธรรมระดับประเทศแตกต่างจากประเทศเนเธอร์แลนด์ด้วยเช่นกัน ซึ่งได้แก่ การยอมรับความแตกต่างทางอำนาจสูง (high power distance) การให้ความสำคัญกับการแข่งขันสูง (high masculinity) และมีความเป็นปัจเจกบุคคลต่ำ (low individualism) (Demerouti et al., 2019) จึงอาจกล่าวได้ว่า

โปรแกรมการปรับงาน ก็น่าจะใช้ได้ผลกับประเทศที่มีบริบททางวัฒนธรรมอื่นๆด้วย เช่น ประเทศในแถบเอเชีย หรือแม้แต่ประเทศในแถบเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ เป็นต้น

รูปแบบของโปรแกรมการปรับงาน โปรแกรมการปรับงาน คือโปรแกรมการฝึกอบรมรูปแบบหนึ่ง ซึ่งพนักงานจะเป็นผู้ถูกถ่ายทอดความรู้ แนวคิด และวิธีการในการนำไปปฏิบัติ เพื่อให้เกิดขึ้นเป็นพฤติกรรมการปรับงาน ซึ่งในปัจจุบันพบว่ามียุทธวิธีในการนำไปออกแบบโปรแกรมการปรับงานอยู่ 2 แนวทาง ได้แก่ โปรแกรมการปรับงานที่มีพื้นฐานมาจาก รูปแบบโปรแกรมการฝึกฝนการปรับงาน หรือ The Job Crafting Exercise (JCE) โดย Berg และคณะ (2013) และโปรแกรมการปรับงานที่ผู้วิจัยหรือองค์กรคิดขึ้นเอง ซึ่งไม่ได้อยู่บนพื้นฐานของ JCE (Schrijver, 2018) ซึ่งแนวทางหลังมีความหลากหลายของเนื้อหาและรูปแบบในรายละเอียด แต่โครงสร้างกิจกรรมหลักจะคล้ายกัน ซึ่งขึ้นอยู่กับกรอบการออกแบบของผู้วิจัย ดังนั้นในงานวิจัยนี้ จะขออธิบายเฉพาะรูปแบบที่นิยมนำมาใช้พิจารณาในการออกแบบโปรแกรมการปรับงาน ได้แก่ รูปแบบโปรแกรมการฝึกฝนการปรับงาน หรือ The Job Crafting Exercise (JCE) ที่พัฒนาโดย Berg และคณะ (2013) มีจุดมุ่งหมายเพื่อช่วยให้พนักงานสามารถหาแนวทางและโอกาสในการปรับงานของตนเอง และมีการกำหนดรูปแบบของโปรแกรมเพื่อแสดงให้เห็นว่า แนวทางการปรับงานที่สามารถเป็นไปได้นั้นมีแนวทางใดบ้าง และสามารถนำไปปรับใช้ในงานประจำวันได้อย่างไร โดย Berg และคณะ (2013) กล่าวว่า The Job Crafting Exercise (JCE) ถือเป็นโปรแกรมจัดกระทำ (Intervention) ที่เน้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรม เมื่อพนักงานดำเนินการตามขั้นตอนของโปรแกรมครบถ้วน ก็จะเกิดพฤติกรรมการปรับงานได้

โดยทั่วไปกิจกรรมใน JCE จะถูกแบ่งโปรแกรมออกเป็น 2 ช่วง รวม 6 ขั้นตอน (Berg et al., 2013; van Wingerden et al., 2017) โดยใช้เวลาดังกล่าวประมาณ 3 ถึง 4 สัปดาห์ เริ่มตั้งแต่การทำความเข้าใจในแนวคิด หลักการในการปรับงาน รวมทั้งฝึกปฏิบัติในการวิเคราะห์งานที่ทำในปัจจุบัน และดำเนินการฝึกปรับงานในสภาพแวดล้อมการทำงานจริง โดยมีทั้งหมด 6 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 เป็นการวิเคราะห์งานในปัจจุบันเพื่อสร้างงานที่ทำออกมาและจัดวางงานใดที่ต้องใช้เวลาในการทำอย่างน้อยเพียงใด

ขั้นตอนที่ 2 ทำการวิเคราะห์ตัวบุคคล ถึงจุดแข็ง ความชอบ แรงจูงใจ รวมทั้งประสบการณ์ที่พบกับสิ่งที่เป็นอุปสรรคขัดขวางในการทำงาน

ขั้นตอนที่ 3 เป็นการนำสิ่งที่วิเคราะห์ไว้จากขั้นตอนก่อนหน้า มาวิเคราะห์รวมกัน

ขั้นตอนที่ 4 เป็นขั้นตอนในการกำหนดเป้าหมายและแผนในการปรับงานส่วนบุคคล หรือ Personal Crafting Plan เพื่อนำไปใช้ในการฝึกปฏิบัติและทดลองทำจริงในสถานการณ์จริง

และหลังจากผ่านช่วง 4 สัปดาห์ในการลงมือปฏิบัติจริง ก็จะเข้าสู่ช่วงที่ 2 ของโปรแกรม

ขั้นตอนที่ 5 เป็นขั้นตอนที่ผู้เข้าโปรแกรมจะต้องประเมินสิ่งที่ได้ดำเนินการทดลองปรับงาน ในช่วงเวลา 4 สัปดาห์ที่ผ่านมา และประเมินผลของการดำเนินการตามแผนว่าได้ริเริ่มการปรับงานไป ได้มากน้อยเพียงใด

ขั้นตอนสุดท้าย เป็นการประเมินประโยชน์จากสิ่งที่ได้ลงมือทดลองทำ ประเมินสิ่งที่ได้เรียนรู้ สิ่งที่ได้ทำได้ดี และสิ่งที่เป็อุปสรรคต่อการปรับงาน ทั้งอุปสรรคจากตัวบุคคลเองหรือจากองค์การ รวมทั้งพูดคุยเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องการทำในอนาคตเพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างความสามารถ ความต้องการ และงานที่ทำ

โดยโปรแกรมการปรับงานจะกำหนดส่วนของกิจกรรมที่กำหนดให้ผู้เข้าร่วมได้มีการทดลองลงมือปฏิบัติในสภาพแวดล้อมจริงและจัดให้มีการอภิปราย สะท้อนความคิด เพื่อกระตุ้นการเรียนรู้จากสิ่งที่ได้รับจากประสบการณ์ ซึ่งนำมาจากแนวคิดทฤษฎีการเรียนรู้จากประสบการณ์ หรือ Experiential learning theory ของ Kolb (1984) และ Kolb และคณะ (2001) โดย Kolb (1984) ได้ให้ความหมายของการเรียนรู้จากประสบการณ์ว่าเป็นกระบวนการเรียนรู้จากการปรับเปลี่ยนประสบการณ์ จากการสังเกต การสะท้อนความคิด และการคิดสรุปรวบยอด ซึ่งเป็นกระบวนการที่มีความต่อเนื่องและเป็นวงจร ซึ่งการเรียนรู้อาจเริ่มจากจุดใดจุดหนึ่งก่อนก็ได้ ซึ่ง Kolb และคณะ (2001) ได้กำหนดวงจรการเรียนรู้จากประสบการณ์ไว้ 4 ขั้นตอน ได้แก่

ขั้นตอนที่ 1 ประสบการณ์รูปธรรม (Concrete Experience: CE) เป็นขั้นตอนที่ผู้เข้าร่วมกิจกรรมมีประสบการณ์กับสิ่งต่างๆ เป็นประสบการณ์ที่เกิดขึ้นจริง และเฉพาะเจาะจง โดยเน้นที่ความรู้สึกที่เกิดขึ้นในขณะนั้น

ขั้นตอนที่ 2 การสะท้อนจากการสังเกต (Reflective Observation: RO) เป็นการสะท้อนสิ่งที่เกิดขึ้นและผลลัพธ์ของสิ่งเหล่านั้น อะไรเป็นผลที่ตามมาของพฤติกรรมหรือการกระทำที่เกิดขึ้น

ขั้นตอนที่ 3 การสรุปเป็นหลักการนามธรรม (Abstract Conceptualization: AC) เป็นขั้นที่ผู้เข้าร่วมกิจกรรมทำความเข้าใจในแนวคิดหลักการที่เกี่ยวข้อง และนำความรู้ความเข้าใจเหล่านั้น มาสรุปเป็นความรู้ใหม่ของตน

ขั้นตอนที่ 4 การทดลองปฏิบัติจริง (Active Experimentation: AE) เป็นขั้นตอนที่ผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้มีการทดลองปฏิบัติจริง เพื่อทดสอบความรู้และรับประสบการณ์ตรงจากการประยุกต์ใช้ความรู้ของตน

นอกจากนั้น หากพิจารณาในแง่ของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสัมฤทธิ์ผลของโปรแกรมการปรับงาน Schrijver (2018) ได้ทำการศึกษาจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผลของโปรแกรมการปรับงาน และสรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโปรแกรมการปรับงานไว้ 3 ปัจจัย ได้แก่ 1) ความสมัครใจ (voluntariness) 2) สถานที่และระยะเวลา (location and duration) และ 3) ความอิสระในการ

ปฏิบัติงานของผู้เข้าร่วมกิจกรรม (participants were allowed to design their own jobs) โดย Schrijver (2018) กล่าวว่า โปรแกรมการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพนั้นเกิดจากการที่ผู้เข้าร่วมกิจกรรมมีความต้องการที่จะปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นความต้องการจากภายในของตัวบุคคลเอง (Intrinsic motivation) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการปฏิบัติงาน ของ Tims และ Bakker (2010) ซึ่งกล่าวว่าเมื่อตัวบุคคลเกิดภาวะความไม่สอดคล้องกันระหว่างตัวบุคคลและงาน (Person-job misfit) จะส่งผลให้ตัวบุคคลเกิดพฤติกรรมการปฏิบัติงาน ซึ่งมาจากความต้องการจากภายในของตัวบุคคลเอง

นอกจากนั้นยังพบปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลของโปรแกรมการปฏิบัติงาน ดังเช่น อายุในการทำงานของผู้เข้าร่วมกิจกรรมก็สามารถส่งผลต่อประสิทธิผลของโปรแกรมการปฏิบัติงานได้เช่นกัน โดย Schrijver (2018) กล่าวว่ากลุ่มพนักงานที่มีอายุงานมากกว่า 20 ปี จะมีความเคยชินกับงานที่ทำอยู่ค่อนข้างมากและอาจมองว่างานที่ทำอยู่ไม่เป็นปัญหา จึงอาจทำให้ผลที่จะได้จากโปรแกรมการปฏิบัติงานไม่มีประโยชน์ต่อพนักงานกลุ่มดังกล่าวเท่าที่ควร รวมทั้งรูปแบบของกิจกรรมการปฏิบัติงานจะต้องมีการปฏิบัติตามแผนการปฏิบัติงานที่กำหนดขึ้นนั้น รูปแบบการแจ้งเตือนและคอยติดตามผลการดำเนินการตามแผนก็เป็นสิ่งที่สำคัญ เพราะจะช่วยกระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมดำเนินการตามแผนให้เสร็จสมบูรณ์ตามที่ตั้งใจไว้ (Demerouti et al., 2019)

ดังนั้นอาจสามารถสรุปได้ว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโปรแกรมการปฏิบัติงานนั้นมีอยู่หลายปัจจัย ทั้งปัจจัยด้านตัวบุคคล เช่น ความต้องการที่จะปฏิบัติงานของผู้เข้าร่วมกิจกรรม อายุ ประสบการณ์ทำงาน หรือปัจจัยด้านรูปแบบในการดำเนินโปรแกรมการปฏิบัติงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นสิ่งสำคัญที่ควรนำไปใช้พิจารณาในการออกแบบโปรแกรมการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่เหมาะสม

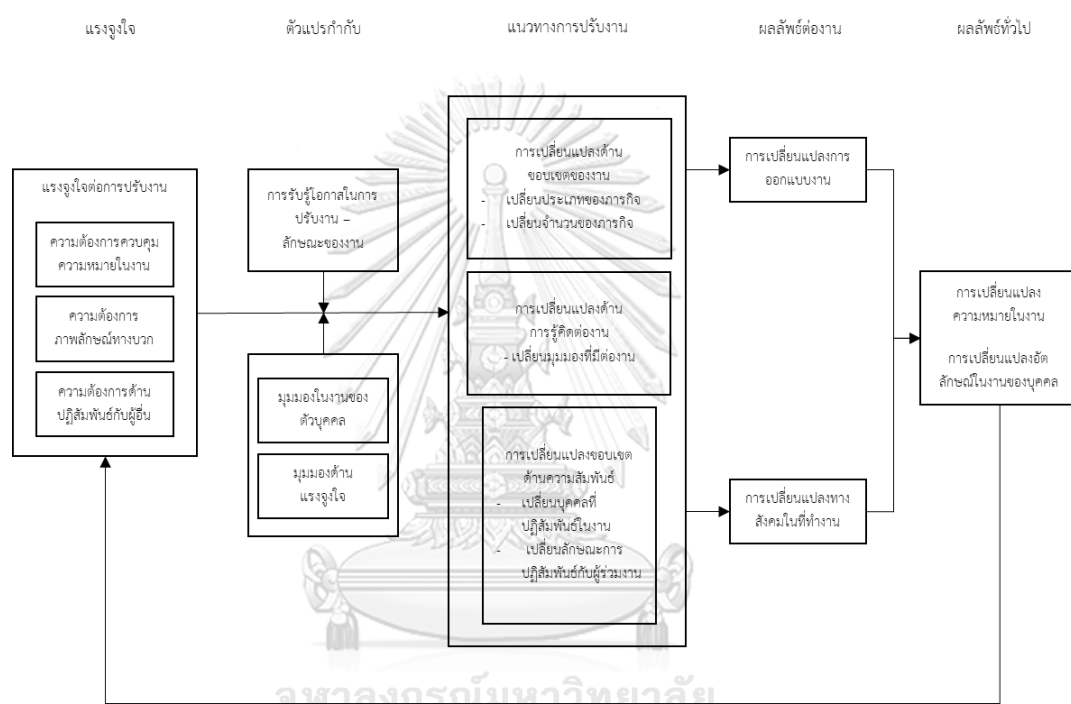
แนวคิดและเนื้อหาของโปรแกรมการปฏิบัติงาน ในด้านของแนวคิดและเนื้อหาที่ใช้ในการพัฒนาโปรแกรมการปฏิบัติงาน นักวิจัยส่วนใหญ่พัฒนาเนื้อหาของโปรแกรมการปฏิบัติงานบนพื้นฐานแนวคิดที่เป็นที่นิยม 2 แนวคิด ได้แก่ โมเดลการปฏิบัติงานของ Wrzesniewski และ Dutton (2001) และโมเดลการปฏิบัติงานของ Tims และ Bakker (2010) โดยทั้ง 2 โมเดลมีรายละเอียดดังนี้

โมเดลการปฏิบัติงานเพื่อสร้างความหมายและอัตลักษณ์ของงาน โดย Wrzesniewski และ Dutton (2001) เสนอว่าการปฏิบัติงานเกิดขึ้นจากแรงจูงใจพื้นฐาน 3 ด้านได้แก่ ความต้องการควบคุม ความหมายในงาน ความต้องการภาพลักษณ์ทางบวก และความต้องการด้านการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ซึ่งแสดงในแผนภาพ 1 โดยตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานนั้น จะได้แก่ การรับรู้โอกาสในการปฏิบัติงาน ความต้องการส่วนบุคคล และแหล่งที่มาของแรงจูงใจที่ทำให้เกิดพฤติกรรมการปฏิบัติงาน และแนวทางการปฏิบัติงานนั้นสามารถทำได้ 3 รูปแบบได้แก่ การเปลี่ยนแปลงด้านขอบเขตของงาน การเปลี่ยนแปลงด้านความรู้คิดของงาน และการเปลี่ยนแปลงขอบเขตด้านความสัมพันธ์ และ

สุดท้ายผลของพฤติกรรมการปรับงานนั้น ส่งผลลัพธ์เฉพาะเจาะจงในด้านการออกแบบงาน และสังคม และสภาพแวดล้อมที่ทำงาน อันนำไปสู่ผลลัพธ์โดยทั่วไป คือการเปลี่ยนแปลงด้านความหมายของงาน และอัตลักษณ์ของงาน

แผนภาพ 1

โมเดลการปรับงานเพื่อสร้างความหมายและอัตลักษณ์ของงาน (ปรับจาก Wrzesniewski และ Dutton, 2001, p. 182)

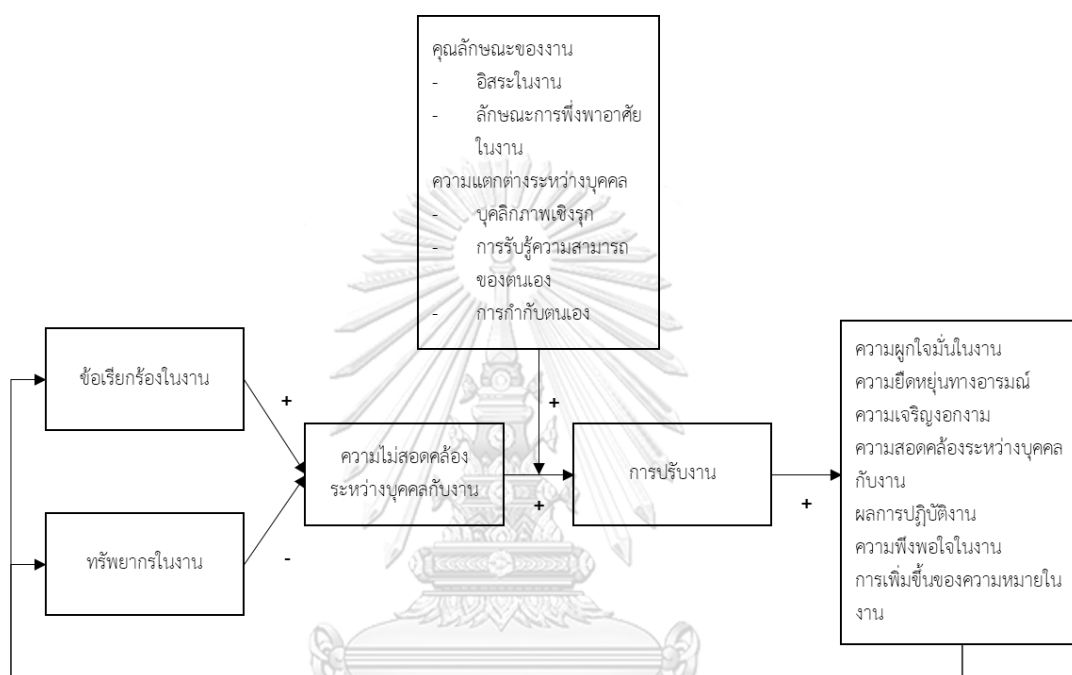


โมเดลการปรับงานเพื่อสร้างสมดุลระหว่างข้อเรียกร้องในงานและทรัพยากรในงาน โดย Tims และ Bakker (2010) ได้ให้ความหมายของการปรับงานโดยมีแนวคิดมาจากทฤษฎีโมเดลข้อเรียกร้องในงานและทรัพยากรในงาน ของ Demerouti และคณะ (2001) และ Bakker และ Demerouti (2007) ดังแสดงในแผนภาพ 2 โดยโมเดลการปรับงานของ Tims และ Bakker (2010) นี้ จะเริ่มเมื่อระดับของความต้องการในงาน และระดับของทรัพยากรในงาน เกิดความไม่สอดคล้องหรือไม่สมดุลกัน จะส่งผลให้เกิดเป็นความไม่สอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน (Person-job misfit) และส่งผลให้เกิดเป็นพฤติกรรมการปรับงานขึ้น โดยมีตัวแปรกำกับ 2 ด้านคือ 1) ด้านคุณลักษณะของงาน ได้แก่ อิสระในงานและความเป็นเอกเทศของงาน และ 2) ด้านความแตกต่างระดับบุคคล ได้แก่ บุคลิกภาพเชิงรุก การรับรู้ความสามารถของตนเอง และการกำกับตนเอง ซึ่งผลลัพธ์ของการปรับงาน

จะส่งผลต่อระดับความผูกพันในงาน ความยืดหยุ่นทางจิตใจ ความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน ผลการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในงาน รวมทั้งช่วยเพิ่มความหมายในงาน

แผนภาพ 2

โมเดลการปรับงานเพื่อสร้างสมดุลระหว่างข้อเรียกร้องในงานและทรัพยากรในงาน (ปรับจาก Tims และ Bakker, 2010, p. 5)



ตัวอย่างจากงานวิจัยที่ผ่านมาจะพบว่า นักวิจัยส่วนใหญ่นิยมใช้แนวคิดการปรับงานเพื่อสร้างสมดุลระหว่างข้อเรียกร้องในงานและทรัพยากรในงานของ Tims และ Bakker (2010) ในการศึกษา อาทิเช่น งานวิจัยของ van den Heuvel และคณะ (2015) ซึ่งมีกลุ่มเป้าหมายเป็นเจ้าหน้าที่ตำรวจในประเทศเนเธอร์แลนด์ ที่มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการปรับงานต่อระดับการรับรู้ความสามารถของตนเอง และคุณภาพความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น รวมถึงงานวิจัยของ Demerouti และคณะ (2017) ที่นำแนวคิดนี้ไปใช้ในงานวิจัยด้านโปรแกรมการปรับงานในประเทศกรีซ โดยมีกลุ่มเป้าหมายคือพนักงานบริษัทองค์กร โดยมีตัวแปรตามได้แก่ การเปิดรับการเปลี่ยนแปลง ความสามารถในการปรับตัว ต่อการเปลี่ยนแปลง และการประเมินตนเองต่อการเปลี่ยนแปลง และงานวิจัยของ van Wingerden และคณะ (2017) ที่ศึกษาวิจัยกับกลุ่มเป้าหมายที่เป็นครูในประเทศเนเธอร์แลนด์ ในขณะที่งานวิจัยด้านโปรแกรมการปรับงานตามแนวคิดการปรับงานเพื่อสร้างความหมายและอัตลักษณ์ของงานนั้น มีน้อยกว่ามาก ตัวอย่างเช่น งานวิจัยของ Sakuraya และคณะ (2016) ที่ศึกษา

ผลของโปรแกรมการปรับงานที่มีต่อการผูกใจมั่นในงานของพนักงาน และสภาวะความเครียด ของพนักงานบริษัทในประเทศญี่ปุ่น

กล่าวได้ว่า เหตุที่แนวคิดการปรับงานตามแนวคิดการปรับงานเพื่อสร้างสมดุลระหว่างข้อเรียกร้องในงานและทรัพยากรในงาน ได้รับความนิยมในการนำไปใช้ในงานวิจัยมากกว่า อาจเป็นเพราะแนวคิดการปรับงานตามแนวคิดการปรับงานเพื่อสร้างความหมายและอัตลักษณ์ของงานมีองค์ประกอบในส่วนที่เป็นผลลัพธ์เชิงนามธรรมที่จับต้องได้ยากกว่า คือด้านการปรับการรู้คิด (Cognitive Crafting) ซึ่งหมายถึงการปรับเปลี่ยนกรอบความคิด หรือมุมมองที่มีต่องาน ซึ่งเป็นเรื่องของการรับรู้ของบุคคลเกี่ยวกับความหมายและวัตถุประสงค์ของงาน (Lichtenthaler & Fischbach, 2016) ในขณะที่แนวคิดการปรับงานเพื่อสร้างสมดุลระหว่างข้อเรียกร้องในงานและทรัพยากรในงาน มีผลลัพธ์ในเชิงเป็นรูปธรรมที่จับต้องได้คือการเน้นที่การเปลี่ยนแปลงข้อเรียกร้องในงานและทรัพยากรในงาน (Pimenta de Devotto & Wechsler, 2019)

จากเนื้อหาทั้งหมดข้างต้นในเรื่องการปรับงานและโปรแกรมการปรับงาน แม้ว่าโมเดลการปรับงานเพื่อสร้างความหมายและอัตลักษณ์ของงาน (Wrzesniewski & Dutton, 2001) จะเป็นแนวคิดที่เน้นการปรับงานเพื่อสร้างความหมายในงาน แต่ผู้วิจัยได้เลือกแนวคิดโปรแกรมการปรับงานตามแนวคิดการปรับงานเพื่อสร้างสมดุลระหว่างข้อเรียกร้องในงานและทรัพยากรในงาน ของ Tims และ Bakker (2010) มาใช้ในงานวิจัยในครั้งนี้ เนื่องจากเป็นแนวคิดที่เน้นด้านการปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมและคุณลักษณะของงานเพื่อสร้างความสมดุลระหว่างทรัพยากรและความต้องการของงาน โดยไม่ได้เน้นไปที่การปรับเปลี่ยนที่ตัวงาน มุมมองต่องาน หรือหน้าที่งานโดยตรง ซึ่งจะมีความยืดหยุ่นมากกว่าในการนำไปประยุกต์ใช้กับงานในทุกประเภทหรือหลากหลายลักษณะของงาน รวมทั้งสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในกิจกรรมเพื่อทำให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมได้ในบริบทการทำงานในองค์การจริงได้ง่ายกว่า นอกจากนั้นโมเดลในแนวคิดนี้ได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ผู้วิจัยสนใจเช่นกัน ได้แก่ การปรับงานจะส่งผลลัพธ์ทางบวกต่อความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน (Person-job fit) และส่งผลลัพธ์ต่องานที่มีความหมาย (Meaningful work) ได้เช่นกัน รวมทั้งโมเดลการปรับงานในแนวคิดนี้ยังมีงานวิจัยที่รองรับผลลัพธ์ในเชิงบวกมากมายดังที่กล่าวไปในข้างต้น

นอกจากนั้นในแง่ของกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกกลุ่มตัวอย่างเป็นกลุ่มพนักงานในองค์กรเอกชนโดยไม่ได้กำหนดกลุ่มตัวอย่างที่เน้นไปในวิชาชีพใดวิชาชีพหนึ่ง เช่นกลุ่มเจ้าหน้าที่พยาบาล บุคลากรทางการแพทย์ หรือกลุ่มครูและอาจารย์ เหมือนงานวิจัยส่วนใหญ่ในต่างประเทศที่จะเน้นศึกษาโปรแกรมการปรับงานกับกลุ่มงานใดกลุ่มงานหนึ่ง เนื่องจากผู้วิจัยต้องการที่จะศึกษาผลของโปรแกรมการปรับงานกับกลุ่มตัวอย่างที่มีความหลากหลายทางวิชาชีพ เพื่อให้สามารถนำผลของการศึกษาไปขยายผลต่อไปในอนาคต (generalization) ได้กว้างและครอบคลุมกับกลุ่มพนักงานในหลากหลายสาขาอาชีพมากยิ่งขึ้น อีกทั้งจากงานวิจัยที่ผ่านมาแง่ของปัจจัยที่ส่งผลต่อ

ความสำเร็จหรือประสิทธิผลของโปรแกรมการปรับงานนั้น ยังไม่พบผลลัพธ์ในเชิงลบหากนำโปรแกรมการปรับงานไปประยุกต์ใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่มีความหลากหลายในแง่ของกลุ่มงานหรือสาขาอาชีพ แต่พบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือประสิทธิผลของโปรแกรมการปรับงานที่สำคัญได้แก่ ความสมัครใจ (voluntariness) ของกลุ่มตัวอย่าง (Schrijver, 2018) ซึ่งสอดคล้องกับโมเดลการปรับงานของ Tims และ Bakker (2010) ซึ่งกล่าวว่าพฤติกรรมการทำงานจะเกิดขึ้นจากสถานะที่บุคคลรับรู้ถึงความไม่สอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน (Person-job misfit) ดังนั้น เกณฑ์ในการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างที่ผู้วิจัยจะเน้นและให้ความสำคัญในการศึกษาในครั้งนี้ ได้แก่ กลุ่มพนักงานที่มีความสนใจในแนวทางการปรับงาน เพื่อต้องการเพิ่มระดับความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน และต้องการที่จะเพิ่มระดับการรับรู้งานที่มีความหมายที่เพิ่มขึ้น โดยมาจากความสมัครใจ

ความสัมพันธ์ระหว่างโปรแกรมการปรับงาน ความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน งานที่มีความหมาย และสมมุติฐานงานวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่ามีงานวิจัยมากมายที่พบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรการปรับงาน ความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน และงานที่มีความหมาย ซึ่งสามารถสรุปตัวอย่างของงานวิจัยที่แสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรดังกล่าว ได้ดังนี้

โปรแกรมการปรับงานและความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน

จากแนวคิดโมเดลการปรับงานเพื่อสร้างสมดุลระหว่างข้อเรียกร้องในงานและทรัพยากรในงาน (Tims & Bakker, 2010) กล่าวว่าความไม่สอดคล้องกันระหว่างบุคคลและงาน เป็นปัจจัยกระตุ้นให้พนักงานเกิดความต้องการที่จะปรับงาน อันนำไปสู่การปรับงาน และการปรับงานจะส่งผลให้ทางบวกต่อระดับความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน ตามที่กล่าวไปแล้วในข้างต้น (แสดงในภาพที่ 2) เนื่องจากความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน เกี่ยวข้องกับสิ่งที่พนักงานสามารถทำได้ และสิ่งที่พนักงานปรารถนา รวมทั้งเกี่ยวข้องกับสิ่งที่งานเรียกร้องจากตัวพนักงานและสิ่งที่งานสามารถตอบสนองให้กับตัวพนักงานงานได้ ดังนั้น เมื่องานและตัวพนักงานเกิดความสมดุลเหมาะสมกัน พนักงานก็จะสามารถรับรู้ถึงความสอดคล้องและสมดุลในเชิงบวกต่องาน (Tims & Bakker, 2010)

ในงานวิจัยของ Tims และคณะ (2016) ซึ่งได้ทำการวิจัยศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างการปรับงาน กับความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน โดยศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรการปรับงาน ร่วมกับองค์ประกอบของความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน ทั้ง 2 ด้าน ได้แก่ ความสอดคล้องระหว่างความสามารถของตัวบุคคล และข้อเรียกร้องของงาน หรือ Demands-abilities fit (D-A fit) และความสอดคล้องระหว่างความปรารถนาของพนักงาน กับการตอบสนองความต้องการ

จากงาน หรือ Needs-supplies fit (N-S fit) โดยพบว่า การปรับงานมีผลทางบวกต่อความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน ในทั้งสองมิติ (ทั้ง D-A fit และ N-S fit)

สอดคล้องกับงานวิจัยเชิงประจักษ์ ของ Kooij และคณะ (2017) ได้ทำการวิจัยทดลอง โดยการให้โปรแกรมการปรับงานกับกลุ่มตัวอย่างพนักงานในบริษัทด้านการประกันสุขภาพแห่งหนึ่งในประเทศเนเธอร์แลนด์ พบว่าพฤติกรรมการปรับงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน (Person-job fit)

Schrijver (2018) ได้เก็บข้อมูลเกี่ยวกับโปรแกรมการปรับงาน สำหรับงานวิจัยของตนเอง โดยได้ทำการสัมภาษณ์พนักงานฝ่ายทรัพยากรบุคคล จากบริษัทแห่งหนึ่ง ซึ่งทำธุรกิจเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์กาแฟ ได้ให้ความเห็นว่าพฤติกรรมการปรับงานจะสามารถเพิ่มระดับของความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงานได้ เพราะว่าการปรับงานเป็นกระบวนการที่พนักงานได้มีส่วนในการตัดสินใจ สำหรับตัวพวกเขาเอง ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับบริษัทและเงื่อนไขในการทำงาน (work conditions)

นอกจากนี้ มีนักวิจัยหลายคนได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับเรื่องการปรับงาน และความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน เช่น การปรับงาน หมายถึงการริเริ่มลงมือทำจากตัวพนักงานเองเพื่อเพิ่มความสอดคล้องระหว่างงานและบุคคล (Pimenta de Devotto & Wechsler, 2019) โดยอาจเกิดจากการที่หัวหน้างานหรือผู้บริหารได้ให้ข้อมูลป้อนกลับต่อตัวพนักงาน (Wrzesniewski, 2003) หรือการให้โปรแกรมการสนับสนุนต่างๆ (Bakker, 2015) ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่า โปรแกรมการปรับงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน เนื่องจากการปรับงานเป็นกิจกรรมที่พนักงานสามารถเป็นผู้ริเริ่มในการปรับเปลี่ยนงานและบริบทสภาพแวดล้อมในงานให้สอดคล้องกับความสามารถและความต้องการของตนเองได้

และเนื่องจากงานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยที่เน้นศึกษาผลลัพธ์ของโปรแกรมการปรับงาน ซึ่งจะเป็นตัวที่ใช้อธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรโดยมีการจัดกระทำ (Manipulation) กับตัวแปรอิสระภายใต้เงื่อนไขที่ผู้วิจัยจัดขึ้น แล้วมีการติดตามผลการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรที่สนใจ เพื่อวัตถุประสงค์ในการนำผลการวิจัยไปใช้อ้างอิงสู่ประชากรได้ การเปรียบเทียบผลลัพธ์ของโปรแกรมที่จัดกระทำจึงมีความสำคัญ โดยผู้วิจัยได้กำหนดจุดมุ่งหมายในการตรวจสอบผลลัพธ์ของโปรแกรมที่จัดกระทำไว้ 2 แนวทาง ได้แก่ 1) การนำผลการทดสอบของพฤติกรรมการปรับงานหลังการทดลอง ของทั้งสองกลุ่มมาเปรียบเทียบกับข้อมูลจากกลุ่มใดสูงกว่ากัน และเป็นผลจากการกระทำนั้นจริงหรือไม่ และ 2) นำผลการทดสอบก่อนและหลังการทดลอง ของกลุ่มทดลองมาเปรียบเทียบกับเพื่อสรุปว่าความแตกต่างที่เกิดขึ้นเกิดจากผลการกระทำจริงหรือไม่

สมมติฐานที่ 1 : พฤติกรรมการปรับงานของผู้เข้าร่วมกิจกรรม (กลุ่มทดลอง) มีระดับเพิ่มขึ้น หลังได้รับโปรแกรมการปรับงาน และเมื่อเทียบกับกลุ่มควบคุม

สมมติฐานที่ 2 : ระดับความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงานของผู้เข้าร่วมกิจกรรม (กลุ่มทดลอง) มีระดับเพิ่มขึ้นหลังได้รับโปรแกรมการปรับงาน และเมื่อเทียบกับกลุ่มควบคุม

ความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน และงานที่มีความหมาย

มีงานวิจัยจำนวนหนึ่งซึ่งแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่าง ความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน และงานที่มีความหมาย ตัวอย่างเช่นงานวิจัยของ Tims และคณะ (2016) ซึ่งทำการวิจัยกับกลุ่มพนักงานองค์การที่มีคุณลักษณะที่หลากหลาย พบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่าง ความสอดคล้องระหว่างข้อเรียกร้องของงานและความสามารถของตัวบุคคล หรือ Demands-abilities fit (D-A fit) และงานที่มีความหมาย เช่นเดียวกับงานวิจัยของ May และคณะ (2004) ที่สนับสนุนว่า การรับรู้ถึงความสอดคล้องระหว่างงานและบุคคลนั้น ส่งเสริมในทางบวกให้เกิดระดับของการรับรู้งานที่มีความหมาย เนื่องจากบุคคลที่มีความสอดคล้องระหว่างงานและตัวบุคคลในระดับที่พอดี จะทำให้บุคคลสามารถแสดงออกถึงคุณค่า ตัวตน และความเชื่อของตัวบุคคลสูงงานที่ทำได้ (Kira & Balkin, 2014)

นอกจากนั้น นักวิจัยหลายท่านได้ให้ความเห็นไว้ในทิศทางที่สอดคล้องกัน ได้แก่ Chalofsky (2003) กล่าวว่า การรับรู้งานที่มีความหมายนั้น สามารถพบได้ในที่ทำงาน โดยการทำให้เกิดความสอดคล้องกันระหว่าง สมรรถนะ คุณค่า และจุดมุ่งหมายของตัวบุคคล กับงาน หรือความเห็นของ Scroggins (2008) ที่กล่าวไว้ว่า การรับรู้งานที่มีความหมายจะเกิดขึ้นได้จากการพัฒนาระดับของความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน เป็นต้น

อาจสรุปได้ว่า ความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน สามารถส่งผลให้เกิดงานที่มีความหมายได้ อันเนื่องมาจากการที่บุคคล สามารถควบคุมความเป็นตัวตน และใช้ความสามารถให้เข้ากับงานที่ทำ และเมื่อทำงานได้ดี งานที่ทำก็จะส่งผลทางบวกต่อทีม ทำให้การทำงานมีความหมายเพิ่มขึ้นต่อตัวบุคคลนั้น

สมมติฐานที่ 3 : ระดับการรับรู้งานที่มีความหมายของผู้เข้าร่วมกิจกรรม (กลุ่มทดลอง) มีระดับเพิ่มขึ้นหลังได้รับโปรแกรมการปรับงาน และเมื่อเทียบกับกลุ่มควบคุม

โปรแกรมการปรับงานและงานที่มีความหมาย

ดังที่กล่าวไปแล้วข้างต้น โมเดลการปรับงานเพื่อสร้างสมดุลระหว่างข้อเรียกร้องในงานและทรัพยากรในงาน สามารถนำไปสู่การเพิ่มขึ้นของระดับการรับรู้งานที่มีความหมายได้ โดยมีความไม่สอดคล้องกันระหว่างบุคคลและงาน (Person-job misfit) เป็นปัจจัยกระตุ้นให้พนักงานเกิดความต้องการที่จะปรับงาน อันนำไปสู่การปรับงาน และเมื่องานและตัวพนักงานเกิดความสมดุลเหมาะสมกัน พนักงานก็จะสามารถรับรู้ถึงความสอดคล้องและสมดุลในเชิงบวกต่องาน (Tims & Bakker,

2010) และช่วยเพิ่มระดับของความหมายในงานได้เมื่องานและสภาพแวดล้อมในงาน มีความสอดคล้องกับตัวตน ความถนัด เอกลักษณะเฉพาะตัว หรือความต้องการของบุคคล (Tims et al., 2016)

ซึ่งแนวทางการปรับงานดังกล่าวข้างต้นสามารถทำให้เกิดผลเชิงบวกได้ เนื่องจากการปรับงานสามารถปรับเปลี่ยนได้ทั้งคุณลักษณะของงาน ความสำคัญของงาน รวมทั้งสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง ซึ่งสามารถทำให้เกิดผลได้หลายอย่าง ตามความต้องการของผู้ปรับงาน ดังนั้น การปรับงานตามโมเดลการปรับงานเพื่อสร้างสมดุลระหว่างข้อเรียกร้องในงานและทรัพยากรในงาน ก็น่าจะส่งผลให้เกิดภาวะความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน อันนำไปสู่การรับรู้งานที่มีความหมายที่เพิ่มขึ้นได้ตามแนวคิดของ Tims และ Bakker (2010) ดังที่ได้กล่าวในเนื้อหาข้างต้น

แต่อย่างไรก็ตามนอกจากแนวคิดที่ได้กล่าวไปแล้ว ในปัจจุบันพบงานวิจัยเชิงประจักษ์จำนวนน้อยมาก ที่สนับสนุนความสัมพันธ์ระหว่างการปรับงาน และงานที่มีความหมาย ได้แก่งานวิจัยของ Tims และคณะ (2016) ซึ่งผลการวิจัยพบว่าการปรับงานมีอิทธิพลทางบวกกับงานที่มีความหมาย โดยมีความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน แต่งานวิจัยนี้ไม่ใช่งานวิจัยเชิงทดลอง ซึ่งไม่ได้มีการทดสอบผลของโปรแกรมการปรับงาน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะทดสอบในประเด็นนี้ จึงเป็นที่มาของสมมติฐานที่ 4

สมมติฐานที่ 4 : โปรแกรมการปรับงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อการรับรู้งานที่มีความหมาย โดยมีความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน

สมมติฐานงานวิจัย

1. พฤติกรรมการปรับงานของผู้เข้าร่วมกิจกรรม (กลุ่มทดลอง) มีระดับเพิ่มขึ้นหลังได้รับโปรแกรมการปรับงาน และเมื่อเทียบกับกลุ่มควบคุม
2. ระดับความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงานของผู้เข้าร่วมกิจกรรม (กลุ่มทดลอง) มีระดับเพิ่มขึ้นหลังได้รับโปรแกรมการปรับงาน และเมื่อเทียบกับกลุ่มควบคุม
3. ระดับการรับรู้งานที่มีความหมายของผู้เข้าร่วมกิจกรรม (กลุ่มทดลอง) มีระดับเพิ่มขึ้นหลังได้รับโปรแกรมการปรับงาน และเมื่อเทียบกับกลุ่มควบคุม
4. โปรแกรมการปรับงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อการรับรู้งานที่มีความหมายโดยมีความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน

วัตถุประสงค์งานวิจัย

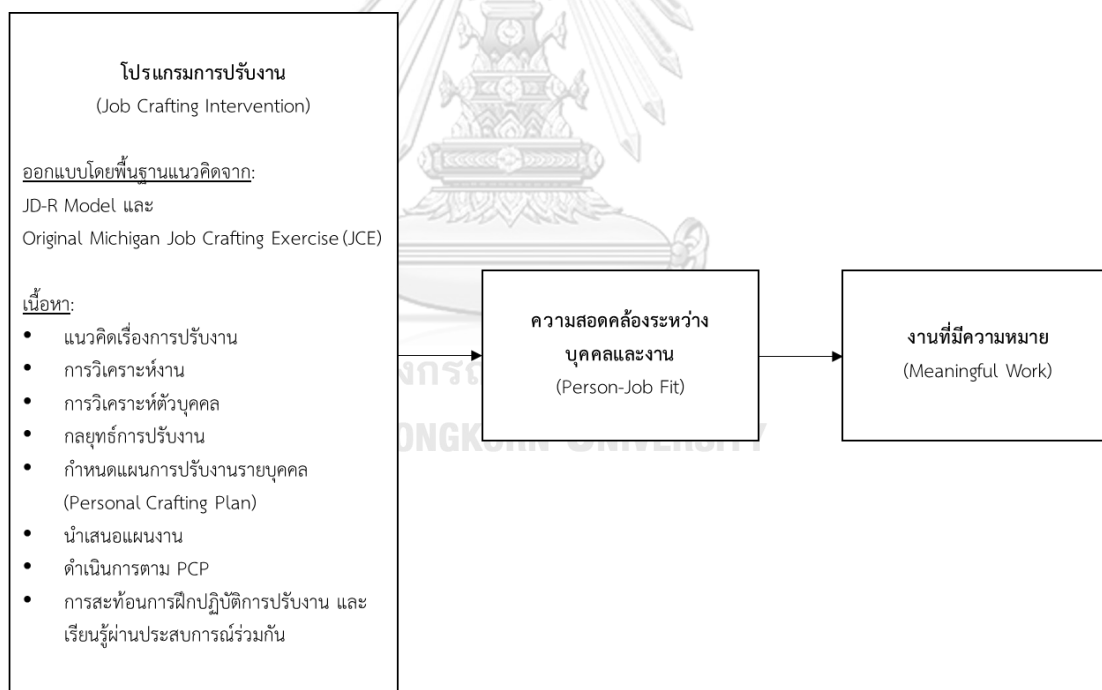
เพื่อศึกษาผลของโปรแกรมการปรับงานต่องานที่มีความหมาย โดยมีความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน เป็นตัวแปรส่งผ่าน และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรการปรับงาน ความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน และงานที่มีความหมาย ในกลุ่มพนักงานบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในประเทศไทย

กรอบแนวคิดการวิจัย

สรุปงานวิจัยนี้ต้องการศึกษาผลของโปรแกรมการปรับงานต่องานที่มีความหมาย โดยมีความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน ดังแสดงตามแผนภาพ 3

แผนภาพ 3

กรอบแนวคิดการวิจัย



ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยกึ่งทดลองในสนาม หรือ quasi-experimental field study โดยใช้รูปแบบแบบมีกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมเปรียบเทียบก่อนและหลัง หรือ แบบสองกลุ่มวัดสองครั้ง (The non-equivalent control group design หรือ two group pretest-posttest design) เพื่อ

ศึกษาผลลัพธ์ของโปรแกรมการปรับงานที่มีผลต่องานที่มีความหมาย โดยมีความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน เป็นตัวแปรส่งผ่าน

ประชากร คือ พนักงานในบริษัทเอกชนในประเทศไทย ที่มีประสบการณ์ทำงานอยู่ในระหว่าง 3-15 ปี

กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานในบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในประเทศไทย ที่มีความสนใจในแนวทางการปรับงาน เพื่อต้องการเพิ่มระดับความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน และต้องการที่จะเพิ่มระดับการรับรู้งานที่มีความหมาย รวมทั้งได้รับการสนับสนุนจากองค์การในการให้พนักงานเข้าร่วมโปรแกรมการปรับงาน

ตัวแปรต้น คือ โปรแกรมการปรับงาน

ตัวแปรตาม คือ งานที่มีความหมาย

ตัวแปรส่งผ่าน คือ ความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน

ค่านิยมปฏิบัติการ

งานที่มีความหมาย หมายถึง การที่บุคคลรับรู้ว่างานนั้นมีประโยชน์และมีคุณค่า รวมทั้งเป็นงานที่ตอบสนองต่อความมุ่งมั่นหรือเป้าหมายของตัวบุคคล ซึ่งโดยทั่วไปการประเมินคุณค่านั้นๆเป็นเรื่องอัตวิสัย มี 3 องค์ประกอบ (Steger et al., 2012) ได้แก่ 1) ความหมายทางบวกของงาน (Positive meaning in work) 2) การสร้างคุณค่าผ่านการทำงาน (Meaning making through work) และ 3) แรงจูงใจเพื่อสิ่งที่ยิ่งใหญ่กว่าตน (Greater good motivation) โดยใช้มาตรวัดงานที่มีความหมาย (The Work as Meaning Inventory : WAMI) พัฒนาโดย Steger และคณะ (2012) ซึ่งมีข้อคำถามทั้งหมด 10 ข้อ แบ่งเป็น 3 องค์ประกอบตามนิยามข้างต้น

ความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน หมายถึง ความสอดคล้องเหมาะสมกันระหว่างความรู้ ทักษะ และความสามารถ (KSA) ของบุคคล กับลักษณะที่จำเป็นที่ต้องใช้ในการทำงานนั้น โดยแบ่งเป็น 2 องค์ประกอบ (Cable & DeRue, 2002) ได้แก่ 1) ความสอดคล้องระหว่างความต้องการในงานและความสามารถของตัวบุคคล หรือ Demands-abilities fit (D-A fit) และ 2) ความสอดคล้องระหว่างความต้องการของบุคคลและการสนับสนุนขององค์การ หรือ Needs-supplies fit (N-S fit) โดยใช้มาตรวัดความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน (The Person-Job fit scale) ของ

Cable และ DeRue (2002) โดยมาตรวัดนี้ได้พัฒนามาจาก Kristof (1996) และ Edwards (1991) โดยเป็นข้อคำถามทั้งหมด 6 ข้อ แบ่งเป็น 2 องค์กรประกอบ ตามความหมายเดียวกันกับข้างต้น

โปรแกรมการปรับงาน หมายถึง โปรแกรมจัดกระทำ (Intervention) ที่เน้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรม โดยมีจุดมุ่งหมายเมื่อพนักงานดำเนินการตามขั้นตอนของโปรแกรมครบถ้วน ผู้เข้าร่วมโปรแกรมก็จะเกิดพฤติกรรมการทำงานเพิ่มขึ้น โดยใช้เนื้อหาในการปรับงานตามแนวคิดการปรับงานเพื่อสร้างสมดุลระหว่างข้อเรียกร้องในงานและทรัพยากรในงานของ Tims และ Bakker (2010) โดยโปรแกรมการปรับงานจะใช้จัดกระทำในกลุ่มผู้เข้าร่วมวิจัยในกลุ่มทดลอง และไม่ได้ใช้ในกลุ่มควบคุม

พฤติกรรมการทำงาน หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออก ซึ่งสอดคล้องตามแนวทางในการปรับงานทั้ง 4 ด้าน ตามแนวคิดการปรับงานเพื่อสร้างสมดุลระหว่างข้อเรียกร้องในงานและทรัพยากรในงานของ Tims และ Bakker (2010) ได้แก่ 1) การเพิ่มทรัพยากรในงานด้านโครงสร้าง (Increasing structural job resources) 2) การเพิ่มทรัพยากรในงานด้านสังคม (Increasing social job resources) 3) การเพิ่มข้อเรียกร้องในงานด้านความท้าทาย (Increasing challenging job demands) และ 4) การลดข้อเรียกร้องที่ขัดขวางในงาน (Decreasing hindering job demands) โดยใช้มาตรวัดการปรับงาน (The Job crafting scale) ของ Tims และคณะ (2012) โดยมีข้อคำถามทั้งหมด 21 ข้อแบ่งเป็น 4 องค์กรประกอบตามความหมายเดียวกันกับข้างต้น

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากงานวิจัย

งานวิจัยนี้จัดทำขึ้นเพื่อศึกษาผลของโปรแกรมการปรับงานต่องานที่มีความหมาย โดยมีความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน เป็นตัวแปรส่งผ่าน และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรดังกล่าว ดังนั้น ผู้วิจัยจึงคาดหวังว่าผลของการศึกษาที่ได้จะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาความรู้ทางวิชาการ โดยช่วยให้ได้ความรู้และความเข้าใจถึงปัจจัยที่จะช่วยทำนายนายระดับการรับรู้งานที่มีความหมาย และเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาวิจัยในอนาคต รวมทั้งเป็นแนวทางให้องค์การนำความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาโปรแกรมการปรับงาน ไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาโปรแกรมเพื่อเสริมสร้างการรับรู้งานที่มีความหมาย ผ่านการเพิ่มขึ้นของระดับความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน เพื่อช่วยเสริมสร้าง psychological well-being ให้กับพนักงานในองค์กร ซึ่งอาจส่งผลให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่องาน และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ลดปัญหาต่างๆเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้

บทที่ 2

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยกึ่งทดลองในสนาม หรือ quasi-experimental field study แบบมีกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมสองกลุ่ม วัดสองครั้งก่อนและหลังการทดลอง (two group pretest-posttest design) เพื่อเปรียบเทียบผลลัพธ์ก่อนและหลังการได้รับโปรแกรมการปรับงาน และเปรียบเทียบความสัมพันธ์ของระดับความสอดคล้องและหว่างบุคคลและงาน และการรับรู้งานที่มีความหมาย ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม โดยการทดลองนี้มีตัวแปรต้น ได้แก่ โปรแกรมการปรับงาน ตัวแปรตาม ได้แก่ งานที่มีความหมาย โดยมีความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน เป็นตัวแปรส่งผ่าน โดยมีรูปแบบการทดลอง ดังนี้

	T1		T2
กลุ่มทดลอง	Pre-test	O	Post-test
กลุ่มควบคุม	Pre-test	--	Post-test

- T1 หมายถึง การวัดระดับของตัวแปรทั้งหมดที่ใช้ในงานวิจัยครั้งที่ 1 ของกลุ่มทดลอง ก่อนได้รับโปรแกรมการปรับงาน และของกลุ่มควบคุมซึ่งไม่ได้รับโปรแกรมการปรับงาน
- T2 หมายถึง การวัดระดับของตัวแปรทั้งหมดที่ใช้ในงานวิจัยครั้งที่ 2 ของกลุ่มทดลอง หลังได้รับโปรแกรมการปรับงาน และของกลุ่มควบคุมหลังจากผ่านช่วงควบคุม (ใช้ชีวิตการทำงานตามปกติ)
- O หมายถึง การให้โปรแกรมการปรับงาน
- หมายถึง ไม่มีการให้โปรแกรมการปรับงาน

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

กลุ่มประชากรของการวิจัยในครั้งนี้ได้แก่กลุ่มพนักงานบริษัทเอกชนในประเทศไทย ที่มีประสบการณ์ทำงานอยู่ในระหว่าง 3-15 ปี¹ เนื่องจากเป็นกลุ่มที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมาเป็น

¹ กำหนดอายุการทำงานระหว่าง 3-15 ปี เนื่องจากพนักงานที่มีอายุงานมากกว่า 20 ปี จะเกิดความเคยชินในงานที่ทำอยู่ และอาจมองว่างานที่ทำอยู่นั้นไม่เป็นปัญหา จึงอาจทำให้ผลที่ได้จากโปรแกรมการปรับงานไม่มีประโยชน์ต่อพนักงานกลุ่มดังกล่าว (Schrijver, 2018) แต่หากอายุงานน้อยเกินไป ก็อาจทำให้ผู้ปรับงานยังไม่เข้าใจสภาพแวดล้อมในงานที่รับผิดชอบมากเท่าที่ควร

ระยะหนึ่งซึ่งจะมีความคุ้นเคยและเข้าใจลักษณะของงานที่ทำในระดับที่สามารถมองเห็นโอกาสในการปฏิบัติงานได้ รวมทั้งไม่อยู่ในงานนั้นยาวนานเกินไปจนอาจเกิดความเคยชินในงานที่ปฏิบัติ

กลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยกำหนดกลุ่มตัวอย่างของการวิจัยครั้งนี้คือ พนักงานในบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในประเทศไทย ที่มีความสนใจในแนวทางการปฏิบัติงาน เพื่อต้องการเพิ่มระดับความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน และต้องการที่จะเพิ่มระดับการรับรู้งานที่มีความหมายที่เพิ่มขึ้น รวมทั้งได้รับการสนับสนุนจากองค์การในการให้พนักงานเข้าร่วมโปรแกรมการปฏิบัติงาน กำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่างโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป G*Power โดยกำหนดอำนาจในการทดสอบ (power of test) ที่ระดับ 0.8 และกำหนดขนาดของอิทธิพล (effect size) ที่ระดับปานกลางคือ 0.5 โดยคำนวณได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง (sample size) ที่ 42 คน จากนั้นผู้วิจัยได้บวกจำนวนเพื่อตกหล่น (dropout rate) เพิ่มเติมอีกประมาณ 10% โดย 10% มาจากจำนวน dropout rate โดยประมาณจากงานวิจัยที่มีหัวข้อและวิธีการศึกษาเช่นเดียวกับงานวิจัยนี้ เช่น Sakuraya และคณะ (2016) พบว่ามีอัตรา dropout rate 16% ในกลุ่มทดลอง ในขณะที่งานวิจัยของ van Wingerden และคณะ(2017) ไม่พบจำนวนการ dropout (100% response rate) ทำให้จากกลุ่มตัวอย่าง 42 คน ก็จะเท่ากับขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ 46 คน และสุดท้ายผู้วิจัยได้รับคำแนะนำจากอาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิในระหว่างการนำเสนอโครงร่างงานวิจัยว่าควรเพิ่มขนาดกลุ่มตัวอย่างเป็น 60 คน เพื่อให้งานวิจัยมีความน่าเชื่อถือและมีอำนาจการทำนายที่เพิ่มขึ้น ดังนั้นผู้วิจัยจึงกำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่างของงานวิจัยนี้ไว้จำนวน 60 คน โดยแบ่งเป็นกลุ่มทดลองจำนวน 30 คน และ กลุ่มควบคุมจำนวน 30 คน โดยกลุ่มตัวอย่างจะมาจากหลากหลายตำแหน่งและหน่วยงาน โดยกำหนดให้ผู้เข้าร่วมจะต้องมีประสบการณ์ทำงานอยู่ในระหว่าง 3-15 ปี โดยค้นหาผู้สนใจเข้าร่วมงานวิจัยจากการประชาสัมพันธ์และเปิดรับสมัครภายในองค์การที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

เกณฑ์การคัดเลือกในกลุ่มตัวอย่าง มีทั้งสิ้น 6 เกณฑ์ ดังนี้

1. เป็นผู้ที่มีสมัครเข้าร่วมโครงการด้วยความสมัครใจ
2. มีอายุประสบการณ์ทำงานในบริษัทอยู่ระหว่าง 3-15 ปี
3. ทำงานในตำแหน่งสาขาใดก็ได้ รวมทั้งเป็นเพศใดก็ได้
4. มีเครื่องมือที่สามารถติดต่อสื่อสารได้อย่างสะดวก
5. เป็นพนักงานในองค์การที่สามารถพูดและสื่อสารเป็นภาษาไทยได้
6. สามารถเข้าร่วมกิจกรรมการวิจัยได้ตั้งแต่ต้นจนจบ

เกณฑ์การคัดออกจากกลุ่มตัวอย่าง มีทั้งสิ้น 2 เกณฑ์ ดังนี้

1. ผู้เข้าร่วมวิจัยแจ้งขอถอนตัวระหว่างการวิจัย
2. ผู้เข้าร่วมวิจัยไม่มาเข้าร่วมกิจกรรมการฝึกอบรมตามที่กำหนด หรือไม่มีการจัดทำแผนการปฏิบัติงานและไม่มีการรายงานความคืบหน้าของกิจกรรม

ขั้นตอนการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ขั้นตอนที่ 1 ผู้วิจัยดำเนินการติดต่อไปยังบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นบริษัทที่ดำเนินธุรกิจด้านโทรคมนาคม และมีนโยบายในการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่มุ่งเน้นให้พนักงาน กล้าคิดกล้าลองทำสิ่งใหม่ และพยายามหาวิธีการทำงานเพื่อพัฒนางานให้ดีขึ้นเสมอ รวมทั้งต้องการที่จะพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานให้ดีขึ้น เพื่อขอเข้าทำการวิจัยกับพนักงานในบริษัทดังกล่าว โดยประสานงานกับผู้บริหารที่มีอำนาจของบริษัทฯ ซึ่งเป็นผู้ที่สามารถพิจารณาอนุญาตให้เข้าทำวิจัยได้ และดำเนินการขออนุมัติในการทำวิจัยจากผู้มีอำนาจตามขั้นตอนดำเนินการที่บริษัทกำหนดและได้รับอนุมัติให้ดำเนินการวิจัยเมื่อวันที่ 3 กุมภาพันธ์ 2565

ขั้นตอนที่ 2 หลังจากได้รับอนุญาตให้เข้าทำวิจัยได้ ผู้วิจัยดำเนินการนำโปรแกรมการปรับงานที่ได้ออกแบบไว้ ไปทดลองใช้กับกลุ่ม Pilot โดยใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 5 คน เพื่อทดลองการนำโปรแกรมการปรับงานไปใช้ในหน่วยงานจริง และนำข้อเสนอแนะที่ได้จากผู้เข้าร่วมกิจกรรมมาใช้พัฒนารูปแบบและเนื้อหาของโปรแกรมการปรับงานให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น โดยจัดขึ้นเมื่อวันที่ 12 กุมภาพันธ์ 2565

ขั้นตอนที่ 3 ผู้วิจัยแจ้งประชาสัมพันธ์โครงการผ่านช่องทางของบริษัทฯ ช่วงระหว่างวันที่ 17 กุมภาพันธ์ ถึง 26 มีนาคม 2565 เพื่อรับสมัครพนักงานที่สนใจเข้าร่วมโครงการผ่านระบบ google form โดยผู้วิจัยได้ประชาสัมพันธ์รายละเอียดของโปรแกรมการปรับงานให้พนักงานได้รับทราบ เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจเข้าร่วมโครงการของพนักงาน รวมทั้งสื่อสารเน้นย้ำให้ผู้สมัครเข้าร่วมโครงการรับทราบว่า การวิจัยนี้ขอให้เป็นความสมัครใจในการเข้าร่วมหรือไม่เข้าร่วมการวิจัย หากปฏิเสธ ขอยืนยันว่าจะไม่มีผลกระทบในเชิงลบต่อการทำงานที่บริษัทแห่งนี้ เพื่อป้องกันการสมัครเข้าร่วมการวิจัยด้วยความเกรงใจ หรืออคติ โดยผู้สมัครจะได้อ่านรายละเอียดของโครงการวิจัยและกิจกรรมในการวิจัยที่จะเกิดขึ้นทั้งหมดก่อนสมัครเข้าร่วมงานวิจัย รวมทั้งสามารถเลือกได้ว่าจะเข้าร่วมงานวิจัยในกลุ่มทดลองหรือกลุ่มควบคุม หรือเข้าร่วมวิจัยในกลุ่มใดก็ได้² จากนั้นจะเป็นการแสดง

² เนื่องจากโปรแกรมการปรับงาน ดำเนินการจัดขึ้นในวันหยุดประจำสัปดาห์ของพนักงาน เพื่อไม่ให้เป็นการบังคับและรบกวนเวลาในวันหยุดของพนักงาน ทางบริษัทต้นสังกัดของกลุ่มตัวอย่างจึงมีความประสงค์ต้องการให้ผู้เข้าร่วมวิจัยสามารถเลือกเข้าร่วมกิจกรรมได้ตามความสมัครใจ

ความยินยอมที่จะเข้าร่วมการวิจัยโดยการกดคลิกปุ่ม “ส่ง” หลังจากกรอกข้อมูลการสมัครครบถ้วนแล้ว เพื่อยืนยันการสมัคร ถือเป็น การลงนามเพื่อยืนยันการเข้าร่วมการวิจัยนี้ (consent by action)

ขั้นตอนที่ 4 หลังจากได้รายชื่อผู้สนใจเข้าร่วมโครงการมาแล้ว ผู้วิจัยดำเนินการตรวจสอบคุณสมบัติเบื้องต้นของผู้สมัคร เช่น อายุประสบการณ์ทำงาน ให้เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด

ขั้นตอนที่ 5 ผู้วิจัยจะพิจารณาคคุณสมบัติของผู้สมัครทั้งหมดจาก เพศ อายุตัว อายุ ประสบการณ์ทำงาน รวมทั้งลักษณะของงาน เพื่อดำเนินการแบ่งกลุ่มตัวอย่างเป็นสองกลุ่มให้มีจำนวน และมีคุณลักษณะที่ใกล้เคียงกันมากที่สุด โดยแบ่งกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีจับคู่ (Match pair) เพื่อจัดเข้ากลุ่ม 2 กลุ่ม คือ กลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม เพื่อใช้ในการวิจัยต่อไป โดยในกรณีนี้สามารถกำหนดการเข้าร่วมกลุ่มวิจัยให้กับผู้สมัครเข้าร่วมการวิจัยได้เฉพาะกับกลุ่มผู้สมัครที่ระบุความประสงค์ที่ต้องการเข้าร่วมวิจัยแบบ “สามารถเข้าร่วมในกลุ่มใดก็ได้ แล้วแต่ผู้วิจัยจะพิจารณา” ซึ่งมีจำนวนผู้สมัครเข้าร่วมวิจัยในลักษณะนี้จำนวน 16 คนจากทั้งหมด 54 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินการทดลอง (Intervention)

ผู้วิจัยพัฒนาโปรแกรมการปรับงาน (job crafting intervention) เพื่อใช้ดำเนินการสำหรับกลุ่มทดลอง โดยใช้เนื้อหาตามแนวคิดการปรับงานเพื่อสร้างสมดุลระหว่างข้อเรียกร้องและทรัพยากรในงานของ Tims และ Bakker (2010) เป็นพื้นฐาน และออกแบบกิจกรรมภาพรวมของโปรแกรมโดยใช้แนวคิดพื้นฐานของโปรแกรมการฝึกฝนการปรับงาน หรือ The Job Crafting Exercise (JCE) ของ Berg และคณะ (2013) ซึ่งมีรายละเอียดดังที่ได้กล่าวไปแล้วในบทข้างต้น โดยกิจกรรมดำเนินการในรูปแบบออนไลน์ผ่านเครื่องมือสื่อสารอิเล็กทรอนิกส์ (electronic job crafting intervention)³ ซึ่งปัจจุบันพบงานวิจัยของ Verelst และคณะ (2021) ซึ่งพบว่าการดำเนินโปรแกรมการปรับงานในรูปแบบออนไลน์ผ่านเครื่องมือสื่อสารอิเล็กทรอนิกส์นั้น สามารถเพิ่มระดับพฤติกรรมการปรับงานของกลุ่มตัวอย่างได้เช่นเดียวกับการจัดโปรแกรมการปรับงานแบบดั้งเดิม (traditional job crafting intervention) ทั้งนี้ ผู้วิจัยจะขอแบ่งรายละเอียดในการออกแบบโปรแกรมการปรับงานเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

³ เนื่องจากงานวิจัยอยู่ในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 หรือ Covid-19 ซึ่งรัฐบาลขอความร่วมมือโดยห้ามจัดกิจกรรมที่เป็นกรรวมกลุ่มของบุคคลเพื่อลดการแพร่ระบาด จึงจำเป็นต้องดำเนินการกิจกรรมทั้งหมดในรูปแบบการฝึกอบรมผ่านระบบสื่อสารอิเล็กทรอนิกส์ (e-training)

1. **การกำหนดวัตถุประสงค์และการกำหนดความจำเป็นในการเรียนรู้** ผู้วิจัยกำหนดวัตถุประสงค์ของโปรแกรมการปรับงานไว้ 2 ข้อ ได้แก่ 1) เพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมมีความรู้ความเข้าใจในแนวคิด หลักการ และประโยชน์ของการปรับงาน และ 2) เพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมสามารถนำกลยุทธ์ในการปรับงานไปปรับใช้ในสภาพแวดล้อมการทำงานจริงได้

2. **การกำหนดเนื้อหาและขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม** ผู้วิจัยเลือกใช้แนวคิดการปรับงานตามแนวคิดการปรับงานเพื่อสร้างสมดุลระหว่างข้อเรียกร้องและทรัพยากรในงานของ Tims และ Bakker (2010) ซึ่งกำหนดแนวทางการปรับงานไว้ 4 รูปแบบ ได้แก่ การเพิ่มทรัพยากรในงานด้านโครงสร้าง (increasing structural job resources) การเพิ่มทรัพยากรในงานด้านสังคม (increasing social job resources) การเพิ่มข้อเรียกร้องในงานด้านความท้าทาย (increasing challenging job demands) การลดข้อเรียกร้องที่ขัดขวางในงาน (decreasing hindering job demands) แสดงตามแผนภาพ 4⁴ ซึ่งในส่วนนี้จะป็นแนวคิดที่ใช้กำหนดเป็นกลยุทธ์ในการปรับงาน (Demerouti et al., 2019) เพื่อใช้ในการทำกิจกรรมเพื่อฝึกปฏิบัติ

แผนภาพ 4

ตัวอย่างกลยุทธ์ในการปรับงานตามแนวคิด JD-R Model (ปรับจาก Demerouti และคณะ, 2019)

การเพิ่มทรัพยากรในงาน	การเพิ่มความท้าทายในงาน	การลดข้อเรียกร้องในงาน
<ul style="list-style-type: none"> • มองหาข้อมูลป้อนกลับ • มองหาการสนับสนุน • ใช้ความอิสระในการทำงาน • การมีส่วนร่วมกับเครือข่ายในการทำงาน • มองหาโอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ • การตกแต่งสถานที่ทำงาน • การใช้คำชื่นชม • การเพิ่มความสัมพันธ์อันดีกับผู้ร่วมงาน 	<ul style="list-style-type: none"> • นำความถนัดมาใช้ในการทำงาน (โปรแกรม, ภาษา, ความรู้ต่างๆ) • ขอทำงานโครงการใหม่ๆ • ขอรับผิดชอบบทบาทใหม่ๆ : การสอนงาน, ดูแลงาน, การคิดกลยุทธ์ หรือ การวางแผนงานในระยะยาว 	<ul style="list-style-type: none"> • การทำให้รูปแบบการทำงานง่ายขึ้น • การวางแผนงาน การบริหารจัดการเวลาที่มีประสิทธิภาพ ลดจำนวนงานที่เร่งด่วน • การมอบหมายงาน • กำหนดการเข้าไปเช็ค email 2 ครั้งต่อวันเพื่อลดเวลาการใช้ email • ทำให้การตกลงร่วมกันในงานมีความชัดเจน ลดความขัดแย้ง • มองหาสถานที่ทำงานที่เงียบสงบ

ผู้วิจัยประยุกต์ใช้แนวคิดจากโปรแกรมการฝึกฝนการปรับงาน หรือ The Job Crafting Exercise (JCE) ของ Berg และคณะ (2013) เป็นพื้นฐานในการกำหนดรูปแบบของกิจกรรม โดยผู้วิจัยกำหนดขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรม แบ่งออกเป็น 2 ช่วง ดังนี้

⁴ ตัวอย่างกลยุทธ์ในภาพที่ 4 ในหัวข้อ “การเพิ่มทรัพยากรในงาน” จะรวมกลยุทธ์การปรับงานทั้ง 2 รูปแบบ ได้แก่ การเพิ่มทรัพยากรในงานด้านโครงสร้าง (increasing structural job resources) การเพิ่มทรัพยากรในงานด้านสังคม (increasing social job resources) ไว้ในหัวข้อเดียวกัน

ช่วงที่ 1 มี 5 ขั้นตอน ได้แก่

ขั้นตอนที่ 1 การให้ความรู้เกี่ยวกับแนวคิดการปรับงาน และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง (ระยะเวลา 30 นาที) เริ่มต้นจากการพูดคุยแนะนำตัว และอธิบายวัตถุประสงค์ของงานวิจัย รวมทั้งขอความร่วมมือผู้เข้าร่วมกิจกรรมในการไม่เปิดเผยรายละเอียดของเนื้อหาการฝึกอบรมที่กำลังจะได้เรียนรู้ให้แก่ผู้อื่น เพราะอาจส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์ของการวิจัย จากนั้นให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมแต่ละคนแนะนำตัว เพื่อเป็นการสร้างความสัมพันธ์ร่วมกันของกลุ่มผู้เข้าร่วมกิจกรรม และเริ่มทำการบรรยายเนื้อหาเกี่ยวกับความหมาย แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการปรับงาน โดยเน้นที่แนวคิดการปรับงานเพื่อสร้างสมดุลระหว่างข้อเรียกร้องและทรัพยากรในงานของ Tims และ Bakker (2010) รวมทั้งนำเสนอแนวคิดเรื่องแนวคิดทฤษฎีโมเดลข้อเรียกร้องของงานและทรัพยากรในงาน (JD-R Model) ของ Bakker และ Demerouti (2007) โดย JD-R Model จะทำหน้าที่ 2 บทบาทในเนื้อหาของกิจกรรม ได้แก่ (1) เพื่อสร้างความเข้าใจให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมรู้ว่าความสมดุลระหว่างข้อเรียกร้องและทรัพยากรในงาน สามารถส่งผลต่อ แรงจูงใจ สุขภาพที่ดี และความเครียดได้อย่างไร และ (2) เพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมเข้าใจแนวคิด หลักการในการที่จะปรับสมดุลระหว่างความต้องการและทรัพยากรในงาน ได้อย่างไร เพื่อที่จะนำมาใช้ในการฝึกปฏิบัติการปรับงานในขั้นตอนต่อไป

ขั้นตอนที่ 2 การให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมทำการวิเคราะห์งานในปัจจุบัน (ระยะเวลา 30 นาที) เป็นการให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมเขียนสรุปงานที่ทำในปัจจุบัน โดยให้คิดวิเคราะห์ถึงสภาพแวดล้อมในงานทั้งหมด ให้ออกมาในแง่ของความต้องการและทรัพยากรในงาน (Job demands and resources) โดยเขียนออกมาเป็นข้อและให้จัดลำดับความสำคัญของงานแต่ละงานว่าต้องใช้เวลาในการทำมากน้อยเพียงใด โดยเขียนงานลงในแบบฟอร์มที่ผู้วิจัยกำหนดให้

ขั้นตอนที่ 3 การวิเคราะห์จุดแข็ง แรงจูงใจ และความชอบหรือความปรารถนาของตนเอง (ระยะเวลา 30 นาที) จากนั้นให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมพิจารณาถึงจุดแข็ง แรงจูงใจ ความชอบหรือความปรารถนาในการทำงานของตนเอง รวมทั้งเขียนสิ่งที่เป็นอุปสรรคขัดขวางในการทำงาน หรือสิ่งที่ขัดแย้งกับความเป็นตัวตน หรือขัดแย้งกับความถนัด หรือเขียนสิ่งที่ทำให้หมดกำลังใจในการทำงาน โดยให้เขียนทั้งหมดนี้ลงในแบบฟอร์มเดียวกับที่ใช้ในขั้นตอนที่สอง

ขั้นตอนที่ 4 การนำสิ่งที่วิเคราะห์จากขั้นตอนก่อนหน้ามาวิเคราะห์ร่วมกัน (ระยะเวลา 30 นาที) ให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมนำผลจากการวิเคราะห์งานและการวิเคราะห์ตนเองจากขั้นตอนที่ 2 และ 3 มาวิเคราะห์ร่วมกัน เพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมเข้าใจและมองเห็นสถานะความไม่สอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน (person-job misfit) ของตนเอง จากนั้นให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมคัดเลือกงานที่มีความสำคัญและเป็นงานที่ผู้เข้าร่วมกิจกรรมอยากจะนำมาใช้ในการฝึกปฏิบัติการปรับงานในหน้างานจริงมากที่สุด 3 งาน เพื่อใช้กำหนดเป็นหัวข้องานที่จะใช้ในการฝึกปฏิบัติ และเป็นเป้าหมายในการ

ปรับงานในขั้นตอนต่อไป โดยมีเกณฑ์ในการคัดเลือกงานที่จะนำมาใช้ปรับงานได้แก่ จำนวนความถี่ที่ต้องปฏิบัติงานนั้น (frequency) ระยะเวลาที่ต้องปฏิบัติงาน (duration) และความพยายามที่จะต้องใช้ในการปฏิบัติงาน (effort)

ขั้นตอนที่ 5 การจัดทำแผนการปรับงานรายบุคคล (Personal Crafting Plan) (ระยะเวลา 30 นาที) เป็นขั้นตอนในการกำหนดแผนในการปรับงานส่วนบุคคล เพื่อนำไปใช้ในการฝึกปฏิบัติและทดลองทำจริงในสถานการณ์การทำงานจริง โดยผู้เข้าร่วมกิจกรรมจะต้องดำเนินการเขียนแผนการปรับงานตามรูปแบบที่ผู้วิจัยกำหนด โดยมีรายละเอียดเช่น หัวข้องาน วิธีการหรือกลยุทธ์ที่คาดว่าจะใช้ในการปรับงาน ตัววัดหรือวิธีการวัดผล หรือระยะเวลาที่จะดำเนินการเป็นต้น จากนั้นให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้นำเสนอแผนการปรับงานของตนให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมคนอื่นได้รับทราบ เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และแนวคิดการปรับงาน รวมทั้งเป็นการสร้างความเชื่อมั่นในการนำแผนที่กำหนดไปปฏิบัติจริง (commitment) ซึ่งในส่วนของขั้นตอนที่ให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมดำเนินการทำแผนการปรับงานรายบุคคล ผู้วิจัยได้นำแนวคิดในการตั้งเป้าหมาย SMART Goal ของ Doran (1981) โดยกำหนดหลักการในการตั้งเป้าหมายที่มีประสิทธิภาพ ไว้ดังนี้

- เฉพาะเจาะจง (Specific) คือ เป้าหมายนั้นมีความชัดเจน และเฉพาะเจาะจง
- วัดผลได้ (Measurable) คือ สามารถวัดผลของความสำเร็จได้
- บรรลุผลได้ (Attainable) คือ สามารถบรรลุถึงเป้าหมายได้
- อยู่บนความเป็นจริง (Realistic) คือ ทำได้จริงบนสภาพความเป็นจริงที่เป็นอยู่
- มีกรอบเวลา (Timely) คือ การกำหนดกรอบของเวลาที่ชัดเจน

และจากนั้นจะเป็นการให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้นำแผนการปรับงานที่กำหนดไปดำเนินการปฏิบัติจริงในสภาพแวดล้อมในการทำงานจริง โดยกำหนดให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมทุกคนจะต้องส่งรายงานการดำเนินกิจกรรมและความคืบหน้าของแผนการปรับงานรายบุคคลทุกสัปดาห์ โดยให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมส่งรายงานตามรูปแบบที่ผู้วิจัยกำหนดเป็นรายสัปดาห์ รวมทั้งเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้สอบถามหรือปรึกษาหารือถึงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นระหว่างการดำเนินกิจกรรมตามแผนกับผู้วิจัยได้ตลอดเวลา เพื่อให้มั่นใจว่าผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้มีการดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้จริงและครบถ้วนตามที่ได้วางแผนไว้ ซึ่งกำหนดระยะเวลาในการลงมือดำเนินการตามแผนไว้ที่ 3 สัปดาห์ หลังจากนั้นก็จะเข้าสู่ช่วงที่ 2 ของโปรแกรม โดยจะมีทั้งหมด 2 ขั้นตอน ดังนี้

ช่วงที่ 2 มี 2 ขั้นตอน ได้แก่

ขั้นตอนที่ 1 การสะท้อนการฝึกปฏิบัติการปรับงาน และเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ร่วมกัน (ระยะเวลา 60 นาที) เป็นขั้นตอนที่ผู้เข้าโปรแกรมจะต้องประเมินสิ่งที่ได้ดำเนินการทดลองปรับงาน

ในช่วงเวลา 3 สัปดาห์ที่ผ่านมา และประเมินการดำเนินการตามแผนว่าริเริ่มปรับงานได้มากน้อยเพียงใด พบอุปสรรคอะไรในระหว่างการศึกษาปรับงาน และผู้เข้าร่วมกิจกรรมทุกคนช่วยกันพิจารณาหาแนวทางในการแก้ไขเพื่อให้เกิดเป็นความรู้ใหม่ในการปรับงานต่อไป

ขั้นตอนที่ 2 การประเมินผลของการฝึกปฏิบัติและกำหนดเป้าหมายในการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ต่อไป (ระยะเวลา 60 นาที) เป็นการให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมแต่ละท่านประเมินประโยชน์จากสิ่งที่ได้ลงมือทดลองทำ ประเมินสิ่งที่ได้เรียนรู้ สิ่งที่ได้ทำได้ดี และสิ่งที่ เป็นอุปสรรคต่อการปรับงาน ทั้งอุปสรรคจากตัวบุคคลเองหรือองค์การ รวมทั้งพูดคุยเกี่ยวกับแผนในการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงานต่อไป รวมทั้งนำเสนอสิ่งที่ต้องการทำให้เกิดขึ้นในอนาคต

3. ดำเนินการทดลองนำโปรแกรมการปรับงานไปใช้กับกลุ่มทดสอบ (Pilot group)

เพื่อให้มั่นใจว่าโปรแกรมการปรับงานที่ผู้วิจัยได้ออกแบบนั้น มีรูปแบบและระยะเวลาที่เหมาะสม รวมทั้งสามารถทำหน้าที่เป็นตัวจัดกระทำ (manipulation) ให้เกิดพฤติกรรมการปรับงานที่สูงขึ้นกับกลุ่มตัวอย่างได้จริง และเพื่อนำความเห็นที่ได้ไปปรับปรุงให้กิจกรรมมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้นก่อนการนำไปใช้ในการวิจัยจริงต่อไป ผู้วิจัยดำเนินการนำโปรแกรมการปรับงานที่ได้ออกแบบไว้ไปทดลองปฏิบัติจริงกับกลุ่มทดสอบที่คัดเลือกขึ้นมาจากพนักงานกลุ่มเดียวกันกับกลุ่มตัวอย่างจริง จำนวน 5 คน เมื่อวันที่ 12 กุมภาพันธ์ 2565 โดยผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอนที่ออกแบบไว้ โดยมีการประเมิน Pre-test ก่อนเริ่มโปรแกรม และ Post-Test หลังจบโปรแกรม 2 สัปดาห์ เพื่อวัดระดับพฤติกรรมการปรับงานของกลุ่มทดสอบ ด้วยมาตรวัดการปรับงาน (The Job Crafting Scale) ของ Tims และคณะ (2012) โดยจะกล่าวในรายละเอียดของมาตรวัดนี้ในลำดับถัดไป เพื่อเป็นการตรวจสอบคุณภาพของตัวโปรแกรมการปรับงาน (manipulation check) และดำเนินการสัมภาษณ์กลุ่มย่อย (focus group interview) ผู้เข้าร่วมกิจกรรม เพื่อรับข้อเสนอแนะหรือข้อมูลป้อนกลับ (feedback) เพื่อนำไปปรับปรุงกิจกรรมโปรแกรมการปรับงานก่อนนำไปทดลองจริง หลังจากดำเนินการกิจกรรมในกลุ่มทดสอบ พบระดับคะแนนเฉลี่ยของพฤติกรรมการปรับงานก่อนรับโปรแกรมคือ 3.78 และหลังจากให้โปรแกรมมีคะแนนเฉลี่ยคือ 4.06 คะแนน จากคะแนนเต็ม 5 คะแนน ซึ่งมีคะแนนที่เพิ่มขึ้น⁵ รวมทั้งมีระดับความพึงพอใจจากการเข้าร่วมกิจกรรมเท่ากับ 4.50 คะแนนจากคะแนนเต็ม 5 คะแนน ซึ่งถือว่าอยู่ในระดับสูงมาก รวมทั้งผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้ให้ความเห็นและข้อเสนอแนะในด้านเนื้อหาและรูปแบบของกิจกรรมไว้หลายด้าน ทั้งในแง่ของเนื้อหาด้านกลยุทธ์การปรับงานที่ใช้ปริมาณของเนื้อหาทางวิชาการที่มากเกินไป ข้อเสนอแนะในการใช้รูปภาพที่จะทำให้เนื้อหาน่าสนใจขึ้น ไปจนถึงรูปแบบของการส่งข้อมูลเพื่อประกอบการทำกิจกรรม ซึ่งผู้วิจัยได้นำความเห็นทั้งหมดไปปรับแก้ไขในโปรแกรมการปรับงานที่ใช้ดำเนินการจริงในกลุ่มทดลอง โดยมีตัวอย่างของความเห็นของ

⁵ ผู้วิจัยดำเนินการสรุปผลคะแนนอย่างง่าย โดยไม่ได้มีการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างมีจำนวนไม่มาก

ผู้เข้าร่วมกิจกรรมในกลุ่มทดสอบ ดังนี้ “ส่วนที่เป็นตัวอย่าง (กลยุทธ์การปฏิบัติงาน ที่มี 3 หัวข้อ) อาจยังไม่เฉลยว่าผลของการวิจัยเป็นยังไง ลองให้ผู้เข้าร่วมในห้องเดาก่อน ว่าน่าจะมีอะไรบ้าง แต่โดยรวมแล้วการบรรยาย และเนื้อหาถือว่าดีมากอยู่แล้วค่ะ” “กิจกรรมสนุกดี เนื้อหาในสไลด์ เป็นตัวหนังสือเยอะไปหน่อย ทำให้ง่วงนอน อาจลดจำนวนตัวอักษรคำบรรยายลง และอาจจะใช้รูปภาพอีโมจิประกอบแทน เพื่อดึงดูดความสนใจของผู้เรียนตลอดการฝึกอบรมค่ะ” และ “อยากให้ทำเป็น Share Drive / Share Document เพื่อจะได้ Online ได้สะดวกครับ”

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามออนไลน์ประกอบด้วยคำถามแบ่งเป็น 4 ส่วน โดยส่วนที่ 2 ถึง 4 จะใช้มาตรวัดที่พัฒนาจากต่างประเทศ โดยผู้วิจัยดำเนินการนำมาตราวัดมาแปลเป็นภาษาไทยโดยให้ผู้เชี่ยวชาญด้านภาษาแปลจากภาษาอังกฤษเป็นภาษาไทย และแปลกลับจากภาษาไทยเป็นภาษาอังกฤษ (back - translation) (Tyupa, 2011)

ส่วนที่ 1 : แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยพิจารณากำหนดข้อความคำถามจากการทบทวนวรรณกรรมและพิจารณาจากประสบการณ์ทำงาน รวมทั้งพิจารณาจากแนวทางในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยมุ่งเน้นที่การสอบถามข้อมูลที่มีประโยชน์ในการวิเคราะห์ผลต่อ เช่น เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ สังกัดหน่วยงาน อายุงาน โดยจะไม่สอบถามข้อมูลที่เป็นข้อมูลส่วนตัวเชิงลึก

ส่วนที่ 2 : มาตรวัดความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน (The Person-Job fit scale) (Cable & DeRue, 2002) โดยมาตรวัดนี้ได้พัฒนามาจาก Kristof (1996) และ Edwards (1991) โดยเป็นข้อความทั้งหมด 6 ข้อ 2 องค์ประกอบ ได้แก่ ความสอดคล้องระหว่างความต้องการในงานและความสามารถของตัวบุคคล หรือ demands-abilities fit (D-A fit) และความสอดคล้องระหว่างความต้องการของบุคคลและการสนับสนุนขององค์กร หรือ needs-supplies fit (N-S fit) องค์ประกอบละ 3 ข้อ โดยใช้มาตรประมาณค่า 5 ระดับจาก “ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง” ถึง “เห็นด้วยอย่างยิ่ง” โดยจะให้คะแนนจาก 1 ถึง 5 คะแนน จาก “ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง” เท่ากับ 1 คะแนน ไปจนถึง “เห็นด้วยอย่างยิ่ง” เท่ากับ 5 คะแนนตามลำดับ ซึ่งคะแนนยิ่งมาก ยิ่งหมายถึงระดับความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงานที่สูง โดยวิเคราะห์คะแนนเฉลี่ยรวมทุกองค์ประกอบ สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) ด้านความสอดคล้องระหว่างความต้องการในงานและความสามารถของตัวบุคคล มีค่าเท่ากับ .84 และด้านความสอดคล้องระหว่างความต้องการของบุคคลและการสนับสนุนขององค์กร มีค่าเท่ากับ .93 (Cable & DeRue, 2002)

ส่วนที่ 3 : มาตรการวัดงานที่มีความหมาย (The Work as Meaning Inventory : WAMI) (Steger et al., 2012) ซึ่งมีข้อคำถามทั้งหมด 10 ข้อ แบ่งเป็น 3 องค์ประกอบตามนิยามของงานที่มีความหมายได้แก่ ความหมายทางบวกของงาน (Positive Meaning in Work) จำนวน 4 ข้อ การสร้างคุณค่าผ่านการทำงาน (Meaning making through Work) จำนวน 3 ข้อ และ แรงจูงใจเพื่อสิ่งที่ยิ่งใหญ่กว่าตน (Greater good motivation) จำนวน 2 ข้อ โดยใช้มาตรประมาณค่า 5 ระดับจาก “ไม่จริงอย่างที่สุด” ถึง “จริงอย่างที่สุด” โดยให้คะแนนจาก 1 ถึง 5 คะแนน จาก “ไม่จริงอย่างที่สุด” เท่ากับ 1 คะแนน ไปจนถึง “จริงอย่างที่สุด” เท่ากับ 5 คะแนนตามลำดับ โดยจะมีเพียงข้อคำถามที่ 3 ที่จะมีการให้คะแนนในทางลบ ต่างจากข้อคำถามอื่นๆ โดย “ไม่จริงอย่างที่สุด” จะเท่ากับ 5 คะแนน ไปจนถึง “จริงอย่างที่สุด” เท่ากับ 1 คะแนนตามลำดับ โดยคะแนนยิ่งมาก จะหมายถึงระดับการรับรู้งานที่มีความหมายที่สูง โดยวิเคราะห์คะแนนเฉลี่ยรวมทุกองค์ประกอบ สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคของมาตรวัดต้นฉบับมีค่าเท่ากับ .93 (Steger et al., 2012)

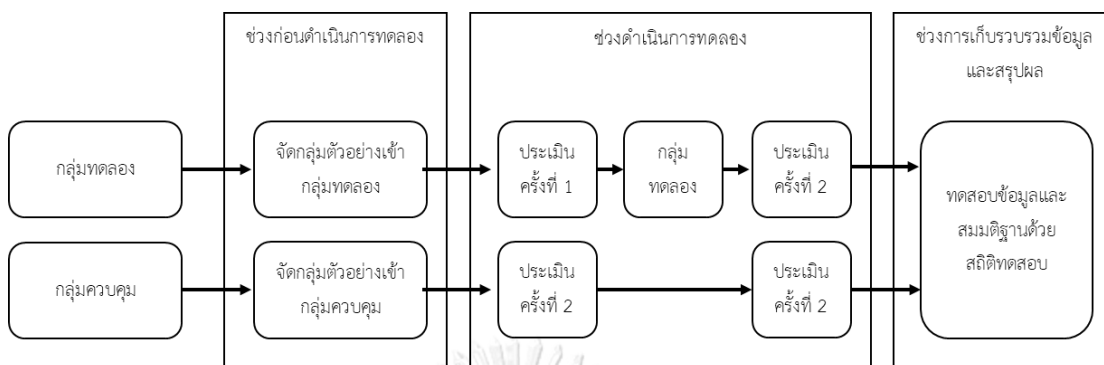
ส่วนที่ 4 : มาตรการวัดการปรับงาน (The Job crafting scale) (Tims et al., 2012) เป็นการวัดความถี่ของพฤติกรรมปรับงาน โดยมีข้อคำถามทั้งหมด 21 ข้อแบ่งเป็น 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การเพิ่มทรัพยากรในงานด้านโครงสร้าง (increasing structural job resources) จำนวน 5 ข้อ การเพิ่มทรัพยากรในงานด้านสังคม (increasing social job resources) จำนวน 5 ข้อ การเพิ่มข้อเรียกร้องในงานด้านความท้าทาย (increasing challenging job demands) จำนวน 5 ข้อ และการลดข้อเรียกร้องที่ขัดขวางในงาน (decreasing hindering job demands) จำนวน 6 ข้อ โดยใช้มาตรประมาณค่า 5 ระดับ จาก “ไม่เคย” ไปจนถึง “บ่อยครั้ง” โดยให้คะแนนจาก 1 ถึง 5 คะแนน จาก “ไม่เคย” เท่ากับ 1 คะแนน ไปจนถึง “บ่อยครั้ง” เท่ากับ 5 คะแนนตามลำดับ โดยคะแนนยิ่งมากจะหมายถึงระดับพฤติกรรมปรับงานที่สูง โดยวิเคราะห์คะแนนเฉลี่ยรวมทุกองค์ประกอบ สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคของมาตรวัดต้นฉบับ ด้านการเพิ่มทรัพยากรในงานด้านโครงสร้างมีค่าเท่ากับ .82 ด้านการเพิ่มทรัพยากรในงานด้านสังคมมีค่าเท่ากับ .77 ด้านการเพิ่มข้อเรียกร้องในงานด้านความท้าทายมีค่าเท่ากับ .75 และด้านการลดข้อเรียกร้องที่ขัดขวางในงานมีค่าเท่ากับ .79 (Tims et al., 2012)

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยวางแผนดำเนินการวิจัยไว้เป็น 3 ช่วง ได้แก่ ช่วงก่อนดำเนินการทดลอง ช่วงดำเนินการทดลอง และช่วงการเก็บรวบรวมข้อมูลและสรุปผล โดยสามารถแสดงได้ตามแผนภาพ 5 ดังนี้

แผนภาพ 5

ขั้นตอนดำเนินการวิจัยและการประเมินก่อนและหลังการทดลอง



ช่วงก่อนดำเนินการทดลอง

1.1 เป็นช่วงการออกแบบโปรแกรมการปฏิบัติงาน และเตรียมความพร้อมในด้านความรู้ของผู้วิจัย ทั้งในส่วนของเนื้อหาด้านแนวคิด ความรู้ที่เกี่ยวข้อง และตัวอย่างกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานตามแนวคิดการปฏิบัติงานเพื่อสร้างสมดุลระหว่างข้อเรียกร้องและทรัพยากรในงาน และความรู้ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการออกแบบกิจกรรมและเนื้อหาภายในโปรแกรมการปฏิบัติงาน เช่น รูปแบบการดำเนินโปรแกรมการฝึกฝนการปฏิบัติงาน หรือ The Job Crafting Exercise (JCE) ของ Berg และคณะ (2013) แนวคิดทฤษฎีโมเดลข้อเรียกร้องของงานและทรัพยากรในงาน ของ Demerouti และคณะ (2001) และ Bakker และ Demerouti (2007) แนวคิดการปฏิบัติงานตามแนวคิดโมเดลข้อเรียกร้องของงานและทรัพยากรในงานของ Tims และ Bakker (2010) แนวคิดการตั้งเป้าหมายแบบ SMART goal ของ Doran (1981) และทฤษฎีการเรียนรู้จากประสบการณ์ หรือ Experiential learning theory ของ Kolb และคณะ (2001) เป็นต้น เพื่อนำความรู้ที่ได้ไปใช้ในการออกแบบโปรแกรมการปฏิบัติงาน และเป็นการเตรียมความพร้อมด้านความรู้ของผู้วิจัยก่อนลงมือดำเนินกิจกรรมการทดลอง โดยวิธีการหาความรู้ได้แก่ การศึกษาจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง หรือค้นหาความรู้ตามสื่อต่างๆ เช่น สื่อออนไลน์ การทบทวนวรรณกรรมต่างๆ และการพูดคุยกับอาจารย์ที่ปรึกษางานวิจัย รวมทั้งผู้เชี่ยวชาญในด้านที่เกี่ยวข้อง เช่น นักวิชาการ หรือเจ้าหน้าที่พัฒนาฝึกอบรม ในองค์กรต่างๆ

1.2 จัดเตรียมเครื่องมือประกอบการบรรยายและเนื้อหาต่างๆที่ใช้ในโปรแกรมการวิจัย เช่น เอกสารใช้ประกอบกิจกรรมในโปรแกรมการปฏิบัติงาน เช่น เอกสารเนื้อหา สื่อที่ใช้ในการบรรยายเนื้อหา และแบบฟอร์มการทำแผนการปฏิบัติงานรายบุคคล เป็นต้น

1.3 จัดเตรียมระบบปฏิบัติการสื่อสารออนไลน์ (โปรแกรมปฏิบัติการ Microsoft Team) โดยมีการทดลองใช้งานกับกลุ่มเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งเรียนรู้วิธีการใช้งานระบบที่เกี่ยวข้อง

1.4 ดำเนินการสื่อสารชี้แจงรายละเอียด วัตถุประสงค์ของการวิจัย รวมทั้งรายละเอียด ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ให้ผู้บริหารหรือผู้ที่เกี่ยวข้องภายในองค์กรเอกชนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง รวมทั้งหัวหน้างานในสายงานที่เกี่ยวข้องทราบ เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างผู้วิจัยและผู้บริหารงานภายในองค์กร ทั้งในแง่ของวัตถุประสงค์และผลลัพธ์ของการวิจัยที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งเพื่อขอความร่วมมือและขออนุญาตให้พนักงานที่สนใจ เข้าร่วมกิจกรรมในการวิจัยในครั้งนี้ และขออนุญาตประชาสัมพันธ์และรับสมัครผู้สนใจเข้าร่วมโครงการผ่านตามช่องทางขององค์กร

1.5 ผู้วิจัยเปิดรับสมัครและคัดเลือกผู้สมัครเข้าร่วมงานวิจัยช่วงระหว่างวันที่ 17 กุมภาพันธ์ ถึง 26 มีนาคม 2565 โดยมีเป้าหมายให้ได้ตามจำนวนและคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่ผู้วิจัย กำหนด ซึ่งกำหนดกลุ่มตัวอย่างไว้จำนวน 60 คน โดยแบ่งเป็นกลุ่มทดลองจำนวน 30 คน และกลุ่ม ควบคุมจำนวน 30 คน แต่มีจำนวนผู้สมัครเพื่อเข้าร่วมการวิจัยรวมทั้งหมด 54 คน โดยแบ่งกลุ่ม ทดลองจำนวน 26 คน และกลุ่มควบคุมจำนวน 28 คน หลังจากนั้นผู้วิจัยดำเนินการแจ้งผลการ สมัครไปยังกลุ่มตัวอย่างที่ถูกคัดเลือก และแจ้งนัดหมายกำหนดการและรายละเอียดการเข้าร่วม กิจกรรมงานวิจัย โดยดำเนินการติดต่อสื่อสารแยกกันเป็นสองกลุ่ม คือกลุ่มทดลอง และ กลุ่มควบคุม โดยใช้ช่องทาง email และเครื่องมือสื่อสาร Online เช่น MS team และ SMS เป็นต้น เพื่อเตรียม ดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

1.6 ผู้วิจัยดำเนินการติดต่อสื่อสารและแจ้งเตือนการเข้าร่วมกิจกรรมการวิจัยกับกลุ่ม ผู้เข้าร่วมวิจัยเป็นระยะก่อนเริ่มกิจกรรมการทดลอง โดยมีการแนะนำตนเองและแจ้งวัตถุประสงค์ของ การวิจัย รวมทั้งแจ้งขั้นตอนทั้งหมดที่จะเกิดขึ้นในโครงการให้กลุ่มผู้เข้าร่วมวิจัยรับทราบ

ช่วงดำเนินการทดลอง

ผู้วิจัยแบ่งกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 2 กลุ่ม โดยกลุ่มทดลองได้รับโปรแกรมการปรับงาน ส่วน กลุ่มควบคุมจะไม่ได้รับโปรแกรมฯ โดยกิจกรรมทั้งหมดผู้วิจัยดำเนินการจัดกิจกรรมการฝึกอบรม และ ตอบแบบสอบถามผ่านระบบออนไลน์ทั้งหมด เพื่อป้องกันการแพร่ระบาดของโรค covid-19 โดยใช้ โปรแกรม MS team ในการทำกิจกรรมการฝึกอบรม และใช้โปรแกรม google forms ในการ ดำเนินการเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้อง โดยมีขั้นตอนดำเนินการกับแต่ละกลุ่มดังนี้

การดำเนินการในกลุ่มควบคุม

ดำเนินการให้กลุ่มควบคุมทำแบบประเมินและแบบสอบถามที่ผู้วิจัยกำหนด ได้แก่ แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล มาตรฐานวัดงานที่มีความหมาย (The Work as Meaning Inventory : WAMI) ของ Steger และคณะ (2012) มาตรฐานวัดความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน (The

Person-Job fit scale) ของ Cable และ DeRue (2002) และมาตรวัดการปรับงาน (The Job crafting scale) ของ Tims และคณะ (2012)

จากนั้นหลังจากผ่านไป 3 สัปดาห์ ผู้วิจัยติดต่อขอให้กลุ่มตัวอย่างดำเนินการทำแบบประเมินชุดเดียวกันอีกครั้ง ได้แก่ มาตรวัดงานที่มีความหมาย (The Work as Meaning Inventory : WAMI) ของ Steger และคณะ (2012) มาตรวัดความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน (The Person-Job fit scale) ของ Cable และ DeRue (2002) และมาตรวัดการปรับงาน (The Job crafting scale) ของ Tims และคณะ (2012)

การดำเนินการในกลุ่มทดลอง

ผู้วิจัยดำเนินการจัดโปรแกรมการปรับงานให้กับกลุ่มทดลอง โดยให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมทำแบบประเมินและแบบสอบถามที่ผู้วิจัยกำหนดก่อนเริ่มกิจกรรมตามเนื้อหาของโปรแกรมฯ ได้แก่ แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล มาตรวัดงานที่มีความหมาย (The Work as Meaning Inventory : WAMI) ของ Steger และคณะ (2012) มาตรวัดความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน (The Person-Job fit scale) ของ Cable และ DeRue (2002) และมาตรวัดการปรับงาน (The Job crafting scale) ของ Tims และคณะ (2012)

หลังจากทำแบบประเมินและแบบสอบถาม ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอนของโปรแกรมการปรับงาน ตามรายละเอียดที่ได้ออกแบบไว้ โดยให้กลุ่มตัวอย่างผู้เข้าร่วมโปรแกรมการปรับงานและจัดทำแผนการปรับงานรายบุคคล เพื่อนำแผนไปใช้ฝึกปฏิบัติจริง โดยมีรายละเอียดกำหนดการภาพรวมการดำเนินกิจกรรม ตามตารางที่ 1 โดยมีรายละเอียดของกิจกรรมโปรแกรมการปรับงานในขั้นตอนที่ 1 ถึง 5 ที่ได้ดำเนินการ ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 กล่าวทักทาย แนะนำภาพรวมโครงการวิจัย และการให้ความรู้และแนวคิดในเรื่องการปรับงาน (job crafting)

วัตถุประสงค์

1. เพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้เข้าร่วมกิจกรรมให้เกิดการพูดคุยกัน
2. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมทราบถึงความหมาย ทฤษฎีและแนวคิดต่างๆที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งสามารถอธิบายความสำคัญและประโยชน์ของการปรับงานได้

เนื้อหาสาระ

1. แนวคิดทฤษฎีโมเดลข้อเรียกร้องของงานและทรัพยากรในงาน (JD-R Model) ของ Bakker และ Demerouti (2007)
2. แนวคิดการปรับงานเพื่อสร้างสมดุลระหว่างข้อเรียกร้องและทรัพยากรในงานของ Tims และ Bakker (2010)

ตารางที่ 1

กำหนดการในการดำเนินกิจกรรมโปรแกรมการปรับงาน

วันที่จัด กิจกรรม	จำนวน ผู้เข้าร่วม	ขั้นตอน/หัวข้อกิจกรรม	เวลาแต่ละ กิจกรรม
2 เมษายน 2565	26 คน	<p>ขั้นตอนที่ 1 : กล่าวทักทาย แนะนำภาพรวมโครงการวิจัย และ การให้ความรู้และแนวคิดในเรื่องการปรับงาน (job crafting)</p> <p>ขั้นตอนที่ 2 : การวิเคราะห์งานของตนเองในปัจจุบัน</p> <p>ขั้นตอนที่ 3 : การวิเคราะห์จุดแข็ง แรงจูงใจ และความชอบของตนเอง</p> <p>ขั้นตอนที่ 4 : การคัดเลือกงานเพื่อนำไปใช้ในการปรับงาน</p> <p>ขั้นตอนที่ 5 : การจัดทำแผนการปรับงานรายบุคคล (Personal Crafting Plan)</p> <p>ช่วงสุดท้าย ให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมนำเสนอแผนการปรับงานรายบุคคล (PCP) และผู้วิจัยอธิบายแบบฟอร์มการรายงานผลการดำเนินกิจกรรม แผนการปรับงานรายบุคคล</p>	<p>9.00 – 10.30</p> <p>10.30 – 11.10</p> <p>11.10 – 12.00</p> <p>13.00 – 13.30</p> <p>13.30 – 14.40</p> <p>14.40 – 15.00</p>

วิธีการดำเนินกิจกรรมและอุปกรณ์ที่ใช้

เริ่มต้นจากการพูดคุยแนะนำตัว และทำกิจกรรมสัมพันธ์กับผู้เข้าร่วมกิจกรรม โดยให้ผู้เข้าอบรมผลัดกันแนะนำตัวสั้นๆ โดยพยายามให้ทุกคนมีส่วนร่วม จากนั้นผู้วิจัยแนะนำภาพรวมโครงการและวัตถุประสงค์ของงานวิจัย และขอความร่วมมือเรื่องการไม่เปิดเผยข้อมูลเนื้อหาในการฝึกอบรมเพื่อประโยชน์ทางการวิจัย จากนั้นเริ่มบรรยายเนื้อหาโดยเริ่มจากตัวอย่างและความสำคัญของงานที่มีความหมาย (Meaningful Work) และความสำคัญในการนำมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล จากนั้นบรรยายความเกี่ยวข้องระหว่างงานที่มีความหมายและการปรับงาน (Job Crafting) โดยบรรยายเกี่ยวกับความหมาย แนวคิด และทฤษฎี โมเดลข้อเรียกร้องของงานและทรัพยากรในงาน (JD-R Model) ของ Bakker และ Demerouti (2007) โดยเริ่มบรรยายตั้งแต่แนวคิดถูกพัฒนาขึ้นเพื่อใช้ในการทำนายความเครียดและภาวะการหมดไฟในการทำงาน (Job burnout) ซึ่งเป็นการประเมินบุคคลต่อสภาวะแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งสภาวะแวดล้อมที่ว่านี้มีอยู่ด้วยกัน 2 ด้าน ได้แก่ ข้อเรียกร้องของงาน (Job demands) และ ทรัพยากรในงาน (Job resource) ว่าทั้ง 2 ด้านนั้นหมายถึงอะไร รวมทั้งบรรยายกระบวนการที่สร้างผลลัพธ์ทางลบที่เกิดขึ้นจากการที่มี job demands มากเกินไปที่เรียกว่า กระบวนการบั่นทอนสุขภาพ (health-impairment process) ซึ่งเป็นกระบวนการทำนายให้เกิดความเหนื่อยล้า และอาจจะก่อให้เกิดปัญหาด้านสุขภาพ รวมทั้งบรรยายผลลัพธ์ทางบวกที่เกิดขึ้นจากการที่มี Job Resource ที่เหมาะสมที่เรียกว่ากระบวนการจูงใจ (motivational process) พร้อมยกตัวอย่างตามลักษณะที่เกิดขึ้นในหน่วยงานจริง เพื่อให้ผู้เข้าร่วม

กิจกรรมเข้าใจ และสามารถแยกระหว่าง Job Demands และ Job Resources ได้ โดยเทียบกับ ประสบการณ์ของแต่ละคน จากนั้นจะบรรยายความหมายและแนวคิดโมเดลการปรับงานเพื่อสร้าง สมดุลระหว่างข้อเรียกร้องและทรัพยากรในงานของ Tims และ Bakker (2010) เพื่อให้เห็นภาพการ ประยุกต์ใช้แนวคิด JD-R model ในการนำมาใช้ปรับงาน โดยเริ่มจากบรรยายความหมาย ว่าเป็นการ ที่พนักงานปรับเปลี่ยนระดับของข้อเรียกร้องของงานและระดับของทรัพยากรในงานเพื่อให้เกิดความ สอดคล้องสมดุลกันระหว่างมิติทั้งสองด้านกับตัวพนักงานนั้น อาจหมายถึงด้านความสามารถหรือ ความต้องการ เพื่อสนับสนุนการทำงานของตนเอง จากนั้นจะบรรยายกลยุทธ์ในการปรับงาน 4 แนวทางตามแนวคิดนี้ได้แก่ การเพิ่มทรัพยากรในงานด้านโครงสร้าง การเพิ่มทรัพยากรในงานด้าน สังคม การเพิ่มข้อเรียกร้องในงานด้านความท้าทาย และการลดข้อเรียกร้องที่ขัดขวางในงาน รวมทั้ง นำเสนอประโยชน์ของการปรับงานที่พบจากงานวิจัย โดยการบรรยายทั้งหมดใช้โปรแกรม Power point presentation และหลังจากบรรยายเนื้อหาทั้งหมดแล้ว ผู้วิจัยเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรม สอบถามข้อสงสัยต่างๆ โดยผู้วิจัยทำการตอบคำถามและสรุปประเด็นที่ได้จากการแลกเปลี่ยน ประสบการณ์กับผู้เข้าร่วมกิจกรรม

การประเมินผล

ผู้วิจัยสังเกตการมีส่วนร่วม และการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ โดยผู้เข้าร่วมกิจกรรมส่วนใหญ่ สามารถตอบคำถามภายในห้องได้ และไม่มีผู้ที่ยกมือตั้งคำถามเพิ่มเติม

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์งานของตนเองในปัจจุบัน

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้คิดทบทวนงานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันและค้นหาประเด็นสำคัญ ในงานที่อยากจะนำมาปรับเปลี่ยน
2. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้เขียนบรรยายงานที่ตนเองปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันเพื่อใช้ในการทำ กิจกรรมในขั้นตอนต่อไป

เนื้อหาสาระ

1. การวิเคราะห์งานที่ทำในปัจจุบัน โดยใช้แนวคิดทฤษฎีโมเดลข้อเรียกร้องของงานและ ทรัพยากรในงาน (JD-R Model) ของ Bakker และ Demerouti (2007) เป็นกรอบในการคิด
2. อธิบายรายละเอียดแบบฟอร์ม “การวิเคราะห์งานและวิเคราะห์ตัวบุคคล เพื่อวางแผนการ ปรับงาน” เฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์งาน

วิธีการดำเนินกิจกรรมและอุปกรณ์ที่ใช้

เริ่มจากให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมคิดถึงหัวข้องานที่ทำในปัจจุบัน โดยให้คิดวิเคราะห์ถึง สภาพแวดล้อมในงานทั้งหมด ให้ออกมาในแง่ของข้อเรียกร้องของงานและทรัพยากรในงาน

(Demands and Resources) ตามแนวคิด JD-R Model และให้เขียนออกมาเป็นข้อๆใส่กระดาษ หรืออะไรก็ได้แบบอิสระก่อน จากนั้นเขียนหัวข้องานที่คิดออกลงไปแบบฟอร์ม “การวิเคราะห์งาน และวิเคราะห์ตัวบุคคล เพื่อวางแผนการปฏิบัติงาน (ส่วนที่ 1)” ที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ จากนั้นให้เป็นการ จัดลำดับความสำคัญของงานแต่ละงานว่างานใดต้องใช้เวลาในการทำมากน้อยเพียงใด และมีความสำคัญมากน้อยอย่างไร โดยใส่คะแนนตามหัวข้อที่ระบุในแบบฟอร์ม ได้แก่ ความสำคัญ ความถี่ ในการทำ และความเป็นไปได้ในการปรับเปลี่ยนงาน เพื่อจัดลำดับความสำคัญของงานเพื่อนำไปใช้ในการ คัดเลือกงานที่จะนำมาฝึกปฏิบัติงานต่อไป โดยให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมประเมินในแต่ละหัวข้องานที่ เขียนลงในแบบฟอร์ม และพิจารณารวมคะแนนที่ได้ในแต่ละหัวข้องาน

การประเมินผล

ผู้วิจัยสังเกตการมีส่วนร่วม โดยตรวจสอบว่า ผู้เข้าร่วมกิจกรรมทุกคนสามารถเขียนระบุงานที่ อยากจะนำมาใช้ในการปฏิบัติงานได้ตามแบบฟอร์มที่กำหนด

ขั้นตอนที่ 3 การวิเคราะห์จุดแข็ง แรงจูงใจ และความชอบของตนเอง

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้ทบทวนตนเอง และสามารถระบุจุดแข็ง แรงจูงใจหรือความชอบ ของตนเองได้ เพื่อนำไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานต่อไป

เนื้อหาสาระ

1. การทำกิจกรรมการวิเคราะห์ตนเอง
2. อธิบายรายละเอียดแบบฟอร์ม “การวิเคราะห์งานและวิเคราะห์ตัวบุคคล เพื่อวางแผนการ ปฏิบัติงาน” เฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ตนเอง

วิธีการดำเนินกิจกรรมและอุปกรณ์ที่ใช้

ให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมพิจารณาถึงจุดแข็ง แรงจูงใจ ความชอบหรือความปรารถนาในการ ทำงานของตนเอง รวมทั้งเขียนสิ่งที่เป็อุปสรรคขัดขวางในการทำงาน หรือสิ่งที่ขัดแย้งกับความเป็น ตัวตน หรือขัดแย้งกับความถนัด หรือเขียนสิ่งที่ทำให้หมดกำลังใจในการทำงาน ลงในแบบฟอร์ม “การวิเคราะห์งานและวิเคราะห์ตัวบุคคล เพื่อวางแผนการปฏิบัติงาน (ส่วนที่ 2)” โดยเน้นย้าให้ ผู้เข้าร่วมกิจกรรมคิดถึงสิ่งที่เกี่ยวข้องในบริบทการทำงานเท่านั้น โดยผู้วิจัยคอยให้คำแนะนำและเปิด โอกาสให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้สอบถามข้อสงสัยในการทำกิจกรรมได้ตลอดเวลา

การประเมินผล

ผู้วิจัยสังเกตการมีส่วนร่วม โดยตรวจสอบว่า ผู้เข้าร่วมกิจกรรมสามารถเขียนระบุจุดแข็ง แรงจูงใจ และความชอบของตนเอง ลงในแบบฟอร์มตามที่กำหนดได้

ขั้นตอนที่ 4 การคัดเลือกงานเพื่อนำไปใช้ฝึกการปรับงาน

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมสามารถอธิบายสภาวะความไม่สอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน (person-job misfit) ของตนเองได้

2. เพื่อให้ได้หัวข้องานเพื่อใช้ในการเขียนแผนการปรับงานรายบุคคลต่อไป

เนื้อหาสาระ

1. อธิบายรายละเอียดแบบฟอร์ม “การวิเคราะห์งานและวิเคราะห์ตัวบุคคล เพื่อวางแผนการปรับงาน (ส่วนที่ 3)” สรุปลงหัวข้อเพื่อนำมาใช้ในการทำแผนการปรับงาน

2. ทำกิจกรรมคัดเลือกหัวข้องานเพื่อนำมาใช้ในการทำแผนการปรับงาน

วิธีการดำเนินกิจกรรมและอุปกรณ์ที่ใช้

ให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมนำผลจากการวิเคราะห์งานและการวิเคราะห์ตนเองจากขั้นตอนที่ 2 และ 3 มาวิเคราะห์ร่วมกัน โดยให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมคัดเลือกงานที่มีความสำคัญและเป็นงานที่ผู้เข้าร่วมกิจกรรมอยากจะนำมาใช้ในการฝึกปฏิบัติการปรับงานในหน่วยงานจริงมากที่สุด 3 งาน เพื่อนำมาเป็นหัวข้องานเพื่อใช้ในการฝึกปฏิบัติการปรับงาน และเป็นเป้าหมายของแผนในการปรับงานในขั้นตอนต่อไป โดยมีเกณฑ์ในการคัดเลือกงานที่จะนำมาใช้ปรับงาน ได้แก่ จำนวนความถี่ที่ต้องปฏิบัติงานนั้น (frequency) ความสำคัญของงานที่ปฏิบัติ (Impact) และความเป็นไปได้ในการปรับงาน (possibility) ซึ่งผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้ให้คะแนนไว้แล้วในขั้นตอนที่สอง โดยให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมพิจารณาคะแนนรวมที่ได้ ประกอบกับพิจารณาถึงงานที่ผู้เข้าร่วมกิจกรรมต้องการนำมาปรับงานมากที่สุด และเขียนหัวข้องานที่ต้องการเลือกขึ้นมา 3 หัวข้องาน ลงในแบบฟอร์ม “การวิเคราะห์งานและวิเคราะห์ตัวบุคคล เพื่อวางแผนการปรับงาน (ส่วนที่ 3)” จากนั้นผู้วิจัยทำการสุ่มสอบถามและตรวจสอบเนื้อหาที่ผู้เข้าร่วมกิจกรรมเขียนลงในแบบฟอร์ม และเปิดให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมที่มีเนื้อหาพร้อมนำเสนอได้อภิปรายเนื้อหาของงานที่ได้เลือกขึ้นมาให้กับผู้เข้าร่วมกิจกรรมท่านอื่นได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกัน

การประเมินผล

ผู้วิจัยสังเกตการมีส่วนร่วม โดยตรวจสอบว่า ผู้เข้าร่วมกิจกรรมสามารถคัดเลือกหัวข้องานเพื่อนำมาใช้ในการทำแผนการปรับงานรายบุคคลได้

ขั้นตอนที่ 5 การจัดทำแผนการปรับงานรายบุคคล (Personal Crafting Plan)

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมสามารถกำหนดแผนการปรับงานรายบุคคล (Personal Crafting Plan: PCP) ของตนเองเพื่อใช้ในการฝึกปฏิบัติได้

เนื้อหาสาระ

1. อธิบายตัวอย่างกลยุทธ์การปรับงาน ตามแนวคิด JD-R Model
2. อธิบายรายละเอียดแบบฟอร์ม “แบบฟอร์มแผนการปรับงานรายบุคคล (Personal Crafting Plan)”
3. อธิบาย “แบบฟอร์มรายงานความคืบหน้าการดำเนินการตามแผนการปรับงานรายบุคคล”

วิธีการดำเนินกิจกรรมและอุปกรณ์ที่ใช้

ผู้วิจัยบรรยายเนื้อหาตัวอย่าง “กลยุทธ์การปรับงาน (Job Crafting strategy)” ตามแนวคิด JD-R Model (Demerouti et al., 2019) และยกตัวอย่างการปรับที่ใช้ในหน่วยงานจริง เพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้เข้าใจเนื้อหาและการนำไปประยุกต์ใช้ในแต่ละลักษณะงานมากยิ่งขึ้น จากนั้นให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมทุกคน กำหนดแผนในการปรับงานรายบุคคล (Personal Crafting Plan: PCP) เพื่อนำไปใช้ในการฝึกปฏิบัติและทดลองในสถานการณ์จริง โดยให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมดำเนินการเขียนแผนการปรับงานลงใน “แบบฟอร์มแผนการปรับงานรายบุคคล (Personal Crafting Plan)” จากนั้นให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้นำเสนอแผนการปรับงานของตนให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมคนอื่นได้รับทราบให้ผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบเนื้อหาจากแผนการปรับงานรายบุคคลของแต่ละคน รวมทั้งเพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและแนวคิดการปรับงานระหว่างผู้เข้าร่วมกิจกรรม รวมทั้งเป็นการสร้างความเชื่อมั่นในการนำแผนที่กำหนดไปปฏิบัติจริง (commitment) โดยแบ่งกลุ่มย่อยเป็น 5 กลุ่ม กลุ่มละ 6 คน และให้แต่ละคนนำเสนอกับเพื่อนภายในกลุ่ม หลังจากมั่นใจว่าผู้เข้าร่วมกิจกรรมทุกคนสามารถทำแผนการปรับงานรายบุคคลได้เป็นที่เรียบร้อยแล้ว จากนั้นผู้วิจัยทำการอธิบาย “แบบฟอร์มรายงานความคืบหน้าการดำเนินการตามแผนการปรับงานรายบุคคล” และแจ้งช่องทางการส่งรายงานความคืบหน้าการดำเนินการตามแผนการปรับงานรายบุคคล และทำการนัดแนะการทำกิจกรรมในการฝึกปฏิบัติต่อไป หลังจากผ่านการฝึกปฏิบัติในช่วง 3 สัปดาห์แล้ว

การประเมินผล

ผู้วิจัยสังเกตการณ์มีส่วนร่วม โดยตรวจสอบว่า ผู้เข้าร่วมกิจกรรมสามารถจัดทำแผนการปรับงานรายบุคคลของตนเองได้

หลังจากดำเนินการจัดโปรแกรมการปรับงานเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยขอให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมทำการประเมินความพึงพอใจและเสนอข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการฝึกอบรม เพื่อวัดผลการดำเนินการจัดกิจกรรมการปรับงาน โดยได้ผลประเมินแสดงตามตารางที่ 2 โดยผู้เข้าร่วมกิจกรรมส่วนใหญ่ จำนวน 65% ประเมินระดับความรู้ของตนเองในเรื่องการปรับงานก่อนเข้าร่วมโปรแกรมฯ อยู่ในระดับ “ไม่มีความรู้เลย” และหลังจากเข้าร่วมโปรแกรมฯ ผู้เข้าร่วมกิจกรรมส่วนใหญ่จำนวน 54% ประเมิน

ความรู้ที่อยู่ในระดับ “เข้าใจพอควรแต่ยังต้องหาความรู้เพิ่มเติม” และจำนวน 38% ประเมินอยู่ในระดับ “เข้าใจเป็นอย่างดีและสามารถประยุกต์ใช้ได้” รวมทั้งคะแนนประเมินความพึงพอใจในกิจกรรมการฝึกอบรม ผู้เข้าร่วมกิจกรรมส่วนใหญ่ ประเมินความพึงพอใจอยู่ในระดับ “มาก” ในหัวข้อ “การแจ้งข่าวและการประชาสัมพันธ์การฝึกอบรม” “ประโยชน์จากเนื้อหาสาระ” “รูปแบบและกิจกรรมการฝึกอบรม” และ “เอกสารประกอบการบรรยาย” และส่วนใหญ่ประเมินในระดับ “มากที่สุด” ในหัวข้อ “ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ของวิทยากร” และหัวข้อ “ท่านคิดว่าสามารถนำความรู้ไปใช้ในการทำงานได้”

ตารางที่ 2

ผลประเมินความพึงพอใจและข้อคิดเห็นเกี่ยวกับโปรแกรมการปฏิบัติงาน

หัวข้อ	ไม่มี		มีความรู้		ความเห็น	
	ความรู้	และ	เข้าใจ	เข้าใจเป็น	มีความ	
1. ความรู้และความเข้าใจก่อนและหลังการฝึกอบรม	ไม่มีความรู้เลย	มีความรู้และเข้าใจอยู่บ้าง	เข้าใจพอควรแต่ยังต้องหาความรู้เพิ่มเติม	เข้าใจเป็นอย่างดีและสามารถประยุกต์ใช้ได้	มีความเชี่ยวชาญและสามารถถ่ายทอดได้	
ก่อนเข้าอบรม	65%	19%	8%	8%	0%	
หลังเข้าอบรม	0%	4%	54%	38%	4%	
2. ระดับความพึงพอใจในการฝึกอบรม	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	
การแจ้งข่าวและการประชาสัมพันธ์การฝึกอบรม	0%	0%	8%	62%	31%	
ประโยชน์จากเนื้อหาสาระที่ได้รับโดยรวม	0%	0%	4%	54%	42%	
ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ของวิทยากร	0%	0%	0%	42%	58%	
เอกสารประกอบการบรรยาย	0%	0%	4%	54%	42%	
รูปแบบและกิจกรรมการฝึกอบรม	0%	0%	23%	50%	27%	
ท่านคิดว่าสามารถนำความรู้ไปใช้ในการทำงานได้	0%	0%	8%	42%	50%	

และในช่วงขั้นตอนการลงมือฝึกปฏิบัติจริง ผู้วิจัยขอให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมส่งรายงานการดำเนินการตามแผนการปฏิบัติงานรายบุคคล และดำเนินการติดตามความคืบหน้าของการนำแผนการปฏิบัติงานไปใช้ในหน่วยงานจริง โดยขอให้ส่งรายงานผลลัพธ์และปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างดำเนินการตามแผนดังกล่าวทุกสัปดาห์ผ่านทางอีเมล โดยผู้วิจัยได้ตรวจสอบคุณภาพของแผนการปฏิบัติงานรายบุคคลที่ผู้เข้าร่วมกิจกรรมส่งมาให้ และมีการพูดคุยเพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหา และปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การปฏิบัติงาน หรือแผนดำเนินการตามความเหมาะสมของแต่ละคน เพื่อให้แผนการปฏิบัติงานมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

จากนั้นหลังจากผ่านไป 3 สัปดาห์ ผู้วิจัยจึงขออนุญาตพบกับกลุ่มตัวอย่างอีกครั้ง เพื่อเข้าสู่โปรแกรมการปรับงานในขั้นตอนที่ 6 และ 7 ซึ่งเป็นกิจกรรมการสะท้อนผลการดำเนินกิจกรรม หรือ Reflection Session โดยใช้เวลาครึ่งวัน ผ่านระบบสื่อสารออนไลน์ (MS Team) โดยมีรายละเอียดกิจกรรมตามตารางที่ 3 ดังนี้

ตารางที่ 3

หัวข้อในการสะท้อนผลการดำเนินกิจกรรมตามโปรแกรม (Reflection Session)

วันและเวลาที่ดำเนินการ	จำนวนผู้เข้าร่วม	หัวข้อกิจกรรม (ขั้นตอนที่ 6 และ 7)	เวลาแต่ละกิจกรรม
23 เมษายน 2565 เวลา 9.00-12.00 น.	26 คน	1. กล่าวทักทาย และทบทวนเนื้อหาการปรับงาน	9.00 – 10.00
		2. ผู้เข้าร่วมกิจกรรมแลกเปลี่ยนประสบการณ์จากการปรับงาน จากการทดลองปฏิบัติจริง / พุดคุยตอบคำถาม	10.00 – 11.30
		3. ประเมินแบบสอบถาม Post-Test	11.30 – 12.00

จากนั้น ผู้วิจัยขอความร่วมมือในการทำแบบประเมินอีกครั้ง ได้แก่ มาตรฐานที่มีความหมาย (The Work as Meaning Inventory : WAMI) ของ Steger และคณะ (2012) มาตรฐานความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน (The Person-Job fit scale) ของ Cable และ DeRue (2002) และมาตรฐานวัดการปรับงาน (The Job crafting scale) ของ Tims และคณะ (2012) ผ่าน Google form

ช่วงการเก็บรวบรวมข้อมูลและสรุปผล

ในการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลเป็น 2 ครั้ง ได้แก่ ครั้งแรกคือช่วงก่อนดำเนินการกิจกรรมโปรแกรมการปรับงาน และ ครั้งที่สองในวันที่เสร็จสิ้นโปรแกรมฯหลังจากผ่านการเก็บข้อมูลครั้งแรกไปแล้ว 3 สัปดาห์ ซึ่งแบบประเมินมีทั้งหมด 4 ส่วน ได้แก่ แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล มาตรฐานที่มีความหมาย (The Work as Meaning Inventory : WAMI) (Steger et al., 2012) มาตรฐานความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน (The Person-Job fit scale) (Cable & DeRue, 2002) และมาตรฐานวัดการปรับงาน (The Job crafting scale) (Tims et al., 2012) โดยการเก็บข้อมูลทั้ง 2 ครั้งจะใช้มาตรวัดฉบับเดียวกันทั้งหมด จากนั้นดำเนินการตรวจสอบคุณภาพของข้อมูลที่ได้ และนำไปวิเคราะห์ผลที่ได้ตามแนวทางที่เหมาะสม ทั้งนี้สามารถพิจารณาภาพรวมขั้นตอนการดำเนินการวิจัยทั้งหมดตามที่กล่าวมาแล้วในข้างต้นได้ ตามแผนภาพ 6

แผนภาพ 6

แผนภูมิขั้นตอนการดำเนินการวิจัย



แนวทางการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการตรวจสอบข้อมูลที่ได้ โดยตรวจสอบความถูกต้องและครบถ้วนของการตอบข้อคำถามแต่ละข้อของกลุ่มตัวอย่าง แล้วจึงจะนำมาวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติ (SPSS) ต่อไป โดยวิเคราะห์และสรุปข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สถิติเชิงบรรยาย เช่น การหาค่าเฉลี่ย ร้อยละ การแจกแจงความถี่ และรวมถึงวิเคราะห์ข้อมูลค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย จากนั้นเปรียบเทียบระดับของตัวแปรต่างๆที่ใช้ในงานวิจัยได้แก่ พฤติกรรมการปรับงาน ความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน และงานที่มีความหมาย โดยดำเนินการวิเคราะห์ผลของตัวแปรแบบรวมองค์ประกอบ เปรียบเทียบทั้งก่อนและหลังได้รับโปรแกรมการปรับงาน รวมทั้ง

เปรียบเทียบระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม โดยใช้สถิติทดสอบความแปรปรวนแบบวัดซ้ำ หรือ repeated measures analyses of variance (2 Time x 2 Groups : RM ANOVA) เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 1, 2 และสมมติฐานที่ 3 และสุดท้ายวิเคราะห์และทดสอบการทำนายความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานและงานที่มีความหมาย โดยมีความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน โดยโปรแกรม Process ตามแนวคิดของ Hayes (2013) ใช้โมเดล 4 โดยมี การปฏิบัติงานเป็นตัวแปรต้น งานที่มีความหมายเป็นตัวแปรตาม และมีความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 4



บทที่ 3

ผลการศึกษา

การศึกษาเรื่อง ผลของโปรแกรมการปรับงานต่องานที่มีความหมาย โดยมีความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน ผู้วิจัยขอนำเสนอผลการศึกษาตามลำดับ โดยแบ่งออกได้เป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ส่วนที่ 2 ข้อมูลสถิติพื้นฐานของตัวแปร

ส่วนที่ 3 ผลของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

ส่วนที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐาน

สัญลักษณ์แทนค่าทางสถิติ

N	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
M	แทน	ค่าเฉลี่ย
SD	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
F	แทน	ค่าสถิติทดสอบความแปรปรวนซ้ำ (RM ANOVA)
t	แทน	ค่าสถิติทดสอบที (Independent t test)
b	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอย
p	แทน	ค่านัยสำคัญทางสถิติ
ns	แทน	ความไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ (not significant)

สัญลักษณ์แทนตัวแปร

JCT	แทน	ตัวแปรการปรับงาน (Job Crafting)
JCI	แทน	ตัวแปรโปรแกรมการปรับงาน (Job Crafting Intervention)
PJT	แทน	ตัวแปรความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน (Person-Job Fit)
MWT	แทน	ตัวแปรงานที่มีความหมาย (Meaningful Work)
T1	แทน	ช่วงเวลาที่ดำเนินการทำแบบสอบถามครั้งที่ 1 ของกลุ่มตัวอย่าง
T2	แทน	ช่วงเวลาที่ดำเนินการทำแบบสอบถามครั้งที่ 2 ของกลุ่มตัวอย่าง

ส่วนที่ 1 ข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยนี้มีกลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานในบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร ที่มีประสบการณ์ทำงานอยู่ในระหว่าง 3-15 ปี และมีความสนใจในแนวทางการปฏิบัติงาน โดยใช้วิธีการรับสมัครเข้าร่วมวิจัยตามความสมัครใจ ผ่านการประชาสัมพันธ์ภายในบริษัท และสมัครเข้ามาผ่านโปรแกรม Google form โดยมีจำนวนทั้งหมด 54 คน แบ่งเป็นกลุ่มทดลองจำนวน 26 คน และกลุ่มควบคุมจำนวน 28 คน

เมื่อพิจารณาข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ของกลุ่มทดลอง พบว่าผู้เข้าร่วมกิจกรรมเป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย โดยเพศหญิงคิดเป็นร้อยละ 61.5 ด้านอายุ พบในกลุ่มทดลองส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 37 - 42 ปี คิดเป็นร้อยละ 38.5 รองลงมาได้แก่กลุ่มอายุระหว่าง 28 - 32 ปี คิดเป็นร้อยละ 34.6 ด้านสายงานพบว่าผู้เข้าร่วมวิจัยในกลุ่มทดลอง อยู่ในสายงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมากที่สุดคิด เป็นร้อยละ 42.3 รองลงมา ได้แก่ ด้านฝ่ายงานด้านสนับสนุน คิดเป็นร้อยละ 30.8 ด้านระดับตำแหน่งงาน มีระดับตำแหน่ง พนักงานปฏิบัติการ (Officer/ Senior officer) และผู้ชำนาญการ (Specialist) มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 42.3 เท่ากัน และน้อยที่สุดในระดับผู้จัดการ (Manager) คิดเป็นร้อยละ 15.4 มีอายุงานส่วนใหญ่ในบริษัทอยู่ระหว่าง 11 - 15 ปี คิดเป็นร้อยละ 42.3 รองลงมา ได้แก่ มีอายุงานในบริษัท 3 - 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 30.8 และมีระดับการศึกษาสูงสุดปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 73.1 และมีระดับการศึกษาระดับ ปริญญาโทหรือสูงกว่า คิดเป็นร้อยละ 26.9

สำหรับกลุ่มตัวอย่างในกลุ่มควบคุมจำนวนทั้งหมด 28 ราย พบส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย โดยเพศหญิงคิดเป็นร้อยละ 75.0 มีอายุระหว่าง 28 - 36 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 42.9 รองลงมา ได้แก่ อายุ 37 - 42 ปี คิดเป็นร้อยละ 32.1 มีสายงานที่สังกัดส่วนใหญ่ในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ คิดเป็นร้อยละ 39.3 รองลงมา ได้แก่ สายงานด้านฝ่ายงานสนับสนุน คิดเป็นร้อยละ 32.1 โดยส่วนใหญ่มีระดับตำแหน่ง พนักงานปฏิบัติการ (Officer/ Senior officer) คิดเป็นร้อยละ 53.6 รองลงมา ได้แก่ ระดับตำแหน่ง ผู้ชำนาญการ (Specialist) คิดเป็นร้อยละ 35.7 และส่วนใหญ่มีอายุงานในบริษัทระหว่าง 11 - 15 ปี คิดเป็นร้อยละ 39.3 รองลงมา มีอายุงานในบริษัทในระหว่าง 3 - 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 35.7 และส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาสูงสุดระดับ ปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 64.3 และมีระดับการศึกษาสูงสุดในระดับ ปริญญาโท หรือสูงกว่า คิดเป็นร้อยละ 35.7

หากพิจารณาในภาพรวม พบว่าทั้งสองกลุ่มมีลักษณะทางประชากรศาสตร์ของสมาชิกส่วนใหญ่ในภาพรวมแต่ละด้านที่ค่อนข้างคล้ายคลึงกัน ทั้งในแง่ของเพศ สายงานที่สังกัด ระดับตำแหน่ง รวมไปถึงอายุงานภายในบริษัทและระดับการศึกษา โดยสามารถพิจารณาจากข้อมูลเปรียบเทียบในรายละเอียดของกลุ่มตัวอย่าง ทั้งกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมได้ ตามตารางที่ 4

ตารางที่ 4

จำนวนและร้อยละข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม

ข้อมูลส่วนบุคคล	กลุ่มทดลอง (N = 26)		กลุ่มควบคุม (N = 28)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
เพศ				
ชาย	10	38.5	7	25.0
หญิง	16	61.5	21	75.0
อายุ				
24 - 27 ปี	1	3.8	1	3.6
28 - 36 ปี	9	34.6	12	42.9
37 - 42 ปี	10	38.5	9	32.1
43 - 50 ปี	5	19.2	5	17.9
51 - 62 ปี	1	3.8	1	3.6
สายงานที่สังกัด				
ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	11	42.3	11	39.3
ด้านการขายและการตลาด	7	26.9	8	28.6
ด้านฝ่ายงานสนับสนุน	8	30.8	9	32.1
ระดับตำแหน่ง				
พนักงานปฏิบัติการ (Officer/ Senior officer)	11	42.3	15	53.6
ผู้ชำนาญการ (Specialist)	11	42.3	10	35.7
ผู้จัดการ (Manager)	4	15.4	3	10.7
อายุงานในบริษัท				
3 - 5 ปี	8	30.8	10	35.7
6 - 10 ปี	7	26.9	7	25.0
11 - 15 ปี	11	42.3	11	39.3
ระดับการศึกษาสูงสุด				
ปริญญาตรี	19	73.1	18	64.3
ปริญญาโท หรือสูงกว่า	7	26.9	10	35.7

หมายเหตุ. N = 54; ใช้วิธีการเก็บข้อมูลแบบเลือกตอบ (multiple choice)

ส่วนที่ 2 ข้อมูลสถิติพื้นฐานของตัวแปร

การวิเคราะห์สถิติพื้นฐานของตัวแปร ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) ของแต่ละตัวแปร แสดงรายละเอียดในตารางที่ 5

ตารางที่ 5

ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของตัวแปรในงานวิจัย

ตัวแปร	ช่วงเวลา	กลุ่มทดลอง		กลุ่มควบคุม	
		<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
พฤติกรรมการปฏิบัติงาน	ระยะก่อนทดลอง	3.71	0.51	3.72	0.41
	ระยะหลังทดลอง	3.95	0.45	3.75	0.38
ความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน	ระยะก่อนทดลอง	3.40	0.64	3.45	0.41
	ระยะหลังทดลอง	3.80	0.70	3.48	0.36
งานที่มีความหมาย	ระยะก่อนทดลอง	3.49	0.58	3.54	0.32
	ระยะหลังทดลอง	3.80	0.56	3.55	0.34

หมายเหตุ. ช่วงคะแนนของทั้ง 3 ตัวแปรจะอยู่ระหว่าง 1 คะแนน (ค่าน้อยที่สุด) ถึง 5 คะแนน (ค่ามากที่สุด)

จากตาราง 5 พบว่าระดับพฤติกรรมการปฏิบัติงานในช่วงระยะก่อนทดลองของกลุ่มทดลองมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.71 และกลุ่มควบคุมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72 คะแนน โดยในระยะหลังทดลองทั้งสองกลุ่มมีคะแนนเฉลี่ยที่เพิ่มขึ้น โดยกลุ่มทดลองมีคะแนนเท่ากับ 3.95 เพิ่มขึ้นจากระยะแรก 0.24 คะแนน ในขณะที่กลุ่มควบคุมมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 ซึ่งเพิ่มขึ้นจากการประเมินครั้งแรก 0.03 คะแนน และพบว่าระดับความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงานในช่วงระยะก่อนทดลองของกลุ่มทดลองมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.40 และกลุ่มควบคุมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.45 คะแนน โดยในระยะหลังทดลองทั้งสองกลุ่มมีคะแนนเฉลี่ยที่เพิ่มขึ้นเช่นกัน โดยกลุ่มทดลองมีคะแนนเท่ากับ 3.80 เพิ่มขึ้นจากระยะแรก 0.40 คะแนน ในขณะที่กลุ่มควบคุมมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.48 ซึ่งเพิ่มขึ้นจากการประเมินครั้งแรก 0.03 คะแนน และในตัวแปรงานที่มีความหมาย พบว่ามีคะแนนเฉลี่ยในช่วงระยะก่อนทดลองของกลุ่มทดลอง เท่ากับ 3.49 และกลุ่มควบคุมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.54 คะแนน โดยในระยะหลังทดลองทั้งสองกลุ่มมีคะแนนเฉลี่ยที่เพิ่มขึ้นอีกเช่นกัน โดยกลุ่มทดลองมีคะแนนเท่ากับ 3.80 เพิ่มขึ้นจากระยะแรก 0.31 คะแนน ในขณะที่กลุ่มควบคุมมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.55 ซึ่งเพิ่มขึ้นจากการประเมินครั้งแรก 0.01 คะแนน สรุปว่าทั้งสามตัวแปรในทั้งกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม มีคะแนน

เฉลี่ยของระยะหลังทดลองที่เพิ่มขึ้นจากระยะก่อนทดลอง โดยคะแนนที่เพิ่มขึ้นของกลุ่มทดลองจะมีคะแนนที่มากกว่ากลุ่มควบคุมในทุกตัวแปร

ส่วนที่ 3 ผลของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

ผู้วิจัยเริ่มวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปรในการวิจัย ได้แก่ พฤติกรรมการปฏิบัติงาน ความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน และการรับรู้งานที่มีความหมาย โดยใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation coefficient) โดยแสดงในตารางที่ 6 ดังนี้

ตารางที่ 6

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรในการวิจัย

ตัวแปร	1	2	3	4	5	6
1 การปฏิบัติงาน T1	(.86)					
2 การปฏิบัติงาน T2	.66**	(.87)				
3 ความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน T1	.39**	.27*	(.80)			
4 ความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน T2	.42**	.59**	.62**	(.83)		
5 งานที่มีความหมาย T1	.39**	.31*	.84**	.56**	(.79)	
6 งานที่มีความหมาย T2	.45**	.59**	.46**	.76**	.53**	(.83)

หมายเหตุ. $N = 54$; * $p < .05$, ** $p < .01$, ตัวเลขในวงเล็บคือค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค

จากตารางที่ 6 พบว่าตัวแปรแต่ละคู่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยคู่ตัวแปรที่มีค่ามากที่สุดได้แก่ ความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน ช่วงเวลาที่ 1 (T1) กับ งานที่มีความหมาย ช่วงเวลาที่ 1 (T1) มีค่าความสัมพันธ์มากที่สุด เท่ากับ .84 แม้พบว่ามีค่ามากกว่า .80 ซึ่งอาจมีผลเป็นภาวะที่ตัวแปรมีความสัมพันธ์เชิงเส้นสูง (Multicollinearity) ซึ่งอาจเนื่องด้วยจำนวนกลุ่มตัวอย่างของงานวิจัยนี้มีจำนวนไม่มาก แต่อย่างไรก็ตามงานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยกึ่งทดลองแบบมีการวัดซ้ำ ซึ่งไม่ได้คำนึงถึงค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของกลุ่มตัวแปรในช่วงเวลาที่ 1 (T1) โดยผู้วิจัยจะใช้ข้อมูลจากการประเมินในช่วงเวลาที่ 2 (T2) ในการทดสอบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างตัวแปร

ในการทดสอบสมมติฐานที่ 4 ที่ศึกษาอิทธิพลส่งผ่านของความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน ทำให้ประเด็นนี้สามารถยอมรับได้ (Hair et al., 2010) รองลงมาได้แก่คู่ ความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน ช่วงเวลาที่ 2 (T2) กับ งานที่มีความหมาย ช่วงเวลาที่ 2 (T2) มีค่าเท่ากับ .76 ส่วนคู่ที่มีค่าความสัมพันธ์น้อยที่สุด (ค่าเข้าใกล้ 0 มากที่สุด) คือมีค่าเท่ากับ 0.27 คือคู่ของ การปรับงานช่วงเวลาที่ 2 (T2) และ ความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงานช่วงเวลาที่ 1 (T1)

ส่วนที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐาน

ก่อนเริ่มการทดสอบสมมติฐาน ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของตัวแปรที่ศึกษาทั้ง 3 ตัวแปรที่ใช้ในงานวิจัยได้แก่ พฤติกรรมการปรับงาน (JCT) ความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน (PJT) และงานที่มีความหมาย (MWT) ว่ามีความแตกต่างกันระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม หรือไม่อย่างไรในช่วงเวลาที่ 1 (T1) ได้แก่ ช่วงก่อนให้โปรแกรมการปรับงานของกลุ่มทดลอง และช่วงการประเมินครั้งที่ 1 ของกลุ่มควบคุม โดยใช้สถิติทดสอบที (Independent t-test) ซึ่งได้ผลตามตารางที่ 7 ดังนี้

ตารางที่ 7

การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างกลุ่มในช่วงระยะเวลาที่ 1 (T1)

ตัวแปร	กลุ่มทดลอง (T1)		กลุ่มควบคุม (T1)		t	p (2 tails)	Cohen's d
	M	SD	M	SD			
JCT	3.71	0.52	3.72	0.41	-0.41	.97	.47
PJT	3.40	0.64	3.45	0.41	-0.36	.72	.53
MWT	3.49	0.58	3.54	0.32	-0.37	.72	.46

จากข้อมูลพบว่า ค่าคะแนนของทั้ง 3 ตัวแปรหลักในช่วงก่อนเริ่มการทดลอง ซึ่งคือช่วงเวลาก่อนให้โปรแกรมของกลุ่มทดลอง และช่วงการประเมินครั้งที่ 1 ของกลุ่มควบคุม ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม

จากนั้นผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบการจัดกระทำ (Manipulation check) ของโปรแกรมการปรับงาน เพื่อตรวจสอบว่าการดำเนินกิจกรรมตามโปรแกรมที่ได้ออกแบบไว้ สามารถเป็นตัวแปรจัดกระทำที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการปรับงาน (JCT) ที่เพิ่มขึ้นของกลุ่มทดลองได้จริงหรือไม่เมื่อเทียบกับกลุ่มควบคุม โดยใช้สถิติทดสอบที (Independent t-test) เปรียบเทียบความถี่ของพฤติกรรมการปรับงานในช่วงเวลาที่ 2 (T2) ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม โดยได้ผลตามตารางที่ 8 ดังนี้

ตารางที่ 8

การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของพฤติกรรมการปฏิบัติงานระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมในช่วงระยะเวลาที่ 2 (T2)

ตัวแปร	กลุ่มทดลอง		กลุ่มควบคุม		t	p	Cohen's d
	M	SD	M	SD			
JCT	3.95	0.45	3.75	0.38	1.77	.04*	.42

หมายเหตุ. * $p < .05$

จากข้อมูลพบว่าพฤติกรรมการปฏิบัติงาน (JCT) ของกลุ่มทดลอง ในช่วงหลังได้รับโปรแกรม (T2) มีค่าเฉลี่ยที่มากกว่าพฤติกรรมการปฏิบัติงานของกลุ่มควบคุมในช่วงการประเมินครั้งที่ 2 (T2) ซึ่งไม่ได้รับโปรแกรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($t = 1.77$) ดังนั้น โปรแกรมการปฏิบัติงานสามารถเป็นตัวแปรจัดกระทำที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานที่เพิ่มขึ้นของกลุ่มทดลองได้

การวิเคราะห์ความแปรปรวนซ้ำแบบแบ่งกลุ่ม

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ความแปรปรวนซ้ำแบบแบ่งกลุ่ม ของตัวแปรพฤติกรรมการปฏิบัติงาน (JCT) ตัวแปรความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน (PJT) และตัวแปรงานที่มีความหมาย (MWT) โดยเปรียบเทียบ 2 ช่วงเวลา คือช่วงการทำแบบสอบถามครั้งที่ 1 (T1) และการทำแบบสอบถามครั้งที่ 2 (T2) ของทั้งกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม โดยใช้สถิติทดสอบความแปรปรวนแบบวัดซ้ำ (RM ANOVA) เปรียบเทียบทั้งช่วงเวลา 1 และ 2 และเทียบกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม (2 Time x 2 Groups) โดยเริ่มจากทดสอบความแตกต่างของทั้ง 3 ตัวแปรในภาพรวม ผลการวิเคราะห์พบความแตกต่างตามแต่ละช่วงเวลาของทั้ง 3 ตัวแปร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ รวมทั้งผลปฏิสัมพันธ์ระหว่างช่วงเวลาและกลุ่ม มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเช่นกัน โดยมีการสรุปผลการวิเคราะห์ ดังแสดงตามตารางที่ 9

ตารางที่ 9

การวิเคราะห์ ความแปรปรวนซ้ำแบบแบ่งกลุ่ม ภายในกลุ่ม

รูปแบบปฏิสัมพันธ์	F	df	p-value	Eta ²
Time	5.38	3	0.003**	0.24
Time*Group	3.68	3	0.018*	0.18

หมายเหตุ. * $p < .05$, ** $p < .01$; Time หมายถึง ช่วงเวลาก่อนปฏิบัติงานและหลังปฏิบัติงาน, Time*group หมายถึง ปฏิสัมพันธ์ระหว่างช่วงเวลากับกลุ่ม

จากตารางแสดงให้เห็นว่า ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนซ้ำแบบภายในกลุ่มของทั้ง 3 ตัวแปร ได้แก่ พฤติกรรมการปฏิบัติงาน (JCT) ความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน (PJT) และงานที่มีความหมาย (MWT) พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเมื่อทดสอบตามช่วงเวลา (time) ($F(3,50) = 5.38, p < .01$) และพบผลปฏิสัมพันธ์ระหว่างช่วงเวลากับกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม (time*group) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($F(3,50) = 3.68, p < .05$) เช่นกัน เมื่อภาพรวมพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ ผู้วิจัยจึงดำเนินการวิเคราะห์ความแปรปรวนซ้ำแบบปฏิสัมพันธ์ (time*group) เป็นรายตัวแปรต่อ และได้ผลดังตารางที่ 10

ตารางที่ 10

การวิเคราะห์ ความแปรปรวนซ้ำแบบปฏิสัมพันธ์ (time*group) รายตัวแปร

ตัวแปร	F	df	p-value	Eta ²
JCT	4.52	1	0.038*	0.08
PJT	9.33	1	0.004**	0.15
MWT	6.17	1	0.016*	0.11

หมายเหตุ. * $p < .05$, ** $p < .01$

จากตารางที่ 10 พบว่ามีความแตกต่างในปฏิสัมพันธ์ระหว่างช่วงเวลาและระหว่างกลุ่มอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในทั้ง 3 ตัวแปร โดยพฤติกรรมการปฏิบัติงาน (JCT) มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($F(1,52) = 4.52$) ความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน (PJT) มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($F(1,52) = 9.33$) และงานที่มีความหมาย (MWT) มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($F(1,52) = 6.17$) จากนั้นผู้วิจัยจึงได้ทำการวิเคราะห์แยกแยะระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ด้วยสถิติทดสอบทีแบบจับคู่ (Pair sample t-test) เพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างช่วงเวลาที 1 (T1) และช่วงเวลาที 2 (T2) แยกกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม โดยได้ผลการวิเคราะห์ตามตารางที่ 11 ดังนี้

ตารางที่ 11

การวิเคราะห์สถิติทดสอบทีแบบจับคู่ (Pair sample t-test) ของกลุ่มทดลอง

ตัวแปร	ระยะก่อนทดลอง		ระยะหลังทดลอง		t	p (2 tails)	Cohen's d
	M	SD	M	SD			
JCT	3.71	0.52	3.95	0.45	-3.05	.005**	.40
PJT	3.40	0.64	3.80	0.70	-3.69	.001**	.55
MWT	3.49	0.58	3.80	0.56	-2.78	.010*	.57

หมายเหตุ. N = 26; * $p < .05$, ** $p < .01$

จากตารางที่ 11 เมื่อพิจารณาความเปลี่ยนแปลงตามช่วงเวลาในกลุ่มทดลอง พบการเปลี่ยนแปลงตามเวลาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในทั้ง 3 ตัวแปร โดยค่าคะแนนพฤติกรรมกรรมการปรับงาน (JCT) และ ความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน (PJT) เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($t = -3.05$ และ $t = -3.69$ ตามลำดับ) และค่าคะแนนงานที่มีความหมาย (MWT) เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($t = -2.78$)

ตารางที่ 12

การวิเคราะห์สถิติทดสอบที่แบบจับคู่ (Pair sample t-test) ของกลุ่มควบคุม

ตัวแปร	ระยะก่อนทดลอง		ระยะหลังทดลอง		t	p (2 tails)	Cohen's d
	M	SD	M	SD			
JCT	3.72	0.41	3.75	0.38	-0.63	.54	.30
PJT	3.45	0.41	3.48	0.36	-0.52	.61	.31
MWT	3.54	0.32	3.55	0.34	-0.38	.71	.27

หมายเหตุ. $N = 28$; * $p < .05$, ** $p < .01$

และจากตารางที่ 12 เมื่อพิจารณาข้อมูลในกลุ่มควบคุม ผลการวิเคราะห์ไม่พบการเปลี่ยนแปลงตามเวลาอย่างมีนัยสำคัญในทั้ง 3 ตัวแปร โดยค่าคะแนนพฤติกรรมกรรมการปรับงาน (JCT) มีค่าสถิติทดสอบ t เท่ากับ -0.63 ($p = .537$) ความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน (PJT) มีค่าสถิติทดสอบ t เท่ากับ -0.52 ($p = .608$) และงานที่มีความหมาย (MWT) มีค่าสถิติทดสอบที่เท่ากับ -0.38 ($p = .705$) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าค่าคะแนนของทั้ง 3 ตัวแปรไม่ได้เพิ่มสูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ผู้วิจัยจึงได้สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ เพื่อทดสอบสมมติฐานในแต่ละข้อตามลำดับ โดยสามารถนำเสนอได้ดังต่อไปนี้

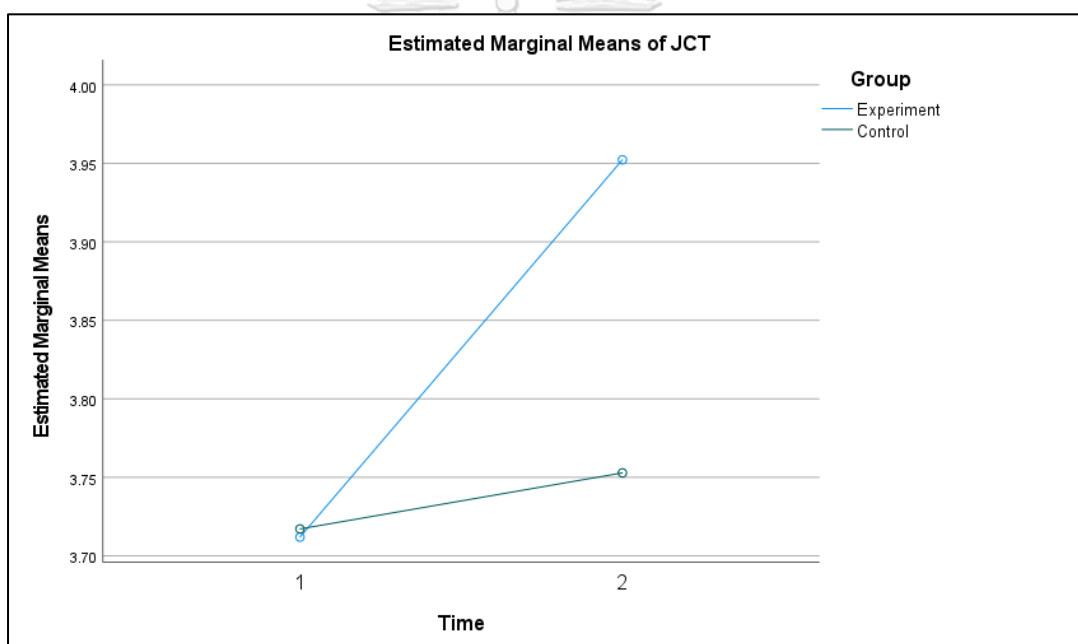
สมมติฐานที่ 1 พฤติกรรมการปรับงานของผู้เข้าร่วมกิจกรรม (กลุ่มทดลอง) มีระดับเพิ่มขึ้นหลังได้รับโปรแกรมการปรับงาน และเมื่อเทียบกับกลุ่มควบคุม

แผนภาพ 7 แสดงให้เห็นว่าพฤติกรรมกรรมการปรับงานในกลุ่มทดลอง เกิดความแตกต่างจากช่วงเวลา 1 ไปสู่ช่วงเวลา 2 มากกว่ากลุ่มควบคุม โดยกลุ่มทดลองมีคะแนนเพิ่มขึ้นจากช่วงเวลา 1 ไปสู่ช่วงเวลา 2 เท่ากับ 0.24 คะแนน ในขณะที่กลุ่มควบคุมมีคะแนนเพิ่มขึ้นเท่ากับ 0.03 คะแนน และความแตกต่างระหว่างกลุ่มในเวลาที่ 1 มีน้อยกว่าความแตกต่างระหว่างกลุ่มใน

ช่วงเวลาที่ 2 ตามภาพ รวมทั้งจากการวิเคราะห์ข้อมูลความแปรปรวนซ้ำแบบปฏิสัมพันธ์ (time*group) พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม และช่วงเวลาระหว่างก่อนทดลองและหลังทดลอง ($F = 4.52, p < .05$) และจากการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างช่วงเวลาที่ 1 (T1) และช่วงเวลาที่ 2 (T2) ในกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม พบว่ากลุ่มทดลองมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($t = -3.05, p < .01$) ในขณะที่กลุ่มควบคุมไม่พบความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($t = -0.63, p = .54$) จึงสนับสนุนสมมติฐานที่ 1

แผนภาพ 7

เปรียบเทียบปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรการปฏิบัติงาน (JCT)



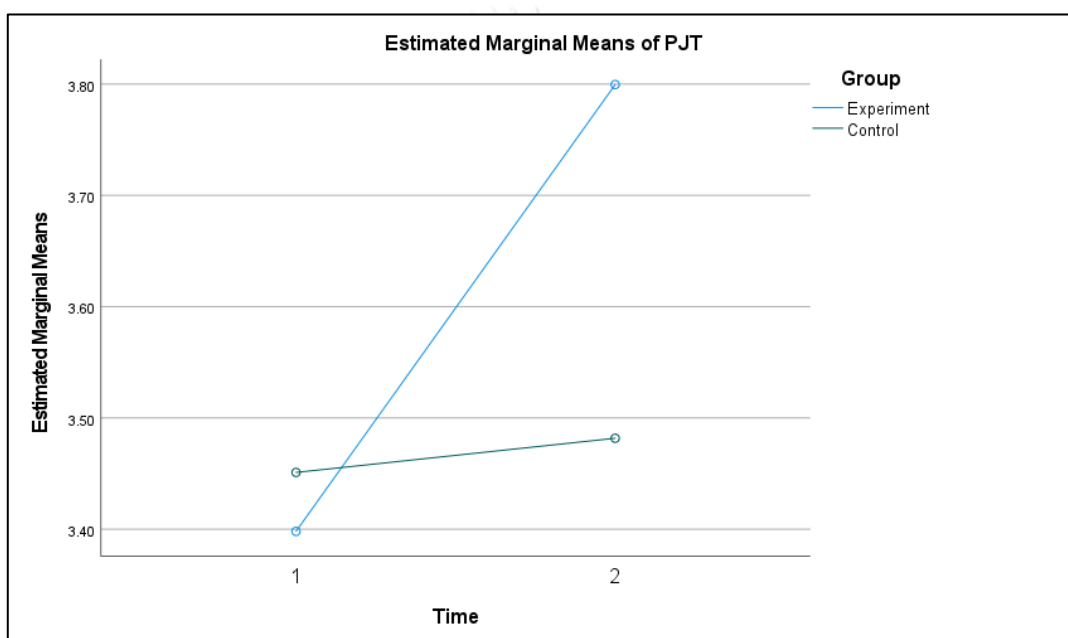
สมมติฐานที่ 2 ระดับความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงานของผู้เข้าร่วมกิจกรรม (กลุ่มทดลอง) มีระดับเพิ่มขึ้นหลังได้รับโปรแกรมการปฏิบัติงาน และเมื่อเทียบกับกลุ่มควบคุม

จากแผนภาพ 8 พบว่า ระดับความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงานในกลุ่มทดลอง มีความแตกต่างจากช่วงเวลาที่ 1 ไปสู่ช่วงเวลาที่ 2 มากกว่ากลุ่มควบคุม โดยกลุ่มทดลองมีคะแนนเพิ่มขึ้นจากช่วงเวลาที่ 1 ไปสู่ช่วงเวลาที่ 2 เท่ากับ 0.40 คะแนน ในขณะที่กลุ่มควบคุมมีคะแนนเพิ่มขึ้นเท่ากับ 0.03 คะแนน และความแตกต่างระหว่างกลุ่มในช่วงเวลาที่ 1 มีน้อยกว่าความแตกต่างระหว่างกลุ่มในช่วงเวลาที่ 2 ตามภาพ และจากการวิเคราะห์ข้อมูลความแปรปรวนซ้ำแบบปฏิสัมพันธ์ (time*group) พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่ม

ควบคุม และช่วงเวลาระหว่างก่อนทดลองและหลังทดลอง ($F = 9.33, p < .01$) และจากผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างช่วงเวลาที 1 (T1) และช่วงเวลาที 2 (T2) ในกลุ่มทดลอง และกลุ่มควบคุม พบว่ากลุ่มทดลองมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($t = -3.69, p < .01$) ในขณะที่กลุ่มควบคุมไม่พบความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($t = -0.52, p = .61$) จึงสนับสนุนสมมติฐานที่ 2

แผนภาพ 8

เปรียบเทียบปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน (PJT)



CHULALONGKORN UNIVERSITY

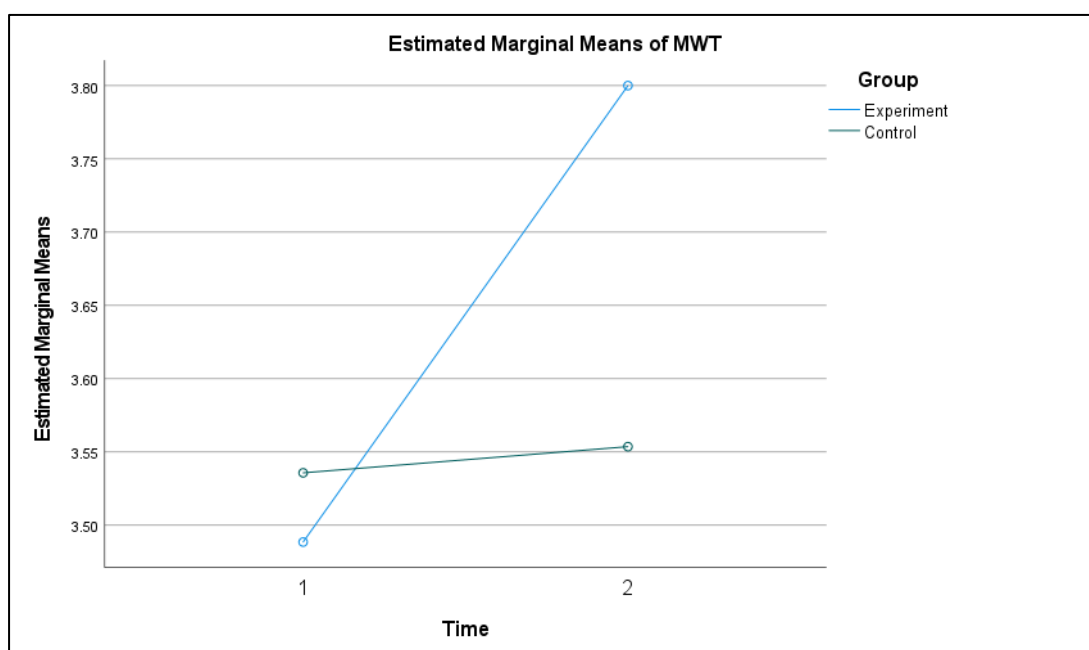
สมมติฐานที่ 3 ระดับการรับรู้งานที่มีความหมายของผู้เข้าร่วมกิจกรรม (กลุ่มทดลอง) มีระดับเพิ่มขึ้นหลังได้รับโปรแกรมการปฏิบัติงาน และเมื่อเทียบกับกลุ่มควบคุม

เช่นเดียวกันกับที่แสดงในแผนภาพ 9 พบว่า ระดับการรับรู้งานที่มีความหมายในกลุ่มทดลองมีความแตกต่างจากช่วงเวลาที 1 ไปสู่ช่วงเวลาที 2 มากกว่ากลุ่มควบคุม โดยกลุ่มทดลองมีคะแนนเพิ่มขึ้นจากช่วงเวลาที 1 ไปสู่ช่วงเวลาที 2 เท่ากับ 0.31 คะแนน ในขณะที่กลุ่มควบคุมมีคะแนนเพิ่มขึ้นเท่ากับ 0.02 คะแนน และความแตกต่างระหว่างกลุ่มในช่วงเวลาที 1 มีน้อยกว่าความแตกต่างระหว่างกลุ่มในช่วงเวลาที 2 ตามภาพ และจากการวิเคราะห์ข้อมูลความแปรปรวนซ้ำแบบปฏิสัมพันธ์ (time*group) พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม และช่วงเวลาระหว่างก่อนทดลองและหลังทดลอง ($F = 6.17, p < .05$) และจากผลการ

วิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างช่วงเวลาที่ 1 (T1) และช่วงเวลาที่ 2 (T2) ในกลุ่มทดลอง และกลุ่มควบคุม พบว่าในกลุ่มทดลองมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($t = -2.78, p < .05$) ในขณะที่กลุ่มควบคุมไม่พบความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($t = -0.38, p = .71$) จึงสนับสนุนสมมติฐานที่ 3

แผนภาพ 9

เปรียบเทียบปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรงานที่มีความหมาย (MWT)



การวิเคราะห์ตัวแปรคั่นกลาง

ในการวิเคราะห์ตัวแปรคั่นกลางเพื่อทดสอบอิทธิพลส่งผ่านของความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงานในสมมติฐานที่ 4 ผู้วิจัยใช้แนวทางการวิเคราะห์ทดสอบของ Hayes โดยใช้โปรแกรม PROCESS Macro โมเดลที่ 4 และใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างซ้ำ (Bootstrapping method) โดยสุ่มกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 5,000 ครั้ง โดยกำหนดให้โปรแกรมการปรับงาน (Job crafting intervention) หรือการได้รับโปรแกรมการปรับงาน⁶ เป็นตัวแปร X และความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน (PJT) เป็นตัวแปร M และงานที่มีความหมาย (MWT) เป็นตัวแปร Y โดยตัวแปร M และ Y ผู้วิจัยใช้ข้อมูลจากการประเมินในช่วงเวลาที่ 2 (T2) และกำหนดความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน และงานที่มีความหมายจากการประเมินในช่วงเวลาที่ 1 (T1) เป็นตัวแปรควบคุมในการวิเคราะห์ผล

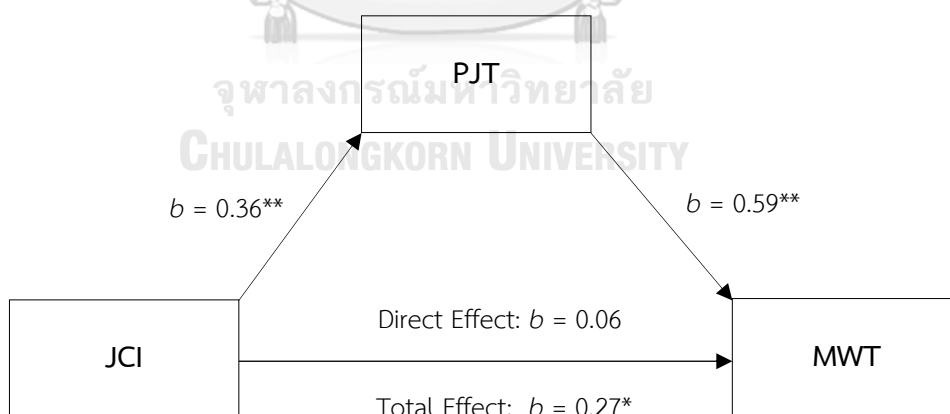
⁶ ตัวแปรการได้รับโปรแกรมการปรับงาน ใช้การแทนค่ากลุ่มทดลองเท่ากับ 1 และกลุ่มควบคุมเท่ากับ 0 ในการทดสอบทางสถิติ

สมมติฐานที่ 4 โปรแกรมการปรับงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อการรับรู้งานที่มีความหมาย โดยมีความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน

ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า โปรแกรมการปรับงาน (Job crafting intervention: JCI) มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน (PJT) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($b = .36, SE = .11, t = 3.12$) และพบว่า ความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน (PJT) มีความสัมพันธ์ทางบวกต่องานที่มีความหมาย (MWT) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เช่นกัน ($b = .59, SE = .10, t = 5.77$) และนอกจากนั้นยังไม่พบอิทธิพลทางตรง (Direct effect) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ระหว่างโปรแกรมการปรับงาน (JCI) ต่องานที่มีความหมาย ($b = .06, SE = .09, t = .69, p = .496$) และเมื่อวิเคราะห์ค่าอิทธิพลทางอ้อม (Indirect effect) ของโปรแกรมการปรับงาน (JCI) ต่องานที่มีความหมาย (MWT) พบว่ามีค่าอิทธิพล (Effect) เท่ากับ .21 ($SE = .10, 95\% CI [.039, .444]$) จึงกล่าวได้ว่า ความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน (PJT) เป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างความสัมพันธ์ของการได้รับโปรแกรมการปรับงาน (JCI) และงานที่มีความหมาย (MWT) แบบสมบูรณ์ (Full mediation) จึงสนับสนุนสมมติฐานที่ 4 โดยแสดงผลการวิเคราะห์ตามแผนภาพ 10 ดังนี้

แผนภาพ 10

ผลการวิเคราะห์ตัวแปรคั่นกลาง



สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติทั้งหมด สามารถสรุปผลการทดสอบสมมติฐานได้ตามตารางที่ 13 ดังนี้

ตารางที่ 13

สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน	ผลการทดสอบ	หมายเหตุ
H ₁ พฤติกรรมการปรับงาน (JCT) ของผู้เข้าร่วมกิจกรรม (กลุ่มทดลอง) มีระดับเพิ่มขึ้นหลังได้รับโปรแกรมการปรับงาน และเมื่อเทียบกับกลุ่มควบคุม	สนับสนุน	1. F (time*group) = 4.52, p = 0.038* 2. t = -3.05, p = 0.005** ในกลุ่มทดลอง และ ns ในกลุ่มควบคุม
H ₂ ระดับความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน (PJT) ของผู้เข้าร่วมกิจกรรม (กลุ่มทดลอง) มีระดับเพิ่มขึ้นหลังได้รับโปรแกรมการปรับงาน และเมื่อเทียบกับกลุ่มควบคุม	สนับสนุน	1. F (time*group) = 9.33, p = 0.004** 2. t = -3.69, p = 0.001** ในกลุ่มทดลอง และ ns ในกลุ่มควบคุม
H ₃ ระดับการรับรู้งานที่มีความหมาย (MWT) ของผู้เข้าร่วมกิจกรรม (กลุ่มทดลอง) มีระดับเพิ่มขึ้นหลังได้รับโปรแกรมการปรับงาน และเมื่อเทียบกับกลุ่มควบคุม	สนับสนุน	1. F (time*group) = 6.17, p = 0.016* 2. t = -2.78, p = 0.010* ในกลุ่มทดลอง และ ns ในกลุ่มควบคุม
H ₄ โปรแกรมการปรับงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อการรับรู้งานที่มีความหมาย โดยมีความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน	สนับสนุน	1. Indirect effect ระหว่าง JCI และ MWT มีค่าอิทธิพลเท่ากับ .21 (SE = .10, 95% CI [.039, .444])

หมายเหตุ. * $p < .05$, ** $p < .01$; ns หมายถึง ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ (not significant), F (time*group) หมายถึงค่าความแปรปรวนซ้ำแบบปฏิสัมพันธ์ระหว่างช่วงเวลาก่อนและหลังการทดลองและระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม, t หมายถึง ผลการวิเคราะห์สถิติทดสอบที่แบบจับคู่ (Pair sample t-test) เปรียบเทียบข้อมูลช่วงเวลาที่ 1 และช่วงเวลาที่ 2, b = ค่าสถิติทดสอบสัมประสิทธิ์ความถดถอย โดยใช้ค่าจากการประเมินในช่วงเวลาที่ 2 (T2) ของทั้งกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ในการวิเคราะห์ผล, JCI หมายถึง การได้รับโปรแกรมการปรับงาน (Job crafting intervention) โดยแทนค่ากลุ่มทดลองเท่ากับ 1 และกลุ่มควบคุมเท่ากับ 0 ในการทดสอบทางสถิติ

บทที่ 4

อภิปรายผล

งานวิจัยนี้ศึกษาผลของโปรแกรมการปรับงานต่องานที่มีความหมาย โดยมีความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน เป็นตัวแปรส่งผ่าน ซึ่งเป็นการวิจัยกึ่งทดลองในสนาม (Quasi-experimental field study) แบบมีกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมสองกลุ่ม วัดสองครั้งก่อนและหลังการทดลอง (two group pretest-posttest design) เพื่อศึกษาเปรียบเทียบผลลัพธ์ก่อนและหลังการได้รับโปรแกรมการปรับงาน และเปรียบเทียบความสัมพันธ์ของตัวแปร โดยสามารถสรุปและอภิปรายผลการศึกษารวมทั้งข้อเสนอแนะ ดังนี้

อภิปรายผลของการศึกษาสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 พฤติกรรมการปรับงานของผู้เข้าร่วมกิจกรรม (กลุ่มทดลอง) มีระดับเพิ่มขึ้นหลังได้รับโปรแกรมการปรับงาน และเมื่อเทียบกับกลุ่มควบคุม

ผลการวิจัยสนับสนุนสมมติฐาน เนื่องจากพบว่าพฤติกรรมการปรับงานของผู้เข้าร่วมกิจกรรมกลุ่มทดลอง ทั้งก่อนและหลังได้รับโปรแกรมการปรับงาน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยเมื่อเทียบกับพฤติกรรมการปรับงานในกลุ่มควบคุม ซึ่งแสดงให้เห็นว่าโปรแกรมการปรับงานสามารถเป็นตัวแปรจัดกระทำที่ส่งผลให้เกิดพฤติกรรมการปรับงานที่สูงขึ้นได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ van den Heuvel และคณะ (2015) และงานวิจัยของ Sakuraya และคณะ (2016) ซึ่งพบว่าผลของการให้โปรแกรมการปรับงานกับกลุ่มเป้าหมายสามารถเพิ่มพฤติกรรมการปรับงานของกลุ่มเป้าหมายได้ เช่นเดียวกับการวิจัยในประเทศเนเธอร์แลนด์ของ van Wingerden และคณะ (2017) แม้การวิจัยที่กล่าวถึงข้างต้นจะเป็นงานวิจัยที่ดำเนินการจัดโปรแกรมการปรับงานในรูปแบบที่ผู้จัดได้พบเจอผู้เข้าร่วมกิจกรรมทั้งหมดแบบทางกายภาพ (Physical) แต่จากผลการวิจัยก็ยังพบว่าโปรแกรมการปรับงานซึ่งดำเนินกิจกรรมในรูปแบบออนไลน์เช่นเดียวกับงานวิจัยนี้ ก็ยังสามารถให้ผลลัพธ์ที่ต้องการได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Verelst และคณะ (2021) ที่พบว่าการดำเนินโปรแกรมการปรับงานในรูปแบบของ Electronic job crafting intervention นั้นสามารถเพิ่มระดับการปรับงานของกลุ่มตัวอย่างได้เช่นเดียวกับการจัดโปรแกรมการปรับงานแบบดั้งเดิม (traditional job crafting interventions)

โปรแกรมการปรับงานนั้นสามารถเพิ่มระดับของพฤติกรรมการปรับงานได้เพราะกิจกรรมการปรับงานเป็นกระบวนการฝึกอบรมที่เน้นการให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้เรียนรู้ถึงกลยุทธ์และแนวทางการ

ปรับงาน และมีการฝึกฝนให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้ทดลองนำแนวทางการปรับงานไปปรับใช้งานจริงในสภาพแวดล้อมการทำงาน โดยการให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้จัดทำแผนการปรับงานรายบุคคล และนำไปดำเนินการทดลองในสถานการณ์จริง และมีการติดตามผลความคืบหน้าอย่างใกล้ชิดระหว่างสัปดาห์ รวมทั้งมีกระบวนการที่ให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้นำเสนอความคิดเห็น และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ซึ่งถือเป็นกระบวนการเพื่อทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมโดยตรง จึงเป็นกิจกรรมที่ช่วยเพิ่มระดับความถี่ในการแสดงพฤติกรรมปรับงานกับกลุ่มผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้

รวมทั้ง รูปแบบของการเปิดให้ผู้สนใจเข้าร่วมกิจกรรมตามความสมัครใจ อาจช่วยส่งผลต่อประสิทธิภาพของโปรแกรมการปรับงานขึ้นได้ ดังเช่น Schrijver (2018) ซึ่งได้กล่าวว่าปัจจัยหนึ่งที่ช่วยส่งผลต่อประสิทธิภาพของโปรแกรมการปรับงานได้คือ ความสมัครใจ (Voluntariness) โดย Schrijver (2018) กล่าวว่า โปรแกรมการปรับงานที่มีประสิทธิภาพนั้นเกิดจากการที่ผู้เข้าร่วมกิจกรรมมีความต้องการที่จะปรับงาน ซึ่งเป็นความต้องการจากภายในของตัวบุคคลเอง (Intrinsic motivation) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดโมเดลการปรับงาน ของ Tims และ Bakker (2010) ซึ่งกล่าวว่าเมื่อบุคคลเกิดภาวะความไม่สอดคล้องกันระหว่างตัวบุคคลและงาน (Person-job misfit) จะส่งผลให้ตัวบุคคลเกิดความต้องการที่จะปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมในงาน และเกิดเป็นพฤติกรรมปรับงาน ซึ่งมาจากความต้องการจากภายในของตัวบุคคลเอง

นอกจากนั้นหลังเสร็จสิ้นกิจกรรมการปรับงาน ผู้วิจัยเปิดให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้สะท้อนมุมมองต่อกิจกรรมการปรับงาน ซึ่งมีผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้สะท้อนความรู้สึกต่อกิจกรรมการปรับงานไว้ในแง่บวก เช่น ผู้เข้าร่วมกิจกรรมกลุ่มทดลองคนที่ 1 ให้ความเห็นไว้ว่า “จริงๆ โดยปกติ ได้ทำอยู่แล้ว โดยไม่รู้ว่า ผิดหรือถูก แต่การที่ได้เข้ามาอบรมทำให้รู้สึกดีว่า เราได้เดินมาถูกทางแล้ว และในความเป็นจริงเรามีสิทธิ์ที่จะนำเสนอหรือบอกหรือให้ข้อมูลในทุกๆ เรื่องที่จะให้การทำงานดีขึ้น” ผู้เข้าร่วมกิจกรรมกลุ่มทดลองคนที่ 2 ให้ความเห็นไว้ว่า “เป็นกิจกรรมที่ดีมาก สามารถนำไปปรับใช้ในการทำงานได้ดีค่ะ” ผู้เข้าร่วมกิจกรรมกลุ่มทดลองคนที่ 3 ให้ความเห็นไว้ว่า “การปรับงานมีประโยชน์ในการแก้ปัญหาและอุปสรรคในการทำงานได้จริง แต่ต้องฝึกทำเยอะๆ” ผู้เข้าร่วมกิจกรรมกลุ่มทดลองคนที่ 4 ให้ความเห็นไว้ว่า “สามารถบรรเทาปัญหาได้จริง เหมือนกระตุ้นให้ริเริ่มจากตัวเอง” ผู้เข้าร่วมกิจกรรมกลุ่มทดลองคนที่ 5 ให้ความเห็นไว้ว่า “เป็นแนวทางที่ทำให้เกิด idea ในการทำให้งานสนุกขึ้น ตรงกับความชอบมากขึ้น” ผู้เข้าร่วมกิจกรรมกลุ่มทดลองคนที่ 6 ให้ความเห็นไว้ว่า “ชอบเนื้อหาทำให้ได้เรียนรู้ รู้จักตัวเองมากขึ้น รู้จักสำรวจตัวเองว่าชอบหรือถนัดงานอะไร” เป็นต้น

จากข้อมูลเชิงคุณภาพบางส่วนนี้ อาจชี้ให้เห็นว่าโปรแกรมการปรับงานสามารถช่วยให้กลุ่มผู้เข้าร่วมกิจกรรมในกลุ่มทดลองมีมุมมองต่อการปรับงานในเชิงบวก โดยมองเห็นประโยชน์ของการปรับงานที่จะเกิดขึ้นในการทำงาน และมีความเข้าใจในการนำแนวทางการปรับงานไปปรับใช้ รวมทั้ง

เข้าใจถึงสภาวะความสอดคล้องระหว่างตัวบุคคลและงานที่รับผิดชอบ ซึ่งถือว่าเป็นจุดสำคัญที่จะเป็น
 สิ่งกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการแสดงพฤติกรรมการทำงาน ตามที่ได้อภิปรายไว้ในข้างต้น

สมมติฐานที่ 2 ระดับความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงานของผู้เข้าร่วมกิจกรรม (กลุ่มทดลอง) มีระดับเพิ่มขึ้นหลังได้รับโปรแกรมการปรับงาน และเมื่อเทียบกับกลุ่มควบคุม

ผลของการศึกษาสมมติฐาน พบว่าระดับความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงานของผู้เข้าร่วม
 กิจกรรมในกลุ่มทดลอง ทั้งก่อนและหลังได้รับโปรแกรมการปรับงาน มีความแตกต่างกันอย่างมี
 นัยสำคัญทางสถิติ และเมื่อเทียบกับระดับความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงานของผู้เข้าร่วม
 กิจกรรมในกลุ่มควบคุม จึงสรุปได้ว่าผลสนับสนุนสมมติฐานในข้อนี้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Tims
 และ Bakker (2010) ที่กล่าวว่าการปรับงานนั้นเป็นกระบวนการที่ริเริ่มโดยตัวพนักงานเอง เป็นการที่
 พนักงานปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมในงานของพวกเขา ให้สอดคล้องกับความต้องการของตน ดังเช่น
 ในกิจกรรมการปรับงาน ในขั้นตอนที่ผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้ดำเนินการวิเคราะห์งานที่ทำและวิเคราะห์
 ความต้องการและความถนัดของตนเอง และเลือกงานที่ต้องการปรับงานไปใช้เป็นแผนเพื่อ
 ดำเนินการฝึกปฏิบัติปรับงานในหน่วยงานจริง เพื่อปรับเปลี่ยนให้งานมีความสอดคล้องตามความ
 ต้องการของผู้เข้าร่วมกิจกรรมมากขึ้น ดังนั้นการปรับงานจะส่งผลให้เกิดความสอดคล้องระหว่าง
 บุคคลและงาน (Person-job fit) ที่เพิ่มขึ้นซึ่งเป็นผลจากการที่ความต้องการหรือความปรารถนาของ
 ตัวบุคคลนั้นถูกตอบสนองได้ด้วยสภาพแวดล้อมของงานที่ทำได้ปรับเปลี่ยนไป อันนำไปสู่การรับรู้
 งานที่มีความหมายของแต่ละบุคคล (Scroggins, 2008)

อีกทั้งการปรับงานนั้นเป็นกระบวนการออกแบบงาน (Job design) ที่มีมุมมองที่แตกต่างจาก
 การออกแบบงานตามปกติที่งานจะถูกออกแบบโดยหัวหน้างานหรือผู้จัดการและมอบหมายให้
 พนักงานรับผิดชอบ ในขณะที่การปรับงานเป็นการออกแบบงานที่ปรับเปลี่ยนและเกิดขึ้นจากความ
 ต้องการของตัวพนักงานเอง (Wrzesniewski & Dutton, 2001) จึงทำให้งานนั้นตรงตามความ
 ต้องการหรือความถนัดกับตัวพนักงานเองมากกว่า ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Kooij และคณะ
 (2017) ซึ่งได้ทำการวิจัยการให้โปรแกรมการปรับงานกับกลุ่มตัวอย่างพนักงานในบริษัทด้านการ
 ประกันสุขภาพแห่งหนึ่งในประเทศเนเธอร์แลนด์ พบว่าโปรแกรมการปรับงานมีความสัมพันธ์เชิงบวก
 ต่อความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน (Person-job fit) เช่นกัน

*สมมติฐานที่ 3 ระดับการรับรู้งานที่มีความหมายของผู้เข้าร่วมกิจกรรม (กลุ่มทดลอง) มีระดับ
 เพิ่มขึ้นหลังได้รับโปรแกรมการปรับงาน และเมื่อเทียบกับกลุ่มควบคุม*

ผลของการศึกษาสนับสนุนสมมติฐาน พบว่าระดับการรับรู้งานที่มีความหมายของผู้เข้าร่วม
 กิจกรรมในกลุ่มทดลอง ทั้งในช่วงก่อนและหลังได้รับโปรแกรมการปรับงาน มีความแตกต่างกันอย่างมี

นัยสำคัญ เมื่อเทียบกับระดับการรับรู้งานที่มีความหมายของผู้เข้าร่วมกิจกรรมกลุ่มควบคุม ซึ่งการปรับงานของผู้เข้าร่วมกิจกรรมกลุ่มทดลองนั้น เป็นการปรับเปลี่ยนคุณลักษณะของงาน ความสำคัญของงาน รวมทั้งสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง ซึ่งสามารถทำให้เกิดผลได้หลายอย่าง ตามความต้องการของผู้ปรับงาน ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่าการให้โปรแกรมการปรับงาน อาจช่วยส่งผลให้เกิดการรับรู้งานที่มีความหมายที่เพิ่มขึ้นได้ ผ่านระดับความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Tims และ Bakker (2010) ซึ่งกล่าวว่า เมื่อระดับของความต้องการในงานและระดับของทรัพยากรในงาน เกิดความไม่สอดคล้องกัน จะส่งผลให้เกิดเป็นความไม่สอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน (Person-job misfit) และส่งผลให้เกิดเป็นพฤติกรรมการปรับงาน และเมื่อเกิดพฤติกรรมการปรับงานขึ้น ก็จะสามารถเพิ่มระดับความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน และช่วยเพิ่มระดับของความหมายในงานได้ อาจกล่าวได้ว่าเมื่องานและสภาพแวดล้อมในงาน มีความสอดคล้องกับตัวตน ความถนัด เอกลักษณะเฉพาะตัว หรือความต้องการของบุคคลมากขึ้น งานนั้นจะสามารถเพิ่มระดับการรับรู้งานที่มีความหมายของบุคคลได้ (Tims et al., 2016) ซึ่งทั้งหมดนี้สอดคล้องกับองค์ประกอบของงานที่มีความหมายตามแนวคิดของ Steger และคณะ (2012) ที่ได้อธิบายองค์ประกอบของงานที่มีความหมายไว้ว่า งานที่มีความหมายนั้นเป็นมุมมองสะท้อนความคิดในเชิงจิตวิทยา สืบเนื่องมาจากลักษณะของงานซึ่งตัวบุคคลตัดสินใจว่างานมีความสำคัญและมีความหมาย ช่วยให้บุคคลเข้าใจตัวเอง และสิ่งรอบตัวอย่างลึกซึ้งมากขึ้น และงานช่วยสร้างผลกระทบในเชิงบวกต่อตัวบุคคล ดังนั้นการปรับงานซึ่งเป็นแนวทางที่ตัวบุคคลได้ปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมในการทำงานให้สอดคล้องกับตัวบุคคลมากขึ้น ซึ่งความสอดคล้องระหว่างตัวบุคคลและงานที่เพิ่มขึ้นนั้นเป็นความหมายในเชิงบวก จึงสามารถเพิ่มระดับการรับรู้งานที่มีความหมายได้เพราะตัวบุคคลเป็นผู้ปรับเปลี่ยนให้งานมีความสำคัญ และมีคุณค่าต่อตัวบุคคลเอง

สมมติฐานที่ 4 โปรแกรมการปรับงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อการรับรู้งานที่มีความหมาย โดยมีความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน

ผลของการศึกษาพบว่าโปรแกรมการปรับงานมีอิทธิพลทางบวกต่อระดับความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน และในขณะเดียวกันความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงานนั้นก็ยังมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการรับรู้งานที่มีความหมาย จึงสรุปได้ว่าโปรแกรมการปรับงานมีผลต่อระดับการรับรู้งานที่มีความหมาย โดยมีอิทธิพลจากความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน ซึ่งสนับสนุนตามสมมติฐาน ซึ่งสอดคล้องงานวิจัยของ Tims และคณะ (2016) ที่พบว่าการปรับงานมีอิทธิพลทางบวกกับงานที่มีความหมาย โดยมีความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน เช่นเดียวกัน โดยแนวคิดการปรับงานเพื่อสร้างสมดุลระหว่างข้อเรียกร้องและทรัพยากรในงาน ของ

Tims และ Bakker (2010) สนับสนุนข้อค้นพบในข้อนี้ โดยกล่าวว่าการปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อม และคุณลักษณะของงานเป็นการสร้างความสมดุลระหว่างทรัพยากรและความต้องการของงาน และเมื่อทรัพยากรและความต้องการของงานเกิดความสมดุล ก็จะเกิดภาวะความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน และส่งผลต่อการรับรู้งานที่มีความหมายที่เพิ่มขึ้นได้ โดย Chalofsky (2003) กล่าวว่า การรับรู้งานที่มีความหมายนั้น สามารถพบได้ในที่ทำงาน โดยการทำให้เกิดความสอดคล้องกันระหว่างสมรรถนะ คุณค่า และจุดมุ่งหมายของตัวบุคคล กับงานที่ทำ ซึ่งตรงกับความเห็นของ Scroggins (2008) ที่กล่าวไว้ว่า การรับรู้งานที่มีความหมายจะเกิดขึ้นได้จากการพัฒนาระดับของความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าโปรแกรมการปรับงาน ส่งผลต่อการเพิ่มขึ้นของการรับรู้งานที่มีความหมายได้ โดยผ่านการเพิ่มขึ้นของความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน

การนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการดำเนินการวิจัย ผู้วิจัยขอสรุปข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ ดังนี้

1. จากการศึกษาพบว่าโปรแกรมการปรับงานที่ออกแบบโดยมีพื้นฐานแนวคิดจากโปรแกรมการปรับงาน The Job Crafting Exercise (JCE) ของ Berg และคณะ (2013) และใช้เนื้อหาในการปรับงานตามแนวคิดการปรับงานเพื่อสร้างสมดุลระหว่างข้อเรียกร้องและทรัพยากรในงาน (JD-R model) ของ Tims และ Bakker (2010) สามารถเป็นตัวจัดกระทำ (Intervention) ที่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรมได้ โดยสามารถเพิ่มระดับของพฤติกรรมการปรับงานของกลุ่มผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้ ดังนั้นองค์กรสามารถใช้แนวทางนี้ในการพัฒนาโปรแกรมการปรับงานเพื่อเพิ่มระดับพฤติกรรมการปรับงาน อันนำไปสู่การเพิ่มระดับความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน และการรับรู้งานที่มีความหมายของพนักงานในองค์กรได้

2. ผู้จัดการหรือผู้บริหารในองค์กร สามารถนำผลการวิจัยนี้ไปประยุกต์ใช้เพื่อเสริมสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมให้เกิดพฤติกรรมการปรับงาน ต่อพนักงานภายในองค์กร หรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้ โดยอาจเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็น หรือสามารถเสนอแนะแนวทางการทำงานของตนเอง ตามความต้องการหรือความถนัด รวมทั้งหัวหน้างานควรตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารจัดการความต้องการในงานและทรัพยากรในงานของทีม ให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม ซึ่งจะส่งผลต่อระดับความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงานที่เพิ่มขึ้นของพนักงานภายในทีม อันจะนำไปสู่ระดับการรับรู้งานที่มีความหมายที่เพิ่มขึ้นได้ อีกทั้งอาจเป็นการลดปัญหาด้านสุขภาพจิตในการทำงานของพนักงาน และอาจสามารถเพิ่มผลผลิตในเชิงบวกในงานและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีขึ้นได้

3. แนวคิดสำคัญของกิจกรรมการปรับงาน คือการปรับงานนั้นเป็นกิจกรรมที่ผู้ปรับงานสามารถปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมในงานได้ด้วยตนเอง ซึ่งการปรับเปลี่ยนนั้นสามารถทำได้กับทั้งด้านร่างกาย จิตใจ สังคม และมุมมองด้านองค์การ โดยการสร้างความสมดุลกันระหว่างข้อเรียกร้องของงานและทรัพยากรในงาน ตัวอย่างเช่น การเพิ่มความอิสระในการทำงาน การเพิ่มโอกาสในการเพิ่มความรู้ ทักษะ ความสามารถ รวมทั้งหาโอกาสในการได้ใช้ทักษะที่หลากหลาย หรือแม้แต่การขอความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานหรือการพยายามลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นในการทำงาน เป็นต้น ดังนั้นพนักงานหรือบุคคลทั่วไปสามารถนำแนวคิดการปรับงานนี้ ไปใช้ในสภาพแวดล้อมในการทำงานของตนเองได้ โดยไม่จำเป็นต้องรอการอนุมัติจากบริษัทหรือหัวหน้างาน เพื่อช่วยเพิ่มผลลัพธ์เชิงบวกกับตนเองได้

ข้อจำกัดในงานวิจัยและข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

จากการดำเนินการวิจัยรวมทั้งผลสรุปของการวิจัย ผู้วิจัยขอสรุปข้อจำกัดในงานวิจัยและข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต ดังนี้

ข้อจำกัดในงานวิจัย

1. การวิจัยนี้ ดำเนินการขึ้นในช่วงที่ประเทศอยู่ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 หรือ Covid-19 ซึ่งรัฐบาลขอความร่วมมือโดยห้ามจัดกิจกรรมที่เป็นการรวมกลุ่มของบุคคลเพื่อลดการแพร่ระบาด ทำให้ผู้วิจัยไม่สามารถจัดกิจกรรมการปรับงานได้ตามรูปแบบปกติ และจำเป็นต้องออกแบบกิจกรรมการปรับงานและดำเนินการให้ออกมาในรูปแบบการฝึกอบรมผ่านระบบสื่อสารอิเล็กทรอนิกส์ (e-training) จึงทำให้กิจกรรมหลายส่วนต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบไปจากแนวคิดตั้งต้นมากอยู่พอสมควร เช่น รูปแบบการทำกิจกรรม (Workshop) เพื่อเขียนแผนการปรับงานที่ต้องให้ความเห็นผ่านระบบออนไลน์ อีกทั้งการสร้างการมีส่วนร่วมจากผู้เข้าร่วมกิจกรรมนั้นทำได้ไม่เต็มที่และพบว่าผู้เข้าร่วมกิจกรรมบางท่านตามเพื่อนร่วมกิจกรรมท่านอื่นไม่ทัน เพราะโปรแกรมการปรับงานเป็นกิจกรรมที่เน้นการลงมือปฏิบัติ ทำให้หลายกิจกรรมต้องมีการเสนอแนะความคิดเห็น มีการฝึกปฏิบัติ และมีการส่งแบบฟอร์มเพื่อใช้ประกอบการทำกิจกรรมหรือการส่งเอกสารกันระหว่างผู้เข้าร่วมกิจกรรมและผู้บรรยาย ทำให้เกิดความติดขัดในเรื่องการสื่อสาร และพบปัญหาเรื่องข้อจำกัดของโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่ผู้เข้าร่วมกิจกรรมแต่ละคนใช้ ทำให้บางครั้งไม่สามารถเปิดไฟล์ข้อมูลจากผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้ จึงต้องมีการแก้ปัญหาหน้างานและส่งผลให้กิจกรรมใช้เวลามากกว่าที่ควรจะเป็นในหลายช่วงเวลา ถึงแม้จะมีข้อได้เปรียบในงานวิจัยนี้ที่กลุ่มตัวอย่างมาจากองค์การที่ดำเนินธุรกิจด้านโทรคมนาคมและเทคโนโลยี พนักงานส่วนใหญ่จึงมี

ความคุ้นเคยกับการใช้ระบบสื่อสารแบบออนไลน์ และคุ้นเคยกับการอบรมผ่านระบบสื่อสารอิเล็กทรอนิกส์ (e-training) ก็ยังพบปัญหาจากการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติแบบออนไลน์มากมาย ซึ่งอาจจะแตกต่างจากพนักงานในองค์กรอื่นที่อาจมีประสบการณ์ในการใช้ระบบออนไลน์ที่แตกต่างออกไป ดังนั้นผู้วิจัยจึงเห็นว่าหากอยู่ในช่วงสถานการณ์ปกติ ควรพิจารณาการจัดกิจกรรมการปรับงานในรูปแบบการฝึกอบรมตามปกติ เพื่อให้ผู้บรรยายสามารถดำเนินกิจกรรมและแก้ไขปัญหาหน้างานได้ง่ายขึ้น และน่าจะทำให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมสามารถเข้าถึงเนื้อหา มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรม และสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้เข้าร่วมกิจกรรมคนอื่นได้มากกว่าในรูปแบบออนไลน์

2. ในการออกแบบกิจกรรมการปรับงานในส่วนของเนื้อหาในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยเริ่มต้นบรรยายเนื้อหาด้วยความหมายและความสำคัญของการรับรู้งานที่มีความหมาย ซึ่งเป็นตัวแปรที่ผู้วิจัยให้ความสนใจ และต้องการศึกษาว่าอะไรเป็นปัจจัยที่สามารถช่วยเพิ่มระดับการรับรู้งานที่มีความหมายได้ โดยที่ผู้วิจัยได้ใส่เนื้อหาในส่วนนี้เข้าไปในช่วงต้นของกิจกรรมการปรับงาน เพื่อต้องการให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมเข้าใจถึงความสำคัญของกิจกรรมการปรับงาน และเพื่อกระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมเกิดความรู้สึกสนใจและเห็นความสำคัญของการทำกิจกรรมการปรับงานมากขึ้น แต่ในทางกลับกัน การบรรยายเนื้อหาในลักษณะนี้อาจเป็นเหตุผลหนึ่งที่ทำให้ผลการประเมินการรับรู้งานที่มีความหมายของกลุ่มทดลองในช่วงหลังรับโปรแกรมการปรับงาน มีคะแนนเฉลี่ยที่มากขึ้นได้ เพราะผู้เข้าร่วมกิจกรรมเกิดความเข้าใจความหมายของตัวแปร และเข้าใจว่าผลของกิจกรรมนี้ดำเนินการไปเพื่อจุดประสงค์อะไร ซึ่งอาจจะไปสะท้อนในความคิดตอนทำแบบประเมินในครั้งที่ 2 โดยไม่ตั้งใจ (Unintended effect) ดังนั้น ในการดำเนินการกิจกรรมในลักษณะนี้ อาจต้องคำนึงถึงประเด็นนี้และนำไปพิจารณาในการออกแบบเนื้อหาในกิจกรรมการปรับงานต่อไป เช่น อาจกำหนดเนื้อหาในการบรรยายเฉพาะเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับการปรับงานเท่านั้น เป็นต้น

3. ในงานวิจัยนี้ใช้วิธีดำเนินการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างจากความสมัครใจ โดยประชาสัมพันธ์และเปิดรับสมัครผู้สนใจเข้าร่วมกิจกรรมงานวิจัย โดยเปิดให้ผู้สมัครเป็นผู้เลือกว่าจะเข้าร่วมงานวิจัยในกลุ่มทดลองหรือกลุ่มควบคุมตามความสมัครใจ โดยไม่ได้มีกระบวนการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง (Random sampling) เพื่อเข้าร่วมกลุ่มทดลองหรือกลุ่มควบคุม (Random assignment) เนื่องจากข้อจำกัดซึ่งบริษัทต้นสังกัดของกลุ่มตัวอย่างไม่ต้องการให้มีการบังคับพนักงานเพื่อการเข้าร่วมกิจกรรม เนื่องจากกิจกรรมจัดขึ้นในวันหยุด (วันเสาร์) และอยากให้มีการสมัครเข้าร่วมงานวิจัยตามความสมัครใจมากกว่า ดังนั้นในกระบวนการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างอาจมีความลำเอียง (Bias) เกิดขึ้นได้ ซึ่งอาจเกิดจากความต้องการของกลุ่มตัวอย่างที่สมัครเข้าร่วมงานวิจัยในแต่ละกลุ่ม

ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยในอนาคต

1. เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับผลของโปรแกรมการปรับงานต่องานที่มีความหมาย โดยมีความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน เป็นตัวแปรส่งผ่าน จึงควรอาศัยการวิจัยโดยการเก็บข้อมูลในรูปแบบอื่นๆ เช่น การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) และการทำการสัมภาษณ์เฉพาะกลุ่ม (Focus group) เพื่อให้ได้ข้อมูลในเชิงคุณภาพ (Qualitative) โดยอาจเน้นไปที่การศึกษาด้านความคิดเห็นและประสบการณ์จากการทำงานจริงจากกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับการปรับงาน สาเหตุหรือแรงจูงใจที่กระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมกรรมการปรับงาน หรือแม้แต่ข้อจำกัดหรืออุปสรรคในการปรับงาน เพื่อนำผลการศึกษามาใช้ปรับปรุงกิจกรรมการปรับงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

2. ควรศึกษาปัจจัยในองค์ประกอบย่อยของแต่ละตัวแปร เพื่อให้ได้ผลของการศึกษาเพิ่มเติมว่าองค์ประกอบย่อยข้อใดบ้างที่มีความสัมพันธ์กัน และระดับความสัมพันธ์นั้นมีมากน้อยเพียงใด หรือองค์ประกอบย่อยในข้อใดที่ไม่มีความสัมพันธ์กัน เพื่อให้ได้ผลของการศึกษาที่ละเอียดมากขึ้นและสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาโปรแกรมการปรับงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์มากยิ่งขึ้น

3. ควรศึกษาผลของโปรแกรมการปรับงาน ในช่วงหลังจากผ่านกิจกรรมการปรับงานไปแล้วระยะเวลาหนึ่ง เพื่อศึกษาผลของกิจกรรมการปรับงานว่าจะสามารถคงระดับของพฤติกรรมกรรมการปรับงานได้ยาวนานเพียงใด เพื่อใช้ประโยชน์จากผลของการศึกษาไปใช้ในการพัฒนาตัวโปรแกรมการปรับงาน เพื่อให้ผลลัพธ์ที่ดียิ่งขึ้น ดังนั้นในการทำวิจัยในอนาคตอาจใช้วิธีการออกแบบการวิจัยในลักษณะเป็นการวัดผล 3 ช่วงเวลาได้แก่ ระยะเวลาก่อนการให้โปรแกรม ระยะเวลาหลังการให้โปรแกรม และระยะติดตามผล โดยอาจดำเนินการศึกษาผลของโปรแกรมการปรับงาน หลังจากพ้นระยะที่ 2 หรือหลังจากได้รับโปรแกรมไปแล้ว 1 หรือ 2 เดือน เป็นต้น

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย

วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

งานวิจัยนี้จัดทำขึ้น เพื่อศึกษาผลของโปรแกรมการปรับงานต่องานที่มีความหมาย โดยมีความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน เป็นตัวแปรส่งผ่าน และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรการปรับงาน ความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน และงานที่มีความหมาย ในกลุ่มพนักงานบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในประเทศไทย

สมมติฐานงานวิจัย

- | | |
|---------------|---|
| สมมติฐานที่ 1 | พฤติกรรมการปรับงานของผู้เข้าร่วมกิจกรรม (กลุ่มทดลอง) มีระดับเพิ่มขึ้นหลังได้รับโปรแกรมการปรับงาน และเมื่อเทียบกับกลุ่มควบคุม |
| สมมติฐานที่ 2 | ระดับความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงานของผู้เข้าร่วมกิจกรรม (กลุ่มทดลอง) มีระดับเพิ่มขึ้นหลังได้รับโปรแกรมการปรับงาน และเมื่อเทียบกับกลุ่มควบคุม |
| สมมติฐานที่ 3 | ระดับการรับรู้งานที่มีความหมายของผู้เข้าร่วมกิจกรรม (กลุ่มทดลอง) มีระดับเพิ่มขึ้นหลังได้รับโปรแกรมการปรับงาน และเมื่อเทียบกับกลุ่มควบคุม |
| สมมติฐานที่ 4 | โปรแกรมการปรับงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อการรับรู้งานที่มีความหมาย โดยมีความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน |

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยกึ่งทดลองในสนาม (Quasi-experimental field study) แบบมีกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม วัดสองครั้งก่อนและหลังการทดลอง (two group pretest-posttest design) เพื่อศึกษาเปรียบเทียบผลลัพธ์ก่อนและหลังการได้รับโปรแกรมการปรับงาน และเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างการปรับงาน ความสอดคล้องและหว่างบุคคลและงาน และงานที่มีความหมาย ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม โดยมีกลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานในบริษัทเอกชนแห่ง

หนึ่งในประเทศไทย เขตกรุงเทพมหานคร ที่มีความสนใจในแนวทางการปฏิบัติงานจำนวน 54 คน โดยแบ่งเป็นกลุ่มทดลอง 26 คน และกลุ่มควบคุม 28 คน ซึ่งคณะตำแหน่งและหน่วยงาน และมีประสบการณ์ทำงานอยู่ในระหว่าง 3-15 ปี โดยใช้วิธีการรับสมัครเข้าร่วมงานวิจัยตามความสมัครใจ และดำเนินวิธีการวิจัยทั้งสองกลุ่มแตกต่างกัน โดยให้ทั้งสองกลุ่มทำแบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูล จากนั้นกลุ่มทดลองได้รับโปรแกรมการปฏิบัติงาน ส่วนกลุ่มควบคุมไม่ได้รับโปรแกรมฯ และดำเนินการเก็บข้อมูลทั้งสองกลุ่มอีกครั้งหลังจากผ่านการให้โปรแกรมการปฏิบัติงานกับกลุ่มทดลองแล้ว ในขณะที่กลุ่มควบคุมดำเนินชีวิตการทำงานตามปกติ โดยดำเนินกิจกรรมการวิจัยผ่านระบบออนไลน์ทั้งหมด ซึ่งดำเนินกิจกรรมการปฏิบัติงานผ่านโปรแกรมการสื่อสารออนไลน์ Microsoft team และใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลผ่านโปรแกรม Google forms

โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่ออธิบายผลการศึกษาได้แก่ การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบความสัมพันธ์โดยใช้สถิติทดสอบความแปรปรวนแบบวัดซ้ำ หรือ repeated measures analyses of variance (RM ANOVA) เปรียบเทียบระยะเวลาก่อนและหลังได้รับโปรแกรม และเปรียบเทียบกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม (2 Time x 2 Groups) เพื่อทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1, 2 และ 3 รวมทั้งใช้สถิติทดสอบที (Independent t test) เพื่อทดสอบผลของความแตกต่างของค่าเฉลี่ยในแต่ละตัวแปร เปรียบเทียบระหว่างช่วงก่อนการทดลองและหลังการทดลองของทั้งกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม และใช้สถิติทดสอบ PROCESS macro (Hayes Model 4) เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 4 วิเคราะห์ประมวลผลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ SPSS (Statistical Package for Social Science)

ผลการวิจัย

1. พฤติกรรมการปฏิบัติงานของผู้เข้าร่วมกิจกรรมในกลุ่มทดลอง มีระดับเพิ่มขึ้นหลังได้รับโปรแกรมการปฏิบัติงาน และเมื่อเทียบกับกลุ่มควบคุม มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($F = 4.52, p < .05$) และในกลุ่มทดลองพบความเปลี่ยนแปลงตามช่วงเวลาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($t = -3.05, p < .01$) ในขณะที่ในกลุ่มควบคุม ไม่พบความเปลี่ยนแปลงตามช่วงเวลาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($t = -0.63, p = .54$) จึงสนับสนุนสมมติฐานที่ 1

2. ระดับความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงานในกลุ่มทดลอง มีระดับเพิ่มขึ้นหลังได้รับโปรแกรมการปฏิบัติงาน และเมื่อเทียบกับกลุ่มควบคุม มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($F = 9.33, p < .01$) และในกลุ่มทดลองพบความเปลี่ยนแปลงตามช่วงเวลาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($t = -3.69, p < .01$) ในขณะที่ในกลุ่มควบคุม ไม่พบความเปลี่ยนแปลงตามช่วงเวลาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($t = -0.52, p = 0.61$) จึงสนับสนุนสมมติฐานที่ 2

3. ระดับการรับรู้งานที่มีความหมายในกลุ่มทดลอง มีระดับเพิ่มขึ้นหลังได้รับโปรแกรมการปรับงาน และเมื่อเทียบกับกลุ่มควบคุม มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($F = 6.17, p < .05$) และในกลุ่มทดลอง พบความเปลี่ยนแปลงตามช่วงเวลาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($t = -2.78, p < .01$) ในขณะที่ในกลุ่มควบคุม ไม่พบความเปลี่ยนแปลงตามช่วงเวลาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($t = -0.38, p = 0.71$) จึงสนับสนุนสมมติฐานที่ 3

4. พบความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างโปรแกรมการปรับงาน และความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($b = 0.36, p < .01$) และยังพบความสัมพันธ์ทางบวกของความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน และงานที่มีความหมาย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($b = 0.59, p < .01$) โดยไม่พบความเป็นอิทธิพลระหว่างโปรแกรมการปรับงานต่องานที่มีความหมาย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($b = 0.06, p = 0.496$) ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า โปรแกรมการปรับงานมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อการรับรู้งานที่มีความหมาย โดยมีความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน จึงสนับสนุนสมมติฐานที่ 4

ข้อค้นพบหรือความรู้เพื่อการนำไปใช้

โปรแกรมการปรับงานสามารถเพิ่มระดับการรับรู้งานที่มีความหมายได้ ผ่านระดับการรับรู้ความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงานที่เพิ่มขึ้น โดยการปรับงานเป็นกิจกรรมที่บุคคลสามารถริเริ่มให้เกิดขึ้นได้ด้วยตนเอง ผ่านการอบรมให้ความรู้ ถึงแนวทางการปรับงานและมีการฝึกปฏิบัติ โดยระดับการรับรู้งานที่มีความหมายนั้น สามารถเพิ่มขึ้นได้จากการที่ผู้ปรับงานสามารถเพิ่มระดับความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงานได้ จากกิจกรรมการปรับงานโดยตรง ดังนั้นองค์การสามารถนำความรู้เรื่องการปรับงาน ไปปรับใช้เป็นเครื่องมือหรือโปรแกรมเพื่อเพิ่มระดับความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน เพื่อส่งผลต่อระดับการรับรู้งานที่มีความหมายของพนักงานให้เพิ่มขึ้นได้

บรรณานุกรม

- Aust, B., Rugulies, R., Finken, A., & Jensen, C. (2010). When workplace interventions lead to negative effects: learning from failures. *Scand J Public Health, 38*(3 Suppl), 106-119. <https://doi.org/10.1177/1403494809354362>
- Bailey, C., & Madden, A. (2016). What makes work meaningful - or meaningless? *MIT Sloan Management Review, 57*, 53-61.
- Bailey, C., Yeoman, R., Madden, A., Thompson, M., & Kerridge, G. (2019). A review of the empirical literature on meaningful work: Progress and research agenda. *Human Resource Development Review, 18*(1), 83-113. <https://doi.org/10.1177/1534484318804653>
- Bakker, A., Wang, H.-J., & Demerouti, E. (2016). A review of job-crafting research: The role of leader behaviors in cultivating successful job crafters. In (pp. 95-122).
- Bakker, A. B. (2015). Top-down and bottom-up interventions to increase work engagement. In *APA handbook of career intervention, Volume 2: Applications*. (pp. 427-438). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/14439-031>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the 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>
- Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2013). Job crafting and meaningful work. In *Purpose and meaning in the workplace*. (pp. 81-104). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/14183-005>
- Berg, J. M., Dutton, J. E., Wrzesniewski, A., & Baker, W. E. (2013). *Job crafting exercise*. University of Michigan Ann Arbor, MI, USA.
- BetterUp Labs Research. (2018). *Workers Value Meaning at Work; New Research from BetterUp Shows Just How Much They're Willing to Pay for It*. Retrieved from

<https://www.betterup.com/press/workers-value-meaning-at-work-new-research-from-betterup-shows-just-how-much-theyre-willing-to-pay-for-it>

- Bowie, N. E. (1998). A Kantian Theory of Meaningful Work. *Journal of Business Ethics*, 17(9), 1083-1092. <https://doi.org/10.1023/A:1006023500585>
- Cable, D. M., & DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 875-884. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.5.875>
- Chalofsky, N. (2003). An emerging construct for meaningful work. *Human Resource Development International*, 6(1), 69-83. <https://doi.org/10.1080/1367886022000016785>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Demerouti, E., Peeters, M. C. W., & van den Heuvel, M. (2019). Job Crafting Interventions: Do They Work and Why? In L. E. Van Zyl & S. Rothmann Sr (Eds.), *Positive Psychological Intervention Design and Protocols for Multi-Cultural Contexts* (pp. 103-125). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-20020-6_5
- Demerouti, E., Xanthopoulou, D., Petrou, P., & Karagkounis, C. (2017). Does job crafting assist dealing with organizational changes due to austerity measures? Two studies among Greek employees. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(4), 574-589. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2017.1325875>
- Doran, G. T. (1981). There's a SMART way to write management's goals and objectives. *Management review*, 70(11), 35-36.
- Edwards, J. R. (1991). Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique. In *International review of industrial and organizational psychology, 1991, Vol. 6.* (pp. 283-357). John Wiley & Sons.
- Geldenhuys, M., Łaba, K., & Venter, C. M. (2014). Meaningful work, work engagement and organisational commitment. *SA Journal of Industrial Psychology*, 40(1). <https://doi.org/10.4102/sajip.v40i1.1098>
- Gordon, H. J., Demerouti, E., Le Blanc, P. M., Bakker, A. B., Bipp, T., & Verhagen, M. A. M.

- T. (2018). Individual job redesign: Job crafting interventions in healthcare. *Journal of Vocational Behavior*, 104, 98-114. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.07.002>
- Goudreau, J. (2017). *Google HR boss explains the only 2 ways to keep your best people from quitting*. Retrived from <https://www.independent.co.uk/news/business/google-hr-boss-advise-prevent-best-people-quitting-human-resources-tips-tricks-a7676731.html>
- Grama, B., & Todericiu, R. (2017). What Makes Work Meaningful. *Studies in Business and Economics*, 12(2), 46-52. <https://doi.org/10.1515/sbe-2017-0020>
- 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>
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2010). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford Press.
- Heckman, R. J. (2018). *The Talent Manifesto: How Disrupting People Strategies Maximizes Business Results*. McGraw-Hill Education.
- Hofstede, G. H. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Kira, M., & Balkin, D. B. (2014). Interactions between work and identities: Thriving, withering, or redefining the self? *Human Resource Management Review*, 24(2), 131-143. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.10.001>
- Kolb, D. (1984). *Experiential Learning: Experience As The Source Of Learning And Development* (Vol. 1).
- Kolb, D. A., Boyatzis, R. E., & Mainemelis, C. (2001). Experiential learning theory: Previous research and new directions. In *Perspectives on thinking, learning, and cognitive styles*. (pp. 227-247). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Kooij, D., van Woerkom, M., Wilkenloh, J., Dorenbosch, L., & Denissen, J. J. A. (2017). Job crafting towards strengths and interests: The effects of a job crafting intervention on person-job fit and the role of age. *J Appl Psychol*, 102(6), 971-981. <https://doi.org/10.1037/apl0000194>

- Kristof-Brown, A., Zimmerman, R., & Johnson, E. (2005). Consequences of Individual's Fit at Work: A Meta-Analysis of Person-Job, Person-Organization, Person-Group, and Person-Supervisor Fit. *Personnel Psychology*, *58*, 281-342.
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, *49*(1), 1-49. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x>
- Lennon, M. C., French, J. R. P., Caplan, R. D., & Harrison, R. V. (1982). The mechanisms of job stress and strain.
- Lichtenthaler, P. W., & Fischbach, A. (2016). The conceptualization and measurement of job crafting. Validation of a German version of the Job Crafting Scale. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, *60*(4), 173-186.
<https://doi.org/10.1026/0932-4089/a000219>
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *77*(1), 11-37.
<https://doi.org/10.1348/096317904322915892>
- Morin, E. (2008). *The meaning of work, mental health and organizational commitment*.
- Newton, C. J., & Jimmieson, N. L. (2009). Subjective fit with organizational culture: an investigation of moderating effects in the work stressor-employee adjustment relationship. *The International Journal of Human Resource Management*, *20*(8), 1770-1789. <https://doi.org/10.1080/09585190903087198>
- Okatege, P. (2016). *A Review of the Person-job Fit Theory* [Doctoral dissertation, University of Nairobi]. University of Nairobi Research Archive.
<http://erepository.uonbi.ac.ke/handle/11295/107056>
- Peng, C. (2018). A Literature Review of Job Crafting and Its Related Researches. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, *06*(01), 1-7.
<https://doi.org/10.4236/jhrss.2018.61022>
- Pimenta de Devotto, R., & Wechsler, S. (2019). Job Crafting Interventions: Systematic Review. *Temas em Psicologia*, *27*, 371-383. <https://doi.org/10.9788/TP2019.2-06>
- Pratt, M., Ashforth, B., Cameron, K., Dutton, J., & Quinn, R. (2003). Fostering

- meaningfulness in working and at work. *Positive Organizational Scholarship: Foundations of A New Discipline*, 309-327.
- Rose, N. (2016). *How Leaders Enable Meaningful Work [Infographic]*. Retrived from <https://mappalicious.com/2016/02/07/how-leaders-enable-meaningful-work-infographic/>
- Rosso, B., Dekas, K., & Wrzesniewski, A. (2010). On the Meaning of Work: A Theoretical Integration and Review. *Research in Organizational Behavior - RES ORGAN BEH*, 30. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2010.09.001>
- Sakuraya, A., Shimazu, A., Imamura, K., Namba, K., & Kawakami, N. (2016). Effects of a job crafting intervention program on work engagement among Japanese employees: a pretest-posttest study. *BMC Psychol*, 4(1), 49. <https://doi.org/10.1186/s40359-016-0157-9>
- Schneider, M. (2017). *Google Spent 2 Years Studying 180 Teams. The Most Successful Ones Shared These 5 Traits*. Retrived from <https://www.inc.com/michael-schneider/google-thought-they-knew-how-to-create-the-perfect.html>
- Schrijver, N. (2018). *Job crafting, job crafting interventions and their successfulness: A literary review [Dissertation, Tilburg University]*. Tilburg University. <http://arno.uvt.nl/show.cgi?fid=147431>
- Scroggins, W. (2008). Antecedents and Outcomes of Experienced Meaningful Work: A Person-Job Fit Perspective. *Journal of Business Inquiry*, 7.
- Scroggins, W. A. (2003). *Selection, meaningful work and employee retention: A self-concept based approach to person-job fit* ProQuest Information & Learning]. US.
- Scroggins, W. A. (2007). An examination of the additive versus convergent effects of employee perceptions of fit. *Journal of Applied Social Psychology*, 37(7), 1649-1665. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2007.00231.x>
- Steger, M. F., Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2012). Measuring meaningful work: The Work and Meaning Inventory (WAMI). *Journal of Career Assessment*, 20(3), 322-337. <https://doi.org/10.1177/1069072711436160>
- Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2).

<https://doi.org/10.4102/sajip.v36i2.841>

- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, *80*(1), 173-186.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.009>
- 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>
- Tummers, L. G., & Knies, E. (2013). Leadership and meaningful work in the public sector. *Public Administration Review*, *73*(6), 859-868. <https://doi.org/10.1111/puar.12138>
- Tyupa, S. (2011). A theoretical framework for back-translation as a quality assessment tool. *7*, 35-46.
- van den Heuvel, M., Demerouti, E., & Peeters, M. C. W. (2015). The job crafting intervention: Effects on job resources, self-efficacy, and affective well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *88*(3), 511-532.
<https://doi.org/10.1111/joop.12128>
- van Wingerden, J., Bakker, A. B., & Derks, D. (2017). Fostering employee well-being via a job crafting intervention. *Journal of Vocational Behavior*, *100*, 164-174.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.03.008>
- Verelst, L., De Cooman, R., Verbruggen, M., van Laar, C., & Meeussen, L. (2021). The development and validation of an electronic job crafting intervention: Testing the links with job crafting and person–job fit. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *94*(2), 338-373. <https://doi.org/10.1111/joop.12351>
- Vogel, R. M., Rodell, J. B., & Sabey, T. B. (2020). Meaningfulness misfit: Consequences of daily meaningful work needs–supplies incongruence for daily engagement. *Journal of Applied Psychology*, *105*(7), 760-770.
<https://doi.org/10.1037/apl0000464>
- Werbel, J. D., & Gilliland, S. W. (1999). Person–environment fit in the selection process. In *Research in human resources management*, Vol. 17. (pp. 209-243). Elsevier Science/JAI Press.
- Wrzesniewski, A. (2003). Finding Positive Meaning in Work. In Cameron K.S., Dutton J.E.,

& Quinn R.E. (Eds.), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of A New Discipline* (pp. 296-308). Berrett-Koehler Publishers.

Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. *The Academy of Management Review*, 26(2).

<https://doi.org/10.2307/259118>

Zhang, F., & Parker, S. K. (2019). Reorienting job crafting research: A hierarchical structure of job crafting concepts and integrative review. *Journal of*

Organizational Behavior, 40(2), 126-146. <https://doi.org/10.1002/job.2332>





ภาคผนวก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ภาคผนวก ก

ข้อมูลค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานแต่ละตัวแปรรายชื่อคำถาม

ข้อมูลพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงาน กลุ่มทดลอง

ตารางแสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงาน กลุ่มทดลอง

พฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงาน (กลุ่มทดลอง)	กลุ่มทดลอง	กลุ่มทดลอง
	(ก่อนโปรแกรม)	(หลังโปรแกรม)
	M (SD)	M (SD)
1. ฉันพยายามพัฒนาความสามารถของฉัน	4.270 (0.736)	4.462 (0.509)
2. ฉันพยายามพัฒนาตัวเองในด้านอาชีพ	4.154 (0.778)	4.347 (0.504)
3. ฉันพยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ในที่ทำงาน	4.347 (0.753)	4.500 (0.572)
4. ฉันทำให้แน่ใจว่าฉันใช้ความสามารถอย่างเต็มที่	4.231 (0.690)	4.500 (0.753)
5. ฉันตัดสินใจด้วยตัวฉันเองว่าจะทำสิ่งต่าง ๆ อย่างไร	4.154 (0.766)	4.193 (0.711)
6. ฉันทำให้แน่ใจว่างานของฉันไม่หนักเกินไปในด้านจิตใจ	3.962 (0.749)	4.039 (0.817)
7. ฉันทำให้แน่ใจว่างานของฉันไม่หนักเกินไปในด้านอารมณ์	3.885 (0.774)	4.000 (0.824)
8. ฉันจัดการกับงานของฉันเพื่อลดการติดต่อกับผู้ที่มีปัญหาที่ส่งผลกับฉันในด้านอารมณ์	3.962 (0.952)	4.193 (1.008)
9. ฉันจัดแจงงานของฉันเพื่อลดการติดต่อกับผู้ที่มีความคาดหวังที่เกินความเป็นจริง	3.770 (0.909)	3.962 (0.920)
10. ฉันพยายามทำให้แน่ใจได้ว่าฉันจะไม่ต้องตัดสินใจเรื่องยากๆ ในที่ทำงาน	3.462 (0.809)	3.693 (1.102)
11. ฉันจัดแจงงานของฉันให้แน่ใจได้ว่าฉันไม่ต้องจัดจ่อเป็นเวลานานเกินไปในคราวเดียว	3.500 (0.962)	3.924 (0.92)
12. ฉันขอให้หัวหน้าของฉันฝึกสอนฉัน	3.000 (0.909)	3.347 (0.618)
13. ฉันถามหัวหน้าของฉันว่าเขา/เธอพอใจกับงานของฉันหรือไม่	3.231 (1.003)	3.308 (0.798)
14. ฉันมองหาแรงบันดาลใจจากหัวหน้าของฉัน	3.347 (1.068)	3.577 (0.853)
15. ฉันขอคำติชมจากคนอื่นเรื่องการปฏิบัติงานของฉัน	3.385 (0.905)	3.731 (0.871)
16. ฉันขอคำแนะนำจากเพื่อนร่วมงาน	3.770 (1.033)	4.231 (0.562)

ตาราง (ต่อ)

พฤติกรรมกำรปรับงำน (กลุ่มทดลอง)	กลุ่มทดลอง	กลุ่มทดลอง
	(ก่อนโปรแกรม)	(หลังโปรแกรม)
	M (SD)	M (SD)
17. เมื่อมีโปรเจคที่น่าสนใจเข้ามา ฉันจะเสนอตัวเองให้เป็นผู้ร่วมทำโปรเจคด้วยความมั่นใจ	3.308 (0.990)	3.770 (0.909)
18. เมื่อมีการพัฒนาใหม่ๆ ฉันมักเป็นหนึ่งในคนแรกๆ ที่เรียนรู้ และทดลองลงมือทำ	3.808 (0.750)	3.962 (0.745)
19. เมื่อไม่ค่อยมีอะไรให้ทำในที่ทำงาน ฉันมองว่าเป็นโอกาสที่จะเริ่มโครงการใหม่ ๆ	3.616 (0.846)	3.770 (1.057)
20. ฉันรับงำนมาทำเพิ่มเป็นประจ่ำ แม้ว่าฉันไม่ได้เงินเดือนเพิ่มจากการทำงำนเหล่านั้น	3.347 (1.067)	3.847 (0.981)
21. ฉันพยายามทำให้งำนของฉันท้าทายยิ่งขึ้นโดยการตรวจสอบความสัมพันธ์เชิงลึกระหว่ำงแง่มุมต่างๆในงำนของฉันทัน	3.462 (0.990)	3.654 (0.860)
รวม	3.713 (0.388)	3.953 (0.349)

จากตารางพบว่าพฤติกรรมกำรปรับงำนในกลุ่มทดลอง ช่วงก่อนได้รับโปรแกรม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.713 เมื่อพิจารณาเป็นข้อย่อยในช่วงก่อนได้รับโปรแกรมพบว่าพฤติกรรม “ฉันพยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ในที่ทำงาน” มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด เท่ากับ 4.347 รองลงมา คือ “ฉันพยายามพัฒนาความสามารถของฉันทัน” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.270 และ ในช่วงหลังจากกลุ่มทดลองได้รับโปรแกรมกำรปรับงำน คะแนนพฤติกรรมกำรปรับงำนมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.953 และเมื่อพิจารณาข้อย่อยในช่วงหลังได้รับโปรแกรมพบว่า พฤติกรรม “ฉันพยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ในที่ทำงาน” และ “ฉันทำให้แน่ใจว่าฉันใช้ความสามารถอย่างเต็มที่” มีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากัน โดยมีค่าเฉลี่ยที่ 4.500 และเมื่อเปรียบเทียบคะแนนพฤติกรรมกำรปรับงำน ช่วงระหว่างก่อนได้รับโปรแกรมและหลังได้รับโปรแกรมพบว่าคะแนนเฉลี่ยโดยรวมของช่วงหลังรับโปรแกรมมีค่าคะแนนเฉลี่ยที่มากขึ้น 0.240 คะแนน โดยพฤติกรรม “ฉันรับงำนมาทำเพิ่มเป็นประจ่ำ แม้ว่าฉันไม่ได้เงินเดือนเพิ่มจากการทำงำนเหล่านั้น” มีคะแนนเพิ่มขึ้นมากที่สุด โดยคะแนนเฉลี่ยก่อนได้รับโปรแกรม เท่ากับ 3.347 และหลังได้รับโปรแกรมมีคะแนนเฉลี่ย 3.847 ซึ่งเพิ่มขึ้น 0.500 คะแนน รองลงมาคือพฤติกรรม “ฉันขอคำแนะนำจากเพื่อนร่วมงาน” และ “เมื่อมีโปรเจคที่น่าสนใจเข้ามา ฉันจะเสนอตัวเองให้เป็นผู้ร่วมทำโปรเจคด้วยความมั่นใจ” เพิ่มขึ้น 0.46 คะแนน

ข้อมูลพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงาน กลุ่มควบคุม

ตารางแสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงาน กลุ่มควบคุม

พฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงาน (กลุ่มควบคุม)	กลุ่มควบคุม	กลุ่มควบคุม
	(ครั้งที่ 1)	(ครั้งที่ 2)
	M (SD)	M (SD)
1. ฉันพยายามพัฒนาความสามารถของฉัน	3.965 (0.663)	4.072 (0.746)
2. ฉันพยายามพัฒนาตัวเองในด้านอาชีพ	3.965 (0.609)	3.822 (0.672)
3. ฉันพยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ในที่ทำงาน	4.072 (0.525)	4.179 (0.568)
4. ฉันทำให้แน่ใจว่าฉันใช้ความสามารถอย่างเต็มที่	3.965 (0.577)	3.965 (0.316)
5. ฉันตัดสินใจด้วยตัวฉันเองว่าจะทำสิ่งต่าง ๆ อย่างไร	4.072 (0.545)	4.108 (0.536)
6. ฉันทำให้แน่ใจว่างานของฉันไม่หนักเกินไปในด้านจิตใจ	3.715 (0.845)	3.893 (0.658)
7. ฉันทำให้แน่ใจว่างานของฉันไม่หนักเกินไปในด้านอารมณ์	3.893 (0.591)	4.000 (0.472)
8. ฉันจัดการกับงานของฉันเพื่อลดการติดต่อกับผู้ที่มีปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อฉันในด้านอารมณ์	3.750 (0.900)	3.893 (0.622)
9. ฉันจัดแจงงานของฉันเพื่อลดการติดต่อกับผู้ที่มีความคาดหวังที่เกินความเป็นจริง	3.572 (0.870)	3.608 (0.654)
10. ฉันพยายามทำให้แน่ใจได้ว่าฉันจะไม่ต้องตัดสินใจเรื่องยากๆ ในที่ทำงาน	3.179 (0.945)	3.322 (0.838)
11. ฉันจัดแจงงานของฉันให้แน่ใจได้ว่าฉันไม่ต้องจัดจ่อเป็นเวลานานเกินไปในคราวเดียว	3.643 (0.738)	3.679 (0.631)
12. ฉันขอให้หัวหน้าของฉันฝึกสอนฉัน	3.179 (0.918)	3.286 (1.205)
13. ฉันถามหัวหน้าของฉันว่าเขา/เธอพอใจกับงานของฉันหรือไม่	3.572 (0.921)	3.750 (1.158)
14. ฉันมองหาแรงบันดาลใจจากหัวหน้าของฉัน	3.465 (1.036)	3.608 (1.018)
15. ฉันขอคำติชมจากคนอื่นเรื่องการปฏิบัติงานของฉัน	3.715 (1.062)	3.643 (0.842)
16. ฉันขอคำแนะนำจากเพื่อนร่วมงาน	4.215 (0.567)	4.072 (0.658)

ตาราง (ต่อ)

พฤติกรรมกำรปรับงำน (กลุ่มควบคุม)	กลุ่มควบคุม (ครั้งที่ 1)	กลุ่มควบคุม (ครั้งที่ 2)
	M (SD)	M (SD)
17. เมื่อมีโปรเจคที่น่าสนใจเข้ามา ฉันจะเสนอตัวเองให้เป็นผู้ ร่วมทำโปรเจคด้วยความมั่นใจ	3.393 (1.031)	3.536 (0.769)
18. เมื่อมีการพัฒนาใหม่ๆ ฉันมักเป็นหนึ่งในคนแรกๆ ที่ เรียนรู้ และทดลองลงมือทำ	3.750 (0.923)	3.608 (0.831)
19. เมื่อไม่ค่อยมีอะไรให้ทำในที่ทำงาน ฉันมองว่าเป็นโอกาส ที่จะเริ่มโครงการใหม่ ๆ	3.608 (0.945)	3.679 (0.806)
20. ฉันรับงำนมาทำเพิ่มเป็นประจำ แม้ว่าฉันไม่ได้เงินเดือน เพิ่มจากการทำงำนเหล่านั้น	3.750 (0.905)	3.572 (0.761)
21. ฉันพยายามทำให้งำนของฉันท้าทายยิ่งขึ้นโดยการ ตรวจสอบความสัมพันธ์เชิงลึกระหว่ำงแง่มุมต่างๆในงำนของ ฉันทัน	3.608 (0.827)	3.536 (0.697)
รวม	3.717 (0.278)	3.754 (0.253)

จากตารางพบว่าพฤติกรรมกำรปรับงำนในกลุ่มควบคุม ช่วงกำรประเมินครั้งที่ 1 มีค่าเฉลี่ยเท่ำกับ 3.717 เมื่อพิจารณาเป็นข้อย่อยในช่วงกำรประเมินครั้งที่ 1 พบว่าพฤติกรรม “ฉันขอคำแนะนำจากเพื่อนร่วมงาน” มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด เท่ำกับ 4.215 รองลงมา คือ “ฉันพยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ในที่ทำงาน” และ “ฉันตัดสินใจด้วยตัวฉันทันเองว่าจะทำสิ่งต่ง ๆ อย่งไร” มีค่าเฉลี่ยเท่ำกันคือ 4.072 และ ในช่วงกำรประเมินครั้งที่ 2 คะแนนพฤติกรรมกำรปรับงำนมีค่าเฉลี่ยเท่ำกับ 3.754 และเมื่อพิจารณาข้อย่อยในช่วงกำรประเมินครั้งที่ 2 พบว่าพฤติกรรม “ฉันพยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ในที่ทำงาน” มีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยที่ 4.179 และเมื่อเปรียบเทียบคะแนนพฤติกรรมกำรปรับงำน ช่วงประเมินครั้งที่ 1 และครั้งที่ 2 พบว่าคะแนนเฉลี่ยโดยรวมของช่วงหลังได้รับโปรแกรมมีค่าคะแนนเฉลี่ยที่มากขึ้น 0.037 โดยพฤติกรรม “ฉันทำให้แน่ใจว่ำงำนของฉันทันไม่หนักเกินไปในด้านจิตใจ” และ “ฉันถำมหัวหน้ำของฉันทันว่ำเขา/เธอพอใจกับงำนของฉันทันหรือไม่” มีคะแนนเพิ่มขึ้นมากที่สุด โดยเพิ่มขึ้น 0.18 คะแนน เท่ำกัน

ข้อมูลระดับความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน กลุ่มทดลอง

ตารางแสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน กลุ่มทดลอง

ความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน (กลุ่มทดลอง)	กลุ่มทดลอง ก่อนโปรแกรม	กลุ่มทดลอง หลังโปรแกรม
	M (SD)	M (SD)
1. มีความสอดคล้องพอดีกันระหว่างสิ่งทำงานของฉันมีให้ฉันและ สิ่งที่ฉันมองหาในงาน	3.231 (0.86)	3.770 (0.707)
2. งานปัจจุบันของฉันมีคุณสมบัติตามที่ฉันมองหาในงานเป็น อย่างดี	3.347 (0.987)	3.731 (0.753)
3. งานที่ฉันทำอยู่ตอนนี้ ให้ฉันได้เกือบทุกอย่างตามที่ฉันต้องการ จากงานงานหนึ่ง	3.231 (0.929)	3.424 (0.909)
4. สิ่งทำงานของฉันต้องการและทักษะส่วนตัวของฉันตรงกันอย่าง มาก	3.424 (0.946)	3.962 (0.736)
5. ความสามารถและการฝึกฝนของฉันเหมาะสมกับสิ่งทำงานของ ฉันต้องการ	3.462 (0.853)	3.808 (0.804)
6. ความสามารถส่วนตัวและการศึกษาของฉันทำให้ฉันมีความ เหมาะสมกับสิ่งทำงานของฉันต้องการ	3.693 (0.766)	4.116 (0.633)
รวม	3.398 (0.174)	3.802 (0.234)

จากตารางพบว่า โดยภาพรวม ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงานในกลุ่มทดลอง ช่วงก่อนได้รับโปรแกรม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.398 เมื่อพิจารณาเป็นข้อย่อยพบว่าในกลุ่มทดลอง ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่า “ความสามารถส่วนตัวและการศึกษาของฉันทำให้ฉันมีความเหมาะสมกับสิ่งทำงานของฉันต้องการ” มีคะแนนมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.693 รองลงมา คือ “ความสามารถและการฝึกฝนของฉันเหมาะสมกับสิ่งทำงานของฉันต้องการ” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.462 และคะแนนของกลุ่มทดลองช่วงหลังได้รับโปรแกรม มีค่าเฉลี่ยในภาพรวมเท่ากับ 3.802 โดยเพิ่มขึ้นจากช่วงก่อนได้รับโปรแกรม 0.404 คะแนน และเมื่อพิจารณาเป็นข้อย่อยในช่วงหลังได้รับโปรแกรม พบว่า “ความสามารถส่วนตัวและการศึกษาของฉันทำให้ฉันมีความเหมาะสมกับสิ่งทำงานของฉันต้องการ” มีคะแนนมากที่สุด โดยมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.116 รองลงมาได้แก่ “สิ่งทำงานของฉันต้องการและทักษะส่วนตัวของฉันตรงกันอย่างมาก” โดยมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.962

ข้อมูลระดับความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน กลุ่มควบคุม

ตารางแสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับ ความสอดคล้องระหว่าง บุคคลและงาน กลุ่มควบคุม

ความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน (กลุ่มควบคุม)	กลุ่มควบคุม (ครั้งที่ 1)	กลุ่มควบคุม (ครั้งที่ 2)
	M (SD)	M (SD)
1. มีความสอดคล้องพอดีกันระหว่างสิ่งทำงานของฉันมีให้ฉันและ สิ่งที่ฉันมองหาในงาน	3.358 (0.567)	3.358 (0.562)
2. งานปัจจุบันของฉันมีคุณสมบัติตามที่ฉันมองหาในงานเป็น อย่างดี	3.465 (0.629)	3.393 (0.607)
3. งานที่ฉันทำอยู่ตอนนี้ ให้ฉันได้เกือบทุกอย่างตามที่ฉันต้องการ จากงานงานหนึ่ง	3.179 (0.659)	3.465 (0.761)
4. สิ่งทำงานของฉันต้องการและทักษะส่วนตัวของฉันตรงกันอย่าง มาก	3.429 (0.686)	3.393 (0.693)
5. ความสามารถและการฝึกฝนของฉันเหมาะสมกับสิ่งทำงานของ ฉันต้องการ	3.465 (0.732)	3.679 (0.513)
6. ความสามารถส่วนตัวและการศึกษาของฉันทำให้ฉันมีความ เหมาะสมกับสิ่งทำงานของฉันต้องการ	3.822 (0.723)	3.608 (0.508)
รวม	3.453 (0.211)	3.483 (0.132)

จากตารางพบว่า โดยภาพรวม ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อความสอดคล้องระหว่าง บุคคลและงานในกลุ่มควบคุม ช่วงครั้งที่ 1 มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.453 เมื่อพิจารณาเป็นข้อย่อยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่า “ความสามารถส่วนตัวและการศึกษาของฉันทำให้ฉันมีความเหมาะสมกับ สิ่งทำงานของฉันต้องการ” มีคะแนนมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.822 รองลงมา คือ “งานปัจจุบัน ของฉันมีคุณสมบัติตามที่ฉันมองหาในงานเป็นอย่างดี” และ “ความสามารถและการฝึกฝนของฉัน เหมาะสมกับสิ่งทำงานของฉันต้องการ” มีค่าเฉลี่ยเท่ากันคือ 3.465 และคะแนนของกลุ่มควบคุมช่วง ครั้งที่ 2 มีค่าเฉลี่ยในภาพรวมเท่ากับ 3.483 เมื่อพิจารณาเป็นข้อย่อยพบว่า “ความสามารถและการ ฝึกฝนของฉันเหมาะสมกับสิ่งทำงานของฉันต้องการ” มีคะแนนมากที่สุด โดยมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.679 รองลงมา คือ “ความสามารถส่วนตัวและการศึกษาของฉันทำให้ฉันมีความเหมาะสมกับสิ่งที งานของฉันต้องการ” โดยมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.608

ข้อมูลระดับงานที่มีความหมาย กลุ่มทดลอง

ตารางแสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับวัดงานที่มีความหมาย กลุ่มทดลอง

งานที่มีความหมาย (กลุ่มทดลอง)	กลุ่มทดลอง	กลุ่มทดลอง
	(ก่อนโปรแกรม)	(หลังโปรแกรม)
	M (SD)	M (SD)
1. ฉันได้พบอาชีพที่มีความหมายแล้ว	3.385 (0.990)	3.731 (0.647)
2. ฉันมองว่างานของฉันมีส่วนช่วยในการเติบโตของฉัน	3.500 (1.062)	3.885 (0.801)
3. งานของฉันไม่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแก่โลกใบนี้เลย	3.500 (0.990)	3.616 (1.208)
4. ฉันเข้าใจว่างานของฉันนำมาซึ่งความหมายของชีวิตฉัน อย่างไร	3.462 (0.990)	3.654 (0.809)
5. ฉันรู้ว่าอะไรที่ทำให้งานของฉันมีความหมาย	3.654 (0.846)	3.924 (0.675)
6. ฉันรู้ว่างานของฉันทำให้โลกนี้เกิดการ เปลี่ยนแปลงไปในทางบวก	3.654 (0.798)	3.731 (0.708)
7. งานของฉันช่วยให้ฉันเข้าใจตัวเองดีขึ้น	3.770 (0.845)	4.193 (0.745)
8. ฉันได้ค้นพบงานที่มีจุดมุ่งหมายที่น่าพึงพอใจแล้ว	3.077 (1.143)	3.462 (0.765)
9. งานของฉันช่วยทำให้ฉันเข้าใจสิ่งต่างๆ รอบตัว	3.654 (0.789)	3.962 (0.693)
10. งานที่ฉันทำช่วยส่งเสริมให้เกิดผลลัพธ์ที่ยิ่งใหญ่กว่าเดิม	3.231 (1.018)	3.847 (0.667)
รวม	3.489 (0.214)	3.801 (0.207)

จากตารางพบว่าระดับการรับรู้งานที่มีความหมายของกลุ่มทดลองในช่วงก่อนได้รับโปรแกรม มีคะแนนเฉลี่ยในภาพรวมเท่ากับ 3.489 และเมื่อพิจารณาเป็นข้อย่อยพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่า “งานของฉันช่วยให้ฉันเข้าใจตัวเองดีขึ้น” มีระดับคะแนนมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.770 รองลงมา คือ “ฉันรู้ว่าอะไรที่ทำให้งานของฉันมีความหมาย” “ฉันรู้ว่างานของฉันทำให้โลกนี้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางบวก” และ “งานของฉันช่วยทำให้ฉันเข้าใจสิ่งต่างๆ รอบตัว” มีค่าเฉลี่ยที่เท่ากัน คือ 3.654 และพบว่าระดับการรับรู้งานที่มีความหมายของกลุ่มทดลอง ในช่วงหลังได้รับโปรแกรม มีคะแนนเฉลี่ยในภาพรวมเท่ากับ 3.801 ซึ่งเพิ่มขึ้นจากช่วงก่อนได้รับโปรแกรม 0.312 คะแนน เมื่อพิจารณาเป็นข้อย่อยพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่า “งานของฉันช่วยให้ฉันเข้าใจตัวเองดีขึ้น” มีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 4.193 รองลงมา คือ “งานของฉันช่วยทำให้ฉันเข้าใจสิ่งต่างๆ รอบตัว” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.962

ข้อมูลระดับงานที่มีความหมาย กลุ่มควบคุม

ตารางแสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับงานที่มีความหมาย กลุ่มควบคุม

งานที่มีความหมาย (กลุ่มควบคุม)	กลุ่มควบคุม (ครั้งที่ 1)	กลุ่มควบคุม (ครั้งที่ 2)
	M (SD)	M (SD)
1. ฉันได้พบอาชีพที่มีความหมายแล้ว	3.572 (0.638)	3.322 (0.562)
2. ฉันมองว่างานของฉันมีส่วนช่วยในการเติบโตของฉัน	3.679 (0.723)	3.679 (0.693)
3. งานของฉันไม่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแก่โลกใบนี้เลย	3.429 (0.577)	3.536 (0.612)
4. ฉันเข้าใจว่างานของฉันนำมาซึ่งความหมายของชีวิตฉัน อย่างไร	3.429 (0.742)	3.572 (0.513)
5. ฉันรู้ว่าอะไรที่ทำให้งานของฉันมีความหมาย	3.786 (0.476)	3.643 (0.508)
6. ฉันรู้ว่างานของฉันทำให้โลกนี้เกิดการ เปลี่ยนแปลงไปในทางบวก	3.536 (0.639)	3.322 (0.598)
7. งานของฉันช่วยให้ฉันเข้าใจตัวเองดีขึ้น	3.536 (0.638)	3.643 (0.453)
8. ฉันได้ค้นพบงานที่มีจุดมุ่งหมายที่น่าพึงพอใจแล้ว	3.250 (0.622)	3.429 (0.769)
9. งานของฉันช่วยทำให้ฉันเข้าใจสิ่งต่างๆ รอบตัว	3.715 (0.630)	3.786 (0.654)
10. งานที่ฉันทำช่วยส่งเสริมให้เกิดผลลัพธ์ที่ยิ่งใหญ่กว่าเดิม	3.429 (0.639)	3.608 (0.607)
รวม	3.537 (0.161)	3.554 (0.154)

จากตารางพบว่าระดับการรับรู้งานที่มีความหมายของกลุ่มควบคุม ในช่วงการประเมินครั้งที่ 1 มีคะแนนเฉลี่ยในภาพรวมเท่ากับ 3.537 และเมื่อพิจารณาเป็นข้อย่อยพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามพบว่า “ฉันรู้ว่าอะไรที่ทำให้งานของฉันมีความหมาย” มีระดับคะแนนมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.786 รองลงมา คือ “งานของฉันช่วยทำให้ฉันเข้าใจสิ่งต่างๆ รอบตัว” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.715 และพบว่าระดับการรับรู้งานที่มีความหมาย ของกลุ่มควบคุม ในช่วงการประเมินครั้งที่ 2 มีคะแนนเฉลี่ยในภาพรวมเท่ากับ 3.554 เมื่อพิจารณาเป็นข้อย่อยพบว่า “งานของฉันช่วยทำให้ฉันเข้าใจสิ่งต่างๆ รอบตัว” มีระดับคะแนนมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.786 รองลงมา คือ “ฉันมองว่างานของฉันมีส่วนช่วยในการเติบโตของฉัน” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.679

ภาคผนวก ข
มาตรวัดที่ใช้ในงานวิจัย

มาตรความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน (The Person-Job fit scale) ของ Cable และ DeRue (2002)

ข้อที่	ข้อความ	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	ไม่เห็น ด้วย	ไม่แน่ใจ	เห็นด้วย	เห็นด้วย อย่างยิ่ง
1	มีความสอดคล้องพอดีกันระหว่างสิ่งทีงานของฉันมีให้ฉันและสิ่งทีฉันมองหาในงาน					
2	งานปัจจุบันของฉันมีคุณสมบัติตามที่ฉันมองหาในงานเป็นอย่างดี					
3	งานที่ฉันทำอยู่ตอนนี้ ให้อันได้เกือบทุกอย่างตามที่ฉันต้องการจากงานงานหนึ่ง					
4	สิ่งทีงานของฉันต้องการและทักษะส่วนตัวของฉันตรงกันอย่างมาก					
5	ความสามารถและการฝึกฝนของฉันเหมาะสมกับสิ่งทีงานของฉันต้องการ					
6	ความสามารถส่วนตัวและการศึกษาของฉัน ทำให้ฉันมีความเหมาะสมกับสิ่งทีงานของฉันต้องการ					

โดยข้อความทั้งหมด 6 ข้อจะแบ่งเป็น 2 องค์ประกอบ ได้แก่

- ความสอดคล้องระหว่างความต้องการในงานและความสามารถของตัวบุคคล หรือ *demands-abilities fit (D-A fit)* ประกอบด้วยข้อความ ข้อที่ 4,5,6
- ความสอดคล้องระหว่างความต้องการของบุคคลและการสนับสนุนขององค์กร หรือ *needs-supplies fit (N-S fit)* ประกอบด้วยข้อความ ข้อที่ 1,2,3
- โดยจะให้คะแนนจาก 1 ถึง 5 คะแนน จาก “ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง” เท่ากับ 1 คะแนน ไปจนถึง “เห็นด้วยอย่างยิ่ง” เท่ากับ 5 คะแนนตามลำดับ ซึ่งคะแนนยิ่งมาก ยิ่งหมายถึงระดับความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงานที่สูง

มาตรวัดงานที่มีความหมาย (The Work as Meaning Inventory : WAMI) ของ Steger และคณะ (2012)

ข้อที่	ข้อความ	ไม่จริง อย่างที่สุด	ไม่จริง โดย ส่วนมาก	ไม่ใช่ทั้ง จริงและ ไม่จริง	จริงโดย ส่วนมาก	จริงอย่าง ที่สุด
1	ฉันได้พบอาชีพที่มีความหมายแล้ว					
2	ฉันมองว่างานของฉันมีส่วนช่วยในการเติบโตของฉัน					
3	งานของฉันไม่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแก่โลกใบนี้เลย					
4	ฉันเข้าใจว่างานของฉันนำมาซึ่งความหมายของชีวิตฉัน อย่างไร					
5	ฉันรู้ว่าอะไรที่ทำงานของฉันมีความหมาย					
6	ฉันรู้ว่างานของฉันทำให้โลกนี้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปใน ทางบวก					
7	งานของฉันช่วยให้ฉันเข้าใจตัวเองดีขึ้น					
8	ฉันได้ค้นพบงานที่มีจุดมุ่งหมายที่น่าพึงพอใจแล้ว					
9	งานของฉันช่วยให้ฉันเข้าใจสิ่งต่างๆ รอบตัว					
10	งานที่ฉันทำช่วยส่งเสริมให้เกิดผลลัพธ์ที่ยิ่งใหญ่กว่าเดิม					

โดยข้อความทั้งหมด 10 ข้อจะแบ่งเป็น 3 องค์ประกอบ ได้แก่

- ความหมายทางบวกของงาน (Positive Meaning in Work) ประกอบด้วยข้อความ ข้อที่ 1,4,5,8
- การสร้างคุณค่าผ่านการทำงาน (Meaning making through Work) ประกอบด้วยข้อความ ข้อที่ 2,7,9
- แรงจูงใจเพื่อสิ่งที่ยิ่งใหญ่กว่าตน (Greater good motivation) ประกอบด้วยข้อความ ข้อที่ 3,6,10
- ให้คะแนนจาก 1 ถึง 5 คะแนน จาก “ไม่จริงอย่างที่สุด” เท่ากับ 1 คะแนน ไปจนถึง “จริงอย่างที่สุด” เท่ากับ 5 คะแนนตามลำดับ
- โดยจะมีเพียงข้อที่ 3 ที่จะมีการให้คะแนนในทางลบ ต่างจากข้อความอื่นๆ โดย “ไม่จริงอย่างที่สุด” จะเท่ากับ 5 คะแนน ไปจนถึง “จริงอย่างที่สุด” เท่ากับ 1 คะแนนตามลำดับ
- โดยคะแนนยิ่งมาก จะหมายถึงระดับการรับรู้งานที่มีความหมายที่สูง

มาตรวัดการปรับงาน (The Job crafting scale) ของ Tims และคณะ (2012)

ข้อที่	ข้อความ	ไม่เคย	นานๆครั้ง	เป็นบางโอกาส	ค่อนข้างบ่อย	บ่อยครั้ง
1	ฉันพยายามพัฒนาความสามารถของฉัน					
2	ฉันพยายามพัฒนาตัวเองในด้านอาชีพ					
3	ฉันพยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ในที่ทำงาน					
4	ฉันทำให้แน่ใจว่าฉันใช้ความสามารถอย่างเต็มที่					
5	ฉันตัดสินใจด้วยตัวฉันเองว่าจะทำสิ่งต่าง ๆ อย่างไร					
6	ฉันทำให้แน่ใจว่างานของฉันไม่หนักเกินไปในด้านจิตใจ					
7	ฉันทำให้แน่ใจว่างานของฉันไม่หนักเกินไปในด้านอารมณ์					
8	ฉันจัดการกับงานของฉันเพื่อลดการติดต่อกับผู้ที่มีปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อฉันในด้านอารมณ์					
9	ฉันจัดแจงงานของฉันเพื่อลดการติดต่อกับผู้ที่มีความคาดหวังที่เกินความเป็นจริง					
10	ฉันพยายามทำให้แน่ใจได้ว่าฉันจะไม่ต้องตัดสินใจเรื่องยากๆ ในที่ทำงาน					
11	ฉันจัดแจงงานของฉันให้แน่ใจได้ว่าฉันไม่ต้องจัดจลเป็นเวลาเกินไปในคราวเดียว					
12	ฉันขอให้หัวหน้าของฉันฝึกสอนฉัน					
13	ฉันถามหัวหน้าของฉันว่าเขา/เธอพอใจกับงานของฉันหรือไม่					
14	ฉันมองหาแรงบันดาลใจจากหัวหน้าของฉัน					
15	ฉันขอคำติชมจากคนอื่นเรื่องการปฏิบัติงานของฉัน					
16	ฉันขอคำแนะนำจากเพื่อนร่วมงาน					
17	เมื่อมีโปรเจกต์ที่น่าสนใจเข้ามา ฉันจะเสนอตัวเองให้เป็นผู้ร่วมทำโปรเจกต์ด้วยความมั่นใจ					
18	เมื่อมีการพัฒนาใหม่ๆ ฉันมักเป็นหนึ่งในคนแรกๆ ที่เรียนรู้และลองลงมือทำ					

19	เมื่อไม่ค่อยมีอะไรให้ทำในที่ทำงาน ฉันมองว่าเป็นโอกาสที่จะเริ่มโครงการใหม่ ๆ					
20	ฉันรับงานมาทำเพิ่มเป็นประจำ แม้ว่าฉันไม่ได้เงินเดือนเพิ่มจากการทำงานเหล่านั้น					
21	ฉันพยายามทำให้งานของฉันท้าทายยิ่งขึ้นโดยการตรวจสอบความสัมพันธ์เชิงลึกระหว่างแง่มุมต่างๆในงานของฉัน					

โดยข้อความทั้งหมด 21 ข้อจะแบ่งเป็น 4 องค์ประกอบ ได้แก่

- การเพิ่มทรัพยากรในงานด้านโครงสร้าง (Increasing structural job resources) ประกอบด้วยข้อความ ข้อที่ 1,2,3,4,5
- การลดข้อเรียกร้องที่ขัดขวางในงาน (Decreasing hindering job demands) ประกอบด้วยข้อความ ข้อที่ 6,7,8,9,10,11
- การเพิ่มทรัพยากรในงานด้านสังคม (Increasing social job resources) ประกอบด้วยข้อความ ข้อที่ 12,13,14,15,16
- การเพิ่มข้อเรียกร้องในงานด้านความท้าทาย (Increasing challenging job demands) ประกอบด้วยข้อความ ข้อที่ 17,18,19,20,21
- ให้คะแนนจาก 1 ถึง 5 คะแนน จาก “ไม่เคย” เท่ากับ 1 คะแนน ไปจนถึง “บ่อยครั้ง” เท่ากับ 5 คะแนนตามลำดับ โดยคะแนนยิ่งมากจะหมายถึงระดับพฤติกรรมการปฏิบัติงานที่สูง

ภาคผนวก ค

เอกสารข้อมูลสำหรับผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยและหนังสือแสดงความยินยอมเข้าร่วมการวิจัย

เรียน ผู้สนใจเข้าร่วมโครงการวิจัยทุกท่าน

ขอเรียนเชิญท่านเข้าร่วมการวิจัย โดยโปรดทำความเข้าใจรายละเอียดก่อนตัดสินใจเข้าร่วมในการวิจัย หากมีข้อมูลส่วนใดที่อ่านแล้วไม่เข้าใจหรือไม่ชัดเจน โปรดสอบถามเพิ่มเติมกับผู้วิจัยได้

ด้วยข้าพเจ้า นายอภิสิทธิ์ ตรีวิโรจน์ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาจิตวิทยา ทรัพยากรมนุษย์ และการทำงาน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีความประสงค์ที่จะศึกษา “ผลของโปรแกรมการปรับงานต่องานที่มีความหมาย โดยมีความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน เป็นตัวแปรส่งผ่าน” เพื่อเป็นแนวทางในการเพิ่มความรู้สึกในเชิงบวกต่องานที่ทำในกลุ่มพนักงานในองค์กร

ในการเข้าร่วมการวิจัยในครั้งนี้ ท่านจะต้องมีคุณสมบัติ ดังต่อไปนี้

- เป็นพนักงานประจำ และมีอายุงานอยู่ระหว่าง 3 ถึง 15 ปี
- มีความเต็มใจที่จะเข้าร่วมการวิจัย และสนใจที่จะเพิ่มความหมายในงานที่ทำอยู่

โดยการวิจัยจะแบ่งกิจกรรมเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่

1) กลุ่มทดลอง : (จำนวน 30 ท่าน)

ผู้วิจัยจะขอให้ท่านตอบแบบสอบถามออนไลน์ ซึ่งแบบสอบถามจะใช้เวลาในการตอบไม่เกิน 15-20 นาที โดยมีข้อคำถามทั้งหมด 37 ข้อ ซึ่งเป็นการสอบถามความคิดเห็นของท่านต่องานที่ท่านทำในปัจจุบัน และสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมการปรับงานของตัวท่าน จากนั้นผู้วิจัยขอเชิญให้ท่านเข้าร่วมกิจกรรมการฝึกอบรมเพื่อเรียนรู้ กลยุทธ์ในการปรับงานเพื่อนำไปฝึกปฏิบัติจริง ซึ่งการฝึกอบรมจะใช้เวลาประมาณ 4 สัปดาห์ โดยมีกิจกรรมสัปดาห์ละครั้ง โดยครั้งแรกจะใช้เวลาประมาณ 5 ชั่วโมง ครั้งที่ 2 และ 3 จะเป็นการส่งความคืบหน้าของกิจกรรม และครั้งสุดท้ายจะใช้เวลาไม่เกิน 2 ชั่วโมง ซึ่งทั้งหมดจะใช้เวลาทำกิจกรรมในช่วงวันหยุดเสาร์-อาทิตย์ จากนั้นผู้วิจัยจะขอให้ท่านตอบแบบสอบถามออนไลน์อีกครั้ง หลังจากสิ้นสุดโปรแกรมการฝึกอบรมแล้ว

2) กลุ่มควบคุม : (จำนวน 30 ท่าน)

ผู้วิจัยจะขอให้ท่านตอบแบบสอบถามออนไลน์ ซึ่งแบบสอบถามจะใช้เวลาในการตอบไม่เกิน 15-20 นาที โดยมีข้อคำถามทั้งหมด 37 ข้อ ซึ่งเป็นการสอบถามความคิดเห็นของท่านต่องานที่ท่านทำในปัจจุบัน และสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมการปรับงานของตัวท่าน จากนั้นเมื่อผ่านไปประมาณ 4 สัปดาห์ ผู้วิจัยจะขอให้ท่านตอบแบบสอบถามออนไลน์อีกครั้ง

โดยผู้สนใจสมัครเข้าร่วมการวิจัยสามารถเลือกเข้าร่วมกิจกรรมการวิจัยในกลุ่มทดลองหรือกลุ่มควบคุมได้ตามที่สะดวก ซึ่งหลังจากที่สมัครเข้าร่วมการวิจัยมาแล้ว ทางผู้วิจัยจะทำการคัดเลือกผู้เข้าร่วม

กิจกรรมการวิจัยโดยใช้วิธีการพิจารณาจากคุณสมบัติที่เหมาะสมของผู้สมัคร ได้แก่ เพศ อายุตัว อายุ ประสบการณ์ทำงาน และลักษณะของงาน รวมทั้งพิจารณาจากจำนวนผู้สมัครเข้าร่วมงานวิจัยทั้งกลุ่ม ทดลองและกลุ่มควบคุม เพื่อคัดเลือกกลุ่มผู้เข้าร่วมการวิจัยให้สอดคล้องตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัยมากที่สุด จากนั้นจะทำการตอบกลับไปยังผู้ที่ได้รับคัดเลือกอีกครั้งเพื่อเริ่มกระบวนการวิจัยต่อไป ซึ่งข้อมูลทั้งหมดที่ได้จากการวิจัยจะถูกปิดเป็นความลับ และจะนำมาใช้ในการวิเคราะห์ผลการศึกษารั้งนี้โดย ออกมาเป็นผลภาพรวมของการวิจัยเท่านั้น รวมทั้งแบบสอบถามจะไม่สามารถนำมาสืบค้นเจาะจงหา คำตอบของผู้ตอบแบบสอบถามคนใดคนหนึ่งได้ จึงไม่มีผลกระทบใดๆต่อผู้ตอบหรือหน่วยงานของผู้ตอบ

โดยการวิจัยนี้ขอให้เป็นการสมัครใจในการเข้าร่วมหรือไม่เข้าร่วมการวิจัย หากปฏิเสธ ผู้วิจัยขอ ยืนยันว่า จะไม่มีผลกระทบในเชิงลบใดๆต่อการทำงานของ ท่าน และนอกจากนั้นในระหว่างการวิจัย หาก ผู้เข้าร่วมวิจัยมีข้อติดขัดหรือไม่พึงพอใจที่จะเข้าร่วมโปรแกรมของโครงการวิจัยต่อไป ท่านมีอิสระที่จะ ปฏิเสธหรือถอนตัวจากโครงการวิจัยเมื่อใดก็ได้ โดยไม่มีผลใดๆต่อการทำงานของ ท่าน หรือสูญเสียผลประโยชน์ใดๆ หรือหากผู้เข้าร่วมวิจัยไม่มาเข้าร่วมกิจกรรมการฝึกอบรมตามที่กำหนด หรือขาดการทำกิจกรรมส่งรายงาน ความคืบหน้าในการฝึกปฏิบัติการปฏิบัติงานประจำสัปดาห์ ก็จะได้ถือว่าผู้เข้าร่วมวิจัยถอนตัวจากโครงการวิจัย โดยอัตโนมัติ

การเข้าร่วมวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยจะมีของที่ระลึกมอบให้ เพื่อเป็นการแสดงคำขอบคุณสำหรับน้ำใจ และการสละเวลาเพื่อเข้าร่วมโครงการวิจัยในครั้งนี้ โดยจะขอมอบ Gift Vouchers มูลค่า 300 บาท สำหรับกลุ่มทดลอง และ Gift Vouchers มูลค่า 100 บาท สำหรับกลุ่มควบคุม

ทั้งนี้หากผู้เข้าร่วมการวิจัยมีข้อสงสัยเกี่ยวกับการวิจัย หรือต้องการข้อมูลเพิ่มเติม สามารถติดต่อ สอบถามได้ที่ผู้วิจัย หมายเลขโทรศัพท์ 089-772-5057 หรือทาง E-mail: apinattreviroj@gmail.com

ส่วนของผู้สมัคร

โปรดระบุชื่อ นามสกุล ของผู้สมัครเข้าร่วมกิจกรรมการวิจัย

โปรดระบุเพศ

โปรดระบุตำแหน่งหน้าที่

โปรดระบุอายุงานในบริษัท

โปรดระบุ email เพื่อใช้ติดต่อในการดำเนินการทำวิจัย

โปรดระบุเบอร์โทรศัพท์มือถือที่สามารถติดต่อได้

โปรดเลือกรูปแบบงานวิจัยที่ต้องการสมัครเข้าร่วม (เลือกได้เพียง 1 ข้อ)

- ต้องการเข้าร่วมกิจกรรมการวิจัยในกลุ่มทดลอง (เข้าร่วมโปรแกรมการฝึกอบรมและทำแบบสอบถาม)
- ต้องการเข้าร่วมกิจกรรมการวิจัยในกลุ่มควบคุม (ทำแบบสอบถามเท่านั้น)
- สามารถเข้าร่วมในกลุ่มใดก็ได้ แล้วแต่ผู้วิจัยจะพิจารณา

***** การยืนยันการสมัครเข้าร่วมการวิจัย *****

หากต้องการยืนยันการสมัครเข้าร่วมการวิจัย กรุณากรอกข้อมูลและกด "ส่ง" ข้อมูล แต่หากไม่ต้องการสมัครเข้าร่วมการวิจัย ท่านสามารถปิดหน้าต่างนี้โดยไม่ต้องกรอกข้อมูลใดๆ

(คำชี้แจงสำหรับกลุ่มทดลอง ผู้วิจัยจะส่งให้ผู้ที่เกี่ยวข้องหลังจากได้รับการคัดเลือกแล้ว)

เรียน ผู้เข้าร่วมวิจัย

ตามที่ท่านได้รับคัดเลือกเข้าร่วมการวิจัย โปรดทำความเข้าใจรายละเอียดก่อนตัดสินใจเข้าร่วมในการวิจัย หากมีข้อมูลส่วนใดที่อ่านแล้วไม่เข้าใจหรือไม่ชัดเจน โปรดสอบถามเพิ่มเติมกับผู้วิจัย เพื่อให้ได้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจเข้าร่วมการวิจัยอย่างครบถ้วน

ข้าพเจ้า นายอภิสิทธิ์ ตรีวิโรจน์ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาจิตวิทยา ทรัพยากรมนุษย์ และการทำงาน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีความประสงค์ที่จะศึกษา “ผลของโปรแกรมการปรับงานต่องานที่มีความหมาย โดยมีความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน เป็นตัวแปรส่งผ่าน” เพื่อเป็นแนวทางในการเพิ่มความรู้สึกในเชิงบวกต่อการทำงานในกลุ่มพนักงานในองค์กร โดยมีรายละเอียดของโครงการวิจัย ดังนี้

ชื่อโครงการวิจัย ผลของโปรแกรมการปรับงานต่องานที่มีความหมาย โดยมีความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน เป็นตัวแปรส่งผ่าน

ชื่อผู้วิจัย นายอภิสิทธิ์ ตรีวิโรจน์
 นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาจิตวิทยา แขนงจิตวิทยา
 ทรัพยากรมนุษย์ และการทำงาน คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

หากท่านยินดีที่จะเข้าร่วมงานวิจัย ผู้วิจัยขอให้ท่านเข้าร่วมกิจกรรมการวิจัยซึ่งมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1: ตอบแบบสอบถามออนไลน์ โดยแบบสอบถามจะใช้เวลาในการตอบไม่เกิน 15-20 นาที โดยมีข้อคำถามทั้งหมด 37 ข้อ ซึ่งเป็นการสอบถามความคิดเห็นของท่านต่องานที่ท่านทำในปัจจุบัน และสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมการปรับงานของตัวท่าน

ขั้นตอนที่ 2: เข้าร่วมกิจกรรมการฝึกอบรม “โปรแกรมการปรับงาน” เพื่อนำไปฝึกปฏิบัติจริง ซึ่ง

การฝึกอบรมจะใช้เวลาประมาณ 4 สัปดาห์ แบ่งเป็นการฝึกอบรม 1 วัน ซึ่งจะจัดขึ้นในวันหยุดเสาร์ หรือ อาทิตย์ เวลา 9.00 – 16.00 น. โดยประมาณ และจากนั้นจะมีการมอบหมายการบ้าน เพื่อติดตามความต่อเนื่องในการฝึกปฏิบัติเป็นระยะอีกประมาณ 3 ครั้ง โดยจะติดตามสัปดาห์ละครั้ง

ขั้นตอนที่ 3: ผู้วิจัยจะขอให้ท่านตอบแบบสอบถามออนไลน์เหมือนขั้นตอนที่ 1 อีกครั้ง หลังจากสิ้นสุดโปรแกรมการฝึกอบรมแล้ว รวมทั้งจะขอให้เข้าร่วมกิจกรรมการสะท้อนความคิดเห็นจากการเข้าร่วมโปรแกรมการปฏิบัติงานอีกครั้งวัน หรือ ไม่เกิน 3 ชั่วโมง โดยจะจัดขึ้นในวันหยุดเสาร์ หรือ อาทิตย์ โดยผู้เข้าร่วมกิจกรรมการปฏิบัติงาน จะได้รับประโยชน์โดยตรงโดยจะได้รับความรู้และแนวทางในการปฏิบัติงาน เพื่อปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมในการทำงาน เพื่อเพิ่มความรู้สึกลงในเชิงบวกต่องานที่ท่าน

เนื่องจากแบบสอบถามประกอบด้วยคำถามหลายส่วน จึงขอความกรุณาให้ท่านพิจารณาตอบคำถามตามความรู้สึกของท่านให้มากที่สุด โดยข้อมูลและคำตอบทั้งหมดจะถูกปิดเป็นความลับ และจะนำมาใช้ในการวิเคราะห์ผลการศึกษาคั้งนี้โดยออกมาเป็นผลภาพรวมของการวิจัยเท่านั้น และไม่สามารถนำมาสืบค้นเจาะจงหาคำตอบของผู้ตอบแบบสอบถามคนใดคนหนึ่งได้ จึงไม่มีผลกระทบใดๆต่อผู้ตอบหรือหน่วยงานของผู้ตอบ นอกจากนั้นในการตอบแบบสอบถามท่านมีสิทธิ์ที่จะไม่ตอบคำถามข้อใดข้อหนึ่ง หากท่านไม่สบายใจหรืออึดอัดใจที่จะตอบคำถามนั้น หรือไม่ตอบแบบสอบถามทั้งหมดเลยก็ได้ โดยไม่มีผลกระทบใดต่อตัวท่านหรือต่อการปฏิบัติงานของท่าน

ผู้เข้าร่วมวิจัยหากไม่พึงพอใจที่จะเข้าร่วมโปรแกรมของโครงการวิจัยนี้ หรือติดขัดปัญหาประการใดท่านมีอิสระที่จะปฏิเสธหรือถอนตัวจากโครงการวิจัยเมื่อใดก็ได้ โดยไม่มีผลใดๆต่อการทำงาน หรือสูญเสียผลประโยชน์ใดๆ หรือหากผู้เข้าร่วมวิจัยไม่มาเข้าร่วมกิจกรรมการฝึกอบรมตามที่กำหนด หรือไม่มีการจัดทำแผนการปฏิบัติงานและไม่มีการรายงานความคืบหน้าของกิจกรรม ก็จะทำให้ถือว่าผู้เข้าร่วมวิจัยถอนตัวจากโครงการวิจัยโดยอัตโนมัติ

การเข้าร่วมวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยจะมีของที่ระลึกมอบให้ เพื่อเป็นการแสดงคำขอบคุณสำหรับน้ำใจ และการสละเวลาเพื่อเข้าร่วมโครงการวิจัยในครั้งนี้ โดยจะขอมอบ Gift Vouchers มูลค่า 300 บาท รวมทั้งในระหว่างการดำเนินกิจกรรมการวิจัย หากผู้เข้าร่วมการวิจัยมีข้อสงสัยเกี่ยวกับการวิจัย หรือแบบสอบถาม รวมทั้งเกิดปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยนี้ ท่านสามารถติดต่อได้ที่ผู้วิจัย หมายเลขโทรศัพท์ 089-772-5057 หรือทาง E-mail: apinattviroj@gmail.com

หากท่านไม่ได้รับการปฏิบัติตามข้อมูลดังที่กล่าวมาในข้างต้น สามารถร้องเรียนได้ที่ คณะกรรมการพิจารณา จริยธรรมการวิจัยในคน กลุ่มสหสถาบัน ชุดที่ 1 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 254 อาคารจามจุรี 1 ชั้น 2 ถนนพญาไท เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330 โทรศัพท์ 0-2218-3202, 0-2218-3049 E-mail: eccu@chula.ac.th

ขอแสดงความนับถือ

นายอภิรักษ์ ตรีวิโรจน์

ส่วนของผู้เข้าร่วมการวิจัย

ข้าพเจ้าได้อ่านและเข้าใจข้อความตามรายละเอียดข้างต้นแล้ว ข้าพเจ้ายินยอมที่จะเข้าร่วมการวิจัยนี้

โดยการกดคลิกปุ่ม “เห็นชอบ” เพื่อไปหน้าถัดไป ถือเป็นการลงนามเพื่อยืนยันการเข้าร่วมการวิจัยนี้ (consent by action)

รวมทั้งข้าพเจ้ามีความประสงค์ต้องการให้ผู้วิจัยทำการติดต่อข้าพเจ้าเพื่อประสานงานเรื่องการนัดหมายเพื่อเข้าร่วมกิจกรรมการวิจัย รวมทั้งการส่งมอบ Gift Vouchers หลังจากสิ้นสุดการวิจัยผ่านทางข้อมูลของข้าพเจ้า ดังนี้

ชื่อ _____

เบอร์โทร _____ email: _____

- ปุ่มเห็นชอบ -

(คำชี้แจงสำหรับกลุ่มควบคุม ผู้วิจัยจะส่งให้ผู้ที่เกี่ยวข้องของหลังจากได้รับการคัดเลือกแล้ว)

เรียน ผู้เข้าร่วมวิจัย

ขอเรียนเชิญเข้าร่วมการวิจัย โปรดทำความเข้าใจรายละเอียดก่อนตัดสินใจเข้าร่วมในการวิจัย หากมีข้อมูลส่วนใดที่อ่านแล้วไม่เข้าใจหรือไม่ชัดเจน โปรดสอบถามเพิ่มเติมกับผู้วิจัยเพื่อให้ได้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจเข้าร่วมการวิจัยอย่างครบถ้วน

ข้าพเจ้า นายอภิสิทธิ์ ตรีวิโรจน์ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาจิตวิทยา ทรัพยากรมนุษย์ และการทำงาน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีความประสงค์ที่จะศึกษา “ผลของโปรแกรมการปรับงานต่องานที่มีความหมาย โดยมีความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน เป็นตัวแปรส่งผ่าน” เพื่อเป็นแนวทางในการเพิ่มความรู้สึกในเชิงบวกต่องานที่ทำในกลุ่มพนักงานในองค์กร โดยมีรายละเอียดของโครงการวิจัย ดังนี้

ชื่อโครงการวิจัย ผลของโปรแกรมการปรับงานต่องานที่มีความหมาย โดยมีความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน เป็นตัวแปรส่งผ่าน

ชื่อผู้วิจัย นายอภิสิทธิ์ ตรีวิโรจน์
นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาจิตวิทยา ภาคนิติศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ทรัพยากรมนุษย์ และการทำงาน คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

หากท่านยินดีที่จะเข้าร่วมงานวิจัย ผู้วิจัยขอให้ท่านตอบแบบสอบถามออนไลน์ โดยแบบสอบถามจะใช้เวลาในการตอบไม่เกิน 15-20 นาที โดยมีข้อคำถามทั้งหมด 37 ข้อ ซึ่งเป็นการสอบถามความคิดเห็นของท่านต่องานที่ท่านทำในปัจจุบันและสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมการปฏิบัติงานของตัวท่าน ซึ่งในการวิจัยจะทำแบบสอบถามทั้งหมด 2 ครั้ง โดยจากนั้นผู้วิจัยจะขอให้ท่านตอบแบบสอบถามออนไลน์ครั้งที่ 2 หลังจากผ่านการทำแบบสอบถามครั้งแรกไปแล้วประมาณ 4 สัปดาห์

เนื่องจากแบบสอบถามประกอบด้วยคำถามหลายส่วน จึงขอความกรุณาให้ท่านพิจารณาตอบคำถามตามความรู้สึกของท่านให้มากที่สุด โดยข้อมูลและคำตอบทั้งหมดจะถูกปิดเป็นความลับ และจะนำมาใช้ในการวิเคราะห์ผลการศึกษาคั้งนี้โดยออกมาเป็นผลภาพรวมของการวิจัยเท่านั้น และไม่สามารถนำมาสืบค้นเจาะจงหาคำตอบของผู้ตอบแบบสอบถามคนใดคนหนึ่งได้ จึงไม่มีผลกระทบใดๆต่อผู้ตอบหรือหน่วยงานของผู้ตอบ นอกจากนี้ในการตอบแบบสอบถามท่านมีสิทธิ์ที่จะไม่ตอบคำถามข้อใดข้อหนึ่ง หากท่านไม่สบายใจหรืออึดอัดใจที่จะตอบคำถามนั้น หรือไม่ตอบแบบสอบถามทั้งหมดเลยก็ได้ โดยไม่มีผลกระทบใดต่อตัวท่านหรือต่อการปฏิบัติงานของท่าน

การเข้าร่วมวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยมีของที่ระลึกเพื่อเป็นการแสดงคำขอบคุณสำหรับน้ำใจ และการสละเวลาเพื่อเข้าร่วมโครงการวิจัยในครั้งนี้ โดยจะขอมอบ Gift Vouchers มูลค่า 100 บาท รวมทั้งในระหว่างการทำกิจกรรมการวิจัย หากผู้เข้าร่วมการวิจัยมีข้อสงสัยเกี่ยวกับการวิจัย หรือแบบสอบถาม รวมทั้งเกิดปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยนี้ ท่านสามารถติดต่อได้ที่ผู้วิจัย หมายเลขโทรศัพท์ 089-772-5057 หรือทาง E-mail: apinattreuroj@gmail.com

หากท่านไม่ได้รับการปฏิบัติตามข้อมูลดังที่กล่าวมาในข้างต้น สามารถร้องเรียนได้ที่ คณะกรรมการพิจารณา จริยธรรมการวิจัยในคน กลุ่มสหสถาบัน ชุดที่ 1 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 254 อาคารจามจุรี 1 ชั้น 2 ถนนพญาไท เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330 โทรศัพท์ 0-2218-3202, 0-2218-3049 E-mail: eccu@chula.ac.th

ขอแสดงความนับถือ

นายอภิรักษ์ ตริวิโรจน์

ผู้วิจัย

ส่วนของผู้เข้าร่วมการวิจัย

ข้าพเจ้าได้อ่านและเข้าใจข้อความตามรายละเอียดข้างต้นแล้ว ข้าพเจ้ายินยอมที่จะเข้าร่วมการวิจัยนี้

โดยการกดคลิกปุ่ม “เห็นชอบ” เพื่อไปหน้าถัดไป ถือเป็นกรลงนามเพื่อยืนยันการเข้าร่วมการวิจัยนี้ (consent by action)

รวมทั้งข้าพเจ้ามีความประสงค์ต้องการให้ผู้วิจัยทำการติดต่อข้าพเจ้าเพื่อประสานงานเรื่องการนัดหมายเพื่อเข้าร่วมกิจกรรมการวิจัย รวมทั้งการส่งมอบ Gift Vouchers หลังจากสิ้นสุดการวิจัยผ่านทางข้อมูลของข้าพเจ้า ดังนี้

ชื่อ _____

เบอร์โทร _____ email: _____

- ปุ่มเห็นชอบ -

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ภาคผนวก ง
สื่อประชาสัมพันธ์รับสมัครเข้าร่วมงานวิจัย



ขอเชิญผู้สนใจเข้าร่วมโครงการวิจัย

โปรแกรมการฝึกการปรับงาน (JOB CRAFTING)

คุณสมบัติของผู้เข้าร่วมวิจัย

- มีอายุงานภายในบริษัทอยู่ระหว่าง 3-15 ปี
- ทำงานในตำแหน่งใดก็ได้ รวมทั้งเป็นเพศใดก็ได้
- มีอุปกรณ์คอมพิวเตอร์เพื่อทำกิจกรรมการวิจัย
- มีความสนใจในแนวทางการปรับงาน เพื่อเพิ่มระดับความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน เพื่อให้งานมีความหมายมากยิ่งขึ้น

**** พร้อมรับของที่ระลึก สำหรับการมีส่วนร่วมในงานวิจัยนี้ ****

ดูรายละเอียดเพิ่มเติม และสามารถสมัครเข้าร่วมงานวิจัยได้ที่

หมายเหตุ: การวิจัยนี้ได้รับอนุญาตจากบริษัทฯ แล้ว
อนุญาตให้พนักงานเข้าร่วมวิจัยได้



ภาคผนวก ง
คู่มือโปรแกรมการปฏิบัติงาน



คำนำ

โปรแกรมการปรับงาน (Job Crafting) นี้ จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ 2 ข้อ ได้แก่ 1) เพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมมีความรู้ความเข้าใจในแนวคิด หลักการและประโยชน์ของการปรับงาน และ 2) เพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมสามารถนำกลยุทธ์ในการปรับงานไปปรับใช้ในสภาพแวดล้อมการทำงานจริงได้ ทั้งนี้เพื่อเป็นแนวทางในการฝึกปฏิบัติการปรับงานภายในองค์กร ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในการทำวิจัยพัฒนาพร้อมทั้งประยุกต์ความรู้เพื่อศึกษาการฝึกปฏิบัติเพื่อปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมในงานให้สอดคล้องเหมาะสมกับความต้องการของพนักงานในขอบเขตที่ตัวพนักงานสามารถริเริ่มดำเนินการได้ด้วยตัวพนักงานเอง เพื่อให้งานมีความสอดคล้องกับทักษะหรือความชอบของผู้ที่ถืองานนั้น อันจะส่งผลให้เกิดความพอใจในงานมากขึ้น และช่วยทำให้ประสิทธิภาพของงานดีขึ้น โดยจะดำเนินการนำโปรแกรมนี้ไปศึกษาทดลองกับกลุ่มพนักงานบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า เนื้อหาในคู่มือฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่ปฏิบัติงานด้านการพัฒนาบุคลากร ฝ่ายทรัพยากร หรือผู้บริหารที่เกี่ยวข้องในองค์กรต่างๆ ให้มีแนวทางในการพัฒนาโปรแกรมด้านการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มระดับพฤติกรรมการปรับงานให้เกิดขึ้นในหมู่พนักงานภายในองค์กร เพื่อเพิ่มระดับความพึงพอใจในงาน ความผูกพันในงาน รวมทั้งเป็นการเพิ่มผลลัพธ์ในเชิงบวกที่องค์กรคาดหวังต่อไป

อภินันท์ ตรีวิโรจน์

รายละเอียดขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม

โปรแกรมการปรับงาน

โปรแกรมการปรับงานมีทั้งหมด 7 ขั้นตอน ใช้เวลาทั้งสิ้นประมาณ 3 สัปดาห์ โดยมีรายละเอียดของกิจกรรมในแต่ละขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1

ชื่อหัวข้อ	ความรู้และแนวคิดในเรื่องการปรับงาน (job crafting)
ระยะเวลาที่ใช้	90 นาที
วัตถุประสงค์	<ol style="list-style-type: none"> 1. เพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้เข้าร่วมกิจกรรมให้เกิดการพูดคุยกัน 2. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมรับทราบความหมาย ทฤษฎีและแนวคิดต่างๆที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งอธิบายความสำคัญและประโยชน์ของการปรับงานได้
เนื้อหา	<ol style="list-style-type: none"> 1. แนวคิดทฤษฎีโมเดลข้อเรียกร้องของงานและทรัพยากรในงาน (JD-R Model) ของ Bakker และ Demeroti (2007) 2. แนวคิดการปรับงานเพื่อสร้างสมดุลระหว่างข้อเรียกร้องและทรัพยากรในงานของ Tims และ Bakker (2010)
วิธีการอบรมและอุปกรณ์	<p>เริ่มต้นจากการพูดคุยแนะนำตัว และทำกิจกรรมสัมพันธ์กับผู้เข้าร่วมกิจกรรม โดยให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมผลัดกันแนะนำตัวสั้นๆ โดยพยายามให้ทุกคนมีส่วนร่วม จากนั้นผู้วิจัยแนะนำภาพรวมโครงการและวัตถุประสงค์ของงานวิจัย และขอความร่วมมือเรื่องการไม่เปิดเผยข้อมูลเนื้อหาในการฝึกอบรมเพื่อประโยชน์ทางการวิจัย จากนั้นเริ่มบรรยายเนื้อหาโดยเริ่มจากตัวอย่างและความสำคัญของงานที่มีความหมาย (Meaningful Work) และความสำคัญในการนำมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล จากนั้นบรรยายความเกี่ยวข้องของระหว่างงานที่มีความหมายและการปรับงาน (Job Crafting) โดยบรรยายเกี่ยวกับความหมายแนวคิด และทฤษฎี โมเดลข้อเรียกร้องของงานและทรัพยากรในงาน (JD-R Model) ของ Bakker และ Demeroti (2007) โดยเริ่มบรรยายตั้งแต่แนวคิดถูกพัฒนาขึ้นเพื่อใช้ในการทำนายความเครียดและภาวะการหมดไฟในการทำงาน (burnout) ซึ่งเป็นการประเมินบุคคลต่อสภาวะแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งสภาวะแวดล้อมที่ว่ามีอยู่ด้วยกัน 2 ด้าน ได้แก่ ข้อเรียกร้องของงาน (Job Demands) และ ทรัพยากรในงาน (Job Resources) ว่าทั้ง 2 ด้านนั้นหมายถึงอะไร รวมทั้งบรรยายกระบวนการที่สร้างผลลัพธ์ทางลบที่เกิดขึ้นจากการที่มี</p>

	<p>Job Demand มากเกินไปที่เรียกว่า กระบวนการบั่นทอนสุขภาพ (health-impairment process) ซึ่งเป็นกระบวนการทำนายให้เกิดความเหนื่อยล้า และอาจจะก่อให้เกิดปัญหาด้านสุขภาพ รวมทั้งบรรยายผลลัพธ์ทางบวกที่เกิดขึ้นจากการที่มี Job Resource ที่เหมาะสมที่เรียกว่ากระบวนการจูงใจ (motivational process) พร้อมยกตัวอย่างตามลักษณะที่เกิดขึ้นในหน้างานจริง เพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมเข้าใจ และสามารถแยกแยะระหว่าง Job Demands และ Job resources ได้ โดยเทียบกับประสบการณ์ของแต่ละคนเอง จากนั้นจะบรรยายความหมายและแนวคิดโมเดลการปรับงานเพื่อสร้างสมดุลระหว่างข้อเรียกร้องและทรัพยากรในงานของ Tims และ Bakker (2010) เพื่อให้เห็นภาพการประยุกต์ใช้แนวคิด JD-R model ในการนำมาใช้ปรับงาน โดยเริ่มจากบรรยายความหมาย ว่าเป็นการที่พนักงานปรับเปลี่ยนระดับของข้อเรียกร้องของงานและระดับของทรัพยากรในงานเพื่อให้เกิดความสอดคล้องสมดุลกันระหว่างมิติทั้งสองด้านกับตัวพนักงานนั้น อาจหมายถึงด้านความสามารถหรือความต้องการ เพื่อสนับสนุนการทำงานของตนเอง จากนั้นจะบรรยายกลยุทธ์ในการปรับงาน 4 แนวทาง ตามทฤษฎีนี้ ได้แก่ การเพิ่มทรัพยากรในงานด้านโครงสร้าง การเพิ่มทรัพยากรในงานด้านสังคม การเพิ่มข้อเรียกร้องในงานด้านความท้าทาย และ การลดข้อเรียกร้องที่ขัดขวางในงาน รวมทั้งนำเสนอประโยชน์ของการปรับงานที่พบจากงานวิจัย โดยการบรรยายทั้งหมดใช้โปรแกรม Power Point presentation และหลังจากบรรยายเนื้อหาทั้งหมดแล้ว ผู้วิจัยเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมอบรมสอบถามข้อสงสัยต่างๆ โดยผู้วิจัยทำการตอบคำถามและสรุปประเด็นที่ได้จากการแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับผู้เข้าร่วมกิจกรรม</p>
วิทยากร	ผู้วิจัย
การประเมิน	ผู้เข้าร่วมกิจกรรมสามารถตอบคำถามภายในห้องได้ และไม่มีผู้ที่ยกมือตั้งคำถาม

ขั้นตอนที่ 2

ชื่อหัวข้อ	การวิเคราะห์งานของตนเองในปัจจุบัน
ระยะเวลาที่ใช้	40 นาที
วัตถุประสงค์	1. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้คิดทบทวนงานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันและค้นหาประเด็นสำคัญในงานที่อยากจะนำมาปรับเปลี่ยน

	2. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้เขียนบรรยายงานที่ตนเองปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันเพื่อใช้ในการทำกิจกรรมในขั้นต่อไป
เนื้อหา	1. การวิเคราะห์งานที่ทำในปัจจุบัน โดยใช้แนวคิดทฤษฎีโมเดลข้อเรียกร้องของงานและทรัพยากรในงาน (JD-R Model) ของ Bakker และ Demeroti (2007) 2. อธิบายรายละเอียดแบบฟอร์ม “การวิเคราะห์งานและวิเคราะห์ตัวบุคคล เพื่อวางแผนการปรับงาน (ส่วนที่ 1)”
วิธีการอบรม และอุปกรณ์	ให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมเขียนสรุปงานที่ทำในปัจจุบัน โดยให้คิดวิเคราะห์ถึงสภาพแวดล้อมในงานทั้งหมด ให้ออกมาในแง่ของความต้องการของงาน และทรัพยากรในงาน (Demands and Resources) โดยเขียนออกมาเป็นข้อๆใส่กระดาษหรืออะไรก็ได้แบบอิสระ จากนั้นเขียนหัวข้องานที่คิดออกลงไปในรูปแบบฟอร์ม “การวิเคราะห์งานและวิเคราะห์ตัวบุคคล เพื่อวางแผนการปรับงาน (ส่วนที่ 1)” ที่ผู้วิจัยกำหนดไว้จากนั้นจะเป็นการจัดลำดับความสำคัญของงานแต่ละงานว่างานใดต้องใช้เวลาน้อยเพียงใด และมีความสำคัญมากน้อยอย่างไร โดยใส่คะแนนตามหัวข้อที่ระบุในแบบฟอร์ม ได้แก่ ความสำคัญ ความถี่ในการทำ และความเป็นไปได้ในการปรับเปลี่ยนงาน เพื่อเป็นการจัดลำดับความสำคัญของงานเพื่อนำไปใช้ในการคัดเลือกงานที่จะนำมาฝึกปรับงานต่อไป โดยให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมประเมินในแต่ละหัวข้อในทุกๆงานที่เขียนลงในแบบฟอร์ม และพิจารณาคะแนนที่ได้
วิทยากร	ผู้วิจัย
การประเมิน	ผู้เข้าร่วมกิจกรรมสามารถเขียนระบุงานที่อยากนำมาใช้ในการปรับงานได้

ขั้นตอนที่ 3

ชื่อหัวข้อ	การวิเคราะห์จุดแข็ง แรงจูงใจ และความชอบของตนเอง
ระยะเวลาที่ใช้	30 นาที
วัตถุประสงค์	เพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้ทบทวนตนเอง และสามารถระบุจุดแข็ง แรงจูงใจ หรือความชอบของตนเองได้ เพื่อนำไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาการกำหนดเป้าหมายในการปรับงานต่อไป
เนื้อหา	1. การทำกิจกรรมการวิเคราะห์ตนเอง 2. อธิบายรายละเอียดแบบฟอร์ม “การวิเคราะห์งานและวิเคราะห์ตัวบุคคล เพื่อวางแผนการปรับงาน (ส่วนที่ 2)”

วิธีการอบรม และอุปกรณ์	ให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมพิจารณาถึงจุดแข็ง แรงจูงใจ ความชอบหรือความปรารถนาในการทำงานของตนเอง รวมทั้งเขียนสิ่งที่ เป็นอุปสรรคขัดขวางในการทำงาน หรือสิ่งที่ขัดแย้งกับความเป็นตัวตน หรือขัดแย้งกับความถนัด หรือเขียนสิ่งที่ทำให้หมดกำลังใจในการทำงาน ลงในแบบฟอร์ม “การวิเคราะห์งานและวิเคราะห์ตัวบุคคล เพื่อวางแผนการปฏิบัติงาน (ส่วนที่ 2)” โดยผู้วิจัยจะคอยให้คำแนะนำ และเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้สอบถามข้อสงสัยในการทำกิจกรรมได้ตลอดเวลา
วิทยากร	ผู้วิจัย
การประเมิน	ผู้เข้าร่วมกิจกรรมสามารถเขียนระบุจุดแข็ง แรงจูงใจ และความชอบของตนเอง ลงในแบบฟอร์มที่กำหนดได้

ขั้นตอนที่ 4

ชื่อหัวข้อ	การคัดเลือกงานเพื่อนำไปฝึกปฏิบัติงาน
ระยะเวลาที่ใช้	30 นาที
วัตถุประสงค์	1. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมสามารถอธิบายสภาวะความไม่สอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน (person-job misfit) ของตนเองได้ 2. เพื่อให้ได้หัวข้องานเพื่อใช้ในการเขียนแผนการปฏิบัติงานรายบุคคลต่อไป
เนื้อหา	1. อธิบายรายละเอียดแบบฟอร์ม “การวิเคราะห์งานและวิเคราะห์ตัวบุคคล เพื่อวางแผนการปฏิบัติงาน (ส่วนที่ 3)” 2. ทำกิจกรรมคัดเลือกหัวข้องานเพื่อนำมาใช้ในการทำแผนการปฏิบัติงาน
วิธีการอบรม และอุปกรณ์	ให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมนำผลจากการวิเคราะห์งานและการวิเคราะห์ตนเองจากขั้นตอนที่ 2 และ 3 มาวิเคราะห์ร่วมกัน โดยให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมคัดเลือกงานที่มีความสำคัญและเป็นงานที่ผู้เข้าร่วมกิจกรรมอยากจะนำมาใช้ในการฝึกปฏิบัติการปฏิบัติงานในหน่วยงานจริงมากที่สุด 3 งาน เพื่อนำมาเป็นหัวข้องานเพื่อใช้ในการฝึกปฏิบัติปฏิบัติงาน โดยมีเกณฑ์ในการคัดเลือกงานได้แก่ ความถี่ที่ต้องปฏิบัติงานนั้น (frequency) ความสำคัญของงานที่ปฏิบัติ (Impact) และความเป็นไปได้ในการปฏิบัติงาน (possibility) โดยนำงานที่ได้กำหนดไว้จากขั้นตอนที่สองมาให้คะแนนในแต่ละหัวข้อตามแบบฟอร์มที่กำหนด และเขียนหัวข้องานที่ต้องการเลือกขึ้นมา 3 หัวข้องาน โดยพิจารณาจากคะแนนที่มากที่สุดจากการประเมินและเป็นงานที่ต้องการนำมาปฏิบัติงานมากที่สุด ลงในแบบฟอร์ม “การ

	วิเคราะห์งานและวิเคราะห์ตัวบุคคล เพื่อวางแผนการปรับงาน (ส่วนที่ 3)” จากนั้นผู้วิจัยทำการสุ่มสอบถามและตรวจสอบเนื้อหาที่ผู้เข้าร่วมกิจกรรมเขียนลงในแบบฟอร์ม และเปิดให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมที่มีเนื้อหาพร้อมนำเสนอได้อภิปรายเนื้อหาของงานที่ได้เลือกขึ้นมาให้กับผู้เข้าร่วมกิจกรรมท่านอื่นได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกัน
วิทยากร	ผู้วิจัย
การประเมิน	ผู้เข้าร่วมกิจกรรมสามารถคัดเลือกหัวข้องานเพื่อจะนำมาใช้ในการทำแผนการปรับงานรายบุคคลได้

ขั้นตอนที่ 5

ชื่อหัวข้อ	การจัดทำแผนการปรับงานรายบุคคล (Personal Crafting Plan)
ระยะเวลาที่ใช้	60 นาที
วัตถุประสงค์	เพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมสามารถกำหนดแผนการปรับงานรายบุคคล(Personal Crafting Plan: PCP) ของตนเองเพื่อใช้ในการฝึกปฏิบัติได้
เนื้อหา	<ol style="list-style-type: none"> อธิบายตัวอย่างกลยุทธ์การปรับงาน ตามแนวคิด JD-R Model อธิบายรายละเอียดแบบฟอร์ม “แบบฟอร์มแผนการปรับงานรายบุคคล (Personal Crafting Plan)” อธิบาย “แบบฟอร์มรายงานความคืบหน้าการดำเนินการตามแผนการปรับงานรายบุคคล”
วิธีการอบรมและอุปกรณ์	บรรยายเนื้อหาตัวอย่างกลยุทธ์การปรับงาน (Job Crafting strategy) ตามแนวคิด JD-R Model และยกตัวอย่างการปรับใช้ในหน่วยงานจริง จากนั้นให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมทุกคนกำหนดแผนในการปรับงานส่วนบุคคล (Personal Crafting Plan: PCP) เพื่อนำไปใช้ในการฝึกปฏิบัติและทดลองทำจริงในสถานการณ์จริง โดยผู้เข้าร่วมกิจกรรมจะต้องดำเนินการเขียนแผนการปรับงานลงใน “แบบฟอร์มแผนการปรับงานรายบุคคล (Personal Crafting Plan)” จากนั้นให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้นำเสนอแผนการปรับงานของตนให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมคนอื่นได้รับทราบ เพื่อให้ผู้วิจัยได้ตรวจสอบเนื้อหาจากแผนการปรับงานรายบุคคลของแต่ละคน รวมทั้งเพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนไอเดียและแนวคิดการปรับงาน รวมทั้งเป็นการสร้างความเชื่อมั่นในการนำแผนที่กำหนดไปปฏิบัติจริง (commitment) โดยแบ่งกลุ่มย่อยเป็น 5 กลุ่ม กลุ่มละ 6 คน และให้แต่ละ

	คนนำเสนอกับเพื่อนภายในกลุ่ม และจากนั้นเป็นการอธิบาย “แบบฟอร์มรายงานความคืบหน้าการดำเนินการตามแผนการปฏิบัติงานรายบุคคล” และนัดแนะการทำกิจกรรมในการฝึกปฏิบัติต่อไป
วิทยากร	ผู้วิจัย
การประเมิน	ผู้เข้าร่วมกิจกรรมสามารถจัดทำแผนการปฏิบัติงานรายบุคคลของตนเองได้

ขั้นตอนการลงมือฝึกปฏิบัติจริง

ชื่อหัวข้อ	การฝึกปฏิบัติการปฏิบัติงาน
ระยะเวลาที่ใช้	3 สัปดาห์
วัตถุประสงค์	<ol style="list-style-type: none"> 1. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้ฝึกการนำกลยุทธ์การปฏิบัติงานไปปรับใช้จริงในหน้างานจริง เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ผ่านการลงมือปฏิบัติ 2. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมเกิดประสบการณ์จริงในการปฏิบัติงานและเรียนรู้การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นหน้างานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการปฏิบัติงาน 3. สามารถนำประสบการณ์ที่ได้มาถ่ายทอดให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมคนอื่นได้เกิดการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์จริงของแต่ละบุคคลภายในกลุ่ม
เนื้อหา	ดำเนินกิจกรรมฝึกปฏิบัติการปฏิบัติงานในสภาพแวดล้อมจริง
วิธีการอบรมและอุปกรณ์	<p>ให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมนำแผนการปฏิบัติงานที่กำหนดไปดำเนินการปฏิบัติจริงในสภาพแวดล้อมในการทำงานจริง โดยกำหนดให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมทุกคนจะต้องส่งรายงานการดำเนินกิจกรรมและความคืบหน้าของแผนการปฏิบัติงานรายบุคคลตลอดระยะเวลาการฝึกปฏิบัติ โดยให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมส่งรายงานความคืบหน้าได้แก่ “แบบฟอร์มรายงานความคืบหน้าการดำเนินการตามแผนการปฏิบัติงานรายบุคคล” เป็นรายสัปดาห์ รวมทั้งเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้สอบถามหรือปรึกษาหารือถึงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นระหว่างการดำเนินกิจกรรมตามแผนกับผู้วิจัยได้ตลอดเวลา เพื่อให้มั่นใจว่าผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้มีการดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้จริงและครบถ้วนตามที่ได้วางแผนไว้ รวมทั้งก่อนการจบในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยทำการเน้นย้ำถึงกำหนดการที่ต้องส่งรายงานความคืบหน้าในแต่ละสัปดาห์ รวมทั้งเน้นย้ำผู้เข้าร่วมกิจกรรมว่าหากไม่มีการดำเนินการตามแผนการปฏิบัติงานตามเกณฑ์ที่กำหนด (น้อยกว่า 50%) หรือไม่มีการส่งรายงานตามกำหนด จะถือว่าผู้เข้าร่วมกิจกรรมจะต้องออกจากกรวิจัยโดยอัตโนมัติ</p>
วิทยากร	ผู้วิจัย

การประเมิน	ผู้เข้าร่วมกิจกรรมดำเนินการตามแผนและรายงานความคืบหน้าได้ครบถ้วน
------------	---

ขั้นตอนที่ 6

ชื่อหัวข้อ	การสะท้อนการฝึกปฏิบัติการปฏิบัติงาน และการแลกเปลี่ยนประสบการณ์
ระยะเวลาที่ใช้	60 นาที
วัตถุประสงค์	เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล รวมทั้งเกิดเป็นความรู้ใหม่ๆในการปฏิบัติงานต่อไป
เนื้อหา	การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ที่เกิดขึ้นจากการฝึกปฏิบัติงาน
วิธีการอบรมและอุปกรณ์	ให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมแต่ละคนประเมินสิ่งที่ได้ดำเนินการฝึกปฏิบัติเพื่อทดลองปฏิบัติงานในช่วงเวลา 3 สัปดาห์ที่ผ่านมา โดยการประเมินการดำเนินการตามแผนว่าริเริ่มปฏิบัติงานได้มากน้อยเพียงใด พบอุปสรรคอะไรบ้างในระหว่างการฝึกปฏิบัติงาน โดยให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมทุกคนได้มีโอกาสในการเล่าประสบการณ์และเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมคนอื่นๆช่วยกันพิจารณาหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่แต่ละบุคคลพบเจอ เพื่อให้เกิดเป็นความรู้ใหม่จากประสบการณ์ของผู้อื่นในการปฏิบัติงานต่อไป โดยผู้วิจัยจะทำหน้าที่ในการกำหนดและควบคุมลำดับการนำเสนอ สรุปประเด็นสำคัญต่างๆ รวมทั้งพยายามสร้างบรรยากาศให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการนำเสนอ ตั้งคำถาม และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ เพื่อให้การอภิปรายเกิดประโยชน์สูงสุด
วิทยากร	ผู้วิจัย
การประเมิน	ผู้เข้าร่วมกิจกรรมสามารถแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการปฏิบัติงานได้

ขั้นตอนที่ 7

ชื่อหัวข้อ	การประเมินผลของการฝึกปฏิบัติ และกำหนดเป้าหมายในการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้โปรแกรมการปฏิบัติงานต่อไป
ระยะเวลาที่ใช้	60 นาที
วัตถุประสงค์	1. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมเกิดแรงจูงใจในการนำแนวคิดหรือกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานไปใช้ในชีวิตประจำวันต่อไป 2. เพื่อให้ได้ความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะต่างๆของผู้เข้าร่วมกิจกรรมไปใช้ในการปรับปรุงพัฒนาโปรแกรมการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อการนำไปประยุกต์ใช้ในองค์กรต่อไป

เนื้อหา	<ol style="list-style-type: none"> 1. กิจกรรมการให้ข้อเสนอแนะและข้อมูลป้อนกลับในกิจกรรมที่เกิดขึ้น 2. การประเมินผลของการฝึกอบรม
วิธีการอบรมและอุปกรณ์	<p>ให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมแต่ละท่านประเมินประโยชน์จากสิ่งที่ได้ลงมือทดลองทำ ประเมินสิ่งที่ได้เรียนรู้ สิ่งที่ทำได้ดี และสรุปสิ่งที่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน ทั้งอุปสรรคจากตัวบุคคลเองหรือองค์การ รวมทั้งพูดคุยเกี่ยวกับแผนในการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงานต่อไปในอนาคต รวมทั้งร่วมกันแสดงความคิดเห็นและนำเสนอสิ่งที่ต้องการทำให้เกิดขึ้นในอนาคตในแง่ของการปรับปรุงเครื่องมือหรือโปรแกรมในการปฏิบัติงานต่อไป</p>
วิทยากร	ผู้วิจัย
การประเมิน	<p>ให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมทำแบบประเมินผลการฝึกอบรม ซึ่งจะแบ่งเป็น 2 ส่วนโดยจะประเมินผลในระดับที่ 1 และ 2 ตามแนวคิดของ Kirkpatrick's Four-Level Model (1996) ได้แก่</p> <p>ส่วนที่ 1: ประเมินระดับความพึงพอใจของการฝึกอบรมทั่วไป (Reaction) เช่น เนื้อหา รูปแบบ หรือการถ่ายทอดความรู้ของวิทยากร เป็นต้น</p> <p>ส่วนที่ 2: การประเมินระดับความรู้ที่ได้รับ (Learning) โดยการทำแบบประเมินระดับความรู้ที่ได้รับ ก่อนและหลังการฝึกอบรม</p>

แบบฟอร์มที่ใช้ดำเนินกิจกรรมโปรแกรมการปฏิบัติงาน มีทั้งหมด 4 แบบฟอร์ม ได้แก่

1. แบบฟอร์มการวิเคราะห์งานและวิเคราะห์ตัวบุคคล เพื่อวางแผนการปฏิบัติงาน
2. แบบฟอร์มแผนการปฏิบัติงานรายบุคคล (Personal Crafting Plan)
3. แบบฟอร์มรายงานความคืบหน้าการดำเนินการตามแผนการปฏิบัติงานรายบุคคล
4. แบบประเมินการฝึกอบรมโปรแกรมการปฏิบัติงาน

แบบฟอร์มการวิเคราะห์งานและวิเคราะห์ตัวบุคคล เพื่อวางแผนการปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 1: ตารางการวิเคราะห์งาน

(มาก = 2 คะแนน, น้อย = 1 คะแนน)

ลำดับ	หัวข้องาน	ความสำคัญ		ความถี่ในการทำ		ความเป็นไปได้		รวม คะแนน
		มาก	น้อย	มาก	น้อย	มาก	น้อย	
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								

ส่วนที่ 2: การวิเคราะห์ตนเอง

จุดแข็ง ความถนัด ความชอบ แรงจูงใจ	อุปสรรค สิ่งรบกวน หรือความไม่ชอบในงาน

ส่วนที่ 3: ความเห็นในการปฏิบัติงาน

ระบุหมายเลขงานที่คาดว่าจะสามารถนำมาพิจารณาดำเนินการปฏิบัติงานได้ 3 อันดับแรก ได้แก่

1) _____ 2) _____ 3) _____

แบบฟอร์มแผนการปรับงานรายบุคคล (Personal Crafting Plan)

ชื่อผู้ดำเนินการปรับงาน xxxxxxxxxxxxxx

ตำแหน่งงาน xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

ช่วงเวลาดำเนินการ ตั้งแต่ xxxx ถึง xxxxxx

แผนการปรับงานที่ 1 : (ระบุชื่อหัวข้องาน)			
สิ่งที่ทำให้อยากปรับงาน	กลยุทธ์การปรับงานที่ใช้	เป้าหมาย	ระยะเวลา/ความถี่
แผนการปรับงานที่ 2 : (ระบุชื่อหัวข้องาน)			
สิ่งที่ทำให้อยากปรับงาน	กลยุทธ์การปรับงานที่ใช้	เป้าหมาย	ระยะเวลา/ความถี่
แผนการปรับงานที่ 3 : (ระบุชื่อหัวข้องาน)			
สิ่งที่ทำให้อยากปรับงาน	กลยุทธ์การปรับงานที่ใช้	เป้าหมาย	ระยะเวลา/ความถี่

แบบฟอร์มรายงานความคืบหน้าการดำเนินการตามแผนการปรับงานรายบุคคล

รายงานผลการฝึกปฏิบัติครั้งที่ 1: ระหว่างวันที่ xxx ถึง วันที่ xxx	
แผนการปรับงานที่ได้ดำเนินการ	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> แผนที่ 1 แผนที่ 2 แผนที่ 3
กลยุทธ์การปรับงานที่ได้ใช้ (โปรดระบุ)	<ul style="list-style-type: none"> • XXXXXXXXXXXXXXXX • XXXXXXXXXXXXXXXX
ความถี่ในการดำเนินการปรับงาน (จำนวนครั้ง/สัปดาห์)	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> ไม่ได้ทำเลย 1-3 ครั้ง 4-7 ครั้ง มากกว่า 7 ครั้ง
ปัญหาหรืออุปสรรคในการปรับงาน (โปรดระบุ)	<ul style="list-style-type: none"> • XXXXXXXXXXXXXXXX • XXXXXXXXXXXXXXXX
รายงานผลการฝึกปฏิบัติครั้งที่ 2: ระหว่างวันที่ xxx ถึง วันที่ xxx	
แผนการปรับงานที่ได้ดำเนินการ	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> แผนที่ 1 แผนที่ 2 แผนที่ 3
กลยุทธ์การปรับงานที่ได้ใช้ (โปรดระบุ)	<ul style="list-style-type: none"> • XXXXXXXXXXXXXXXX • XXXXXXXXXXXXXXXX
ความถี่ในการดำเนินการปรับงาน (จำนวนครั้ง/สัปดาห์)	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> ไม่ได้ทำเลย 1-3 ครั้ง 4-7 ครั้ง มากกว่า 7 ครั้ง
ปัญหาหรืออุปสรรคในการปรับงาน (โปรดระบุ)	<ul style="list-style-type: none"> • XXXXXXXXXXXXXXXX • XXXXXXXXXXXXXXXX
รายงานผลการฝึกปฏิบัติครั้งที่ 3: ระหว่างวันที่ xxx ถึง วันที่ xxx	
แผนการปรับงานที่ได้ดำเนินการ	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> แผนที่ 1 แผนที่ 2 แผนที่ 3
กลยุทธ์การปรับงานที่ได้ใช้ (โปรดระบุ)	<ul style="list-style-type: none"> • XXXXXXXXXXXXXXXX • XXXXXXXXXXXXXXXX
ความถี่ในการดำเนินการปรับงาน (จำนวนครั้ง/สัปดาห์)	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> ไม่ได้ทำเลย 1-3 ครั้ง 4-7 ครั้ง มากกว่า 7 ครั้ง
ปัญหาหรืออุปสรรคในการปรับงาน (โปรดระบุ)	<ul style="list-style-type: none"> • XXXXXXXXXXXXXXXX • XXXXXXXXXXXXXXXX

แบบประเมินการฝึกอบรมโปรแกรมการปฏิบัติงาน

แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการฝึกอบรม																								
ชื่อหลักสูตร _____ สถานที่ _____ วันที่ _____																								
<p>คำชี้แจง เพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงสำหรับการฝึกอบรมในครั้งต่อไปให้เหมาะสมยิ่งขึ้น โปรดให้ความเห็นตามความเป็นจริงที่สุด โดยการทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่กำหนด รวมทั้งกรอกข้อความที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด</p>																								
<p>ความรู้และความเข้าใจก่อนและหลังการฝึกอบรม</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>ไม่มีความรู้เลย</th> <th>พอรู้และเข้าใจอยู่บ้าง</th> <th>เข้าใจพอควรแต่ยังต้องหาความรู้เพิ่มเติม</th> <th>เข้าใจเป็นอย่างดีและสามารถประยุกต์ใช้ได้</th> <th>มีความเชี่ยวชาญและสามารถถ่ายทอดได้</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ก่อนเข้าอบรม</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>หลังเข้าอบรม</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table>								ไม่มีความรู้เลย	พอรู้และเข้าใจอยู่บ้าง	เข้าใจพอควรแต่ยังต้องหาความรู้เพิ่มเติม	เข้าใจเป็นอย่างดีและสามารถประยุกต์ใช้ได้	มีความเชี่ยวชาญและสามารถถ่ายทอดได้	ก่อนเข้าอบรม	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	หลังเข้าอบรม	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	ไม่มีความรู้เลย	พอรู้และเข้าใจอยู่บ้าง	เข้าใจพอควรแต่ยังต้องหาความรู้เพิ่มเติม	เข้าใจเป็นอย่างดีและสามารถประยุกต์ใช้ได้	มีความเชี่ยวชาญและสามารถถ่ายทอดได้																			
ก่อนเข้าอบรม	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																			
หลังเข้าอบรม	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																			
หัวข้อในการประเมิน	ระดับความเหมาะสม					ข้อเสนอแนะ																		
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด																			
1. การแจ้งข่าวและการประชาสัมพันธ์การฝึกอบรม																								
2. ประโยชน์จากเนื้อหาสาระที่ได้รับโดยรวม																								
3. ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ของวิทยากร																								
4. เอกสารประกอบการบรรยาย																								
5. รูปแบบและกิจกรรมการฝึกอบรม																								
6. ท่านคิดว่าสามารถนำความรู้ไปใช้ในการทำงานได้																								
ความคิดเห็นเพิ่มเติมอื่นๆ (ระบุ)																								
ขอขอบคุณในความร่วมมือเป็นอย่างยิ่ง																								

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	อภิสิทธิ์ ตริวิโรจน์
วัน เดือน ปี เกิด	31 สิงหาคม 2525
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
วุฒิการศึกษา	วิทยาศาสตรบัณฑิต สาขาจิตวิทยา คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ที่อยู่ปัจจุบัน	54/381 คอนโดไลฟ์ สุขุมวิท 62 ถนนสุขุมวิท 62 แขวงบางจาก เขตพระโขนง กรุงเทพฯ



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY