อิทธิพลของปฏิสัมพันธ์สามทาง ระหว่างข้อเรียกร้องในงานที่ท้าทาย ความมีอิสระในการทำงาน และการใช้จุดแข็งต่อความเพลินในงาน

รับบทความ: 17 พฤศจิกายน 2564
แก้ไขบทความ: 31 มกราคม 2565
ตอบรับบทความ: 11 เมษายน 2565

นัทชนันท์ แทนวิสุทธิ์[1] และเจนนิเฟอร์ ชวโนวานิช[2]

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการเกิดความเพลินในงานภายใต้ทฤษฎีข้อเรียกร้องในงานและทรัพยากรในงาน โดยทดสอบอิทธิพลของปฏิสัมพันธ์สามทางระหว่างข้อเรียกร้องในงานที่ท้าทาย ความมีอิสระในการทำงาน และการใช้จุดแข็งต่อความเพลินในงาน สมมติฐานของงานวิจัยนี้คือ เมื่อข้อเรียกร้องในงานที่ท้าทายอยู่ในระดับสูง การใช้จุดแข็งสูงจะช่วยให้พนักงานที่มีอิสระในการทำงานสูงเกิดความเพลินในงานมากขึ้นเมื่อเทียบกับการใช้จุดแข็งต่ำ จากการศึกษาพนักงานบริษัทเอกชนในประเทศไทยจำนวน 222 คน ด้วยสถิติวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบเชิงชั้นพบว่า ปฏิสัมพันธ์สามทางระหว่างข้อเรียกร้องในงานที่ท้าทาย ความมีอิสระในการทำงานด้านการตัดสินใจ และการใช้จุดแข็งมีอิทธิพลต่อความเพลินในงาน โดยพบความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างข้อเรียกร้องในงานที่ท้าทายและความเพลินในงาน เมื่อมีการใช้จุดแข็งสูงในกลุ่มพนักงานที่มีอิสระในการทำงานด้านการตัดสินใจต่ำ ไม่ใช่กลุ่มพนักงานที่มีอิสระในการทำงานสูงตามที่ได้ตั้งสมมติฐานไว้ ดังนั้นการใช้จุดแข็งจึงไม่ได้มีบทบาทสำคัญสำหรับพนักงานที่มีอิสระในการทำงานสูงในงานวิจัยนี้ แต่สำหรับพนักงานที่มีอิสระในการทำงานด้านการตัดสินใจต่ำแล้ว การใช้จุดแข็งนับเป็นทรัพยากรสำคัญที่ทำให้เกิดความเพลินในงานมากขึ้นเมื่อต้องเผชิญกับข้อเรียกร้องในงานที่ท้าทายในระดับสูง

คำสำคัญ: ความเพลินในงาน, ข้อเรียกร้องในงานที่ท้าทาย, ความมีอิสระในการทำงาน, การใช้จุดแข็ง, ทฤษฎีข้อเรียกร้องในงานและทรัพยากรในงาน

[1] **หน่วยงานผู้แต่ง:** คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร 10330 โทรศัพท์ 0-2218-1184
อีเมล natchanan.tws@gmail.com

[2] **หน่วยงานผู้แต่ง:** คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร 10330 โทรศัพท์ 0-2218-1184
อีเมล jennifer.c@chula.ac.th

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

Received: November 17, 2021
Revised: January 31, 2022
Accepted: April 11, 2022

Natchanan Tanwisut[1] and Jennifer Chavanovanich[2]

Abstract

This research aimed to study flow at work upon job demands-resources theory by examining the three-way interactions between challenge job demands, work autonomy and strengths use on flow at work. It was hypothesized that when challenge job demand is high, high strengths use may help employees with high work autonomy experience greater flow at work, compared to low strengths use. Data were collected from 222 employees working in private companies in Thailand and analyzed by using a hierarchical multiple regression. The result showed a significant three-way interaction effect where a positive relationship between challenge job demands and flow at work was found when employees have high strengths use and low decision-making autonomy, but not high autonomy as hypothesized. Strengths use, therefore, may not play an important role for employees with high autonomy in this research, but it is an important resource for employees under a low decision-making autonomy condition that increases flow at work when facing high challenge job demands.

Keywords: Flow at work, Challenge job demands, Work autonomy, Strengths use, JD-R theory

[1] **Affiliation:** Faculty of Psychology Chulalongkorn University, Bangkok, 10330 Thailand Tel. 0-2218-1184 Email. natchanan.tws@gmail.com

[2] **Affiliation:** Faculty of Psychology Chulalongkorn University, Bangkok, 10330 Thailand Tel. 0-2218-1184 Email. jennifer.c@chula.ac.th

บทนำ (Introduction)

ความเพลิน (Flow) เป็นประสบการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างเข้มข้นในขณะที่บุคคลกำลังทำกิจกรรมบางอย่างอย่างมีความสุข สภาวะดังกล่าวถูกอ้างถึงครั้งแรกจากการศึกษาของศาสตราจารย์ Mihaly Csikszentmihalyi (1975) นักจิตวิทยาชาวฮังการี-อเมริกัน ซึ่งสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างจากหลากหลายแวดวง (อาทิ จิตรกร นักดนตรี) และค้นพบว่า บุคคลจะประสบกับความสุขเมื่อจมดิ่งและเพลิดเพลินไปกับกิจกรรมที่ทำจนลืมเวลา ทั้งยังต้องการทำกิจกรรมนั้นอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ตนได้รับประสบการณ์เช่นนี้อีกครั้ง ความเพลินจึงนับเป็นหนึ่งในหนทางแห่งความสุขที่ผู้คนแสวงหา (Csikszentmihalyi, 1990) และมีผู้สนใจนำมาศึกษาต่อยอดกันอย่างกว้างขวาง (e.g., Bakker, 2005, 2008; Fullagar & Kelloway, 2009; Mäkikangas et al., 2010)

การทำงานเป็นบริบทหนึ่งที่บุคคลสามารถประสบความเพลินได้บ่อยครั้ง (Csikszentmihalyi & LeFevre, 1989) จึงมีงานวิจัยจำนวนหนึ่งเกิดขึ้นเพื่อศึกษาทำความเข้าใจเกี่ยวกับความเพลินในงาน (Flow at work) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเสริมสร้างความสุขในการทำงานของพนักงานซึ่งเป็นเป้าหมายสำคัญที่องค์การหลายแห่งพยายามผลักดัน โดยเฉพาะในสถานการณ์ปัจจุบันซึ่งเต็มไปด้วยข้อเรียกร้องในงาน (Job demands) มากมายที่พนักงานต้องรับมือและจัดการให้สำเร็จลุล่วง เช่น หน้าที่ความรับผิดชอบ ปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น ความซับซ้อนของงาน รวมถึงความกดดันอันเนื่องมาจากสภาพแวดล้อมการทำงานที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สิ่งเหล่านี้เรียกร้องให้บุคคลทุ่มเทความพยายามอย่างหนัก นำไปสู่การสูญเสียต้นทุนทั้งทางร่างกายและจิตใจ (Korunka & Kubicek, 2017) และอาจส่งผลกระทบต่อสุขภาวะในการทำงานได้ แม้ข้อเรียกร้องนั้นจะเป็นข้อเรียกร้องในงานที่ท้าทาย (Challenge job demands) ซึ่งมีลักษณะเอื้อต่อการเรียนรู้ นำไปสู่ความสำเร็จ และมีแนวโน้มทำให้บุคคลเกิดแรงจูงใจในการทำงานก็ตาม (LePine et al., 2005)

เพื่อให้พนักงานสามารถรับมือกับข้อเรียกร้องในงานที่ท้าทายได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความเพลินในงานมากยิ่งขึ้น ความมีอิสระในการทำงาน (Work autonomy) จึงถูกนำมาศึกษาในครั้งนี้ในฐานะทรัพยากรในงาน (Job resources) ยิ่งไปกว่านั้น งานวิจัยนี้ยังศึกษาทรัพยากรส่วนบุคคล (Personal resources) อีกด้วย โดยนำการใช้จุดแข็ง (Strengths use) มาศึกษาร่วมกับความมีอิสระในการทำงานและข้อเรียกร้องในงานที่ท้าทาย ผ่านการทดสอบอิทธิพลปฏิสัมพันธ์สามทาง (Three-way interaction effects) ระหว่างตัวแปรดังกล่าวที่มีต่อความเพลินในงาน ภายใต้ทฤษฎีข้อเรียกร้องในงานและทรัพยากรในงาน (Job demands-resources theory [JD-R]; Bakker & Demerouti, 2017) ซึ่งระบุว่า ทรัพยากร (ทั้งในงานและส่วนบุคคล) จะมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจเมื่อรวมเข้ากับข้อเรียกร้องในงานในระดับสูง ผลการศึกษาครั้งนี้จะช่วยขยายองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎี JD-R รวมถึงเป็นประโยชน์ต่อองค์การและพนักงานในการพิจารณานำความมีอิสระในการทำงานและการใช้จุดแข็งไปประยุกต์ใช้ในการออกแบบงาน เพื่อส่งเสริมสุขภาวะในการทำงานต่อไป

การทบทวนวรรณกรรม (Literature Review)

ความเพลินในงาน

ความเพลิน (Flow) เป็นสภาวะที่เกิดขึ้นอย่างเข้มข้นในช่วงระยะเวลาอันสั้น ขณะที่บุคคลจมดิ่งไปกับการมีสมาธิและทุ่มเทอย่างเต็มที่กับชั่วขณะปัจจุบัน ทั้งยังมีความเพลิดเพลินกับกิจกรรมที่ทำเป็นอย่างยิ่ง (Csikszentmihalyi, 1996) ขณะประสบกับความเพลิน นอกจากบุคคลจะรู้สึกสนุกสนานเพลิดเพลินแล้ว ยังเกิดแรงจูงใจและรู้สึกว่าเวลาผ่านไปอย่างรวดเร็ว (Bakker, 2008) สภาวะดังกล่าวมักจะมีความเข้มข้นสูงสุดเมื่อบุคคลรับรู้ถึงความสมดุลระหว่างความท้าทายและความสามารถของตนเองในระหว่างการทำกิจกรรม (Engeser & Rheinberg, 2008; Nakamura & Csikszentmihalyi, 2002) ขณะนั้นบุคคลจะทำกิจกรรมได้อย่างไหลลื่นจนลืมเวลา ทั้งยังรู้สึกสนุกและมีใจจดจ่อกับสิ่งที่ทำอย่างเต็มที่ บุคคลจึงเกิดแรงจูงใจที่จะทำกิจกรรมนั้นอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ตนได้รับความสุขและความพึงพอใจซึ่งเป็นรางวัลในตัวเอง (Deci & Ryan, 2000) งานวิจัยในอดีตพบว่า ความเพลินมีโอกาสเกิดขึ้นระหว่างการทำงานมากกว่าการทำกิจกรรมยามว่าง ทั้งยังมีความเชื่อมโยงกับผลลัพธ์เชิงบวกที่เกี่ยวข้องกับการทำงานหลายประการ เช่น ความผูกใจมั่นในงาน ผลการปฏิบัติงาน อารมณ์ทางบวก สุขภาวะในการทำงาน (e.g., Bassi & Delle Fave, 2012; Csikszentmihalyi & LeFevre, 1989; Engeser & Baumann, 2014) จึงทำให้ความเพลินเป็นที่สนใจในแวดวงจิตวิทยาองค์การและการบริหารจัดการอย่างต่อเนื่อง (Fullagar & Delle Fave, 2017)

ความเพลินในงาน (Flow at work) เป็นความเพลินที่เกิดขึ้นขณะทำงาน Bakker (2005) ได้ระบุนิยามของความเพลินเจาะจงไปที่บริบทการทำงานโดยเฉพาะว่าเป็น “ประสบการณ์สูงสุดระยะสั้นในระหว่างการทำงานที่บุคคลเกิดการมีใจจดจ่อ ความสนุกในการทำงาน และแรงจูงใจภายในงาน” (p. 27) กล่าวได้ว่า ความเพลินในงานแบ่งได้เป็น 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การมีใจจดจ่อ (Absorption) คือสภาวะที่บุคคลมีสมาธิจมดิ่งไปกับงานตรงหน้า รู้สึกว่าเวลาผ่านไปเร็วหรือช้ากว่าความเป็นจริง และลืมตัวไปชั่วขณะ 2) ความสนุกในการทำงาน (Work enjoyment) คือการรู้สึกมีความสุขและประเมินประสบการณ์ที่เกิดขึ้นขณะนั้นในแง่บวก และ 3) แรงจูงใจภายในงาน (Intrinsic work motivation) คือการทำกิจกรรมใดก็ตามในงานเพื่อประโยชน์และความพึงพอใจของตนเอง โดยไม่จำเป็นต้องแสวงหารางวัลจากภายนอก (Bakker, 2008)

ทฤษฎีข้อเรียกร้องในงานและทรัพยากรในงาน

ทฤษฎีข้อเรียกร้องในงานและทรัพยากรในงาน (Job demands-resources theory [JD-R]; Bakker & Demerouti, 2007, 2017) เป็นกรอบแนวคิดหนึ่งที่นิยมนำมาใช้เพื่ออธิบายกลไกการเกิดความเพลินในงาน ทฤษฎีนี้จำแนกคุณลักษณะของงานออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ ข้อเรียกร้องในงานและทรัพยากรในงาน โดยข้อเรียกร้องในงาน (Job demands) หมายถึง คุณลักษณะของงานที่จำเป็นต้องใช้ทักษะหรือความพยายามอย่างต่อเนื่องซึ่งต้องอาศัยต้นทุนทางร่างกายและจิตใจบางอย่าง

เช่น ความกดดันในการทำงาน สภาพแวดล้อมทางกายภาพที่ไม่เอื้ออำนวย ในทางกลับกัน ทรัพยากรในงาน (Job resources) หมายถึง คุณลักษณะของงานที่เป็นประโยชน์ต่อการบรรลุเป้าหมายในงาน ทั้งยังสามารถยับยั้งผลกระทบจากข้อเรียกร้องในงานรวมถึงต้นทุนทางร่างกายและจิตใจที่เกิดขึ้น เช่น การสนับสนุนจากหัวหน้างาน ความชัดเจนของบทบาทหน้าที่ ความมีอิสระในการทำงาน

ทฤษฎี JD-R กำหนดให้ทรัพยากรในงานเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีบทบาทสำคัญในกระบวนการสร้างแรงจูงใจ เนื่องจากทรัพยากรในงานสามารถเพิ่มทั้งแรงจูงใจภายในโดยส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนา รวมถึงแรงจูงใจภายนอกโดยเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้บุคคลบรรลุเป้าหมายในการทำงาน (Bakker & Demerouti, 2007) และนอกจากแรงจูงใจในการทำงานจะเป็นผลมาจากทรัพยากรในงานโดยตรงแล้ว ปฏิสัมพันธ์ระหว่างข้อเรียกร้องในงานและทรัพยากรในงานก็มีผลต่อการเกิดแรงจูงใจในการทำงานด้วยเช่นกัน โดยทรัพยากรในงานจะมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงานเมื่อข้อเรียกร้องในงานอยู่ในระดับสูง (Bakker & Demerouti, 2017; Bakker et al., 2005; Bakker et al., 2007)

เมื่อพิจารณาภายใต้ทฤษฎี JD-R ความเพลินในงานจึงเปรียบได้กับแรงจูงใจในการทำงานอย่างหนึ่ง เนื่องจากองค์ประกอบของความเพลินในงานทั้งการมีใจจดจ่อ ความสนุกในการทำงาน และแรงจูงใจภายในงาน ล้วนมีความคล้ายคลึงกับแนวคิดของแรงจูงใจ ตามที่ Atkinson (1964) ได้ระบุนิยามโดยทั่วไปของแรงจูงใจไว้ว่าเป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อทิศทาง ความรู้สึกมีพลัง และการคงอยู่ของการกระทำในช่วงระยะเวลาหนึ่งหรือในทันทีทันใด และหากพิจารณากลไกการเกิดความเพลินในงานผ่านกระบวนการสร้างแรงจูงใจแล้ว ความเพลินในงานอาจมีแนวโน้มเกิดขึ้นได้จากปฏิสัมพันธ์ระหว่างข้อเรียกร้องในงานและทรัพยากรในงาน ดังนั้นผู้วิจัยจึงต้องการศึกษาว่า ณ ข้อเรียกร้องในงานในระดับสูง ทรัพยากรในงานรูปแบบใดที่จะช่วยให้พนักงานรับมือกับสภาวะดังกล่าวและเกิดความเพลินในงานได้

ข้อเรียกร้องในงานที่ท้าทาย

การศึกษาในอดีตพบว่า ข้อเรียกร้องในงานสามารถส่งผลกระทบต่อสุขภาพและความพึงพอใจในงานได้ทั้งทางบวกและทางลบ ขึ้นอยู่กับว่าข้อเรียกร้องในงานนั้นเป็นแหล่งความเครียดที่มีลักษณะท้าทายหรือเป็นอุปสรรค (Meyer & Hünefeld, 2018) ข้อสรุปนี้สอดคล้องกับที่ LePine et al. (2005) ได้แบ่งข้อเรียกร้องในงานออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ ข้อเรียกร้องในงานที่ท้าทาย (Challenge job demand) และข้อเรียกร้องในงานที่เป็นอุปสรรค (Hindrance job demand) ตามแนวคิดความเครียดที่ท้าทายและที่เป็นอุปสรรค (The challenge-hindrance model of stress; Cavanaugh et al., 2000) โดยข้อเรียกร้องในงานที่ท้าทาย หมายถึง ข้อเรียกร้องในงานที่ส่งเสริมให้บุคคลเรียนรู้ เติบโต และประสบความสำเร็จ (Podsakoff et al., 2007) เช่น การใช้ทักษะระดับสูง ความเร่งด่วน ความรับผิดชอบที่ซับซ้อน ข้อเรียกร้องในงานประเภทนี้มีแนวโน้มที่จะถูกมองว่าเป็นประสบการณ์ที่เป็นรางวัลในตัวเอง และคุ้มค่ากับความไม่สะดวกสบายหรือต้นทุนที่ต้องแลกมาเพื่อให้งานนั้นสำเร็จ ตรงข้ามกับข้อเรียกร้องในงานที่เป็นอุปสรรคซึ่งเป็นข้อเรียกร้องในงานหรือสถานการณ์การทำงานที่ไม่

พึงปรารถนา เนื่องจากมีข้อจำกัดมากเกินไปมารบกวนหรือขัดขวางไม่ให้บุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายได้โดยง่าย (Cavanaugh et al., 2000) เช่น กฎระเบียบหยุมหยิม ความขัดแย้งของบทบาท ความคลุมเครือของหน้าที่ ด้วยเหตุนี้ ข้อเรียกร้องในงานที่ท้าทายจึงมีแนวโน้มที่จะเป็นประโยชน์ต่อพนักงานและอาจแสดงบทบาทในการสร้างแรงจูงใจได้ในสภาวะที่มีทรัพยากรในงานเพียงพอ

อิทธิพลของปฏิสัมพันธ์ระหว่างข้อเรียกร้องในงานที่ท้าทายและความมีอิสระในการทำงานต่อความเพลินในงาน

ความมีอิสระในการทำงาน เป็นทรัพยากรในงานที่ได้รับการยอมรับจากแนวคิดเกี่ยวกับการออกแบบงานหลายแนวคิดให้เป็นทรัพยากรที่มีบทบาทสำคัญประการหนึ่ง อาทิ ทฤษฎีคุณลักษณะของงาน (Job characteristic model; Hackman & Oldham, 1976, 1980) แนวคิดข้างต้นระบุว่า ความมีอิสระในการทำงาน หมายถึง ระดับของเสรีภาพ อิสรภาพ และอำนาจในการใช้ดุลพินิจของตนที่งานงานหนึ่งเปิดโอกาสให้พนักงานมีได้ผ่านการกำหนดตารางเวลางานและวิธีการทำงานด้วยตนเอง กล่าวได้ว่า ความมีอิสระในการทำงานคือการที่พนักงานมีโอกาส 1) ใช้ดุลพินิจของตนตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงาน (Decision-making autonomy) 2) สามารถออกแบบขั้นตอนหรือวิธีการทำงาน (Work methods autonomy) และ 3) สามารถกำหนดตารางเวลางานหรือแผนการทำงานเองได้ (Work scheduling autonomy)

งานวิจัยจำนวนหนึ่งพบว่า ความมีอิสระในการทำงานสามารถทำนายความเพลินในงานได้อย่างมีนัยสำคัญ (e.g., Demerouti, 2006; Fullagar & Kelloway, 2009) นอกจากนี้บุคคลที่มีอิสระในการทำงานสูงยังมีแนวโน้มที่จะแสวงหาความท้าทายและโอกาสในการเติบโตพัฒนา ซึ่งอาจนำไปสู่การเกิดความเพลินในงานอีกด้วย (Nakamura & Csikszentmihalyi, 2009) และเมื่อบุคคลกลุ่มนี้ต้องเผชิญกับข้อเรียกร้องในงานที่ท้าทายสูง พวกเขาจะมีโอกาสเลือกวิธีการควบคุมข้อเรียกร้องในงานที่ท้าทายในรูปแบบที่เหมาะสมกับตนเองมากที่สุด จึงมีความเป็นไปได้ที่จะเกิดความเพลินในงานขึ้น สอดคล้องกับทฤษฎี JD-R ที่ระบุว่า ข้อเรียกร้องในงานและทรัพยากรในงานที่เพียงพอสามารถนำไปสู่แรงจูงใจได้ (Bakker & Demerouti, 2017) เป็นสาเหตุให้ผู้วิจัยกำหนดสมมติฐานดังนี้

สมมติฐานที่ 1: ความมีอิสระในการทำงานมีอิทธิพลกำกับความสัมพันธ์ระหว่างข้อเรียกร้องในงานที่ท้าทายและความเพลินในงาน

อิทธิพลของปฏิสัมพันธ์สามทางระหว่างข้อเรียกร้องในงานที่ท้าทาย ความมีอิสระในการทำงาน และการใช้จุดแข็งต่อความเพลินในงาน

ไม่เพียงแต่ทรัพยากรในงานเท่านั้นที่มีบทบาทในทฤษฎี JD-R ทว่ายังมีทรัพยากรอีกชนิดหนึ่งที่มีส่วนช่วยส่งเสริมให้เกิดแรงจูงใจได้เช่นกันนั่นคือ ทรัพยากรส่วนบุคคล (Personal resources; Bakker & Demerouti, 2017)

จุดแข็ง (Strengths) เป็นทรัพยากรส่วนบุคคลรูปแบบหนึ่งที่ได้รับการศึกษามาอย่างยาวนาน บนแนวคิดพื้นฐานที่ว่า บุคคลจะบรรลุเป้าหมายและประสบความสำเร็จสูงสุดเมื่อสามารถระบุจุดแข็ง ความสามารถ รวมถึงทรัพยากรที่ตนมีอยู่ และนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ (Rapp & Goscha, 1997) โดยในที่นี้ได้ใช้นิยามของจุดแข็งตามที่ Wood et al. (2011) พัฒนาไว้ในลักษณะที่เปิดโอกาสให้บุคคลมีอิสระในการระบุจุดแข็งของตนเองจากคุณลักษณะหรือความสามารถใดก็ได้ที่ช่วยให้ตนทำผลงานได้ดี (Wood et al., 2011) เช่น การควบคุมตนเอง ความอยากรู้อยากเห็น ความฉลาดทางสังคม เมื่อได้ใช้จุดแข็งบุคคลจะสามารถทำงานนั้นได้โดยธรรมชาติ รู้สึกสนุกและมีพลังที่จะทำงานให้ดีที่สุดเพื่อบรรลุเป้าหมาย (Govindji & Linley, 2007) ดังนั้น การใช้จุดแข็งจึงหมายถึงการริเริ่มของพนักงานในการนำจุดแข็งของตนเองมาใช้ในการทำงานนั่นเอง (van Woerkom et al., 2016b)

ปัจจุบัน องค์การหลายแห่งมีแนวโน้มสนับสนุนให้พนักงานมีอิสระในการทำงานมากขึ้นกว่าในอดีต (Spurlin & Csikszentmihalyi, 2017) การใช้จุดแข็งจึงอาจเป็นทรัพยากรส่วนบุคคลอย่างหนึ่งที่ช่วยส่งเสริมให้พนักงานที่มีอิสระในการทำงานสูงสามารถรับมือกับข้อเรียกร้องในงานที่ท้าทายและเกิดความเพลินในงานได้ดีขึ้น จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า งานที่มีอิสระสูงมีแนวโน้มที่จะเปิดโอกาสให้พนักงานนำจุดแข็งมาใช้ เนื่องจากพนักงานสามารถปรับงานให้เหมาะสมกับจุดแข็ง เพื่อให้เกิดความสอดคล้องระหว่างความต้องการขององค์การและความสามารถของตน (Tims et al., 2016) ความมีอิสระในการทำงานจึงอาจเป็นทรัพยากรในงานอย่างหนึ่งที่เอื้อให้พนักงานมีพฤติกรรมการใช้จุดแข็ง เนื่องจากพนักงานสามารถใช้อิสระในการเลือกว่าจะดำเนินงานอย่างไรให้เหมาะสมกับรูปแบบการทำงานที่ตนสามารถทำได้ดีตามธรรมชาติ

นอกจากนี้ พนักงานที่ใช้จุดแข็งยังมีแนวโน้มที่จะแสวงหาความมีอิสระในการทำงานด้วยเช่นเดียวกัน เนื่องจากการใช้จุดแข็งมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self-efficacy) และการเห็นคุณค่าในตนเอง (Self-esteem; Stander & Mostert, 2013) ซึ่งสิ่งเหล่านี้มีส่วนทำให้พนักงานแสวงหาทรัพยากรในงานอย่างเช่นความมีอิสระในการทำงาน (Xanthopoulou et al., 2009) รวมถึงทำให้พนักงานเกิดการรับรู้ความสามารถในตนเอง รู้สึกมั่นใจว่าตนสามารถควบคุมสภาพแวดล้อมในการทำงานได้ (Luthans et al., 2006) จึงรับรู้งานยากเป็นความท้าทาย (Bandura, 1994; Peterson & Seligman, 2004) และนำไปสู่ความผูกใจมั่นในงานได้ (Hackman & Oldham, 1980)

สรุปได้ว่า การใช้จุดแข็งและความมีอิสระในการทำงานอาจส่งเสริมซึ่งกันและกัน โดยการใช้จุดแข็งในระดับสูงจะช่วยให้บุคคลที่มีอิสระในการทำงานสูงสามารถรับมือกับข้อเรียกร้องในงานที่ท้าทายและเกิดความเพลินในงานได้มากกว่าบุคคลที่มีการใช้จุดแข็งในระดับต่ำ เนื่องจากพนักงานที่ใช้จุดแข็งสูงมีแนวโน้มที่จะรับรู้ความสามารถของตนเอง จึงมีความมั่นใจในการควบคุมงานอย่างอิสระ และ

เมื่อพนักงานได้ใช้ความสามารถ (รวมถึงจุดแข็ง) อย่างเต็มที่ พนักงานก็จะรู้สึกว่างานนั้นสนุกและน่าสนใจ (Ilies et al., 2017) ซึ่งอาจนำไปสู่ความเพลินในงาน ผู้วิจัยจึงกำหนดสมมติฐานดังนี้

สมมติฐานที่ 2: ปฏิสัมพันธ์สามทางระหว่างข้อเรียกร้องในงานที่ท้าทาย ความมีอิสระในการทำงาน และการใช้จุดแข็งมีอิทธิพลต่อความเพลินในงาน โดยกลุ่มผู้มีอิสระในการทำงานสูงที่มีการใช้จุดแข็งสูง ความสัมพันธ์ระหว่างข้อเรียกร้องในงานที่ท้าทายและความเพลินในงานจะมีความแข็งแรงมากกว่ากลุ่มผู้มีอิสระในการทำงานสูงที่มีการใช้จุดแข็งต่ำ

ระเบียบวิธีวิจัย (Research Methodology)

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative study) และเป็นการศึกษา ณ จุดเวลาใดเวลาหนึ่งหรือแบบตัดขวาง (Cross-sectional study) โดยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจออนไลน์ เพื่อศึกษาอิทธิพลกำกับของความมีอิสระในการทำงานต่อความสัมพันธ์ระหว่างข้อเรียกร้องในงานที่ท้าทายและความเพลินในงาน รวมถึงอิทธิพลของปฏิสัมพันธ์สามทางระหว่างข้อเรียกร้องในงานที่ท้าทาย ความมีอิสระในการทำงาน และการใช้จุดแข็งต่อความเพลินในงาน มีวิธีดำเนินการวิจัยดังนี้

กลุ่มตัวอย่างและการเก็บรวบรวมข้อมูล

กลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยนี้เป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานกับบริษัทเอกชนในประเทศไทยที่ผ่านการทดลองงานแล้วจำนวน 222 คน[3] เป็นเพศชายร้อยละ 32.88 เพศหญิงร้อยละ 63.51 อายุเฉลี่ย 32.33 ปี (*SD* = 6.62) อายุงานเฉลี่ย 5.31 ปี (*SD* = 5.35) ส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งพนักงานระดับปฏิบัติการร้อยละ 32.88 ประเภทงานที่มีผู้เข้าร่วมวิจัยมากที่สุดคือทรัพยากรบุคคลร้อยละ 21.17 และประเภทอุตสาหกรรมที่มีผู้เข้าร่วมวิจัยมากที่สุดคือธุรกิจการเงินร้อยละ 17.12 เก็บข้อมูลด้วยวิธีเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบตามสะดวก (Convenience sampling) ผ่านแบบสอบถามออนไลน์ที่สร้างขึ้นบนเว็บไซต์ Surveymonkey.com และกระจายไปยังกลุ่มตัวอย่างข้างต้นผ่านสื่อสังคมออนไลน์ ได้แก่ แอปพลิเคชัน Facebook และ LINE พร้อมทั้งมีคำถามเพื่อคัดผู้เข้าร่วมวิจัยให้ตรงตามขอบเขตของกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้จำนวน 1 ข้อก่อนเข้าสู่แบบสอบถาม

งานวิจัยนี้ใช้วิธีให้ความยินยอมโดยการร่วมมือ (Consent by action) ผู้เข้าร่วมวิจัยจะได้อ่านและรับทราบวัตถุประสงค์การวิจัยและสิทธิ์การเข้าร่วมวิจัย จากเอกสารข้อมูลสำหรับผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยและหนังสือแสดงความยินยอมซึ่งปรากฏในหน้าแรก หากตัดสินใจเข้าร่วมแล้วสามารถทำ

[3] ขนาดของกลุ่มตัวอย่างมีที่มาจากการคำนวณด้วยโปรแกรม G*Power เวอร์ชั่น 3.1 (Faul et al., 2009) โดยกำหนดวิธีวิเคราะห์ทางสถิติเป็น F-Test แบบ Linear multiple regression: Fixed model, R2 deviation from zero ค่าความคลาดเคลื่อน 0.5 ขนาดอิทธิพล 1.5 (Cohen, 1988) อำนาจการทดสอบ 0.8 (Erdfelder et al., 1996) ปรากฏว่าได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมเป็นจำนวน 150 คน อย่างไรก็ตาม หลังจากเก็บข้อมูลแล้วท้ายที่สุดผู้วิจัยได้ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 222 คนสำหรับทดสอบสมมติฐานในงานวิจัยนี้

แบบสอบถามได้ทันทีในหน้าถัดไป โดยผู้เข้าร่วมวิจัยจะตอบแบบสอบถามนี้เพียง 1 ครั้ง ใช้เวลา 10-15 นาที และไม่มีการระบุชื่อผู้ตอบในทุกขั้นตอน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยนำมาตรวัดที่มีต้นฉบับเป็นภาษาอังกฤษมาพัฒนาในภาษาไทย โดยนำข้อคำถามให้ผู้เชี่ยวชาญด้านภาษาแปลอังกฤษ-ไทยและแปลย้อนกลับไทย-อังกฤษ (Back-to-back translation) ตามหลักการแปลมาตรวัดทางจิตวิทยา (Tyupa, 2011) ประกอบไปด้วยมาตรวัดดังนี้

ความเพลินในงาน ใช้มาตร Work-Related Flow Inventory (WOLF) ของ Bakker (2008) ซึ่งมีข้อคำถามทั้งหมด 13 ข้อ ตัวอย่างเช่น “ขณะที่ฉันกำลังทำงาน ฉันลืมทุกสิ่งรอบตัวฉัน” “งานของฉันทำให้ฉันรู้สึกดี” และมีรูปแบบการตอบแบ่งออกเป็น 7 ระดับ โดย 1 หมายถึง ไม่เคยเลย (Never) และ 7 หมายถึง เป็นประจำ (Always) ผู้วิจัยได้รวมคะแนนความเพลินในงานทั้ง 3 องค์ประกอบเข้าด้วยกันเพื่อทำความเข้าใจความเพลินในงานในภาพรวมและเพื่อเป็นประโยชน์ต่อองค์การในทางปฏิบัติ (Bakker, 2005, 2008) อีกทั้งงานวิจัยนี้ยังพบว่าองค์ประกอบของความเพลินในงานทั้ง 3 ด้านมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด เนื่องจากองค์ประกอบแต่ละคู่มีความสัมพันธ์กันค่อนข้างสูงในทิศทางบวกที่ค่าสหสัมพันธ์ระหว่าง .48 – .74 ($p < .01$) เมื่อวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามแต่ละข้อกับคะแนนรวมของข้อคำถามอื่นในมาตรวัด (Corrected item-total correlation [CITC]) โดยใช้เกณฑ์ที่ยอมรับได้คือ .30 ขึ้นไป (Cristobal et al., 2007) พบข้อคำถามที่ไม่ผ่านเกณฑ์ ได้แก่ ข้อ 1 (CITC = .23) และ ข้อ 12 (CITC = .23) ข้อคำถามดังกล่าวจึงถูกตัดออก ทำให้เหลือคำถามทั้งสิ้น 11 ข้อสำหรับนำมาวิเคราะห์รวมกัน มีค่า CITC อยู่ระหว่าง .46 – .77 สัมประสิทธิ์แอลฟ่าของครอนบาค (Cronbach’s alpha coefficient) มีค่าเท่ากับ .91

การใช้จุดแข็ง ใช้มาตรวัด Strengths Use and Deficit Correction (SUDCO) ของ van Woerkom et al. (2016a) ด้านพฤติกรรมการใช้จุดแข็ง มีข้อคำถามทั้งหมด 6 ข้อ ตัวอย่างเช่น “ในงานของฉัน ฉันนำจุดแข็งของฉันมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด” “ฉันนำจุดแข็งของฉันมาใช้ในการทำงาน” มีรูปแบบการตอบแบ่งออกเป็น 7 ระดับ โดย 1 หมายถึง แทบไม่เคย (Almost never) และ 7 หมายถึง แทบเป็นประจำ (Almost always) มีค่า CITC อยู่ระหว่าง .67 – .83 สัมประสิทธิ์แอลฟ่าของครอนบาคมีค่าเท่ากับ .91

ข้อเรียกร้องในงานที่ท้าทาย ใช้มาตรวัด Challenge and Hindrance Stressor Scale ของ Rodell and Judge (2009) ด้านแหล่งความเครียดที่ท้าทาย มีข้อคำถามทั้งหมด 8 ข้อสำหรับประเมินระดับการรับรู้ภาระงาน ความเร่งด่วน หน้าที่ความรับผิดชอบ และความซับซ้อนของงาน ซึ่งถูกจัดให้เป็นข้อเรียกร้องในงานที่ท้าทายตามแนวคิดของ Cavanaugh et al. (2000) และ LePine et al. (2005) ตัวอย่างข้อคำถาม ได้แก่ “ฉันประสบกับแรงกดดันด้านเวลาอย่างหนักในการทำงาน” “งานของฉันทำให้ฉันต้องใช้ทักษะที่ซับซ้อนหรือทักษะระดับสูงจำนวนหนึ่ง” มีรูปแบบการตอบแบ่งเป็น

5 ระดับ โดย 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (Strongly disagree) และ 5 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง (Strongly agree) มีค่า CITC อยู่ระหว่าง .30 – .64 สัมประสิทธิ์แอลฟ่าของครอนบาคมีค่าเท่ากับ .80

ความมีอิสระในการทำงาน ใช้มาตร Work Design Questionnaire (WDQ) ของ Morgeson and Humphrey (2006) ด้านความมีอิสระในการงาน ซึ่งวัดคุณลักษณะของงานว่าเปิดโอกาสให้พนักงานมีอิสระมากน้อยเพียงใด มีทั้งสิ้น 3 องค์ประกอบ องค์ประกอบละ 3 ข้อคำถาม ได้แก่ ความมีอิสระในการกำหนดตารางเวลางาน ความมีอิสระในการตัดสินใจ และความมีอิสระในการกำหนดวิธีการทำงาน รวมข้อคำถามทั้งหมด 9 ข้อ ตัวอย่างเช่น “งานนี้ยอมให้ฉันตัดสินใจด้วยตัวเองว่าจะจัดตารางเวลางานอย่างไร” “งานนี้ให้โอกาสฉันได้ใช้ความคิดริเริ่มหรือวิจารณญาณส่วนตัวในการดำเนินงาน” มีรูปแบบการตอบแบ่ง 5 ระดับ โดย 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง และ 5 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง

การศึกษาของ De Spiegelaere et al. (2016) พบว่า ความมีอิสระในการทำงานแต่ละประเภทนำไปสู่ผลลัพธ์ที่แตกต่างกัน เช่น ความมีอิสระในการกำหนดวิธีการทำงานส่งผลต่อความผูกใจมั่นในงานและพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน ขณะที่ความมีอิสระในการทำงานประเภทอื่นไม่เป็นเช่นนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาอิทธิพลของความมีอิสระในการทำงานแยกตามแต่ละองค์ประกอบเพื่อประโยชน์ในการนำผลการวิจัยไปใช้สำหรับออกแบบงาน จากการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง พบว่า โมเดลความมีอิสระในการทำงานแบบ 1 องค์ประกอบ มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในระดับพอใช้ (χ^2 = 229.06, *df* = 27, χ^2/df = 8.48, GFI = .80, CFI = .84 & RMSEA = .18) ขณะที่โมเดลแบบ 3 องค์ประกอบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับที่ดีกว่าทางสถิติ (χ^2 = 55.52, *df* = 24, χ^2/df = 2.31, GFI = .95, CFI = .98 & RMSEA = .08) โดยการเปลี่ยนแปลงของไคสแควร์ ($\Delta\chi^2$) มีค่าเป็น 173.54 ($p < .05$) โมเดลความมีอิสระในการทำงานแบบ 3 องค์ประกอบจึงเหมาะสมที่จะนำมาใช้ในการศึกษาครั้งนี้ โดยมีค่า CITC อยู่ระหว่าง .55 – .78 สัมประสิทธิ์แอลฟ่าของครอนบาค ได้แก่ ความมีอิสระในการกำหนดตารางเวลางาน และความมีอิสระในการตัดสินใจมีค่าเท่ากับ .84 ส่วนความมีอิสระในการกำหนดวิธีการทำงาน มีค่าเท่ากับ .89

ตัวแปรควบคุม งานวิจัยนี้ควบคุมตัวแปร ได้แก่ อายุ[4] ระดับตำแหน่ง[5] และความเหนื่อยล้า เนื่องจากพบว่า อายุและระดับตำแหน่งเป็นข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับความเพลินในงานในการวิจัยครั้งนี้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ค่าสหสัมพันธ์ .18 ($p < .01$) และ .21 ($p < .01$) ตามลำดับตามตารางที่ 1 นอกจากนี้ยังพบระหว่างการทบทวนวรรณกรรมว่า ความเหนื่อยล้า (Exhaustion) มีความสัมพันธ์ทางลบต่อความเพลินในงานอย่างมีนัยสำคัญ ทั้งยังมีค่าสหสัมพันธ์ทาง

[4] อายุ ใช้การเก็บข้อมูลในลักษณะคำถามปลายเปิด โดยให้กรอกตัวเลขจำนวนเต็ม (หน่วยเป็นปี)

[5] ระดับตำแหน่ง ใช้การเก็บข้อมูลในลักษณะเลือกตอบตัวเลือกแบบเรียงลำดับ (ordinal scale) 1 – 5 โดยพนักงานระดับปฏิบัติการเท่ากับ 1 พนักงานระดับเชี่ยวชาญเท่ากับ 2 หัวหน้างานเท่ากับ 3 ผู้จัดการเท่ากับ 4 และผู้อำนวยการ/ผู้บริหารระดับสูงเท่ากับ 5

ลบสูงกว่าตัวแปรอื่น (Demerouti et al., 2012; Mäkikangas et al., 2010) ผู้วิจัยจึงควบคุมตัวแปรดังกล่าว โดยนำมาตรวัด Oldenburg Burnout Inventory (OLBI) ด้านความเหนื่อยล้าซึ่งพัฒนาโดย Demerouti et al. (2010) มาใช้วัดระดับความเหนื่อยล้าในการทำงาน มาตรวัดนี้มีคำถามทั้งหมด 8 ข้อ ตัวอย่างเช่น “มีบางวันที่ฉันรู้สึกเหนื่อยก่อนฉันมาถึงที่ทำงาน” “หลังเลิกงาน ฉันมีแนวโน้มที่จะต้องการเวลามากกว่าในอดีตเพื่อผ่อนคลายและรู้สึกดีขึ้น” รูปแบบการตอบแบ่งเป็น 4 ระดับ โดย 1 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง และ 4 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง มีค่า CITC อยู่ระหว่าง .35 – .64 สัมประสิทธิ์แอลฟ่าของครอนบาคมีค่าเท่ากับ .78

วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยใช้โปรแกรมทางสถิติ SPSS เวอร์ชั่น 26 ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอนดังนี้ (1) วิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนาด้วยแจกแจงความถี่ และคำนวณค่าร้อยละของข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคล (2) วิเคราะห์สถิติพื้นฐานของตัวแปร และความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยสถิติสหสัมพันธ์ (3) ปรับคะแนนตัวแปรทำนายทั้งหมดด้วยค่าเฉลี่ย (Mean-centering; Aiken et al., 1991) เพื่อป้องกันปัญหาตัวแปรทำนายมีความสัมพันธ์เชิงเส้นสูง (Multicollinearity; Kromrey & Foster-Johnson, 1998)[6] (4) วิเคราะห์สถิติถดถอยพหุคูณแบบเชิงชั้น (Hierarchical multiple regression) เพื่อให้ได้ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน (Standardized regression coefficient [β]) โดยนำตัวแปรควบคุมเข้าทดสอบในขั้นที่ 1 แล้วจึงทดสอบอิทธิพลหลัก (Main effects) ในขั้นที่ 2 แล้วจึงนำปฏิสัมพันธ์สองทางและปฏิสัมพันธ์สามทางเข้าทดสอบในขั้นที่ 3 และขั้นที่ 4 ตามลำดับ

ส่วนการทดสอบสมมติฐานซึ่งเกี่ยวข้องกับตัวแปรกำกับ ผู้วิจัยใช้แนวทางของ Dawson and Richter (2006) วิเคราะห์อิทธิพลปฏิสัมพันธ์ (Interaction effect) จากการทดสอบความชันอย่างง่าย (Simple slope test) และการทดสอบความแตกต่างระหว่างความชันเป็นคู่ (Pair slope difference test) โดยวิเคราะห์ในจุดที่คะแนนของตัวแปรทำนายมีค่าต่ำกว่าคะแนนเฉลี่ย 1 เท่าของส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (ระดับต่ำ) และสูงกว่าคะแนนเฉลี่ย 1 เท่าของส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (ระดับสูง)

ผลการศึกษา (Findings)

จากการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในตารางที่ 1 และแสดงผลการวิเคราะห์พหุคูณแบบเชิงชั้น เพื่อทดสอบอิทธิพลของปฏิสัมพันธ์ระหว่างข้อเรียกร้องในงานที่ท้าทาย ความมีอิสระในการทำงาน และการใช้จุดแข็งต่อความเพลินในงานในตารางที่ 2

[6] ปัจจัยความแปรปรวนเฟ้อ (Variance inflation factor [VIF]) ของตัวแปรทำนายทั้งหมดมีค่าอยู่ระหว่าง 1.44 – 3.03 แสดงว่าไม่มีภาวะตัวแปรทำนายมีความสัมพันธ์เชิงเส้นสูง เนื่องจากโดยปัจจัยความแปรปรวนเฟ้อต่ำกว่า 10 เป็นระดับที่ยอมรับได้ (Hair et al., 2010)

การวิเคราะห์พหุคูณแบบเชิงชั้นครั้งนี้ ผู้วิจัยควบคุมอายุ ระดับตำแหน่ง และความเหนื่อยล้าไว้ในขั้นที่ 1 จากนั้นจึงวิเคราะห์อิทธิพลหลักในขั้นที่ 2 ผลปรากฏว่า ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อความเพลินในงานประกอบไปด้วย ความมีอิสระในการกำหนดตารางเวลางานซึ่งมีอิทธิพลทางลบ (β = -.24, p < .01, f^2 = .06)[7] และการใช้จุดแข็งซึ่งมีอิทธิพลทางบวก (β = .30, p < .01, f^2 = .10)

ตารางที่ 1 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรในการวิจัย

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

หมายเหตุ. N = 222, * p < .05, ** p < .01, ตัวเลขในวงเล็บ คือ ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟ่าของครอนบาค

ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของปฏิสัมพันธ์สองทางในขั้นที่ 3 พบอิทธิพลกำกับทางลบของความมีอิสระในการทำงานด้านการตัดสินใจ (β = -.20, p < .05, f^2 = .02) และอิทธิพลกำกับทางบวกของความมีอิสระในการทำงานด้านการกำหนดวิธีการทำงาน (β = .22, p < .05, f^2 = .02) ขณะที่ความมีอิสระในการทำงานด้านการกำหนดตารางเวลางานไม่มีอิทธิพลกำกับแต่อย่างใด (β = -.05, p = .54) จึงทำให้สมมติฐานที่ 1 สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในบางส่วน

จาก*อิทธิพลกำกับทางลบของความมีอิสระในการทำงานด้านการตัดสินใจ*ดังกล่าวข้างต้น เมื่อทดสอบความชันพบว่า ในกลุ่มผู้มีอิสระในการตัดสินใจต่ำ ข้อเรียกร้องในงานที่ท้าทายมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเพลินในงาน (b = .55, t = 2.60, p < .01) ขณะที่กลุ่มผู้มีอิสระในการตัดสินใจสูง ไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างข้อเรียกร้องในงานที่ท้าทายและความเพลินในงานที่มีนัยสำคัญทางสถิติ (b = -.16, t = -.78, p = .44) กล่าวได้ว่า ข้อเรียกร้องในงานที่ท้าทายจะนำไปสู่ความเพลินในงานได้ในกลุ่ม

[7] β คือค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน (Standardized regression coefficient) f^2 คือค่าขนาดอิทธิพล (Effect size)

ผู้มีอิสระในการตัดสินใจต่ำ นอกจากนี้เส้นความชันยังแสดงให้เห็นว่า กลุ่มผู้มีอิสระในการตัดสินใจสูงจะมีความเพลินในงานในระดับที่ใกล้เคียงกันไม่ว่าจะเผชิญกับข้อเรียกร้องในงานที่ท้าทายสูงหรือต่ำก็ตาม แสดงตามภาพที่ 1

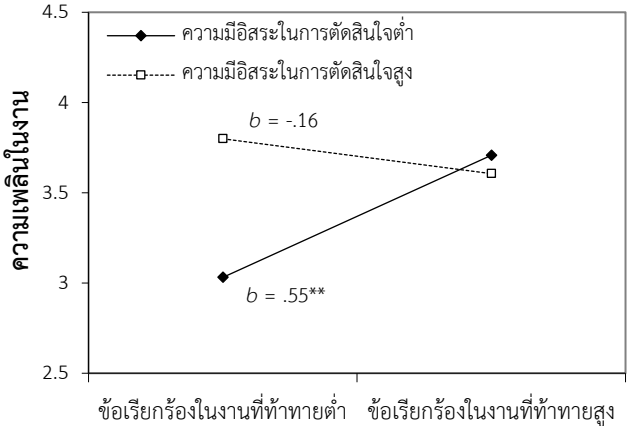
ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์พหุคูณแบบเชิงชั้นในการทดสอบอิทธิพลของปฏิสัมพันธ์ระหว่างข้อเรียกร้องในงานที่ท้าทาย ความมีอิสระในการทำงาน และการใช้จุดแข็งต่อความเพลินในงาน

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

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

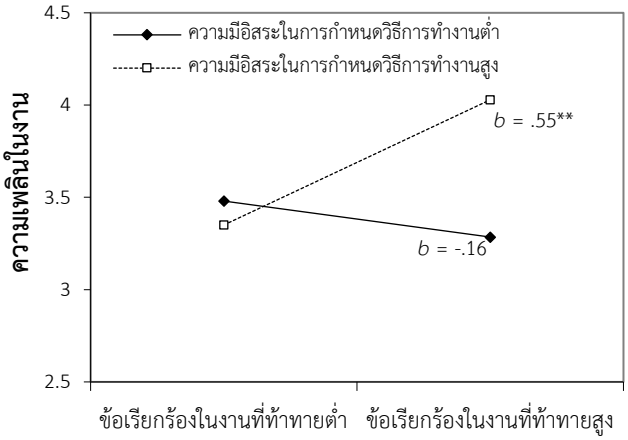
EX หมายถึง ความเหนื่อยล้า, CD หมายถึง ข้อเรียกร้องในงานที่ท้าทาย, WA_Sch หมายถึง ความมีอิสระในการกำหนดตารางเวลางาน, WA_Dec หมายถึง ความมีอิสระในการตัดสินใจ, WA_Met หมายถึง ความมีอิสระในการกำหนดวิธีการทำงาน, SU หมายถึง การใช้จุดแข็ง

ภาพที่ 1 ปฏิสัมพันธ์สองทางระหว่างข้อเรียกร้องในงานที่ท้าทายและความมีอิสระในการทำงานด้านการตัดสินใจต่อความเพลินในงาน



ลำดับถัดมา เมื่อทดสอบความชันของ*อิทธิพลกำกับทางบวกของความมีอิสระในการทำงานด้านการกำหนดวิธีการทำงาน*พบว่า ในกลุ่มผู้มีอิสระในการกำหนดวิธีการทำงานสูง ข้อเรียกร้องในงานที่ท้าทายมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเพลินในงาน (b = .55, t = 2.60, p < .01) ขณะที่ในกลุ่มผู้มีอิสระในการกำหนดวิธีการทำงานต่ำไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างข้อเรียกร้องในงานที่ท้าทายและความเพลินในงานที่มีนัยสำคัญทางสถิติ (b = -.16, t = -.81, p = .42) จึงกล่าวได้ว่า ความมีอิสระในการกำหนดวิธีการทำงานทำหน้าที่เพิ่มความแข็งแรงของความสัมพันธ์ระหว่างข้อเรียกร้องในงานที่ท้าทายและความเพลินในงาน หรือในอีกทางหนึ่งคือความมีอิสระในการกำหนดวิธีการทำงานสูงสามารถเพิ่มระดับความเพลินในงานเมื่อพนักงานเผชิญกับข้อเรียกร้องในงานที่ท้าทายสูงได้ แสดงตามภาพที่ 2

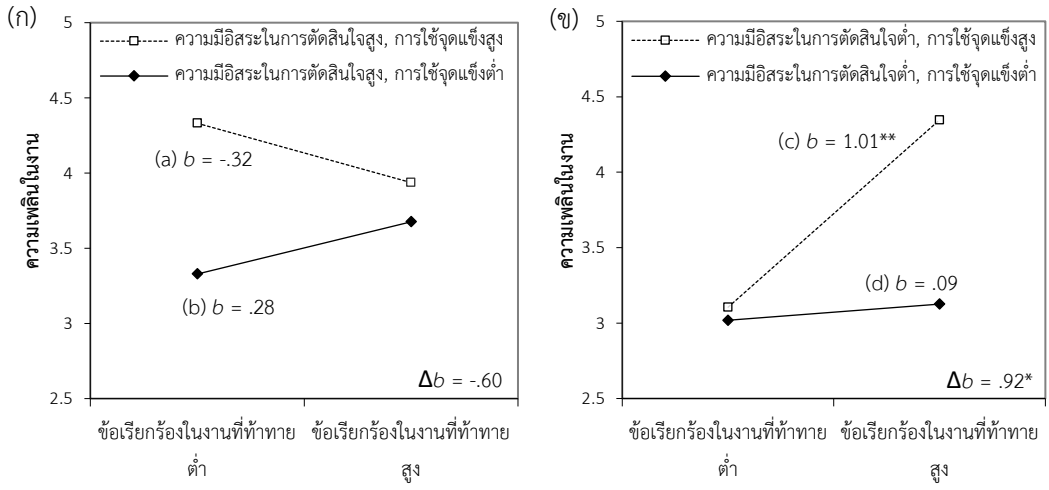
ภาพที่ 2 ปฏิสัมพันธ์สองทางระหว่างข้อเรียกร้องในงานที่ท้าทายและความมีอิสระในการทำงานด้านการกำหนดวิธีการทำงานต่อความเพลินในงาน



ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของปฏิสัมพันธ์สามทางในขั้นที่ 4 พบว่า ปฏิสัมพันธ์ระหว่างข้อเรียกร้องในงานที่ท้าทาย การใช้จุดแข็ง และความมีอิสระในการทำงานด้านการตัดสินใจสามารถทำนายความเพลินในงานได้ (β = -.31, $p < .05$, f^2 = .03) จากนั้นเมื่อทดสอบความชันอย่างง่ายและการทดสอบความแตกต่างของความชันเป็นคู่ตามแนวทางของ Dawson และ Richter (2006) โดยจับคู่ตัวแปรกำกับในระดับที่ต่างกัน (สูง-ต่ำ) ปรากฏว่า *ณ ความมีอิสระในการตัดสินใจสูง* ความสัมพันธ์ระหว่างข้อเรียกร้องในงานที่ท้าทายและความเพลินในงานไม่มีนัยสำคัญทางสถิติทั้งภายใต้เงื่อนไข (a) การใช้จุดแข็งสูง (b = -.32, t = -1.31, p = .20) และ (b) การใช้จุดแข็งต่ำ (b = .28, t = -.97, p = .33) อีกทั้งไม่พบความแตกต่างของความชันเป็นคู่ (Δb = -.60, t = -1.78, p = .08) ตามภาพที่ 3ก จึงทำให้สมมติฐานที่ 2 ไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

อย่างไรก็ตามกลับพบว่า *ณ ความมีอิสระในการตัดสินใจต่ำ* ความสัมพันธ์ระหว่างข้อเรียกร้องในงานที่ท้าทายและความเพลินในงานภายใต้เงื่อนไข (c) และ (d) มีความแตกต่างกัน (Δb = .92, t = 2.30, $p < .05$) โดยเงื่อนไข (c) การใช้จุดแข็งสูง ข้อเรียกร้องในงานที่ท้าทายมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเพลินในงาน (b = 1.01, t = 3.73, $p < .01$) ขณะที่เงื่อนไข (d) การใช้จุดแข็งต่ำ ข้อเรียกร้องในงานที่ท้าทายไม่มีความสัมพันธ์กับความเพลินในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (b = .09, t = .27, p = .79) ตามภาพที่ 3ข จึงสรุปได้ว่า การใช้จุดแข็งสามารถเพิ่มระดับความเพลินในงานในกลุ่มผู้มีอิสระในการตัดสินใจต่ำที่เผชิญกับข้อเรียกร้องในงานที่ท้าทายสูงได้

ภาพที่ 3 ปฏิสัมพันธ์สามทาง ระหว่างข้อเรียกร้องในงานที่ท้าทาย ความมีอิสระในการตัดสินใจ และการใช้จุดแข็งต่อความเพลินในงาน ณ ระดับความมีอิสระในการตัดสินใจสูง (ก) และต่ำ (ข)



การอภิปรายผลและการนำไปใช้ (Discussion & Implication)

จากผลการทดสอบอิทธิพลหลักพบว่า มีเพียงความมีอิสระในการทำงานด้านการกำหนดตารางเวลางานและการใช้จุดแข็งเท่านั้นที่มีอิทธิพลต่อความเพลินในงาน ขณะที่ข้อเรียกร้องในงานที่ท้าทายไม่ปรากฏอิทธิพลหลักแต่อย่างใด อย่างไรก็ตาม ผลการทดสอบอิทธิพลของปฏิสัมพันธ์สองทางกลับพบว่า ข้อเรียกร้องในงานที่ท้าทายมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเพลินในงานเมื่ออยู่ภายใต้อิทธิพลกำกับของความมีอิสระในการทำงานด้านการกำหนดวิธีการทำงานและด้านการตัดสินใจ จึงเป็นไปได้ที่ข้อเรียกร้องในงานที่ท้าทายจะมีผลต่อความเพลินในงานก็ต่อเมื่อพนักงานอยู่ภายใต้เงื่อนไขที่มีทรัพยากรในงานสนับสนุน หรือเมื่อได้ปฏิบัติงานที่มีคุณลักษณะเอื้อต่อการรับมือกับข้อเรียกร้องในงานที่ท้าทายแล้วจึงจะเกิดความเพลินในงานขึ้น สอดคล้องกับทฤษฎี JD-R ที่ว่า เมื่อข้อเรียกร้องในงานและทรัพยากรในงานถูกรวมเข้าด้วยกันจะนำไปสู่แรงจูงใจได้ (Bakker & Demerouti, 2017)

ในส่วนของการทดสอบอิทธิพลของปฏิสัมพันธ์สองทางพบว่า ความมีอิสระในการทำงานแต่ละด้านมีอิทธิพลแตกต่างกันออกไป โดย*ความมีอิสระในการทำงานด้านการกำหนดวิธีการทำงาน*มีอิทธิพลกำกับทางบวกต่อความสัมพันธ์ระหว่างข้อเรียกร้องในงานที่ท้าทายและความเพลินในงาน กล่าวคือ พนักงานที่มีอิสระในการกำหนดวิธีการทำงานจะมีความเพลินในงานเพิ่มสูงขึ้นขณะเผชิญกับข้อเรียกร้องในงานที่ท้าทายสูง (แผนภาพ 2) ซึ่งผลการวิเคราะห์ดังกล่าวนั้นเป็นไปตามทฤษฎี JD-R (Bakker & Demerouti, 2017) ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากพนักงานสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับบริบทและความถนัดของตนเอง ทั้งยังสามารถปรับสมดุลระหว่างทักษะและความท้าทายได้ จึงมีแนวโน้มที่จะเกิดความเพลินในงานมากขึ้น (Bakker & van Woerkom, 2017) สอดคล้องกับการศึกษาของ Petrou et al. (2012) ซึ่งพบว่า พนักงานที่มีอิสระในการทำงานสูง (ร่วมกับความกดดันในงาน) จะปรับงาน (Job crafting) และเกิดความผูกใจมั่นในงาน (Work engagement) ซึ่งนับเป็นแรงจูงใจที่มีลักษณะใกล้เคียงกับความเพลินในงานอย่างมาก

นอกจากนี้ผู้วิจัยยังพบข้อสังเกตคือ ความมีอิสระในการกำหนดวิธีการทำงานจะมีอิทธิพลต่อความเพลินในงานเฉพาะเมื่อรวมเข้ากับข้อเรียกร้องในงานที่ท้าทายในระดับสูงเท่านั้น แสดงให้เห็นว่าความเพลินในงานจะไม่สามารถเพิ่มขึ้นได้หากพนักงานมีอิสระในการกำหนดวิธีการทำงานเพียงอย่างเดียว แต่ต้องมีข้อเรียกร้องในงานที่ท้าทายควบคู่ไปด้วย เช่นเดียวกับข้อเรียกร้องในงานที่ท้าทายซึ่งจะส่งผลต่อความเพลินในงานก็ต่อเมื่อความมีอิสระในการกำหนดวิธีการทำงานอยู่ในระดับสูงด้วยเช่นกัน สรุปได้ว่า ความมีอิสระในการกำหนดวิธีการทำงานและข้อเรียกร้องในงานที่ท้าทายเป็นสิ่งที่สามารถนำไปสู่ความเพลินในงานได้เมื่อพนักงานได้รับสองสิ่งนี้พร้อมกัน สอดคล้องกับทฤษฎี JD-R ซึ่งกล่าวว่าข้อเรียกร้องในงานและทรัพยากรในงานก่อให้เกิดแรงจูงใจได้เมื่อรวมเข้าด้วยกันในระดับสูง (Bakker & Demerouti, 2017) ดังนั้น ความมีอิสระในการกำหนดวิธีการทำงานจึงเป็นสิ่งที่ควรได้รับการสนับสนุนไปพร้อมกับการส่งเสริมข้อเรียกร้องในงานที่ท้าทาย โดยเปิดโอกาสให้พนักงานที่เผชิญกับข้อเรียกร้อง

ในงานที่ท้าทายสูงสามารถปรับวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับความถนัดของตนเองและสอดคล้องกับบริบทของงาน ขณะที่องค์การอาจลดการควบคุมในแง่ของกระบวนการลงแต่มุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ของงานเป็นสำคัญ

ถัดมา *ความมีอิสระในการทำงานด้านการตัดสินใจ*มีอิทธิพลกำกับทางลบต่อความสัมพันธ์ระหว่างข้อเรียกร้องในงานที่ท้าทายและความเพลินในงาน ผลการทดสอบความชันพบว่า ในกลุ่มผู้ที่มีอิสระในการตัดสินใจต่ำ ข้อเรียกร้องในงานที่ท้าทายจะมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเพลินในงาน ขณะที่กลุ่มผู้ที่มีอิสระในการตัดสินใจสูง ข้อเรียกร้องในงานที่ท้าทายจะไม่มีความสัมพันธ์กับความเพลินในงานอย่างมีนัยสำคัญ (แผนภาพ 1) ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากพนักงานที่มีอิสระในการตัดสินใจต่ำมีแนวโน้มที่จะขาดอิสระในการควบคุมงานของตนเอง และเมื่อข้อเรียกร้องในงานที่ท้าทายอยู่ในระดับต่ำด้วยเช่นกัน จึงทำให้เกิดงานที่มีลักษณะเป็น ‘passive job’ ซึ่งมีแนวโน้มทำให้ผู้ปฏิบัติงานเฉื่อยชาและขาดแรงจูงใจ (Karasek, 1979) เมื่อระดับของข้อเรียกร้องในงานที่ท้าทายเพิ่มสูงขึ้น พนักงานกลุ่มนี้จึงมีแนวโน้มที่จะมีใจจดจ่อกับงานและเกิดแรงจูงใจภายในงานมากขึ้นตามไปด้วย เนื่องจากข้อเรียกร้องดังกล่าวมีคุณลักษณะเชิงบวกที่เอื้อให้พนักงานได้พัฒนาตนเอง ผ่านการใช้ความคิด สติปัญญาและความสามารถของตนในการรับมือ ส่วนพนักงานกลุ่มที่มีอิสระในการตัดสินใจสูง แม้จะพบว่าข้อเรียกร้องในงานที่ท้าทายไม่ได้ส่งผลให้ระดับของความเพลินในงานเพิ่มสูงขึ้น แต่ขณะเดียวกันก็ไม่ได้ทำให้ความเพลินในงานลดน้อยลงแต่อย่างใด

ไม่เพียงแค่ข้อเรียกร้องในงานที่ท้าทายเท่านั้นที่สามารถกระตุ้นให้พนักงานที่มีอิสระในการตัดสินใจต่ำเกิดความเพลินในงานมากขึ้น แต่ยังมีการใช้จุดแข็งอีกด้วยที่มีบทบาทดังกล่าว เนื่องจากผลการทดสอบอิทธิพลของปฏิสัมพันธ์สามทางพบว่า การใช้จุดแข็งทำให้พนักงานที่มีอิสระในการตัดสินใจต่ำเกิดความเพลินในงานมากขึ้นขณะเผชิญกับข้อเรียกร้องในงานที่ท้าทายในระดับสูง อย่างไรก็ตาม ผลการทดสอบนี้ไม่เป็นไปตามสมมติฐานซึ่งกำหนดว่า การใช้จุดแข็งจะมีผลต่อพนักงานกลุ่มที่มีอิสระในการทำงานสูง ไม่ใช่พนักงานกลุ่มที่มีอิสระในการทำงาน (ด้านการตัดสินใจ) ต่ำตามที่ค้นพบ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากคุณลักษณะของงานที่ให้อิสระในการตัดสินใจสูงทำให้พนักงานรับรู้ความสามารถในการควบคุมงานได้ด้วยตนเอง และนำไปสู่แรงจูงใจตามกรอบแนวคิดข้อเรียกร้องในงานและการควบคุมงาน (Job Demands-Control Model [JD-C]) (Karasek, 1979) เมื่อรวมเข้ากับข้อเรียกร้องในงานที่ท้าทายสูง ระดับของความเพลินในงานก็ไม่ได้เปลี่ยนแปลงไปไม่ว่าจะมีการใช้จุดแข็งสูงหรือต่ำก็ตาม (แผนภาพ 3ก) ขณะที่พนักงานกลุ่มที่มีอิสระในการตัดสินใจต่ำจำเป็นต้องอาศัยทรัพยากรอื่นทดแทนความสามารถในการควบคุมงานที่ลดลง เนื่องจากบุคคลจำเป็นต้องสงวนทรัพยากรบางอย่างเพื่อรับมือกับข้อเรียกร้องในงาน (Hobfoll, 2001) การใช้จุดแข็งจึงช่วยให้พนักงานรับมือกับข้อเรียกร้องในงานที่ท้าทายสูงได้จากการทำสิ่งที่ตนถนัดและทำได้ดีตามธรรมชาติ นำไปสู่การรับรู้ความสามารถของตนเอง

และเกิดความเพลินในงาน นอกจากนี้อิทธิพลทางบวกของการใช้จุดแข็งที่มีต่อความเพลินในงาน (β = .30, $p < .01$, $f^2 = .10$) ยังสนับสนุนบทบาทเชิงบวกของตัวแปรดังกล่าวในงานวิจัยนี้อีกด้วย

โดยสรุปแล้ว การส่งเสริมให้พนักงานมีอิสระในการตัดสินใจในขอบเขตความรับผิดชอบของตนเองเป็นสิ่งที่สามารถทำได้ ซึ่งไม่เพียงเป็นการสนับสนุนให้พนักงานได้ใช้ความคิดและวิจารณญาณของตนเองเท่านั้น แต่ยังเป็นการส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมมากขึ้น อย่างไรก็ตาม หากงานบางประเภทมีคุณลักษณะที่เปิดโอกาสให้พนักงานมีอิสระในการตัดสินใจค่อนข้างต่ำ เนื่องด้วยระเบียบปฏิบัติที่ต้องควบคุมอย่างเข้มข้นเพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐาน (อาทิ มาตรฐานการผลิต มาตรฐานความปลอดภัย) หรือด้วยข้อจำกัดประการอื่น ผลการศึกษาพบว่า การใช้จุดแข็งสูงมีส่วนช่วยให้พนักงานกลุ่มนี้เกิดความเพลินในงานมากขึ้นเมื่อเผชิญกับข้อเรียกร้องในงานที่ท้าทาย ดังนั้น การใช้จุดแข็งจึงเป็นทางเลือกหนึ่งที่องค์การสามารถส่งเสริมในกลุ่มพนักงานที่มีอิสระในการตัดสินใจต่ำ โดยมีหัวหน้างานเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือในการมอบหมายงานที่ตรงตามจุดแข็งของพนักงานแต่ละคน ส่วนพนักงานที่มีอิสระในการตัดสินใจสูงนั้นพบว่า การใช้จุดแข็งไม่ได้ทำให้ระดับของความเพลินในงานเปลี่ยนแปลงไปเมื่อข้อเรียกร้องในงานที่ท้าทายเพิ่มขึ้น ด้วยเหตุนี้ การใช้จุดแข็งจึงยังไม่ใช่วิธีการที่สามารถสร้างความเพลินในงานได้อย่างชัดเจนในพนักงานกลุ่มนี้ แต่อาจมีวิธีการอื่นซึ่งต้องศึกษาวิจัยต่อไป

ข้อจำกัดและงานวิจัยในอนาคต (Limitation & Future Research)

งานวิจัยนี้ศึกษาตัวแปรในระดับบุคคลเพียงอย่างเดียว ไม่ได้คำนึงถึงตัวแปรในระดับทีมหรือองค์การ เช่น วัฒนธรรม โครงสร้าง นโยบาย ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อผลการศึกษาได้เช่นกัน ด้วยเหตุนี้ งานวิจัยในอนาคตจึงสามารถต่อยอดได้โดยนำปัจจัยระดับทีมและองค์การมาทดสอบเพิ่มเติม เช่น การสนับสนุนของหัวหน้างาน วัฒนธรรมองค์การ รวมไปถึงการนำทฤษฎี JD-R มาพัฒนากรอบแนวคิดในการวิจัยโดยศึกษาตัวแปรอื่นที่แตกต่างจากงานวิจัยนี้ เช่น การเรียนรู้สิ่งใหม่ (ในฐานะข้อเรียกร้องในงาน) การปรับงาน (ในฐานะทรัพยากรในงาน) นอกจากนี้ งานวิจัยนี้ยังมีข้อจำกัดจากการกำหนดกลุ่มตัวอย่างแบบทั่วไป ทำให้การนำไปปฏิบัติอาจไม่ได้ผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับผลการวิจัย เนื่องจากมีความเป็นไปได้ที่บริบทและวัฒนธรรมองค์การจะมีความแตกต่างกัน ดังนั้นงานวิจัยในอนาคตจึงควรกำหนดประเภทขององค์การให้ชัดเจน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการนำผลการวิจัยไปขยายผล (Generalization) และสามารถประยุกต์ใช้ในบริบทที่เฉพาะเจาะจงมากยิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง (References)

Aiken, L. S., West, S. G., & Reno, R. R. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Sage.

Atkinson, J. W. (1964). *Introduction to motivation*. Van Nostrand.

Bakker, A. B. (2005). Flow among music teachers and their students: The crossover of peak experiences. *Journal of Vocational Behavior,* 66(1), 26-44. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.11.001

Bakker, A. B. (2008). The work-related flow inventory: Construction and initial validation of the WOLF. *Journal of Vocational Behavior,* 72(3), 400-414. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.11.007

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of art. *Journal of Managerial Psychology, 22*(3), 309-328. https://doi.org/10.1108/02683940710733115

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology,* 22(3), 273–285. https://doi.org/10.1037/ocp0000056

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Hakanen, J. J. (2005). How dentists cope with their job demands and stay engaged: The moderating role of job resources. *European Journal of Oral Sciences*, *113*(6), 479–487. https://doi.org/10.1111/j.1600-0722.2005.00250.x

Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, *99*(2), 274–284. https://doi.org/10.1037/0022-0663.99.2.274

Bakker, A. B., & van Woerkom, M. (2017). Flow at work: A self-determination perspective. *Occupational Health Science*, *1*, 47–65. https://doi.org/10.1007/s41542-017-0003-3

Bandura, A. (1994). Self-efficacy. In V. S. Ramachaudran (Ed.), *Encyclopedia of human behavior* (Vol. 4, pp. 71–81). Academic Press.

Bassi, M., & Delle Fave, A. (2012). Optimal experience among teachers: New insights into the work paradox. *The Journal of Psychology*, *146*(5), 533–557. https://doi.org/10.1080/00223980.2012.656156

Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., & Roehling, M. V. (2000). An empirical examination of self-reported work stress among U.S. managers. *Journal of Applied Psychology, 85*(1), 65–74. https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.1.65

Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. Routledge Academic.

Cristobal, E., Flavián, C., & Guinaliu, M. (2007). Perceived e-service quality (PeSQ): Measurement validation and effects on consumer satisfaction and web site loyalty. *Managing Service Quality, 17*(3), 317–340. https://doi.org/10.1108/09604520710744326

Csikszentmihalyi, M. (1975). *Beyond boredom and anxiety*. Jossey-Bass Publishers.

Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience*. Harper Collins.

Csikszentmihalyi, M. (1996). *Creativity: Flow and the psychology of discovery and invention*. HarperCollins.

Csikszentmihalyi, M., & LeFevre, J. (1989). Optimal experience in work and leisure. *Journal of Personality and Social Psychology, 56*(5), 815–822. https://doi.org/10.1037/0022-3514.56.5.815

Dawson, J. F., & Richter, A. W. (2006). Probing three-way interactions in moderated multiple regression: Development and application of a slope difference test. *Journal of Applied Psychology, 91*(4), 917–926. https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.4.917

De Spiegelaere, S., Van Gyes, G., & Van Hootegem, G. (2016). Not all autonomy is the same. Different dimensions of job autonomy and their relation to work engagement & innovative work behavior. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, *26*(4), 515-527. https://doi.org/10.1002/hfm.20666

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self determination of behavior. *Psychological Inquiry*, *11*(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01

Demerouti, E. (2006). Job characteristics, flow and performance: The moderating role of conscientiousness. *Journal of Occupational Health Psychology*, *11*(3), 266-280. https://doi.org/10.1037/1076-8998.11.3.266

Demerouti, E., Bakker, A. B., Sonnentag, S., & Fullagar, C. J. (2012). Work-related flow and energy at work and at home: A study on the role of daily recovery. *Journal of Organizational Behaviour*, *33*(2), 276–295. https://doi.org/10.1002/job.760

Demerouti, E., Mostert, K., & Bakker, A. B. (2010). Burnout and work engagement: A thorough investigation of the independency of both constructs. *Journal of Occupational Health Psychology*, *15*(3), 209–222. https://doi.org/10.1037/a0019408

Engeser, S., & Baumann, N. (2014). Fluctuation of flow and affect in everyday life: A second look at the paradox of work. *Journal of Happiness Studies*, *17*(1), 105–124. https://doi.org/10.1007/s10902-014-9586-4

Engeser, S., & Rheinberg, F. (2008). Flow, performance and moderators of challenge-skill balance. *Motivation and Emotion*, *32*(2), 158–172. https://doi.org/10.1007/s11031-008-9102-4

Erdfelder, E., Faul, F., & Buchner, A. (1996). GPOWER: A general power analysis program. *Behavior research methods, instruments, & computers*, *28*(1), 1-11.

Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A., & Lang, A. G. (2009). Statistical power analyses using G* Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behavior research methods*, *41*(4), 1149-1160.

Fullagar, C., & Delle Fave, A. (2017). *Flow at work: Measurement and implications*. Routledge.

Fullagar, C. J., & Kelloway, E. K. (2009). Flow at work: an experience sampling approach. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *82*(3), 595–615. https://doi.org/10.1348/096317908X357903

Govindji, R., & Linley, P. A. (2007). Strengths use, self-concordance and well-being: Implications for strengths coaching and coaching psychologists. *International Coaching Psychology Review*, *2*(2), 143–153.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior & Human Performance*, *16*(2), 250–279. https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Addison-Wesley.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective*. Pearson Prentice Hall.

Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology: An International Review*, *50*(3), 337-370. https://doi.org/10.1111/1464-0597.00062

Ilies, R., Wagner, D., Wilson, K., Ceja, L., Johnson, M., DeRue, S., & Ilgen, D. (2017). Flow at work and basic psychological needs: Effects on well-being. *Applied Psychology: An International Review*, *66*(1), 3–24. https://doi.org/10.1111/apps.12075

Karasek, R. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, *24*(2), 285–308. https://doi.org/10.2307/2392498

Korunka, C., & Kubicek, B. (2017). Job demands in a changing world of work. In C. Korunka & B. Kubicek (Eds.), *Job demands in a changing world of work: Impact on workers' health and performance and implications for research and practice* (pp. 1-5). Springer International Publishing AG. https://doi.org/10.1007/978-3-319-54678-0_1

Kromrey, J. D., & Foster-Johnson, L. (1998). Mean centering in moderated multiple regression: Much ado about nothing. *Educational and Psychological Measurement*, *58*(1), 42–67. https://doi.org/10.1177/0013164498058001005

LePine, J. A., Podsakoff, N. P., & LePine, M. A. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor-hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of Management Journal*, *48*(5), 764–775. https://doi.org/10.5465/amj.2005.18803921

Luthans, F., Vogelgesang, G. R., & Lester, P. (2006). Developing the Psychological Capital of Resiliency. *Human Resource Development Review*, *5*(1), 25-44. https://doi.org/10.1177/1534484305285335

Mäkikangas, A., Bakker, A. B., Aunola, K., & Demerouti, E. (2010). Job resources and flow at work: Modelling the relationship via latent growth curve and mixture model methodology. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *83*(3), 795–814. https://doi.org/10.1348/096317909X476333

Meyer, S.-C., & Hünefeld, L. (2018). Challenging Cognitive Demands at Work, Related Working Conditions, and Employee Well-Being. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *15*(12), 1-14. https://doi.org/10.3390/ijerph15122911

Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, *91*(6), 1321–1339. https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321

Nakamura, J., & Csikszentmihalyi, M. (2002). The concept of flow. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 89–105). Oxford University Press.

Nakamura, J., & Csikszentmihalyi, M. (2009). Flow theory and research. In S. J. Lopez & C. R. Snyder (Eds.), *Oxford library of psychology. Oxford handbook of positive psychology* (pp. 195–206). Oxford University Press.

Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. Oxford University Press.

Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C., Schaufeli, W. B., & Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, *33*(8), 1120-1141. https://doi.org/10.1002/job.1783

Podsakoff, N. P., LePine, J. A., & LePine, M. A. (2007). Differential challenge stressor-hindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover, and withdrawal behavior: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, *92*(2), 438–454. https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.2.438

Rapp, C., & Goscha, R. (1997). *The strength model*. Oxford University Press.

Rodell, J. B., & Judge, T. A. (2009). Can good stressors spark bad behaviors? The mediating role of emotions in links of challenge and hindrance stressors with citizenship and counterproductive behaviors. *Journal of Applied Psychology*, *94*(6), 1438–1451. https://doi.org/10.1037/a0016752

Spurlin, S., & Csikszentmihalyi, M. (2017). Will work ever be fun again? In C. Fullagar & A. Delle Fave (Eds.), *Flow at work: Measurement and implications* (pp. 176-189). Routledge.

Stander, F. W., & Mostert, K. (2013). Assessing the organisational and individual strengths use and deficit improvement amongst sport coaches. *SA Journal of Industrial Psychology*, *39*(2), 1–13. https://doi.org/10.4102/sajip.v39i2.1160

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

Tyupa, S. (2011). A theoretical framework for back-translation as a quality assessment tool. *New Voices in Translation Studies*, *1*, 35-46.

van Woerkom, M., Mostert, K., Els, C., Bakker, A. B., de Beer, L., & Rothmann, S., Jr. (2016a). Strengths use and deficit correction in organizations: Development and validation of a questionnaire. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *25*(6), 960–975. https://doi.org/10.1080/1359432X.2016.1193010

van Woerkom, M., Oerlemans, W., & Bakker, A. B. (2016b). Strengths use and work engagement: A weekly diary study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *25*(3), 384–397. https://doi.org/10.1080/1359432X.2015.1089862

Wood, A. M., Linley, P. A., Maltby, J., Kashdan, T. B., & Hurling, R. (2011). Using personal and psychological strengths leads to increases in well-being over time: A longitudinal study and the development of the strengths use questionnaire. *Personality and Individual Differences*, *50*(1), 15–19. https://doi.org/10.1016/j.paid.2010.08.004

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, *74*(3), 235–244. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.11.003