

ผลของโปรแกรมการปรับงานต่องานที่มีความหมาย โดยมีความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน เป็นตัวแปรส่งผ่าน

รับบทความ: 3 สิงหาคม 2565

แก้ไขบทความเสร็จ: 12 ตุลาคม 2565

ตอบรับบทความ: 25 ตุลาคม 2565

อภินันท์ ศรีวิโรจน์¹ และเจนนิเฟอร์ ชวโนวานิช²

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลของโปรแกรมการปรับงานต่องานที่มีความหมาย โดยมีความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน โดยใช้วิธีวิจัยกึ่งทดลองในสนามแบบเปรียบเทียบผลก่อนและหลังรับโปรแกรมการปรับงาน และเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม โดยมีกลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานบริษัทแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 54 คน แบ่งเป็นกลุ่มทดลอง 26 คน และกลุ่มควบคุม 28 คน กลุ่มทดลองได้รับโปรแกรมการปรับงานที่ออกแบบโดยมีพื้นฐานแนวคิดจากรูปแบบโปรแกรมฝึกฝนการปรับงาน (The job crafting exercise) และใช้เนื้อหาในการปรับงานตามแนวคิดการปรับงานเพื่อสร้างสมดุลระหว่างข้อเรียกร้องและทรัพยากรในงาน (JD-R Model) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติทดสอบที (Independent t-test) พบว่า ระดับของพฤติกรรมการปรับงาน ความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน และงานที่มีความหมาย ในกลุ่มทดลอง เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติหลังรับโปรแกรม ในทางกลับกัน ค่าคะแนนของตัวแปรทั้ง 3 ไม่เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญในกลุ่มควบคุม นอกจากนี้ ผลของการทดสอบอิทธิพลส่งผ่านโดยใช้ PROCESS macro ยังพบอิทธิพลทางอ้อม (Indirect effect) ของโปรแกรมการปรับงานต่องานที่มีความหมาย โดยมีความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงานเป็นตัวแปรส่งผ่านอย่างสมบูรณ์ (Full mediation) จึงสรุปได้ว่า โปรแกรมการปรับงานสามารถเพิ่มระดับงานที่มีความหมายได้โดยมีความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน

คำสำคัญ: โปรแกรมการปรับงาน, ความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน, งานที่มีความหมาย, โมเดลข้อเรียกร้องของงานและทรัพยากรในงาน

¹ หน่วยงานผู้แต่ง: คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 254 ถนนพญาไท แขวงวังใหม่ เขตปทุมวัน กรุงเทพมหานคร รหัสไปรษณีย์ 10330 โทร 089-772-5057 อีเมล apinattreviroj@gmail.com

² หน่วยงานผู้แต่ง: คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 254 ถนนพญาไท แขวงวังใหม่ เขตปทุมวัน กรุงเทพมหานคร รหัสไปรษณีย์ 10330 โทร 02-218-1184 อีเมล jennifer.c@chula.ac.th

The Effect of Job Crafting Intervention on Meaningful Work: The Mediating Role of Person-job Fit

Received: August 3, 2022

Revised: October 12, 2022

Accepted: October 25, 2022

Apinat Treviroj¹ and Jennifer Chavanovanich²

Abstract

This research aimed to study the effect of the job crafting intervention on meaningful work through the mediating effect of person-job fit. 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 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.

Keywords: Job crafting intervention, Person-job fit, Meaningful work, JD-R Model

¹ **Affiliation:** Faculty of Psychology, Chulalongkorn University, 254 Phayathai Road, Wang Mai, Pathum Wan, Bangkok. 10330 Tel 089-772-5057 Email. apinattreviroj@gmail.com

² **Affiliation:** Faculty of Psychology, Chulalongkorn University, 254 Phayathai Road, Wang Mai, Pathum Wan, Bangkok. 10330 Tel 02-218-1184 Email. jennifer.c@chula.ac.th

บทนำ (Introduction)

องค์การให้ความสำคัญกับการดูแลพนักงานให้เกิดความพึงพอใจ เกิดความผูกพันในงานและองค์การ ทুম่ทำงานอย่างเต็มที่เพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานตามที่องค์การคาดหวัง โดยในระยะหลังมานี้ องค์การส่วนใหญ่จึงพยายามค้นหาปัจจัยที่สามารถจูงใจพนักงานในการทำงานในด้านอื่นๆ ที่นอกเหนือจากตัวเงิน แนวคิดในเรื่องงานที่มีความหมาย (Meaningful work) จึงเข้ามามีบทบาทสำคัญในการศึกษาการพัฒนาและการบริหารองค์การตั้งแต่ยุคกลางศตวรรษที่ 20 โดยมุ่งเน้นไปที่การค้นหาปัจจัยที่ส่งผลให้งานมีความหมายสำหรับบุคลากร (Grama & Todericiu, 2017) ซึ่งงานที่มีความหมายนั้น หมายถึงการที่บุคคลรับรู้ว่างานและความรับผิดชอบที่ทำเป็นงานที่มีคุณค่าและตอบสนองต่อจุดมุ่งหมายของบุคคล ซึ่งเป็นการประเมินโดยตัวบุคคลนั้นๆ (Rosso et al., 2010) และเมื่อบุคคลรับรู้ว่างานนั้นมีความหมาย จะสามารถเพิ่มคุณค่าของงานและการทุ่มเทในงานของบุคคลได้ (Bailey & Madden, 2016) แน่่อนว่าเมื่อก้าวถึงงานที่มีความหมายแล้ว องค์ประกอบที่นักวิจัยต่างให้ความสนใจและใช้อธิบายปัจจัยที่ส่งผลต่องานที่มีความหมายก็คือ ตัวงาน

โดยทั่วไปการออกแบบงานนั้นสามารถกระทำได้ 2 วิธี ซึ่งองค์การส่วนใหญ่จะใช้การออกแบบงานในลักษณะจากบนลงล่าง หรือ Top-down ซึ่งเป็นการที่ผู้บริหารหรือผู้รับผิดชอบในองค์การเป็นผู้กำหนดหน้าที่ขอบเขตของงานในแต่ละงาน และมอบหมายให้พนักงานในองค์การเป็นผู้รับผิดชอบตามความเหมาะสม ส่วนวิธีที่สอง การออกแบบงานสามารถกำหนดมาจากตัวผู้ปฏิบัติงาน หรือ Bottom-up คือการออกแบบงานจากล่างขึ้นบน โดย Aust et al. (2010) กล่าวว่า การออกแบบงานจากล่างขึ้นบนเป็นการทำให้ตัวงานสามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานได้อย่างเฉพาะเจาะจง (Personalization) มากยิ่งขึ้น เพราะพนักงานมีส่วนในการออกแบบงานด้วยตนเอง ซึ่ง Wrzesniewski and Dutton (2001) เรียกการออกแบบงานในลักษณะจากล่างขึ้นบนที่ผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้กำหนดขอบเขตและออกแบบภารกิจในงานได้เองว่า การปรับงาน (Job crafting)

การปรับงานเป็นกระบวนการออกแบบงานที่ริเริ่มโดยพนักงาน โดยเป็นการที่พนักงานปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมในงาน ให้สอดคล้องกับความต้องการ (Tims & Bakker, 2010) ดังนั้นการปรับงานจะส่งผลให้เกิดความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน (Person-job fit) ที่เพิ่มขึ้น ซึ่งเป็นผลจากการที่ความต้องการหรือความปรารถนาของตัวบุคคลนั้นถูกตอบสนองได้ด้วยงานที่ทำ อันนำไปสู่การรับรู้งานที่มีความหมายของแต่ละบุคคล (Scroggins, 2008) ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่า การปรับงานสามารถเพิ่มการรับรู้งานที่มีความหมายได้ ผ่านระดับของความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน โดยการปรับงานนั้นสามารถเพิ่มให้เกิดขึ้นในองค์การได้ ผ่านโปรแกรมการปรับงาน (Job crafting intervention) ซึ่งเป็นรูปแบบของการฝึกอบรมอย่างหนึ่งที่เน้นการปฏิบัติเพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมสามารถริเริ่มพฤติกรรมการทำงานได้ด้วยตนเอง (Van Den Heuvel et al., 2015)

อย่างไรก็ตาม ในปัจจุบันยังมีงานวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาโปรแกรมการปรับงานจำนวนน้อยมากในเอเชีย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศไทย เช่น งานวิจัยของ Sakuraya et al. (2016) ได้ศึกษาผลของโปรแกรมการปรับงานต่อการผูกใจมั่นในงานและสภาวะความเครียดของพนักงานบริษัทในประเทศไทยญี่ปุ่น แต่ไม่ได้ศึกษาถึงผลต่องานที่มีความหมาย หรืองานวิจัยในประเทศไทยของ ดิชีลาพัชรดำรงกุล (2560) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปรการปรับงาน ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน และงานที่มีความหมาย แต่เป็นการศึกษาวิเคราะห์อิทธิพลส่งผ่านระยะยาว ซึ่งไม่ได้ศึกษาผลของโปรแกรมการปรับงาน

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจพัฒนาโปรแกรมการปรับงาน โดยประยุกต์ขึ้นจากแนวคิดพื้นฐานของโปรแกรมการฝึกฝนการปรับงาน หรือ The job crafting exercise (JCE) ที่พัฒนาขึ้นโดย Berg et al. (2008) และประยุกต์ใช้เนื้อหาในการปรับงานตามแนวคิดการปรับงานเพื่อสร้างสมดุลระหว่างข้อเรียกร้องและทรัพยากรในงาน (JD-R model) ของ Tims and Bakker (2010) โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาผลของโปรแกรมการปรับงานต่อความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน อันนำไปสู่การเพิ่มขึ้นของงานที่มีความหมาย ซึ่งการศึกษานี้จะช่วยให้อัตราในการพัฒนาโปรแกรมการปรับงานและอธิบายความสัมพันธ์ของตัวแปรที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดระดับการรับรู้งานที่มีความหมายที่เพิ่มขึ้น เพื่อนำความรู้ที่ได้ไปปรับใช้ในการพัฒนาโปรแกรมการปรับงานเพื่อเพิ่มระดับงานที่มีความหมายในกลุ่มพนักงาน อันนำไปสู่การเพิ่มคุณค่าของงานและการทุ่มเทในงานของพนักงานในองค์กรต่อไป

วัตถุประสงค์งานวิจัย

เพื่อศึกษาผลของโปรแกรมการปรับงานต่องานที่มีความหมาย โดยมีความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน รวมทั้งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรดังกล่าว ในกลุ่มพนักงานบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในประเทศไทย

การทบทวนวรรณกรรม (Literature Review)

การปรับงาน (Job crafting) และโปรแกรมการปรับงาน (Job crafting intervention)

การปรับงาน หมายถึง การที่พนักงานสามารถปรับเปลี่ยนงานของตนเองได้โดยการริเริ่มจากตัวพนักงานเอง ซึ่งการปรับเปลี่ยนนั้นสามารถเป็นได้ทั้งการปรับเนื้อหางานที่ทำ สภาพสังคมในงาน หรือแม้แต่มุมมองที่มีต่องาน (Wrzesniewski & Dutton, 2001) และพนักงานยังปรับงานเพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างระดับของข้อเรียกร้องของงาน (Job demands) และระดับของทรัพยากรในงาน (Job resources; Tim & Bakker, 2010)

โปรแกรมการปรับงาน คือโปรแกรมการฝึกอบรมรูปแบบหนึ่ง ซึ่งพนักงานจะเป็นผู้ถูกถ่ายทอดความรู้ แนวคิด และวิธีการในการนำไปปฏิบัติ เพื่อให้เกิดเป็นพฤติกรรมการปรับงาน (Berg et al., 2008) ซึ่งในปัจจุบันพบว่า รูปแบบที่นิยมนำมาใช้พิจารณาในการออกแบบโปรแกรมการปรับ

งาน ได้แก่ รูปแบบโปรแกรมการฝึกฝนการปรับงาน หรือ The job crafting exercise (JCE) พัฒนาขึ้นโดย Berg et al. (2008) โดยกำหนดรูปแบบของโปรแกรมเพื่อแสดงให้เห็นแนวทางการปรับงานที่สามารถเป็นไปได้และสามารถนำไปปรับใช้ในงานจริง และเมื่อพนักงานดำเนินการตามขั้นตอนของโปรแกรมครบถ้วน ก็จะทำให้เกิดพฤติกรรมการปรับงานที่เพิ่มขึ้นได้ (Berg et al., 2013)

โดยทั่วไป JCE จะถูกแบ่งกิจกรรมออกเป็น 6 ขั้นตอน (Berg et al., 2008; Berg et al., 2013; Van Wingerden et al., 2017) โดยใช้เวลาทั้งหมดราว 3 ถึง 4 สัปดาห์ ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 เป็นการวิเคราะห์งานในปัจจุบัน ขั้นตอนที่ 2 เป็นการวิเคราะห์ตัวบุคคล ถึงจุดแข็ง ความชอบ แรงจูงใจ ขั้นตอนที่ 3 เป็นการนำสิ่งที่วิเคราะห์ได้จากขั้นตอนก่อนหน้านี้มาวิเคราะห์ร่วมกัน ขั้นตอนที่ 4 เป็นขั้นตอนในการกำหนดเป้าหมายและแผนในการปรับงานส่วนบุคคล หรือ Personal crafting plan เพื่อนำไปใช้ในการฝึกปฏิบัติจริง โดยใช้เวลาฝึกปฏิบัติราว 3 ถึง 4 สัปดาห์ หลังจากนั้นจะเข้าสู่ขั้นตอนที่ 5 จะเป็นการประเมินผลของการปรับงานและกิจกรรมสะท้อนความคิดเห็น และขั้นตอนที่ 6 สุดท้าย เป็นการประเมินประโยชน์และสิ่งที่ได้เรียนรู้ และตั้งเป้าหมายการปรับงานในอนาคต เพื่อกระตุ้นให้เกิดการนำแนวคิดการปรับงานไปใช้ต่อไป

การปรับงานตามแนวคิดโมเดลข้อเรียกร้องและทรัพยากรในงาน (Job demands-resources model หรือ JD-R model)

งานวิจัยนี้ใช้แนวคิดโมเดลการปรับงานเพื่อสร้างสมดุลระหว่างข้อเรียกร้องและทรัพยากรในงานของ Tims and Bakker (2010) เป็นเนื้อหาสำคัญในการออกแบบกิจกรรมการปรับงาน โดยแนวคิดนี้เริ่มจากเมื่อระดับของข้อเรียกร้องของงานและระดับของทรัพยากรในงานของบุคคล เกิดความไม่สอดคล้องหรือไม่พอดีกัน จะส่งผลให้เกิดเป็นภาวะความไม่สอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน (Person-job misfit) และกระตุ้นให้บุคคลเกิดพฤติกรรมการปรับงานขึ้น เพื่อพยายามปรับสมดุลของสภาพแวดล้อมในงานให้เกิดเป็นสภาวะความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน (Person-job fit) ดังนั้นการปรับงานตามแนวคิดนี้ จึงหมายถึงการที่พนักงานปรับเปลี่ยนระดับของข้อเรียกร้องของงานและระดับของทรัพยากรในงาน เพื่อให้เกิดความสอดคล้องสมดุลกันระหว่างมิติทั้งสองด้านกับตัวพนักงาน ซึ่งมีทั้งหมด 4 รูปแบบ ได้แก่ (1) การเพิ่มทรัพยากรในงานด้านโครงสร้าง (Increasing structural job resources) ได้แก่ การเพิ่มโอกาสในการพัฒนา หรือความอิสระในงาน (2) การเพิ่มทรัพยากรในงานด้านสังคม (Increasing social job resources) ได้แก่ การเพิ่มการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน หรือการเพิ่มการสนับสนุนจากหัวหน้างาน เช่น การให้ข้อมูลป้อนกลับในงาน หรือการสอนงาน (3) การเพิ่มข้อเรียกร้องในงานด้านความท้าทาย (Increasing challenging job demands) ได้แก่ การเพิ่มระดับความท้าทายในงาน เช่น การเพิ่มงานที่ต้องใช้ทักษะหลากหลายด้านมากขึ้น หรือการเสนอขอทำงานที่สนใจ และ (4) การลดข้อเรียกร้องที่ขัดขวางในงาน (Decreasing hindering job demands)

ตัวอย่างเช่น เมื่อเกิดภาวะที่งานเกินกว่าที่จะรับมือได้ อาจขอความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน หรือการขอลดจำนวนครั้งที่ต้องไปติดต่อกับลูกค้าโดยตรงเพื่อลดความเครียด เป็นต้น

ดังนั้นจากวัตถุประสงค์ของงานวิจัยนี้ ที่เน้นศึกษาผลลัพธ์ของโปรแกรมการปรับงาน ซึ่งจะเป็นตัวที่ใช้อธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรโดยมีการจัดกระทำ (Manipulation) กับตัวแปรอิสระภายใต้เงื่อนไขที่ผู้วิจัยจัดขึ้น แล้วมีการติดตามผลการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรที่สนใจ การเปรียบเทียบผลลัพธ์ของโปรแกรมการปรับงานที่จัดกระทำจึงมีความสำคัญ จึงกำหนดสมมติฐานที่ 1

สมมติฐานที่ 1 : พฤติกรรมการปรับงานของผู้เข้าร่วมกิจกรรม (กลุ่มทดลอง) มีคะแนนเพิ่มขึ้นหลังได้รับโปรแกรมการปรับงาน และเมื่อเทียบกับกลุ่มควบคุม

โปรแกรมการปรับงานและความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน (Person-job fit)

ความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน หมายถึง ความสอดคล้องกันระหว่างคุณลักษณะของตัวบุคคลและลักษณะของงานที่ตัวบุคคลทำ (Okatege, 2016) ซึ่งคุณลักษณะของตัวบุคคลอาจหมายถึง ความต้องการ หรือความรู้ ทักษะ และความสามารถ (Newton & Jimmieson, 2009; Werbel & Gilliland, 1999) โดย Edwards (1991) ได้แบ่งความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงานออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่ 1) ความสอดคล้องระหว่างความต้องการในงานและความสามารถของตัวบุคคล หรือ Demands-abilities fit (D-A fit) และ 2) ความสอดคล้องระหว่างความจำเป็นของบุคคลและการสนับสนุนขององค์กร หรือ Needs-supplies fit (N-S fit) โดย D-A fit หมายถึง ความสอดคล้องกันระหว่างความสามารถของตัวบุคคล ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ ของพนักงาน กับความต้องการหรือข้อเรียกร้องของงาน และ N-S fit หมายถึง ขอบเขตที่งานสามารถเติมเต็มความต้องการหรือความปรารถนาของพนักงานได้ (Cable & DeRue, 2002; Kristof, 1996)

จากแนวคิดโมเดลการปรับงานเพื่อสร้างสมดุลระหว่างข้อเรียกร้องและทรัพยากรในงาน (Tims & Bakker, 2010) ที่ได้กล่าวไปข้างต้น ความไม่สอดคล้องกันระหว่างบุคคลและงานจะนำไปสู่การปรับงาน และการปรับงานจะสามารถเพิ่มระดับความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงานได้ เนื่องจากการปรับงานสามารถสร้างสมดุลระหว่างสิ่งที่ยานเรียกร้องจากตัวพนักงานและสิ่งที่ยานสามารถตอบสนองให้กับตัวพนักงานได้ เมื่องานและตัวพนักงานเกิดความสมดุลเหมาะสมกัน พนักงานก็จะสามารถรับรู้ถึงความสอดคล้องและสมดุลในเชิงบวกต่องาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Tims et al. (2016) และงานวิจัยของ Kooij et al. (2017) ได้ศึกษาวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างโปรแกรมการปรับงานกับความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน โดยพบว่าการปรับงานมีผลทางบวกต่อความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่า โปรแกรมการปรับงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน เนื่องจากการปรับงานเป็นกิจกรรมที่พนักงานสามารถเป็นผู้ริเริ่มในการปรับเปลี่ยนงานและบริบทสภาพแวดล้อมในงานให้สอดคล้องกับความสามารถและความต้องการของตนเองได้ จึงเป็นที่มาของสมมติฐานที่ 2

สมมุติฐานที่ 2 : ความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงานของผู้เข้าร่วมกิจกรรม (กลุ่มทดลอง) มีคะแนนเพิ่มขึ้นหลังได้รับโปรแกรมการปรับงาน และเมื่อเทียบกับกลุ่มควบคุม

งานที่มีความหมาย (Meaningful work)

งานที่มีความหมาย หมายถึง การที่บุคคลรับรู้ว่างานนั้นมีประโยชน์และมีคุณค่า ตอบสนองต่อความมุ่งมั่นหรือเป้าหมายของตัวบุคคล ซึ่งการประเมินคุณค่านั้นเป็นเรื่องอัตวิสัย ขึ้นอยู่กับการตีความของแต่ละบุคคล (Rosso et al., 2010) โดย Steger et al. (2012) ได้กำหนดองค์ประกอบของงานที่มีความหมายไว้ 3 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) ความหมายทางบวกของงาน (Positive meaning in work) คือการที่บุคคลตัดสินใจว่างานมีคุณค่าหรือไม่ (2) การสร้างคุณค่าผ่านการทำงาน (Meaning making through work) คือการเชื่อมโยงความหมายในชีวิตกับการทำงานนั้นว่างานทำให้ชีวิตดีขึ้นหรือไม่ และ (3) แรงจูงใจเพื่อสิ่งที่ยิ่งใหญ่กว่าตน (Greater good motivation) บุคคลประเมินว่างานนั้นมีคุณค่าต่อคนอื่นและมีผลกระทบในทางบวกต่อสิ่งที่ยิ่งใหญ่กว่าตนเองหรือไม่ (Steger et al., 2012) ซึ่งสอดคล้องกับ Morin (2008) ที่ได้อธิบายงานที่มีความหมายไว้ในมุมมองทางจิตวิทยาว่าเป็นงานที่มีคุณค่าและมีความหมายที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับสังคมหรือผู้คนในสังคม และภาคเอกชนอย่างบริษัท Google ได้ให้ความหมายไว้ว่างานที่มีความหมาย เป็นงานที่มีความสำคัญต่อทีมหรือสมาชิกภายในทีม (Schneider, 2017) หรืออีกนัยหนึ่งคือว่าคุณค่าของงานนั้น ไม่ได้เป็นมุมมองที่หมายถึงคุณค่าของงานที่มีต่อตัวบุคคลเพียงเท่านั้น แต่ยังเป็นมุมมองด้านคุณค่าของงานต่อบุคคลอื่นด้วย

ในปัจจุบันพบงานวิจัยที่ยืนยันผลลัพธ์ในเชิงบวกของงานที่มีความหมายมากมาย อาทิ Tummers and Knies (2013) พบว่างานที่มีความหมายส่งผลต่อความทุ่มเทในงาน ความผูกพันต่อองค์กร หรืองานวิจัยของ Geldenhuys et al. (2014) พบว่าการรับรู้ความหมายของงานเป็นตัวทำนายความผูกพันต่อองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ Vogel et al. (2019) ซึ่งพบว่างานที่มีความหมายเป็นคุณลักษณะด้านบวกที่ส่งผลต่อการทำงานและแรงจูงใจ ซึ่งส่งผลต่อผลลัพธ์การทำงานรวมทั้งส่งผลต่อความผูกพันในงานในเชิงบวกอีกด้วย

ความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน และงานที่มีความหมาย

มีงานวิจัยจำนวนหนึ่งซึ่งแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่าง ความสอดคล้องระหว่างบุคคล และงาน และงานที่มีความหมาย ตัวอย่างเช่น งานวิจัยของ Tims et al. (2016) ซึ่งทำการวิจัยกับกลุ่มพนักงานองค์กรที่มีคุณลักษณะที่หลากหลาย พบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่าง ความสอดคล้องระหว่างความสามารถของตัวบุคคล และข้อเรียกร้องของงาน หรือ Demands-Abilities fit (D-A fit) และงานที่มีความหมาย เช่นเดียวกับงานวิจัยของ May et al. (2004) ที่สนับสนุนว่า ความสอดคล้องระหว่างงานและบุคคลนั้น ส่งเสริมในทางบวกให้เกิดระดับของการรับรู้งานที่มีความหมาย เนื่องจาก

บุคคลที่มีความสอดคล้องระหว่างงานและบุคคลในระดับพอดี จะทำให้บุคคลสามารถแสดงออกถึงคุณค่าและความเชื่อของตัวบุคคลสูงงานที่ทำได้ (Kira & Balkin, 2014)

นอกจากนั้น นักวิจัยหลายท่านได้ให้ความเห็นไว้ในทิศทางที่สอดคล้องกัน ได้แก่ Chalofsky (2003) กล่าวว่า การรับรู้งานที่มีความหมายนั้นสามารถพบได้ในที่ทำงาน โดยการทำให้เกิดความสอดคล้องกันระหว่างสมรรถนะ คุณค่า และจุดมุ่งหมายของตัวบุคคล กับงาน หรืออย่างความเห็นของ Scroggins (2008) ที่กล่าวว่า การรับรู้งานที่มีความหมายจะเกิดขึ้นได้จากการพัฒนาระดับของความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน เป็นต้น

ดังนั้นอาจสรุปได้ว่า ความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน สามารถส่งผลให้เกิดงานที่มีความหมายได้ อันเนื่องมาจากการที่บุคคล สามารถควบคุมความเป็นตัวตน และใช้ความสามารถให้เข้ากับงานที่ทำ และเมื่อทำผลงานได้ดี งานที่ทาก็จะส่งผลทางบวกต่อทั้งตัวบุคคลและทีม ทำให้งานที่ทำนั้นมีความหมายเพิ่มขึ้นต่อตัวบุคคล

สมมุติฐานที่ 3 : การรับรู้งานที่มีความหมายของผู้เข้าร่วมกิจกรรม (กลุ่มทดลอง) มีคะแนนเพิ่มขึ้นหลังได้รับโปรแกรมการปฏิบัติงาน และเมื่อเทียบกับกลุ่มควบคุม

โปรแกรมการปฏิบัติงานและงานที่มีความหมาย

ดังที่กล่าวไปแล้วข้างต้น โมเดลการปฏิบัติงานเพื่อสร้างสมดุลระหว่างข้อเรียกร้องและทรัพยากรในงาน สามารถนำไปสู่การเพิ่มขึ้นของระดับการรับรู้งานที่มีความหมายได้ โดยมีความไม่สอดคล้องกันระหว่างบุคคลและงาน (Person-job misfit) เป็นปัจจัยกระตุ้นให้พนักงานเกิดความต้องการที่จะปฏิบัติงาน อันนำไปสู่การปฏิบัติงาน และเมื่องานและตัวพนักงานเกิดความสมดุลเหมาะสมกัน พนักงานก็จะสามารถรับรู้ถึงความสอดคล้องและสมดุลในเชิงบวกต่องาน (Tims & Bakker, 2010) และช่วยเพิ่มระดับของความหมายในงานได้เมื่องานและสภาพแวดล้อมในงาน มีความสอดคล้องกับตัวตน ความถนัด เอกลักษณ์เฉพาะตัว หรือความต้องการของบุคคล (Tims et al., 2016)

ซึ่งแนวทางการปฏิบัติงานดังกล่าวข้างต้นสามารถทำให้เกิดผลเชิงบวกได้ เนื่องจากการปฏิบัติงานสามารถปรับเปลี่ยนได้ทั้งคุณลักษณะของงาน ความสำคัญของงาน รวมทั้งสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง ซึ่งสามารถทำให้เกิดผลได้หลายอย่าง ตามความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้น การปฏิบัติงานตามโมเดลการปฏิบัติงานเพื่อสร้างสมดุลระหว่างข้อเรียกร้องในงานและทรัพยากรในงาน ก็น่าจะส่งผลให้เกิดภาวะความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน อันนำไปสู่การรับรู้งานที่มีความหมายที่เพิ่มขึ้นได้ ตามแนวคิดของ Tims and Bakker (2010) ดังที่ได้กล่าวในเนื้อหาข้างต้น

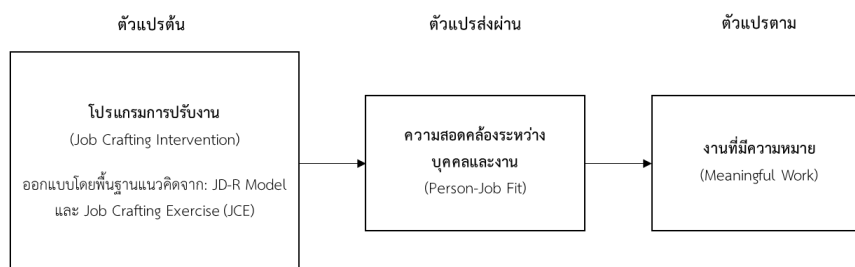
อย่างไรก็ตาม ในปัจจุบันได้มีงานวิจัยเชิงประจักษ์จำนวนหนึ่งที่สนับสนุนความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานและงานที่มีความหมาย ยกตัวอย่างงานวิจัยของ Tims et al. (2016) ที่พบว่าพฤติกรรมการทำงานมีอิทธิพลทางบวกกับงานที่มีความหมาย โดยมีความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน เช่นเดียวกันกับงานวิจัยของ Yu et al. (2022) ที่พบอิทธิพลส่งผ่านของ

ความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงานในกลุ่มหัวหน้าทัวร์ในประเทศจีน แต่ด้วยงานวิจัยดังกล่าวเป็นงานศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปร ซึ่งไม่ได้มีการทดสอบผลของโปรแกรมการปรับงาน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะทดสอบอิทธิพลส่งผ่านในความสัมพันธ์ของโปรแกรมการปรับงานและการรับรู้งานที่มีความหมาย จึงเป็นที่มาของสมมติฐานที่ 4

สมมติฐานที่ 4 : โปรแกรมการปรับงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อการรับรู้งานที่มีความหมาย โดยมีความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน

โดยสรุป งานวิจัยนี้ต้องการศึกษาผลของโปรแกรมการปรับงานต่องานที่มีความหมาย โดยมีความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน จึงสามารถแสดงกรอบแนวคิดการวิจัยได้ตามแผนภาพ 1 ดังนี้

ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย



ระเบียบวิธีวิจัย (Research Methodology)

กลุ่มตัวอย่างและวิธีการดำเนินการวิจัย (Participants and procedure)

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยกึ่งทดลองในสนาม หรือ Quasi-experimental field study แบบมีกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมสองกลุ่ม วัดสองครั้งก่อนและหลังการทดลอง (Two group pretest-posttest design) เพื่อเปรียบเทียบผลลัพธ์ก่อนและหลังการได้รับโปรแกรมการปรับงาน และเปรียบเทียบความสัมพันธ์ของระดับความสอดคล้องและหว่างบุคคลและงาน และการรับรู้งานที่มีความหมาย ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม โดยมีกลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานในบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร ที่มีประสบการณ์ทำงานอยู่ในระหว่าง 3-15¹ ปี และมีความสนใจในแนวทางการปรับงาน โดยใช้วิธีการรับสมัครเข้าร่วมวิจัยตามความสมัครใจ ผ่านการประชาสัมพันธ์

¹ กำหนดกลุ่มตัวอย่างให้มีอายุงานระหว่าง 3 – 15 ปี เพื่อให้มีอายุงานนานพอที่จะเข้าใจงานที่รับผิดชอบและไม่มีอายุงานนานจนเกินไปจนเกิดเป็นความเคยชินกับงานและอาจไม่เกิดประโยชน์ในการปรับงาน

ภายในบริษัท และสมัครเข้ามาผ่านโปรแกรม Google form โดยมีกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดจำนวน 54 คน¹ แบ่งเป็นกลุ่มทดลองจำนวน 26 คน และกลุ่มควบคุมจำนวน 28 คน

เมื่อพิจารณาข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ของกลุ่มทดลอง พบว่าผู้เข้าร่วมกิจกรรมเป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย โดยเป็นเพศหญิงร้อยละ 61.5 ด้านอายุตัวพบส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 37 - 42 ปี คิดเป็นร้อยละ 38.5 ส่วนใหญ่อยู่ในสายงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ร้อยละ 42.3 และส่วนใหญ่อยู่ในระดับตำแหน่งพนักงานปฏิบัติการ และผู้ชำนาญการ คิดเป็นร้อยละ 46.2 เท่ากัน และอายุงานส่วนใหญ่ในบริษัทอยู่ระหว่าง 11 - 15 ปี คิดเป็นร้อยละ 42.3 และมีระดับการศึกษาสูงสุดปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 73.1 สำหรับกลุ่มตัวอย่างในกลุ่มควบคุมจำนวนทั้งหมด 28 ราย พบ ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย โดยเป็นเพศหญิงร้อยละ 75.0 มีอายุระหว่าง 28 - 36 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 42.9 มีสังกัดอยู่ในสายงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นส่วนใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 39.3 และส่วนใหญ่อยู่ระดับตำแหน่งพนักงานปฏิบัติการ คิดเป็นร้อยละ 53.6 และมีอายุงานในบริษัทระหว่าง 11 - 15 ปี เป็นส่วนใหญ่คิดเป็นร้อยละ 39.3 และส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาสูงสุดระดับ ปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 64.3 ซึ่งหากพิจารณาในภาพรวมจะพบว่าทั้งสองกลุ่มมีลักษณะทางประชากรศาสตร์ของสมาชิกส่วนใหญ่ในภาพรวมแต่ละด้านที่ค่อนข้างคล้ายคลึงกัน ทั้งในแง่ของเพศสายงานที่สังกัด รวมไปถึงอายุงานภายในบริษัทและระดับการศึกษา

การวิจัยดำเนินการเก็บข้อมูล 2 ครั้ง และดำเนินการวิจัยแยกกันระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม เริ่มต้นโดยที่ทั้งสองกลุ่มได้รับการติดต่อจากผู้วิจัยเพื่ออธิบายภาพรวมการวิจัยและขอให้ดำเนินการทำแบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลครั้งที่ 1 (T1) จากนั้นกลุ่มทดลองได้รับการนัดหมายเพื่อขอให้เข้าร่วมโปรแกรมการปฏิบัติงาน ซึ่งใช้เวลาประมาณ 3 สัปดาห์ ส่วนกลุ่มควบคุมจะไม่ได้โปรแกรมการปฏิบัติงาน หลังจากผ่านช่วงการฝึกปฏิบัติการปฏิบัติงานของกลุ่มทดลอง ผู้วิจัยดำเนินการติดต่อทั้งสองกลุ่มเพื่อขอเก็บข้อมูลเป็นครั้งที่ 2 (T2) โดยกลุ่มทดลองเข้าร่วมกิจกรรมการปฏิบัติงานครั้งที่ 2 เพื่อทำกิจกรรมการสะท้อนประสบการณ์ปฏิบัติงาน (Reflection session) และดำเนินการทำแบบสอบถามครั้งที่ 2 หลังจากจบกิจกรรม โดยดำเนินกิจกรรมการวิจัยทั้งหมดผ่านระบบออนไลน์ ซึ่งกิจกรรมการปฏิบัติงานดำเนินการผ่านโปรแกรม Microsoft Team และใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล ผ่านโปรแกรม Google form ซึ่งในการเก็บข้อมูลทั้งสองครั้ง ผู้เข้าร่วมวิจัยทั้งกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม มีการตอบแบบสอบถามครบทั้งหมดทุกคน (100%) หลังจากได้ข้อมูลแล้วผู้วิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่ออธิบายผลการศึกษา ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และดำเนินการวิเคราะห์ผลของตัวแปรแบบรวมองค์ประกอบ เปรียบเทียบทั้ง

¹ งานวิจัยนี้กำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่างโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป G*Power โดยกำหนดอำนาจในการทดสอบ (power of test) ที่ระดับ 0.8 และกำหนดขนาดของอิทธิพล (effect size) ที่ระดับปานกลางคือ 0.5 ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง (sample size) ที่ 42 คน แต่การวิจัยใช้กลุ่มตัวอย่างจริงจำนวน 54 คน ซึ่งมากกว่าที่กำหนดและเพียงพอต่อการวิเคราะห์ทางสถิติ

ก่อนและหลังได้รับโปรแกรมการปรับงาน รวมทั้งเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม โดยใช้สถิติทดสอบที แบบจับคู่ (Pair sample t-test) เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 1, 2 และสมมติฐานที่ 3 และวิเคราะห์ทดสอบการทำนายความสัมพันธ์ระหว่างการปรับงานและงานที่มีความหมายโดยมีความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน ด้วยโปรแกรม PROCESS Macro (โมเดล 4) โดยมีการปรับงานเป็นตัวแปรต้น งานที่มีความหมายเป็นตัวแปรตาม และมีความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 4

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินการทดลอง (Intervention)

เนื่องจากการวิจัยอยู่ระหว่างสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 หรือ Covid-19 ผู้วิจัยจึงออกแบบโปรแกรมการปรับงาน (Job crafting intervention) ในรูปแบบออนไลน์ผ่านเครื่องมือสื่อสารอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic job crafting intervention) ซึ่งใช้รูปแบบการตอบรับออนไลน์โดยงานวิจัยของ Verelst et al. (2021) พบว่าการดำเนินโปรแกรมการปรับงานในรูปแบบออนไลน์ผ่านเครื่องมือสื่อสารอิเล็กทรอนิกส์นั้นสามารถเพิ่มระดับการปรับงานของกลุ่มตัวอย่างได้เช่นเดียวกับการจัดโปรแกรมการปรับงานแบบดั้งเดิม (Traditional job crafting intervention) โดยผู้วิจัยประยุกต์ใช้แนวคิดจากโปรแกรมการฝึกฝนการปรับงาน หรือ The Job Crafting Exercise (JCE) ของ Berg et al. (2008) เป็นพื้นฐานในการกำหนดรูปแบบของกิจกรรมและใช้แนวคิดโมเดลการปรับงานเพื่อสร้างสมดุลระหว่างข้อเรียกร้องและทรัพยากรในงาน ของ Tims and Bakker (2010) ในการกำหนดเนื้อหาและกลยุทธ์ในการปรับงาน และนำโปรแกรมการปรับงานที่ออกแบบไปทดสอบใช้กับกลุ่มทดลอง (Pilot group) จำนวน 5 คน ซึ่งเป็นพนักงานที่อยู่ในที่ทำงานเดียวกับกลุ่มตัวอย่างตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบและระยะเวลาของโปรแกรมการปรับงานที่ออกแบบมา

โปรแกรมการปรับงานที่ใช้ในงานวิจัยนี้ประกอบไปด้วย 7 ขั้นตอน ได้แก่ **ขั้นตอนที่ 1 การให้ความรู้เกี่ยวกับแนวคิดการปรับงาน และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง (ระยะเวลา 90 นาที)** เริ่มต้นจากการพูดคุยแนะนำตัว อธิบายวัตถุประสงค์ของงานวิจัยและขอความร่วมมือจากผู้เข้าร่วมกิจกรรมในการไม่เปิดเผยเนื้อหาของกิจกรรมการปรับงานตลอดระยะเวลาการวิจัย เพื่อป้องกันการนำความรู้ที่ได้จากการอบรมไปถ่ายทอดให้พนักงานอื่นที่อาจจะอยู่ในกลุ่มควบคุม จากนั้นเริ่มทำการบรรยายเนื้อหาเกี่ยวกับความหมาย แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการปรับงาน โดยเน้นที่แนวคิดการปรับงานเพื่อสร้างสมดุลระหว่างข้อเรียกร้องและทรัพยากรในงานของ Tims and Bakker (2010) **ขั้นตอนที่ 2 การให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมวิเคราะห์งานในปัจจุบัน (ระยะเวลา 30 นาที)** โดยให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมเขียนสรุปงานที่ทำในปัจจุบัน และวิเคราะห์ถึงสภาพแวดล้อมในงานให้ออกมาในแง่ของข้อเรียกร้องและทรัพยากรในงาน (Demands and resources) โดยเขียนออกมาเป็นข้อและจัดลำดับความสำคัญของ

งานแต่ละงานลงในแบบฟอร์มที่ผู้วิจัยกำหนดให้ จากนั้น **ขั้นตอนที่ 3 การวิเคราะห์จุดแข็ง แรงจูงใจ และความชอบหรือความปรารถนาของตนเอง (ระยะเวลา 30 นาที)** ซึ่งให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรม วิเคราะห์จุดแข็ง แรงจูงใจ หรือความปรารถนาในการทำงานของตนเอง รวมทั้งวิเคราะห์สิ่งที่ เป็นอุปสรรคขัดขวางในการทำงาน หรือสิ่งที่ขัดแย้งกับความเป็นตัวตนหรือทำให้หมดกำลังใจในการทำงาน ลงในแบบฟอร์มเดียวกับที่ใช้ในขั้นตอนที่สอง **ขั้นตอนที่ 4 การนำสิ่งที่วิเคราะห์จากขั้นตอนก่อนหน้า นี้มาวิเคราะห์ร่วมกัน (ระยะเวลา 30 นาที)** ให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมนำผลจากจากขั้นตอนที่ 2 และ 3 มาวิเคราะห์ร่วมกัน เพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้มองเห็นสภาวะความไม่สอดคล้องระหว่างบุคคล และ งาน (Person-job misfit) ของตนเอง และคัดเลือกงานที่ต้องการนำมาใช้ในการฝึกปฏิบัติการปรับงาน มาทั้งหมด 3 งาน เพื่อใช้กำหนดเป็นหัวข้องานที่ใช้ในการฝึกปฏิบัติ และเป็นเป้าหมายของแผนการ ปรับงานในขั้นตอนต่อไป **ขั้นตอนที่ 5 การจัดทำแผนการปรับงานรายบุคคล (Personal Crafting Plan) (ระยะเวลา 90 นาที)** ผู้เข้าร่วมกิจกรรมเขียนแผนการปรับงานตามรูปแบบที่ผู้วิจัยกำหนด โดยมีรายละเอียด ได้แก่ หัวข้องาน วิธีการหรือกลยุทธ์ที่คาดว่าจะใช้ในการปรับงาน ตัววัดหรือวิธีการวัดผล และระยะเวลาที่ดำเนินการ จากนั้นให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมนำเสนอแผนการปรับงานของตนให้ผู้เข้าร่วม กิจกรรมคนอื่นเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น รวมทั้งเป็นการสร้างความเชื่อมั่นในการนำแผนการปรับ งานที่กำหนดไว้ไปปฏิบัติจริง (Commitment)

จากนั้นเข้าสู่ขั้นตอนการฝึกปฏิบัติ โดยให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมนำแผนการปรับงานที่กำหนดไป ปฏิบัติจริงในสภาพแวดล้อมการทำงาน และให้ส่งรายงานความคืบหน้าทุกสัปดาห์ โดยใช้เวลาทั้งหมด 3 สัปดาห์ จากนั้นผู้วิจัยดำเนินการนัดหมายผู้เข้าร่วมกิจกรรมเพื่อขอให้เข้าร่วมโปรแกรมการปรับงาน ช่วงที่ 2 ซึ่งเป็น **ขั้นตอนที่ 6 การสะท้อนการฝึกปฏิบัติการปรับงาน และเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ ร่วมกัน (ระยะเวลา 60 นาที)** โดยให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมประเมินสิ่งที่ได้เรียนรู้จากการฝึกปฏิบัติปรับ งานในระยะเวลา 3 สัปดาห์ที่ผ่านมา โดยสะท้อนผลการดำเนินการว่าสามารถเริ่มปรับงานได้มากน้อย เพียงใด และพบอุปสรรคใดบ้างในระหว่างการฝึกปรับงาน โดยให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมแลกเปลี่ยน ประสบการณ์ซึ่งกันและกัน จากนั้น **ขั้นตอนสุดท้าย การประเมินผลของการฝึกปฏิบัติและกำหนด เป้าหมายในการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ต่อไป (ระยะเวลา 60 นาที)** เป็นการให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรม แต่ละท่านสรุปประโยชน์ที่ได้จากการทดลองปฏิบัติ สิ่งที่ได้เรียนรู้ รวมทั้งพูดคุยเกี่ยวกับแผนในการทำ ความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงานต่อไป รวมทั้งนำเสนอสิ่งที่ต้องการทำให้เกิดขึ้นในอนาคต

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

แบบสอบถามในงานวิจัยแบ่งเป็น 4 ส่วน โดยส่วนที่ 2 ถึง 4 เป็นแบบวัดภาษาอังกฤษ ผู้วิจัย จึงดำเนินการแปลแบบวัดนี้ โดยใช้วิธีการแปลย้อนกลับ (Back - translation) (Brislin, 1970) ที่ให้ ผู้เชี่ยวชาญด้านภาษาแปลจากภาษาอังกฤษเป็นภาษาไทย และแปลกลับจากภาษาไทยเป็น

ภาษาอังกฤษ วิธีการแปลนี้เป็นการตรวจสอบคุณภาพเนื้อหาของข้อคำถามด้านภาษา เพื่อให้ข้อคำถามของฉบับแปลมีความเทียบเท่าเชิงวัฒนธรรมกับข้อคำถามเดิม

ส่วนที่ 1 : แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล ประกอบไปด้วยข้อมูลทั่วไป เช่น เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ สังกัดหน่วยงาน และอายุงาน

ส่วนที่ 2 : แบบวัดความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน (The person-job fit scale) ของ Cable & DeRue (2002) โดยมาตรวัดนี้ได้พัฒนามาจาก Kristof (1996) and Edwards (1991) โดยเป็นข้อคำถามทั้งหมด 6 ข้อ โดยใช้มาตรประมาณค่า 5 ระดับจากคะแนน 1 ถึง 5 คะแนน คือ “ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง” เท่ากับ 1 คะแนน ไปจนถึง “เห็นด้วยอย่างยิ่ง” เท่ากับ 5 คะแนนตามลำดับ ซึ่งคะแนนยิ่งมาก ยิ่งหมายถึงระดับความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงานที่สูง โดยมีตัวอย่างข้อคำถามดังนี้ “มีความสอดคล้องพอดีกันระหว่างสิ่งที่งานของฉันมีให้ฉันและสิ่งที่ฉันมองหาในงาน” และ “สิ่งที่งานของฉันต้องการและทักษะส่วนตัวของฉันตรงกันอย่างมาก” เป็นต้น แบบวัดนี้มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach’s alpha coefficient) เท่ากับ .91

ส่วนที่ 3 : แบบวัดงานที่มีความหมาย (The Work as Meaning Inventory : WAMI) ของ Steger et al. (2012) ซึ่งมีข้อคำถามทั้งหมด 10 ข้อ โดยใช้มาตรประมาณค่า 5 ระดับ ให้คะแนนจาก 1 ถึง 5 คะแนน โดย “ไม่จริงอย่างที่พูด” เท่ากับ 1 คะแนน ไปจนถึง “จริงอย่างที่พูด” เท่ากับ 5 คะแนนตามลำดับ โดยมีเพียงข้อคำถามที่ 3 ที่เป็นการให้คะแนนในทางลบ ต่างจากข้อคำถามอื่นๆ โดย “ไม่จริงอย่างที่พูด” เท่ากับ 5 คะแนน ไปจนถึง “จริงอย่างที่พูด” เท่ากับ 1 คะแนนตามลำดับ โดยคะแนนยิ่งมาก หมายถึงระดับการรับรู้งานที่มีความหมายที่สูง โดยมีตัวอย่างข้อคำถามดังนี้ “ฉันได้พบอาชีพที่มีความหมายแล้ว” และ “งานของฉันช่วยให้ฉันเข้าใจตัวเองดีขึ้น” เป็นต้น แบบวัดนี้มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach’s alpha coefficient) เท่ากับ .92

ส่วนที่ 4 : แบบวัดการปรับงาน (The Job crafting scale) ของ Tims et al. (2012) โดยมีข้อคำถามทั้งหมด 21 ข้อ โดยใช้มาตรประมาณค่า 5 ระดับจาก 1 ถึง 5 คะแนน จาก “ไม่เคย” เท่ากับ 1 คะแนน ไปจนถึง “บ่อยครั้ง” เท่ากับ 5 คะแนนตามลำดับ โดยคะแนนยิ่งมากหมายถึงระดับพฤติกรรมการปรับงานที่สูง โดยมีตัวอย่างข้อคำถาม ดังนี้ “ฉันจัดการกับงานของฉันเพื่อลดการติดต่อกับผู้ที่มีปัญหาที่ส่งผลกับฉันในด้านอารมณ์” และ “ฉันขอให้หัวหน้าของฉันฝึกสอนฉัน” เป็นต้น แบบวัดนี้มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach’s alpha coefficient) เท่ากับ .89

ผลการศึกษา (Findings)

ผลของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

ผู้วิจัยเริ่มวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปรในการวิจัย ได้แก่ พฤติกรรมการปรับงาน ความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน และการรับรู้งานที่มีความหมาย โดยใช้การวิเคราะห์

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation coefficient) พบว่าตัวแปรแต่ละคู่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าอยู่ระหว่าง .27 - .84 แสดงในตารางที่ 1 โดยพบคู่ตัวแปรที่มีความมากที่สุดได้แก่ ความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน ช่วงเวลาที่ 1 (T1)¹ กับ งานที่มีความหมาย ช่วงเวลาที่ 1 (T1) มีค่าความสัมพันธ์มากที่สุด เท่ากับ .84 ซึ่งมีความมากกว่า .80 และอาจมีผลเป็นภาวะที่ตัวแปร มีความสัมพันธ์เชิงเส้นสูง (Multicollinearity) แต่อย่างไรก็ตามงานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยกึ่งทดลองแบบมี การวัดซ้ำ ซึ่งไม่ได้คำนึงถึงค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของกลุ่มตัวแปรในช่วงเวลาที่ 1 (T1) โดยผู้วิจัยใช้ ข้อมูลจากการประเมินในช่วงเวลาที่ 2 (T2)² ในการทดสอบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างตัวแปรในการ ทดสอบสมมติฐานที่ 4 ที่ศึกษาอิทธิพลส่งผ่านของความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน ทำให้ ประเด็นนี้สามารถยอมรับได้ (Hair et al., 2010)

ตารางที่ 1 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรในการวิจัย

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

ผลการทดสอบสมมติฐาน

ก่อนเริ่มการทดสอบสมมติฐาน ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของ ตัวแปรที่ศึกษาทั้ง 3 ตัวแปรที่ใช้ในงานวิจัยได้แก่ พฤติกรรมการปฏิบัติงาน (JCT) ความสอดคล้อง ระหว่างบุคคลและงาน (PJT) และงานที่มีความหมาย (MWT) ว่ามีความแตกต่างกันระหว่างกลุ่ม ทดลองและกลุ่มควบคุม หรือไม่อย่างไรในช่วงเวลาที่ 1 (T1) โดยใช้สถิติทดสอบที (Independent t-test) ซึ่งจากข้อมูลพบว่าค่าคะแนนของทั้ง 3 ตัวแปรดังกล่าวในช่วงเวลาที่ 1 ของกลุ่มทดลองและ กลุ่มควบคุม ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังที่แสดงตามตารางที่ 2

¹ ช่วงเวลาที่ 1 (T1) หมายถึง ช่วงการประเมินครั้งที่ 1 ของกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นช่วงก่อนให้โปรแกรมการปฏิบัติงานในกลุ่มทดลอง

² ช่วงเวลาที่ 2 (T2) หมายถึง ช่วงการประเมินครั้งที่ 2 ของกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นช่วงหลังให้โปรแกรมการปฏิบัติงานในกลุ่มทดลอง

ตารางที่ 2 การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ช่วงเวลาที่ 1

ตัวแปร	กลุ่มทดลอง (T1)		กลุ่มควบคุม (T1)		<i>t</i>	<i>p</i> (2 tails)	Cohen's <i>d</i>
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>			
JCT	3.71	0.52	3.72	0.41	-0.41	.97	.47
PJT	3.39	0.64	3.45	0.41	-0.36	.72	.53
MWT	3.49	0.58	3.53	0.32	-0.37	.72	.46

หมายเหตุ. *M* หมายถึง ค่าเฉลี่ย, *SD* หมายถึง ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

จากนั้นผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบการจัดกระทำ (Manipulation check) ของโปรแกรมการปรับงาน เพื่อตรวจสอบว่าการดำเนินกิจกรรมตามโปรแกรมที่ได้ออกแบบไว้ สามารถเป็นตัวแปรจัดกระทำที่ส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการปรับงาน (JCT) ที่เพิ่มขึ้นของกลุ่มทดลองได้จริงหรือไม่ เมื่อเทียบกับกลุ่มควบคุม โดยใช้สถิติทดสอบที (Independent t-test) เปรียบเทียบความถี่ของพฤติกรรมกรรมการปรับงานในช่วงเวลาที่ 2 (T2) ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม โดยได้ผลตามตารางที่ 2 ดังนี้

ตารางที่ 3 การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของพฤติกรรมกรรมการปรับงานระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมในช่วงเวลาที่ 2

ตัวแปร	กลุ่มทดลอง (T2)		กลุ่มควบคุม (T2)		<i>t</i>	<i>p</i>	Cohen's <i>d</i>
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>			
JCT	3.95	0.45	3.75	0.38	1.77	.04*	.42

หมายเหตุ. * $p < .05$

จากข้อมูลพบว่าพฤติกรรมกรรมการปรับงาน (JCT) ของกลุ่มทดลอง ในช่วงหลังได้รับโปรแกรม (T2) มีค่าเฉลี่ยที่มากกว่าพฤติกรรมกรรมการปรับงานของกลุ่มควบคุมในช่วงการประเมินครั้งที่ 2 (T2) ซึ่งไม่ได้รับโปรแกรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($t = 1.77$) ดังนั้น โปรแกรมการปรับงานจึงสามารถเป็นตัวแปรจัดกระทำที่ส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการปรับงานที่เพิ่มขึ้นของกลุ่มทดลองได้

การวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างช่วงเวลา ที่ 1 และช่วงเวลา ที่ 2

จากนั้นผู้วิจัยจึงได้ทำการวิเคราะห์แยกระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ด้วยสถิติทดสอบทีแบบจับคู่ (Pair sample t-test) เพื่อทดสอบผลความแตกต่างระหว่างช่วงเวลา ที่ 1 (T1) และช่วงเวลา ที่ 2 (T2) ในกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม โดยได้ผลการวิเคราะห์ตามตารางที่ 3 และ 4 ดังนี้

ตารางที่ 4 การวิเคราะห์สถิติทดสอบทีแบบจับคู่ (Pair sample t-test) ของกลุ่มทดลอง

ตัวแปร	ระยะก่อนทดลอง		ระยะหลังทดลอง		<i>t</i>	<i>p</i> (2 tails)	Cohen's <i>d</i>
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>			
JCT	3.71	0.52	3.95	0.45	3.05	.005**	.40
PJT	3.39	0.64	3.79	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 3 เมื่อพิจารณาความเปลี่ยนแปลงตามช่วงเวลาในกลุ่มทดลอง พบการเปลี่ยนแปลงตามช่วงเวลาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้ง 3 ตัวแปร โดยพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงาน (JCT) ความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน (PJT) และงานที่มีความหมาย (MWT) มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($t = -3.05$, $t = -3.69$ และ $t = -2.78$ ตามลำดับ)

ตารางที่ 5 การวิเคราะห์สถิติทดสอบทีแบบจับคู่ (Pair sample t-test) ของกลุ่มควบคุม

ตัวแปร	ระยะก่อนทดลอง		ระยะหลังทดลอง		<i>t</i>	<i>p</i> (2 tails)	Cohen's <i>d</i>
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>			
JCT	3.72	0.41	3.75	0.38	0.63	.55	.30
PJT	3.45	0.41	3.48	0.36	0.52	.61	.31
MWT	3.53	0.32	3.55	0.34	0.38	.71	.27

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

และจากตารางที่ 4 เมื่อพิจารณาข้อมูลกลุ่มควบคุม กลับไม่พบการเปลี่ยนแปลงตามช่วงเวลาอย่างมีนัยสำคัญในทั้ง 3 ตัวแปร โดยพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงาน (JCT) มีค่าสถิติทดสอบที เท่ากับ -0.63 ($p = .54$) ความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน (PJT) มีค่าสถิติทดสอบที เท่ากับ -0.52 ($p = .61$) และงานที่มีความหมาย (MWT) มีค่าสถิติทดสอบที เท่ากับ -0.38 ($p = .71$)

จากการวิเคราะห์ข้อมูลข้างต้นทั้งหมด ผู้วิจัยจึงได้สรุปผลการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานในแต่ละข้อตามลำดับ ได้ดังต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 1 พฤติกรรมการปฏิบัติงานของผู้เข้าร่วมกิจกรรม (กลุ่มทดลอง) มีคะแนนเพิ่มขึ้นหลังได้รับโปรแกรมการปฏิบัติงาน และเมื่อเทียบกับกลุ่มควบคุม

จากการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างช่วงเวลาที่ 1 (T1) และช่วงเวลาที่ 2 (T2) ในกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในกลุ่มทดลอง ($t = -3.05$, $p < .01$) และไม่พบความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในกลุ่มควบคุม ($t = -0.63$, $p = .537$) จึงสนับสนุนสมมติฐานที่ 1

สมมติฐานที่ 2 ความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงานของผู้เข้าร่วมกิจกรรม (กลุ่มทดลอง) มีคะแนนเพิ่มขึ้นหลังได้รับโปรแกรมการปรับงาน และเมื่อเทียบกับกลุ่มควบคุม

จากการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างช่วงเวลา ที่ 1 (T1) และช่วงเวลา ที่ 2 (T2) ในกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในกลุ่มทดลอง ($t = -3.69, p < .01$) โดยไม่พบความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในกลุ่มควบคุม ($t = -0.52, p = .608$) จึงสนับสนุนสมมติฐานที่ 2

สมมติฐานที่ 3 การรับรู้งานที่มีความหมายของผู้เข้าร่วมกิจกรรม (กลุ่มทดลอง) มีคะแนนเพิ่มขึ้นหลังได้รับโปรแกรมการปรับงาน และเมื่อเทียบกับกลุ่มควบคุม

เช่นเดียวกันเมื่อวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างช่วงเวลา ที่ 1 (T1) และช่วงเวลา ที่ 2 (T2) ในกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในกลุ่มทดลอง ($t = -2.78, p < .05$) ในขณะที่กลุ่มควบคุมไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($t = -0.38, p = .705$) จึงสนับสนุนสมมติฐานที่ 3

การวิเคราะห์ตัวแปรคั่นกลาง

ในการวิเคราะห์ตัวแปรคั่นกลางเพื่อทดสอบอิทธิพลส่งผ่านของความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงานในสมมติฐานที่ 4 ผู้วิจัยใช้แนวทางการวิเคราะห์ทดสอบของ Hayes โดยใช้โปรแกรม PROCESS Macro โมเดลที่ 4 และใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างซ้ำ (Bootstrapping method) โดยสุ่มกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 5,000 ครั้ง โดยกำหนดให้โปรแกรมการปรับงาน (Job crafting intervention) หรือการได้รับโปรแกรมการปรับงาน เป็นตัวแปร X โดยแทนค่ากลุ่มทดลองเท่ากับ 1 (ได้รับโปรแกรมการปรับงาน) และกลุ่มควบคุมเท่ากับ 0 (ไม่ได้รับโปรแกรมการปรับงาน) ในการทดสอบทางสถิติ และกำหนดให้ความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน (PJT) เป็นตัวแปร M และงานที่มีความหมาย (MWT) เป็นตัวแปร Y โดยตัวแปร M และ Y ผู้วิจัยใช้ข้อมูลจากการประเมินในช่วงเวลา ที่ 2 (T2) และกำหนดความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน และงานที่มีความหมายจากการประเมินในช่วงเวลา ที่ 1 (T1) เป็นตัวแปรควบคุมในการวิเคราะห์ผล

สมมติฐานที่ 4 โปรแกรมการปรับงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อการรับรู้งานที่มีความหมาย โดยมีความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า 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) อย่างมี

นัยสำคัญทางสถิติ ระหว่างโปรแกรมการปฏิบัติงาน (JCI) ต่องานที่มีความหมาย ($b = .06, SE = .09, t = .69, p = .496$) และเมื่อวิเคราะห์ค่าอิทธิพลทางอ้อม (Indirect effect) ของโปรแกรมการปฏิบัติงาน (JCI) ต่องานที่มีความหมาย (MWT) พบว่ามีค่าอิทธิพล (Effect) เท่ากับ .21 ($SE = .10, 95\% CI [.039, .444]$) จึงกล่าวได้ว่า ความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน (PJT) เป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างความสัมพันธ์ของการได้รับโปรแกรมการปฏิบัติงาน (JCI) และงานที่มีความหมาย (MWT) แบบสมบูรณ์ (Full mediation) จึงสนับสนุนสมมติฐานที่ 4

การอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ (Discussion and Recommendation)

ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมการปฏิบัติงาน ระดับความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน และระดับการรับรู้งานที่มีความหมาย ของผู้เข้าร่วมกิจกรรมกลุ่มทดลอง มีระดับที่เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติหลังได้รับโปรแกรมการปฏิบัติงาน โดยไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญในกลุ่มควบคุม ซึ่งผลของโปรแกรมการปฏิบัติงานนี้ สอดคล้องกับงานวิจัยในประเทศหลายงานที่พบว่าโปรแกรมการปฏิบัติงานสามารถเพิ่มพฤติกรรมการปฏิบัติงานของกลุ่มเป้าหมายได้ โดยโปรแกรมการปฏิบัติงานสามารถเพิ่มระดับของพฤติกรรมการปฏิบัติงานได้นั้น เป็นเพราะโปรแกรมการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการฝึกอบรมที่เน้นการให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้เรียนรู้ถึงกลยุทธ์และแนวทางการปฏิบัติงาน ซึ่งมีแนวทางที่ชัดเจนตามแนวคิดโมเดลข้อเรียกร้องของงานและทรัพยากรในงานดังที่กล่าวไปแล้วข้างต้น รวมทั้งมีการฝึกฝนให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้ทดลองนำแนวทางการปฏิบัติงานไปปรับใช้งานจริงในสภาพแวดล้อมจริงของการทำงาน ซึ่งถือเป็นกระบวนการเพื่อทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมโดยตรง จึงเป็นกิจกรรมที่ช่วยเพิ่มระดับความถี่ในการแสดงพฤติกรรมการปฏิบัติงานกับกลุ่มผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้ (Berg et al., 2013) นอกจากนี้ในกิจกรรมการปฏิบัติงานซึ่งมีขั้นตอนที่ให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้วิเคราะห์งานและตัวบุคคลร่วมกัน เพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมเข้าใจและมองเห็นสถานะความไม่สอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน (Person-job misfit) ของตนเองนั้น ถือเป็นขั้นตอนที่ช่วยกระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมเกิดความต้องการที่จะปฏิบัติงาน และนำมาใช้กำหนดเป็นเป้าหมายในการปฏิบัติงานรายบุคคลเพื่อการฝึกปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากการปฏิบัติงานนั้นเกิดจากแรงจูงใจของผู้ปฏิบัติงานเอง (Intrinsic motivation) Schrijver (2018) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดโมเดลการปฏิบัติงาน ของ Tims and Bakker (2010) ที่กล่าวว่า เมื่อระดับของข้อเรียกร้องในงานและระดับของทรัพยากรในงาน เกิดความไม่สอดคล้องกัน จะส่งผลให้เกิดเป็นภาวะความไม่สอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน (Person-Job misfit) และส่งผลกระทบกระตุ้นให้บุคคลเกิดความต้องการที่จะปฏิบัติงาน และเมื่อเกิดพฤติกรรมการปฏิบัติงานขึ้น ก็จะสามารถเพิ่มระดับความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงานและช่วยเพิ่มระดับของความหมายในงานได้ ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่าเมื่องานและสภาพแวดล้อมในงาน มีความสอดคล้องกับตัวตน ความถนัด เอกลักษณ์เฉพาะตัว หรือ

ความต้องการของบุคคลมากขึ้น งานนั้นจะสามารถเพิ่มระดับการรับรู้งานที่มีความหมายของบุคคลได้ (Tims et al., 2016)

นอกจากนั้น Steger et al. (2012) ได้อธิบายงานที่มีความหมายไว้ว่าเป็นมุมมองสะท้อนความคิดในเชิงจิตวิทยา สืบเนื่องมาจากลักษณะของงานซึ่งตัวบุคคลตัดสินใจว่างานมีความสำคัญและมีความหมาย ช่วยให้บุคคลเข้าใจตัวเองและสิ่งรอบตัวอย่างลึกซึ้งมากขึ้น และงานช่วยสร้างผลกระทบในเชิงบวกต่อตัวบุคคล ดังนั้น การปรับงานซึ่งเป็นแนวทางที่ตัวบุคคลได้ปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมในการทำงานให้สอดคล้องกับตัวบุคคลมากขึ้นนั้น จะส่งผลต่อระดับความสอดคล้องระหว่างตัวบุคคลและงานที่เพิ่มขึ้น ซึ่งเป็นความหมายในเชิงบวก และจึงสามารถเพิ่มระดับการรับรู้งานที่มีความหมายได้ เพราะตัวบุคคลเป็นผู้ปรับเปลี่ยนในทางมีความสำคัญและมีคุณค่าต่อตัวบุคคลเอง รวมทั้ง จากผลของการศึกษาพบว่าพฤติกรรมกรรมการปรับงานมีอิทธิพลทางบวกต่อระดับความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน และในขณะเดียวกันความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน ก็มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการรับรู้งานที่มีความหมาย แต่กลับไม่พบอิทธิพลระหว่างการปรับงานและงานที่มีความหมาย จึงสรุปได้ว่าพฤติกรรมกรรมการปรับงานมีผลต่อระดับการรับรู้งานที่มีความหมาย โดยมีอิทธิพลจากความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน ซึ่งสนับสนุนตามสมมติฐาน โดยสอดคล้องงานวิจัยของ Tims et al. (2016) ซึ่งพบว่าการปรับงานมีอิทธิพลทางบวกกับงานที่มีความหมาย โดยมีความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน เป็นตัวแปรส่งผ่าน ซึ่งตรงกับความเห็นของ Scroggins (2008) ที่กล่าวไว้ว่า การรับรู้งานที่มีความหมายจะเกิดขึ้นได้จากการพัฒนาระดับของความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน

จากที่ได้กล่าวมาทั้งหมด จึงอาจสรุปได้ว่าโปรแกรมการปรับงาน ที่ออกแบบโดยมีพื้นฐานแนวคิดจากโปรแกรมการปรับงาน The Job Crafting Exercise (JCE) ของ Berg et al. (2008) และใช้เนื้อหาในการปรับงานตามแนวคิดการปรับงานเพื่อสร้างสมดุลระหว่างข้อเรียกร้องและทรัพยากรในงาน (JD-R model) ของ Tims and Bakker (2010) สามารถแสดงบทบาทเป็นตัวจัดกระทำ (Intervention) ที่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรมได้โดยสามารถเพิ่มระดับพฤติกรรมกรรมการปรับงานของกลุ่มผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้ ดังนั้น ในเชิงปฏิบัติหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาองค์การสามารถใช้แนวทางนี้ในการพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มระดับความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน เพื่อส่งผลต่อระดับการรับรู้งานที่มีความหมายของพนักงานในองค์การได้ และสำหรับตัวพนักงานก็สามารถนำแนวคิดการปรับงานนี้ไปใช้ในสภาพแวดล้อมในการทำงานของตนเองได้ โดยไม่จำเป็นต้องรอการอนุมัติจากบริษัทหรือหัวหน้างาน เพื่อช่วยเพิ่มผลลัพธ์เชิงบวกกับตนเองได้ รวมทั้งในแง่ของนโยบาย ผู้จัดการหรือผู้บริหารในองค์การ สามารถนำผลการวิจัยนี้ไปประยุกต์ใช้เพื่อเสริมสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมให้เกิดพฤติกรรมกรรมการปรับงาน ต่อพนักงานภายในองค์การหรือผู้ได้บังคับบัญชาได้ โดยอาจกำหนดนโยบายที่เป็นการส่งเสริมหรือเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็น หรือสามารถเสนอแนะแนวทางการทำงานของตนเอง ตามความต้องการหรือความถนัด รวมทั้ง

หัวหน้างานควรตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารจัดการข้อเรียกร้องในงานและทรัพยากรในงานของทีม ให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม ซึ่งจะส่งผลต่อระดับความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงานที่เพิ่มขึ้นของพนักงานภายในทีม อันนำไปสู่ระดับการรับรู้งานที่มีความหมายที่เพิ่มขึ้นได้ อีกทั้งอาจเป็นการลดปัญหาด้านสุขภาพจิตในการทำงานของพนักงาน และอาจสามารถเพิ่มผลลัพธ์ในเชิงบวกในงานและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีขึ้นได้

ข้อจำกัดและงานวิจัยในอนาคต (Limitation and Future Research)

การวิจัยนี้ดำเนินกิจกรรมการปรับงานโดยมีการบรรยายเนื้อหาความหมายและความสำคัญของการรับรู้งานที่มีความหมาย ซึ่งเป็นตัวแปรที่ผู้วิจัยให้ความสนใจ เพื่อต้องการให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมเห็นประโยชน์ของกิจกรรมการปรับงาน แต่ในทางกลับกัน อาจส่งผลต่อการประเมินการรับรู้งานที่มีความหมายของกลุ่มทดลองในช่วงหลังรับโปรแกรมการปรับงานให้มีคะแนนเฉลี่ยที่มากขึ้นได้ เพราะอาจไปสะท้อนในความคิดเห็นของผู้เข้าร่วมกิจกรรมในการทำแบบประเมินในครั้งที่ 2 โดยไม่ตั้งใจ (Unintended effect) รวมทั้งงานวิจัยนี้ใช้วิธีดำเนินการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างจากความสมัครใจ โดยให้ผู้สมัครเลือกเข้าร่วมในกลุ่มทดลองหรือกลุ่มควบคุมโดยไม่ได้มีกระบวนการสุ่มกลุ่มตัวอย่างเพื่อเข้ากลุ่มทดลองหรือกลุ่มควบคุม (Random assignment) ดังนั้นในกระบวนการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างอาจมีความลำเอียง (Bias) เกิดขึ้นได้ รวมทั้งจำนวนกลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยนี้มีจำนวนทั้งหมด 54 คน ซึ่งอาจมีจำนวนน้อยเกินไปในการวิเคราะห์ตัวแปรต้นกลาง ดังนั้นสำหรับการทำวิจัยในอนาคต ผู้วิจัยจึงเสนอให้ผู้วิจัยคำนึงถึงประเด็นเหล่านี้ในการออกแบบโปรแกรมการปรับงาน รวมทั้งเพื่อให้ได้ผลของการศึกษาที่ละเอียดและสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาโปรแกรมการปรับงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์มากยิ่งขึ้น จึงควรศึกษาปัจจัยในองค์ประกอบย่อยของแต่ละตัวแปร เพื่อให้ได้ผลของการศึกษาเพิ่มเติมว่าองค์ประกอบย่อยข้อใดบ้างที่มีความสัมพันธ์กัน รวมทั้งควรศึกษาผลของโปรแกรมการปรับงานในช่วงหลังจากผ่านกิจกรรมการปรับงานไปแล้วระยะเวลาหนึ่ง เพื่อศึกษาผลของกิจกรรมการปรับงานว่าจะสามารถยกระดับของพฤติกรรมกรรมการปรับงานได้ยาวนานเพียงใด เพื่อให้ได้ผลของการศึกษาไปใช้ในการพัฒนาตัวโปรแกรมการปรับงาน เพื่อให้มีประสิทธิภาพและเกิดผลลัพธ์ที่ดียิ่งขึ้นต่อไป

เอกสารอ้างอิง (References)

- ติชลา พัชรดำรงกุล. (2560). *การปรับงาน ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน และงานที่มีความหมาย: การวิเคราะห์อิทธิพลส่งผ่านระยะยาว* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย]. Chulalongkorn University Intellectual Repository (CUIR). <http://cuir.car.chula.ac.th/handle/123456789/59995>

- Aust, B., Rugulies, R., Finken, A., & Jensen, C. (2010). When workplace interventions lead to negative effects: Learning from failures. *Scandinavian Journal of Public Health*, 38(3), 106–119. <https://doi.org/10.1177/1403494809354362>
- Bailey, C., & Madden, A. (2016). What makes work meaningful-or meaningless?. *Sloan Management Review*, 57, 53– 61.
- Berg, J. M., Dutton, J. E., Wrzesniewski, A., & Baker, W. E. (2008). *Job crafting exercise*. <https://positiveorgs.bus.umich.edu/wp-content/uploads/Job-Crafting-Exercise-Teaching-Note-Aug-101.pdf>
- Berg, J. M., Dutton, J. E., Wrzesniewski, A., & Baker, W. E. (2013). *Job crafting exercise*. University of Michigan.
- Brislin, R. W. (1970). Back-Translation for Cross-Cultural Research. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 1(3), 185–216. <https://doi.org/10.1177/135910457000100301>
- 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>
- Edwards, J. R. (1991). Person–job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique. *International review of industrial and organizational psychology*, 6, 283–357.
- Geldenhuis, M., Laba, K., & Venter, C. M. (2014). Meaningful work, work engagement and organizational commitment. *SA Journal of Industrial Psychology*, 40(1), 1-10. <https://doi.org/10.4102/sajip.v40i1.1098>
- 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>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective*. Pearson Prentice Hall.
- 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>

- Kooij, D. T., van Woerkom, M., Wilkenloh, J., Dorenbosch, L., & Denissen, J. J. (2017). Job crafting towards strengths and interests: The effects of a job crafting intervention on person-job fit and the role of age. *Journal of applied Psychology, 102*(6), 971-981. <https://doi.org/10.1037/apl0000194>
- Kristof, A. L. (1996). Person–organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurements, and implications. *Personnel Psychology, 49*(1), 1–49. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x>
- Liu, X., Yu, J., Guo, Q., & Li, J. (2022). Employee engagement, its antecedents and effects on business performance in hospitality industry: A multilevel analysis. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 34*(12), 4631-4652. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2021-1512>
- 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. M. (2008). *The meaning of work, mental health and organizational commitment*, Montréal: IRSST. <http://www.irsst.qc.ca/media/documents/pubirsst/r-585.pdf>
- 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.
- 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>
- Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior, 30*, 91–127. <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*(49). <https://doi.org/10.1186/s40359-016-0157-9>

- Scroggins, W. A. (2008). Antecedents and outcomes of experienced meaningful work: A person-job fit perspective. *Journal of Business Inquiry*, 7(1), 68-78.
- Schneider, M. (2017, July 19). *Google spent 2 years studying 180 teams. The most successful ones shared these 5 traits*. Inc.com. <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* [Master's thesis, Tilburg University]. Tilburg University. <http://arno.uvt.nl/show.cgi?fid=147431>
- 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.
- Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 1-9. <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>
- 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. V., 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. (2019). 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. *Research in human resources management*, 17, 209–243.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of management review*, 26(2), 179-201. <https://doi.org/10.2307/259118>