

ความเหมาะสมกับงานและการปรับรูปแบบการทำงานที่มีผลต่อความพึงพอใจในงาน
ของพนักงานมหาวิทยาลัยในประเทศไทย
The Affecting of Personal Job-Fit and Job Crafting on Job Satisfaction of the
University Staffs in Thailand

วีระศักดิ์ จินารัตน์

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยการจัดการและเทคโนโลยีอีสเทิร์น

749/1 ตำบลในเมือง อำเภอเมือง จังหวัดอุบลราชธานี 34000

Veerasak Jinarat

The Faculty of Business Administration, The Eastern University of Management
and Technology

749/1 Nai Mueang, Mueang, Ubon Ratchathani, 34000

E-mail: Veerasakji@gmail.com

บทคัดย่อ

งานวิจัยเชิงปริมาณนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลของความเหมาะสมกับงานและการปรับรูปแบบการทำงานที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานมหาวิทยาลัยในประเทศไทย โดยผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 440 คน และนำกลับมาวิเคราะห์ผลด้วยสถิติวิเคราะห์สหสัมพันธ์สหสัมพันธ์และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ ผลวิจัยพบว่า ความเหมาะสมกับงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการปรับรูปแบบการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ รวมถึงความเหมาะสมกับงานยังมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และมีค่า r ที่ .60 ความเหมาะสมกับงานมีอิทธิพลทำนายต่อความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .00 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ $R^2 = .42$ ความคาดเคลื่อนสะสมร้อยละ 72 และความแปรปรวนร่วมกันสูง นอกจากนี้ การปรับรูปแบบการทำงานมีอิทธิพลทำนายต่อความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ กับผลการวิจัยสรุปได้ว่า ความเหมาะสมกับงานและการปรับรูปแบบการทำงานมีผลต่อระดับความพึงพอใจของพนักงาน ดังนั้น ผู้บริหารมหาวิทยาลัยควรปรับปรุงความสุขของพนักงานในการทำงานเพื่อสร้างผลงานให้มากขึ้น

คำสำคัญ: ความเหมาะสมกับงาน การปรับรูปแบบทำงาน ความพึงพอใจในงาน พนักงานมหาวิทยาลัย

Abstract

This quantitative research aims to study the affecting of personal job-fit and job crafting on job satisfaction of the university staffs in Thailand. The researcher collected 440 respondents of the sample before analyzed the data by coefficient correlation and multi-regression analysis. The research results demonstrate that personal job-fit related significantly and positively to job crafting and job satisfaction at $r = .60$. The personal job-fit influenced and predicted significantly to job satisfaction with high covariance level, at $R^2 = .42$, std. error = $.72$ (Sig $.00$). Moreover, job crafting also influenced and predicted significantly to job satisfaction. The research results concluded that personal job-fit and job crafting effected on staffs' job satisfaction. Hence, the university administrators should improve staffs' happiness in working for enhancing more staffs' productivities.

Keywords: Personal Job-Fit, Job Crafting, Job Satisfaction, University Staffs

บทนำ

ความกดดันทางเศรษฐกิจ ความเจริญเติบโตของเทคโนโลยีและการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรทำให้เกิดความยืดหยุ่นในการทำงานให้เหมาะสมกับสถานที่ทำงานที่จะต้องมีการออกแบบใหม่ (Redesign) การจัดการองค์กร (Organizational Management) โดยใช้ทรัพยากรบุคคลให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร (Oldham & Hackman, 2010) ด้วยเหตุผลนี้ การขับเคลื่อนการออกแบบงานใหม่ของพนักงาน (Employee-Driven Job Design) จะทำให้พนักงานสามารถทำงานในตำแหน่งงานของตนเองให้สำเร็จตามความเหมาะสมของงานบุคคล (Person-Job Fit) และการออกแบบงานใหม่ที่เรียกว่า (Job-Crafting: JC) ทั้งนี้ การปรับรูปแบบการทำงานใหม่เป็นการตอบโต้ภัยที่ท้าทายของการออกแบบงานใหม่ ที่พนักงานจะมีความยืดหยุ่นในปฏิกริยาของการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และจำเป็นต้องได้รับการออกแบบงานใหม่ยังเป็นเครื่องมือที่นำไปสู่ความสำเร็จโดยความเหมาะสมในงานของบุคคล (Person-Job Fit) (Roczniewska et al., 2023)

อย่างไรก็ตาม Tims and Bakker (2010) อธิบายว่าเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้จัดการในการศึกษาเกี่ยวกับวิธีการใช้ความสามารถของพนักงานที่มอบหมายให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งวิธีการปรับเปลี่ยนหรือคานียามใหม่เกี่ยวกับงาน การออกแบบงาน เป็นอีกหนึ่งวิธีการที่เน้นวิธีการทำงานของพนักงาน ซึ่งการออกแบบงานแบบดั้งเดิม เป็นการออกแบบตามวิธีบน-ล่าง ที่เน้นความรับผิดชอบของผู้จัดการที่ต้องสร้างสรรค์งาน แต่ในปัจจุบันการปฏิบัติบริหารทรัพยากรมนุษย์มีการปฏิบัติตามวิธีล่าง-บน ที่ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการออกแบบการทำงาน (Job Crafting) (Cheng et al., 2016) กระบวนการปรับรูปแบบการทำงานจึงต้องให้พนักงานเปลี่ยนแปลงตามความจำเป็นในงานที่อาศัยขอบเขตของกายภาพ สังคมและการ

เรียนรู้ (Slemp & Valla-Brodrick, 2013) ทั้งนี้ การปรับรูปแบบการทำงานส่งผลต่อผลลัพธ์ของพนักงานในด้านทัศนคติต่องาน เช่น ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) ความปรารถนาในการเปลี่ยนงานและผลการปฏิบัติงาน (Job Performance) (Rudolph et al., 2017) และเป็นป-ระเด็นสำคัญที่ส่งผลกระทบโดยตรงต่อคุณภาพและประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษากับสถาบันทั่วไป ทั้งนี้เพราะเหตุนี้ส่งผลต่อการพัฒนาศักยภาพในการแข่งขัน ความอยู่รอดขององค์กรและการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมทั้งด้านสังคมกับเศรษฐกิจ

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้สนใจในการศึกษาเกี่ยวกับรูปร่างและลักษณะของความเหมาะสมกับงานกับการปรับรูปแบบการทำงานที่ส่งผลกระทบโดยตรงต่อความพึงพอใจในงาน ของพนักงานมหาวิทยาลัยในประเทศไทยสำหรับนำไปกำหนดรูปแบบและกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้มีคุณค่าสอดคล้องกับความเจริญของกระแสโลก

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 1) เพื่อศึกษาความแปรปรวนร่วมกันของปัจจัยส่วนบุคคลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานมหาวิทยาลัยในประเทศไทย
- 2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความเหมาะสมกับงานและการปรับรูปแบบการทำงานที่มีต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานมหาวิทยาลัยในประเทศไทย
- 3) เพื่อศึกษาอิทธิพลของความเหมาะสมกับงานและการปรับรูปแบบการทำงานที่มีต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานมหาวิทยาลัยในประเทศไทย

ทบทวนวรรณกรรม

Ghazzawi et al (2021) ได้อธิบายว่า การปรับรูปแบบการทำงาน (Job Crafting) เป็นรูปแบบของพฤติกรรมเชิงรุก (Proactive Behavior) ที่พนักงานต้องเปลี่ยนแปลงการทำงานปกติให้ดีขึ้นและเหมาะสม (Match) กับความต้องการของสถานที่ทำงานในสภาพแวดล้อมการทำงานที่สลับซับซ้อน ทั้งการทำงานที่ชอบเป็นแนวคิดที่มีโครงสร้างสลับซับซ้อน และ Tang et al (2021) ได้แสดงเหตุผลว่า สภาพเงื่อนไขของภาวะเศรษฐกิจโลกและองค์กรต้องตอบสนองความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จึงต้องเปลี่ยนกลยุทธ์และการดัดแปลงสภาพแวดล้อมต่างๆ เพื่อความอยู่รอด อีกทั้งความต้องการขององค์กรที่ต้องยืดหยุ่นทั้งในระดับภายในและภายนอกองค์กร ที่ต้องนำเสนอการดัดแปลงของลูกจ้างที่ตอบสนองการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมและทัศนคติของคนในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญ (Heinonen & Strandvik, 2020) ทั้งนี้กระบวนการคัดเลือกลูกจ้างแบบดั้งเดิมมีการคัดเลือกบนพื้นฐานของหน้าที่ (Duties) และคุณสมบัติ (Qualification) เฉพาะตามลักษณะงาน (Job Description) ทำให้ความเหมาะสมกับงาน (Job-Fit) ที่ต้องการคนที่มีความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และความสามารถ (Abilities) ที่เพียงพอที่ตอบสนองกับภาระงาน (Task) หน้าที่ (Duties) และความรับผิดชอบ (Responsibilities) (Tang et al., 2021) และความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพเงื่อนไขทางเศรษฐกิจ

ทั่วโลกเป็นเหตุให้ทุกองค์กรต้องเปลี่ยนแปลงตนเองตามสภาพแวดล้อมทางธุรกิจด้วยกลยุทธ์และการปรับตัวตามสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อความอยู่รอด (Tang et al., 2021) องค์กรจึงต้องเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกด้วยความยืดหยุ่นและความพร้อมของพนักงานที่ต้องเปลี่ยนพฤติกรรม (Behavior) และทัศนคติ (Attitude) (Heinonen & Strandvik, 2020) ซึ่งอนาคตเกี่ยวกับความท้าทายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ที่ต้องเผชิญกับเครื่องกลอัจฉริยะ (Machine Intelligence) และการทำงานเสมือนจริง (Virtual Work) นอกจากนี้ การปฏิวัติอุตสาหกรรม 4.0 หรือการปฏิวัติดิจิทัล ซึ่งเป็นต้นเหตุของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทางอุตสาหกรรม ความไม่แน่นอนของการทำงานในอนาคต รวมถึงการขึ้นราคาน้ำมันและการแพร่ระบาดของเชื้อโรคกลายเป็นความท้าทายและส่งผลกระทบต่อลูกจ้างและองค์กร (Ganaie & Hague, 2017) ด้วยเหตุผลดังกล่าว ทักษะของลูกจ้างที่สูงและการสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญ (Wilcox, 2016)

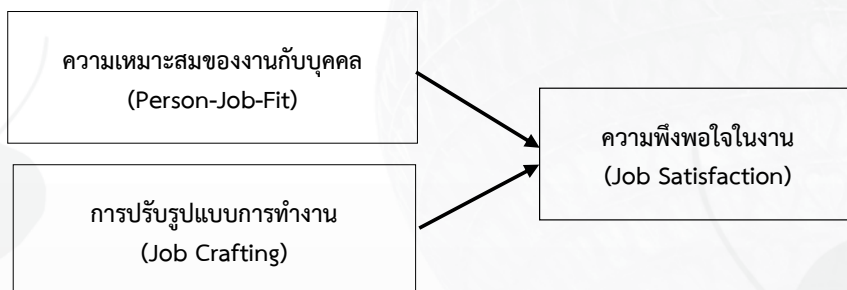
แต่สำหรับ Caldwell and O'Reilly (1990) ได้อธิบายแนวคิดของความเหมาะสมกับงาน (Job-Fit) ว่าเป็นความสอดคล้อง (Congruence) ระหว่างลักษณะบุคลิกของบุคคล (Individual Personalities) และสิ่งแวดล้อมในงาน หรือเป็นความสามารถระหว่างบุคคลและงานเฉพาะ (Specific Job) ความเหมาะสมกับงานจึงเป็นระดับของความเหมาะสมระหว่างผลงานของบุคคลหรือความสามารถกับงานหรือหน้าที่เฉพาะ (Edward, 1991) นอกจากนี้ ความเหมาะสมกับงานมีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคคล ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) และการตั้งใจลาออก (Turnover Intention) ในองค์กร (Brkich et al., 2002) และการศึกษาของ Edwards (1991) ได้สรุปผลของความเหมาะสมกับงานและผลของพฤติกรรมลูกจ้าง เช่น ความพึงพอใจในงาน ความกดดันในงานต่ำ ผลงาน อัตราการเข้าทำงานและอัตราคงอยู่ทำงาน กับ Lewis et al (2007) ได้อธิบายความเหมาะสมของงาน (Job-Fit) หมายถึงความเหมาะสมระหว่างบุคคลและคุณสมบัติของการทำงานเฉพาะ และหมายถึงระดับของคุณสมบัติ (Qualifications) ทักษะ (Skill) ความรู้ (Knowledge) และความสามารถ (Ability) ของบุคคลตามเส้นทางของความต้องการ (Requirement) ของงาน (O'Reilly et al., 1991) นอกจากนี้ หลักการพื้นฐานของความเหมาะสมในงาน (Job-Fit) เป็นความพยายามส่วนบุคคลของลูกจ้างและประสบการณ์ที่ได้รับจากความเป็นจริงของตนเอง รวมทั้งการเรียนรู้ (Cognitive) และอารมณ์ (Emotion) (Sekiguchi, 2006) อย่างไรก็ตาม การเรียนรู้ทางสังคม (Social Cognitive) เป็นความสัมฤทธิ์ผลและประสบความสำเร็จในการทำงานของลูกจ้าง และก่อให้เกิดความศรัทธาและการพัฒนาระดับความเชื่อมั่นเกี่ยวกับความเฉียบคม (Acumen) ความเชื่อมั่นดังกล่าวเป็นการบูรณาการระดับสูงสุดของแรงจูงใจที่มีผลต่อความเหมาะสมกับงาน (Job-Fit) ของลูกจ้าง (Kemp et al., 1997) ทั้งนี้ Lauver and Kristof-Brown (2001) ยืนยันว่า ความเหมาะสมกับงานมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) และการยอมรับความเหมาะสมกับงานก่อให้เกิดผลงานของบุคคล

อย่างไรก็ตาม Gonzales-Mule et al. (2021) อธิบายการปรับรูปแบบการทำงาน (Job Crafting) ว่าเป็นชุดของพฤติกรรมเชิงรุกที่ลูกจ้างแสดงความสามารถระหว่างทรัพยากรในงาน (Job Resource) และ ความต้องการในงาน (Job Demand) ลูกจ้างที่มีความต้องการในงานสูง จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเชิงจิตวิทยาของลูกจ้าง เมื่อความรับผิดชอบในงานเพิ่มทรัพยากรในงาน ลูกจ้างจะรู้สึกกดดันในการทำงานแล้วเกิดความกังวล

(Anxiety) หรือเจ็บปวด (Pain) และเป็นการยากในการเสียสละในการทำงาน ทั้งนี้ ทรัพยากรในงาน (Job Resource) หมายถึง ปัจจัยเชิงจิตวิทยากายภาพ สังคมและองค์กร เช่น ความอิสระในการทำงาน (Work Autonomy) การสนับสนุนทางสังคม (Social Support) และผลสะท้อนการปฏิบัติงาน (Performance Feedback) (Bakker & Demerouti, 2016) ส่วน Tims and Bakker (2010) อธิบายการปรับรูปแบบการทำงาน (Job Crafting) ว่าเป็นการเริ่มต้นในการเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานที่เป็นจริงเพื่อการรับรู้ความต้องการของงาน พฤติกรรมการทำงานเชิงรุก (Proactive Behavior) ของลูกจ้างเป็นความตั้งใจเพื่อเพิ่มการใช้ทรัพยากรและลดความต้องการของตนเอง ทั้งนี้ Wrzesniewski and Dutton (2001) ออกเป็น 3 รูปแบบ ได้แก่ การปรับงาน (Task Crafting) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงของบุคคลในรูปแบบ (Types) หรือจำนวน กิจกรรม (Activities) เช่น ทำงานใหม่ที่เหมาะสมกับบุคลิกภาพตนเองเพื่อความน่าเชื่อที่ดีขึ้น การปรับความสัมพันธ์ (Relational Crafting) เป็นการเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์ของการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น เช่น การแนะนำตัวเองเพื่อการติดต่อกับผู้อื่นในสถานที่ทำงาน และการปรับการเรียนรู้ (Cognitive Crafting) เป็นการสะท้อนวิธีการได้รับของบุคคลเกี่ยวกับงาน เช่น การเสาะหางานหรือการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่ใหม่ขึ้นเพื่อการสร้างงาน และ Robbins et al. (2015) ให้ความหมายของความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) หมายถึงความเพลิดเพลินหรือความรู้สึกเชิงบวกเกี่ยวกับการทำงานของบุคคลที่มีต่องาน ความพึงพอใจในงานจึงเป็นแนวคิดความสัมพันธ์และเปรียบเทียบการอ้างถึงคุณค่าระหว่างการประเมินการทำงานบนพื้นฐานของการตัดสินใจด้วยอารมณ์ (Tang et al., 2021)

กรอบแนวคิดการวิจัย

ขอบเขตด้านเนื้อหา เป็นการทบทวนวรรณกรรมต่างๆที่เกี่ยวกับแนวคิดความเหมาะสมกับงาน (Job-Fit) การปรับรูปแบบการทำงาน (Job Crafting) และความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) จากหนังสือ (Text Book) วารสาร (Journal) และข้อมูลฐานวิจัย (Data-based Research) เช่น ABI/Inform, Emerald, ebsscohost.com



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

หมายเหตุ. ดัดแปลงจาก “Crafting a Job: Previsioning Employees as Active Crafters of Their Work,” by A. Wrzesniewski and J. E. Dutton, 2001, *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201 (<https://www.jstor.org/stable/259118>); “The Impact of Human Resource Management Practices on Person-Job Fit: The Mediating Role of Human Resources Agility at Jordanian Airlines Companies,” by M. Al-Nawasrah and K. K. Alafi, 2021, *Global Journal of Economics and Business (GJEB)*. 11(1), 113-131 (<https://doi.org/10.31559/GJEB2021.11.1.9>).

วิธีการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร (Population) หมายถึงสถาบันในระดับอุดมศึกษาของรัฐและเอกชนทั่วประเทศจำนวน 151 แห่งเป็นหน่วยในการวิเคราะห์ข้อมูล และมีพนักงานของสถาบันเป็นผู้ให้ข้อมูล (กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม [อววน.], 2567)

ขนาดกลุ่มตัวอย่าง (Sample size) ผู้วิจัยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และยอมรับความผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการสุ่มตัวอย่างไม่เกินร้อยละ 5 ได้ขนาดตัวอย่างจำนวน 110 สถาบัน และเก็บข้อมูลสถาบันละ 4 ตัวอย่างประกอบด้วยผู้บริหารหรือคณบดี 1 คน อาจารย์ 1 คน เจ้าหน้าที่ 1 คน และลูกจ้างอย่างละ 1 คน รวมขนาดกลุ่มตัวอย่างที่คำนวณได้เท่ากับ 440 คน (วีระศักดิ์ จินารัตน์, 2564ก)

วิธีสุ่มตัวอย่าง (Random sampling) ผู้วิจัยสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอนเริ่มต้นจากจับสลากรายชื่อสถาบันอุดมศึกษา และประชาสัมพันธ์โครงการวิจัย ประสานงานกับผู้ช่วยวิจัยในพื้นที่พร้อมทั้งรับสมัครผู้ให้ข้อมูลรวมถึงขอความร่วมมือในการบอกต่อผู้ให้ข้อมูลคนถัดไปจนกว่าจะได้ข้อมูลครบตามจำนวนที่ต้องการ

ตารางที่ 1 สัดส่วนประชากรและขนาดตัวอย่าง

ภาค	จำนวนประชากร	ขนาดตัวอย่าง	จำนวนตัวอย่าง
เหนือ	35	25	100
ตะวันออกเฉียงเหนือ	34	25	100
กลาง	63	46	184
ใต้	19	14	56
รวม	151	110	440

แต่อย่างไรก็ตามผู้วิจัยคำนึงถึงความสมัครใจในการให้ข้อมูลของอาสาสมัครและดำเนินการเก็บข้อมูลโดยปราศจากเงื่อนไขหรือประโยชน์ใดใดต่อตรง ทั้งนี้เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สะท้อนความจริงมากที่สุดเท่าที่จะควบคุมได้

2. เครื่องมือวิจัย

ผู้วิจัยพัฒนาแบบสอบถามจากการนำเอาผลของการสุ่มสาระสำคัญมาตามเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแล้วนำไปร่างเป็นแบบสอบถาม นำไปทดลองใช้และปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์มากที่สุดก่อนนำไปใช้รวบรวมข้อมูล โดยมีขั้นตอนการสร้างและพัฒนาแบบสอบถาม โดยผู้วิจัยนำเอาสาระสำคัญ คำสำคัญและตัวบ่งชี้ที่สรุปได้จากการทบทวนวรรณกรรมไปร่างเป็นข้อคำถามและแบบสอบถาม โดยมีลักษณะของแบบสอบถามต่อไปนี้

แบบสอบถามเป็นแบบมาตรวัด 5 ระดับตามตัวเลข 1 ถึง 5 กับมีความหมายกำกับตัวเลขว่า น้อยที่สุด น้อย ปานกลาง มากและมากที่สุด โดยแบ่งออกเป็นหลายตอนต่อไปนี้

ตอนที่ 1 สอบถามข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 7 ข้อ

ตอนที่ 2 สอบถามความเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมกับงาน จำนวน 8 ข้อ

ตอนที่ 3 สอบถามความเห็นเกี่ยวกับการปรับปรุงแบบการทำงาน จำนวน 18 ข้อ

ตอนที่ 4 สอบถามความเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน จำนวน 3 ข้อ

ต่อจากนั้นผู้วิจัยนำไปขอความร่วมมือจากคณาจารย์ในสถาบันได้ร่วมกันตรวจสอบและแสดงความเห็นสำหรับนำไปปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้อง และเชื่อมั่นว่าสามารถนำไปสู่คำตอบได้ตรงตามวัตถุประสงค์ วิจัยอันเป็นหัวใจสำคัญของการทำวิจัยทุกชนิด (วีระศักดิ์ จินารัตน์, 2564ข) เมื่อปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์ดีแล้วผู้วิจัยจึงได้นำไปทดลองใช้เพื่อทดสอบคุณภาพของแบบสอบถามนี้

ส่วนขั้นตอนการพัฒนาคุณภาพแบบสอบถาม ผู้วิจัยนำร่างแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วตามขั้นตอนการสร้างแบบสอบถาม ไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างอื่นเพื่อนำเอาผลมาทดสอบความตรงและความเชื่อมั่นตามเกณฑ์ต่อไปนี้

เกณฑ์ทดสอบความตรง ผู้วิจัยทดสอบความตรงตามค่า KMO มากกว่า .80 ค่า Extraction มากกว่า .50 และค่า Variance มากกว่าร้อยละ 50 (วีระศักดิ์ จินารัตน์, 2564ก)

เกณฑ์ทดสอบความเชื่อมั่น ผู้วิจัยกำหนดค่า Alpha มากกว่า .80 กับความเที่ยงตรงรายข้อมากกว่า .40 ขึ้นไปเป็นเกณฑ์ทดสอบ (ประสพชัย พสุนนท์, 2557)

และมีผลทดสอบต่อไปนี้

แบบสอบถามนี้มีความตรงตามค่า KMO ที่ .89, .93 และ .69 มีค่า Extraction ระหว่าง .57-.98 ระหว่าง .43-.77 และระหว่าง .73-.90 กับมีค่า Variance ร้อยละ 68.45 ร้อยละ 65.14 และร้อยละ 82.83 ส่วนความเชื่อมั่นมีค่า Alpha ที่ .81, .94 และ .89 กับมีความเที่ยงตรงรายข้อระหว่าง -.03-.73, ระหว่าง .42-.77 และระหว่าง .70-.87

3.3) การเก็บข้อมูล

ผู้วิจัยเก็บข้อมูลร่วมกับเครือข่ายในแต่ละพื้นที่โดยเริ่มจากการประชาสัมพันธ์โครงการวิจัยและเปิดรับสมัครผู้ให้ข้อมูลแล้วดำเนินการจัดส่งแบบสอบถามไปตามบัญชีรายชื่ออาสาสมัครพร้อมทั้งกำชับเครือข่ายในการติดตามแบบสอบถามและนำส่งกลับคืนผู้วิจัยตามขั้นตอนต่อไปนี้

1) ขั้นตอนการเตรียมการ เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยจัดเตรียมแบบสอบถามและติดต่อประสานงานไปยังเครือข่ายในแต่ละพื้นที่ที่จับสลากรายชื่อสถาบันได้เพื่อชี้แจงวัตถุประสงค์วิจัยพร้อมตอบข้อสงสัยในการตอบแบบสอบถาม

2) ขั้นตอนการประกาศรับสมัครผู้ให้ข้อมูล เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยประชาสัมพันธ์โครงการวิจัยไปยังพื้นที่กลุ่มตัวอย่าง และรับสมัครอาสาสมัครให้ข้อมูลสำหรับนำไปจัดทำบัญชีรายชื่อ

3) ขั้นตอนการแจกแบบสอบถามและชี้แจงข้อสงสัยกับกำกับการจัดส่งแบบสอบถามกลับคืนผู้วิจัย โดยผู้วิจัยจัดส่งแบบสอบถามผ่านไปยังเครือข่ายในแต่ละพื้นที่พร้อมกับกำกับการจัดส่งแบบสอบถามกลับคืนผู้วิจัยภายในระยะเวลาที่ตกลงกันได้

4) ขั้นตอนการติดตามผล เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยใช้โทรศัพท์ติดตามผลการเก็บแบบสอบถามกลับคืนจากเครือข่ายและแก้ไขปัญหาทันทีเมื่อพบว่าไม่ได้รับแบบสอบถามกลับคืน

5) ขั้นตอนการตรวจสอบแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาโดยแยกเอาแต่เฉพาะแบบสอบถามที่มีคำตอบครบทุกข้อไว้สำหรับนำไปวิเคราะห์ผล

โดยผู้วิจัยสามารถเก็บข้อมูลที่น่ามาวิเคราะห์ผลได้ร้อยละ 98.82 จากจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดที่รวบรวมกลับคืนมาได้

3.4) การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยใช้สถิติทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยแบบ t-test และแบบ F-test รวมถึงวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมกันของหลายตัวแปร ใช้สถิติวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ และกำหนดเกณฑ์การแปลผลต่อไปนี้

ถ้าค่า r เท่ากับ .00 แปลผลได้ว่า ไม่มีความสัมพันธ์กันเลย

ส่วนค่า r ระหว่าง .01-.20 แปลผลได้ว่า มีความสัมพันธ์กันน้อยมากหรือต่ำมาก

ค่า r ระหว่าง .21-.50 แปลผลได้ว่า มีความสัมพันธ์กันน้อยหรือต่ำ

ค่า r ระหว่าง .51-.80 แปลผลได้ว่า มีความสัมพันธ์กันปานกลาง

ค่า r ระหว่าง .81-1.00 แปลผลได้ว่า มีความสัมพันธ์กันมาก

รวมถึงศึกษาผลกระทบจากปัจจัยอื่นตามผลที่เหลือของสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ r^2 หรือ $100-r^2$ = ผลกระทบของปัจจัยอื่นโดยเฉพาะปัจจัยที่เปลี่ยนแปลง เวลา เหตุการณ์ และความสัมพันธ์ทางสังคมเศรษฐกิจ ซึ่งอาจแสดงผลต่อความถูกต้อง น่าเชื่อถือและตรงกับสภาพจริงของผลวิจัยลดลงอันเนื่องจากมีอิทธิพลของตัวแปรอื่นที่มีผลแทรกเข้ามาโดยไม่ตั้งใจ นอกจากนี้แล้วยังใช้สถิติวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ แบบ Stepwise คัดตัวแปรอิสระเข้าสมการพยากรณ์ และนำเอาผลทดสอบ t คะแนนมาตรฐานและสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ r^2 รวมถึงความแปรปรวนร่วมกันค่า F กับความคลาดเคลื่อนของตัวแปรเหตุเป็นอิสระต่อกันตามค่า Durbin-Watson ระหว่าง 1.50-2.50 ไปใช้ประกอบการอธิบายผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิจัย

ผลวิจัยพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้านสถาบันที่สังกัดและตำแหน่งงานมีผลกระทบต่อความเหมาะสมกับงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 กับมีผลทดสอบ $F = 2.27$ (Sig. 047) และมีความสามารถในการอธิบายตัวแปรผลได้ร้อยละ 17 ขณะเดียวกันที่ปัจจัยด้านตำแหน่งงานและรายได้มีผลกระทบต่อความพึงพอใจในงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีผลทดสอบความแปรปรวนที่ค่า $F = 2.94$ (Sig. 001) กับมี

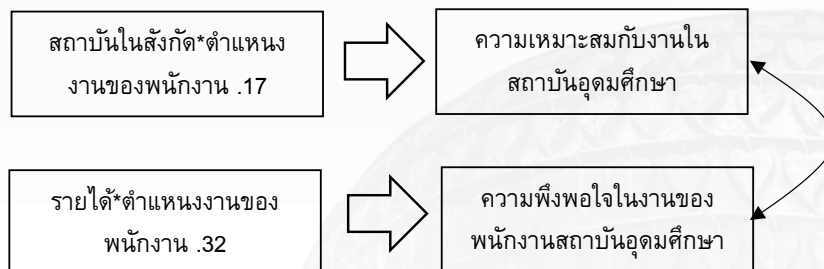
ความสามารถอธิบายตัวแปรผลของตัวแปรเหตุได้ร้อยละ 32 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ตามตารางแสดงประกอบต่อไปนี้

ตารางที่ 2 ผลกระทบร่วมกันของปัจจัยส่วนบุคคลต่อตัวแปรหลัก

Source	Type II SS	Df	MS	F	Sig.	R ²
สถาบันในสังกัด*ตำแหน่งงาน* ความเหมาะสมกับงาน	3.46	5	.693	2.27*	.047	.17
ตำแหน่งงาน*รายได้*ความพึง พอใจในงาน	24.76	12	2.06	2.94**	.001	.32

**P value .01, *.05

จากตารางผลวิจัยพบว่า สถาบันในสังกัดกับตำแหน่งงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในระดับอุดมศึกษามีผลกระทบร่วมกันต่อความเหมาะสมกับงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และอธิบายความสัมพันธ์ได้ร้อยละ 17 ขณะที่ความพึงพอใจในงานได้รับผลกระทบร่วมกันจากตำแหน่งงานและรายได้ของพนักงานที่ทำงานในสถาบันอุดมศึกษาทั้งภาครัฐและภาคเอกชน



ภาพที่ 2 ผลกระทบของปัจจัยส่วนบุคคล

จากภาพประกอบผลวิจัยพบว่า สถาบันที่สังกัดและตำแหน่งงานที่ต่างกันของพนักงานทำงานในมหาวิทยาลัยทั้งภาครัฐและเอกชนมีผลต่อความเหมาะสมกับงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และยังสามารถอธิบายขนาดของความเหมาะสมกับงานได้มากน้อยต่างกัน ระหว่างพนักงานที่ทำงานในสถาบันระดับอุดมศึกษาของรัฐกับเอกชน และที่สำคัญคือตำแหน่งงานกับรายได้มากน้อยของพนักงานเป็นตัวตัดสินในระดับความพึงพอใจในงานถึงร้อยละ 37 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ขณะที่ผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของ Pearson ผลวิจัยพบว่า ความเหมาะสมกับงานมีความสัมพันธ์กันเชิงบวกกับการปรับรูปแบบการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีค่า r ระดับปานกลางที่ .70 นอกจากนั้นแล้วยังมีความสัมพันธ์ขนาดปานกลางกับความพึงพอใจในงานที่ค่า $r = .60$ โดยมีความสัมพันธ์ขององค์ประกอบการทำงานมีความสัมพันธ์เป็นอันดับหนึ่งที่ค่า $r = .58$ ถัดมาเป็น

ความสัมพันธ์ของการปรับความสัมพันธ์ $r = .57$ การปรับการเรียนรู้ $r = .56$ และความสัมพันธ์ขององค์ประกอบการปรับแบบทำงาน $r = .51$ ทั้งนี้การปรับรูปแบบการทำงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานมากกว่าที่ค่า $r = .42$ ตามตารางแสดงประกอบต่อไปนี้

ตารางที่ 2 ความสัมพันธ์และผลกระทบของตัวแปรหลัก

ตัวแปร	ความพึงพอใจในงาน r	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ r^2	ผลกระทบของปัจจัยอื่น
ความเหมาะสมกับงาน	.60**	.36	64%
การปรับรูปแบบทำงาน	.65**	.42	58%
การปรับแบบทำงาน	.51**	.26	74%
การปรับการทำงาน	.58**	.34	66%
การปรับการเรียนรู้	.56**	.31	69%
การปรับความสัมพันธ์	.57**	.32	68%

**P value .01

ความเหมาะสมกับงาน*การปรับรูปแบบทำงาน $r = .70^{**}$

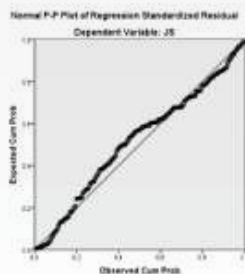
จากตารางผลวิจัยพบว่า การปรับรูปแบบทำงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานมากกว่าความสัมพันธ์ของความเหมาะสมกับงาน และมีค่า $r = .70$ มีสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่ $r^2 .49$ เป็นผลให้มีปัจจัยอื่นแทรกซ้อนได้ร้อยละ 51 แต่อย่างไรก็ตามองค์ประกอบทั้ง 4 ด้านของการปรับรูปแบบการทำงานล้วนมีผลกระทบของปัจจัยอื่นสูง โดยเฉพาะความสัมพันธ์ขององค์ประกอบด้านการปรับแบบทำงานมีผลกระทบจากปัจจัยอื่นร้อยละ 74 และอาจเกี่ยวข้องกับสถาบันในสังกัด ตำแหน่งงานและรายได้ของพนักงานที่ต่างกัน

ดังนั้นผลวิจัยสรุปได้ว่า ตัวแปรหลักทั้งสามคือความเหมาะสมกับงาน การปรับรูปแบบทำงานและความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันขนาดปานกลางทำให้มีผลกระทบจากปัจจัยอื่นสูง ควรแก่การศึกษาในครั้งต่อไป

และที่สำคัญผลวิจัยพบว่า ผลวิจัยยังพบว่า ความเหมาะสมกับงานมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .00 ผ่านแรงจูงใจในการทำงานที่คะแนนมาตรฐาน .25 มีผลทดสอบ $t = 4.69$ (Sig. 000) อิทธิพลของงานทุกอย่างในปัจจุบันเหมาะสมที่คะแนนมาตรฐาน .25 มีผลทดสอบ $t = 5.20$ (Sig. 000) และอิทธิพลของความสามารถใช้พรสวรรค์ ทักษะและสมรรถนะอย่างเต็มที่กับการทำงานมีผลกระทบต่อความพึงพอใจในงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีผลทดสอบ $t = 2.85$ (Sig. 004) กับมีคะแนนมาตรฐานที่ .13 รวมถึงอิทธิพลของความรู้ถึงเป้าหมายและความต้องการจากการทำงานมีผลทดสอบ $t = 2.61$ (Sig. 009) และความไม่เหมาะสมของงานที่ทำอยู่ปัจจุบันมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีผลทดสอบ $t = 2.51$ (Sig. 009) ตามตารางแสดงประกอบต่อไปนี้

ตารางที่ 3 อิทธิพลการทำนายของความเหมาะสมกับงาน

Independent	Beta	t-test	Sig.	Collinearity statistics
ค่าคงที่	-	10.20	.000	Tolerance .47-.98
แรงจูงใจในการทำงาน PV	.25	4.69***	.000	VIF 1.01-2.10
ความเหมาะสมของงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน WP	.25	5.20***	.000	Collinearity .00-.93
ความสามารถใช้พรสวรรค์ ทักษะและสมรรถนะ SC	.13	2.85**	.004	Durbin-Watson 1.49
ความรู้ถึงเป้าหมายและความต้องการจากการทำงาน GN	.13	2.61**	.009	
ความไม่เหมาะสมของงานที่ทำ UW	.09	2.51*	.012	



R^2 .42 Std error .72 F 62.78 Sig. 000

จากตารางผลวิจัยพบว่า ความเหมาะสมกับงานมีอำนาจทำนายต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชนได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .00 และมีสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ r^2 .42 มีผลกระทบของปัจจัยอื่นแทรกซ้อนเข้ามามากถึงร้อยละ 58 กับมีความคลาดเคลื่อนสะสมสูงถึงร้อยละ 72 รวมถึงมีความแปรปรวนร่วมกันที่ค่า $F = 62.76$ (Sig. 000)

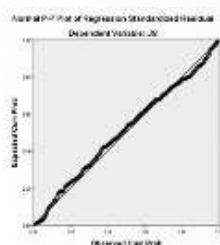
เมื่อนำเอาคะแนนมาตรฐานของตัวแปรวัดแต่ละตัวมาพัฒนาเป็นสมการประกอบได้รูปของสมการต่อไปนี้

$$\text{ความพึงพอใจในงาน} = .25PV + .25WP + .13SC + .13GN + .09UW$$

ส่วนผลการวิเคราะห์อิทธิพลทำนาย ผลวิจัยพบว่า การปรับความสัมพันธ์มีอำนาจทำนายความพึงพอใจในงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .00 มีผลทดสอบ $t = 4.42$ (Sig. 000) ถัดมาเป็นอิทธิพลของการปรับการทำงานมีผลกระทบต่อความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีผลทดสอบ $t = 3.32$ (Sig. 001) และการปรับการเรียนรู้มีผลกระทบต่อความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีผลทดสอบ $t = 2.97$ (Sig. 003) กับการปรับแบบทำงานมีผลกระทบต่อความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีผลทดสอบ $t = 3.33$ (Sig. 001) ตามตารางแสดงประกอบต่อไปนี้

ตารางที่ 4 อิทธิพลการทำนายของการปรับรูปแบบทำงาน

Independent	Beta	t-test	Sig.	Collinearity statistics
ค่าคงที่	-	4.22	.000	Tolerance .38-.58
การปรับการทำงาน TC	.19	3.32**	.001	VIF 1.72-2.59
การปรับความสัมพันธ์ RC	.23	4.42***	.000	Collinearity .00-.89
การปรับแบบทำงาน CR	.16	3.33**	.001	Durbin-Watson 1.41
การปรับการเรียนรู้ CC	.17	2.97**	.003	



R^2 .42 Std error .72 F = 77.82 Sig. 000

จากตารางผลวิจัยพบว่า การปรับรูปแบบทำงานมีอิทธิพลพยากรณ์ต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานสถาบันอุดมศึกษาได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .00 มีความสามารถอธิบายตัวแปรผลได้ทีค่า r^2 .42 มีความคลาดเคลื่อนสะสมร้อยละ 72 กับมีความแปรปรวนรวมกันที่ค่า F = 77.82 (Sig. 000) ขณะที่การปรับความสัมพันธ์มีคะแนนมาตรฐานลำดับหนึ่งที่ .23 ถัดมาเป็นคะแนนมาตรฐานของการปรับการทำงาน .19 และคะแนนมาตรฐานของการปรับการเรียนรู้ .17 กับ .16 คะแนนมาตรฐานของการปรับแบบทำงาน

เมื่อนำเอาคะแนนมาตรฐานมาสร้างสมการพยากรณ์ได้รูปสมการต่อไปนี้

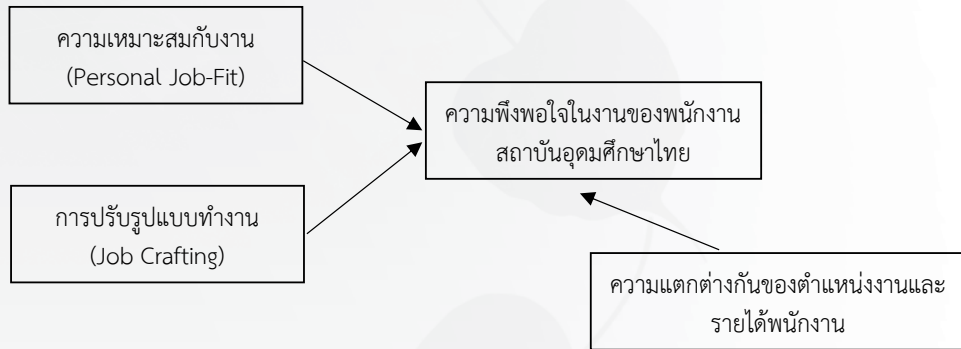
$$\text{ความพึงพอใจในงาน} = .19TC + .23RC + .16CR + .17CC$$

จากสมการผลวิจัยพบว่า แนวทางที่ควรนำไปพัฒนามากที่สุดคือการปรับความสัมพันธ์ ซึ่งประกอบด้วย การเข้าร่วมกิจกรรมในการทำงานเพื่อสร้างความสัมพันธ์ การทำความรู้จักกับทุกคนในสถานที่ทำงาน การแนะนำตนเองกับเพื่อนร่วมงานและทุกคนที่ยังไม่เคยรู้จักมาก่อน การเป็นเพื่อนกับคนงานที่มีทักษะและความสนใจคล้ายกัน และการจัดการกิจกรรมพิเศษในสถานที่ทำงาน หากแต่ต้องให้ความสำคัญกับคุณสมบัติที่ต่างกันของพนักงานแต่ละคนเกี่ยวกับตำแหน่งงานและรายได้ เหตุเพราะทั้งสองเป็นปัจจัยแสดงผลกระทบต่อความพึงพอใจในงานโดยตรง

ดังนั้นผลวิจัยสรุปได้ว่า การปรับรูปแบบทำงานมีผลกระทบโดยตรงต่อความพึงพอใจในงานโดยเฉพาะการปรับความสัมพันธ์มีอำนาจสูงกว่าการปรับอื่น จึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญหากแต่ควรตระหนักถึงความแตกต่างด้านตำแหน่งงานและรายได้ควบคู่ไปพร้อมกัน นอกจากนี้ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction)

ยังคงเป็นตัวแปรกลางที่เชื่อมโยงระหว่างความเหมาะสมในงาน (Person-Job Fit) และความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) และควรแก่การนำไปใช้เป็นหัวข้อวิจัยต่อไป

จากผลวิจัยที่สรุปได้ทั้งหมด ผู้วิจัยนำมาพัฒนาเป็นองค์ความรู้ได้ตามภาพประกอบต่อไปนี้



ภาพที่ 3 อิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานสถาบันอุดมศึกษา

จากภาพประกอบแสดงอำนาจของความเหมาะสมกับงานและการปรับรูปแบบทำงานมีผลต่อขนาดและระดับความพึงพอใจในงานของพนักงานสถาบันอุดมศึกษา โดยเชื่อว่าถ้าพนักงานมีความสุขจากการปฏิบัติงานย่อมมีผลการปฏิบัติงานมากกับสามารถพัฒนางานที่รับผิดชอบในขณะนั้นได้มากขึ้น (Productivity) หากแต่ถ้าไม่สามารถบริหารจัดการงานบุคคลได้สอดคล้องกับความถนัดและสนใจ กับที่สำคัญคือการตระหนักถึงคุณสมบัติที่แตกต่างกันของพนักงานทั้งในด้านตำแหน่งงานและรายได้ที่แต่ละคนได้รับแล้วผู้บริหารสถาบันนำไปใช้เป็นฐานประกอบการตัดสินใจบริหารจัดการใดใดเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ซึ่งด้วยเหตุนี้ทำให้ความพึงพอใจของแต่ละคนที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือปรากฏการณ์ใดใดมีความเป็นธรรมชาติตามเหตุและผลของบุคคลนั้น

อภิปรายผลการวิจัย

1) สถาบันในสังกัดกับตำแหน่งงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในระดับอุดมศึกษามีผลกระทบร่วมกันต่อความเหมาะสมกับงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และอธิบายความสัมพันธ์ได้ร้อยละ 17 ขณะที่ความพึงพอใจในงานได้รับผลกระทบร่วมกันจากตำแหน่งงานและรายได้ของพนักงานที่ทำงานในสถาบันอุดมศึกษาทั้งภาครัฐและภาคเอกชน จากผลวิจัยที่สรุปได้ทำให้ความสำคัญของการตัดสินใจอยู่ที่คุณสมบัติเฉพาะบุคคลของพนักงานตั้งแต่สถาบันที่สังกัด ตำแหน่งที่ได้รับและรายได้ล้วนมีอิทธิพลต่อความเหมาะสมกับงานและความพึงพอใจในงานที่พนักงานแต่ละคนได้ หรืออาจสรุปได้ว่าเป็นลักษณะเฉพาะบุคคลที่ผู้เกี่ยวข้องควรให้ความสำคัญเนื่องจากมีผลกระทบโดยตรงต่อการปฏิบัติงาน โดยที่ความกดดันทางเศรษฐกิจ ความเจริญเติบโตของเทคโนโลยีและการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรทำให้เกิดความยืดหยุ่นในการทำงานให้เหมาะสมกับสถานที่ทำงานที่จะต้องมีการออกแบบใหม่ (Redesign) การจัดการองค์กร (Organizational Management) โดยใช้ทรัพยากรบุคคลให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร (Oldham & Hackman, 2010) ด้วยเหตุผลนี้ การ

ขับเคลื่อนการออกแบบงานใหม่ของพนักงานจะทำให้พนักงานสามารถทำงานในตำแหน่งงานของตนเองให้สำเร็จตามความเหมาะสมของงานบุคคลและการออกแบบงานใหม่ที่เรียกว่าทั้งนี้ การปรับรูปแบบการทำงานใหม่เป็นการตอบโจทย์ที่ท้าทายของการออกแบบงานใหม่ ที่พนักงานจะมีความยืดหยุ่นในปฏิกิริยาของการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น นอกจากนี้ การออกแบบงานใหม่ยังเป็นเครื่องมือที่นำไปสู่ความสำเร็จโดยความเหมาะสมในงานของบุคคล (Roczniewska et al., 2023) กับการทำงานร่วมกันระหว่างผู้นำ และพนักงาน มีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อความพึงพอใจในงาน ของสมาชิกในองค์กร พนักงานในมหาวิทยาลัยเป็นการทำงานร่วมกันที่มีพันธกิจที่สำคัญในการใช้พรสวรรค์ที่สูง ความพึงพอใจในงานของพนักงานของมหาวิทยาลัยจึงมีผลกระทบที่สำคัญต่อความกระตือรือร้นและประสิทธิภาพของงาน ทั้งนี้ พนักงานหรือลูกจ้างมหาวิทยาลัยมีพื้นฐานความรู้ที่หลากหลายที่สำคัญในการปรับปรุงความพึงพอใจในงาน และงานวิจัยของ Issah (2021) ศึกษาการยอมรับความเหมาะสม (Fit) และความพึงพอใจในงาน ของผู้บริหารในมหาวิทยาลัยประเทศสหรัฐอเมริกาและสรุปว่า ความเหมาะสมกับงานของบุคคล สามารถพยากรณ์ต่อความพึงพอใจในงานทั้งหมด ผู้บริหารเพศชายยอมรับความเหมาะสมดีกว่าผู้บริหารเพศหญิง อายุและปีการทำงานมีการยอมรับความเหมาะสมในงานแตกต่างกัน

2) ผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของ Pearson ผลวิจัยพบว่า ความเหมาะสมกับงานมีความสัมพันธ์กันเชิงบวกกับการปรับรูปแบบการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จากผลวิจัยที่สรุปได้มีเพียงประเด็นความสัมพันธ์ในเชิงบวกขนาดปานกลางระหว่างความเหมาะสมกับงานและการปรับรูปแบบทำงานที่มีต่อความพึงพอใจในงาน โดยเฉพาะความสัมพันธ์ขององค์ประกอบทั้ง 4 ด้านอาจมีผลต่อขนาดความพึงพอใจในงานได้ระดับปานกลางเท่านั้น ขณะที่ Hasan et al (2021) ได้สรุปงานวิจัยว่า ความสมดุลของชีวิตการทำงานมีความเหมาะสมกับงาน และความพึงพอใจในงาน กับมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร (Organization Commitment) เจือใจในการทำงาน อายุ เพศและประสบการณ์ในการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสมดุลในชีวิตการทำงานและความเหมาะสมกับงาน และ Tang et al (2021) ได้สรุปผลการวิจัยเกี่ยวกับการประเมินความเหมาะสมกับองค์กรของบุคคล (Person-Organization Fit) ความเหมาะสมกับงาน (Job-Fit) ว่าความเหมาะสมกับองค์กรและความเหมาะสมกับงานเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) ของลูกจ้าง การเลือกลูกจ้าง การสนับสนุน ความพึงพอใจในงานและการพัฒนากลยุทธ์เป็นสิ่งที่องค์กรยึดปฏิบัติ

ขณะที่ Ghazzawi et al (2021) อธิบายว่า การปรับรูปแบบการทำงาน (Job Crafting) เป็นรูปแบบของพฤติกรรมเชิงรุก (Proactive Behavior) ที่พนักงานต้องเปลี่ยนแปลงการทำงานปกติให้ดีขึ้นและเหมาะสม (Match) กับความต้องการของสถานที่ทำงานในสภาพแวดล้อมการทำงานที่สลับซับซ้อน ทั้งการทำงานที่ชอบเป็นแนวคิดที่มีโครงสร้างสลับซับซ้อน (Topa & Aranda-Carmena, 2022) อย่างไรก็ตาม Gonzalez-Mulé et al. (2021) อธิบายการปรับรูปแบบการทำงาน ว่าเป็นชุดของพฤติกรรมเชิงรุกที่ลูกจ้างแสดงความสมดุลระหว่างทรัพยากรในงานและ ความต้องการในงาน ลูกจ้างที่มีความต้องการในงานสูง จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเชิงจิตวิทยาของลูกจ้าง เมื่อความรับผิดชอบในงานเพิ่มทรัพยากรในงาน ลูกจ้างจะรู้สึกกดดันใน

การทำงานแล้วเกิดความกังวลหรือเจ็บปวด และเป็นการยากในการเสียสละในการทำงาน ทั้งนี้ ทรัพยากรในงาน (Job Resource) หมายถึง ปัจจัยเชิงจิตวิทยากายภาพ สังคมและองค์กร เช่น ความอิสระในการทำงาน การสนับสนุนทางสังคม และผลสะท้อนการปฏิบัติงาน (Performance Feedback) (Bakker & Demerouti, 2016) รวมถึง Tims and Bakker (2010) อธิบายการปรับรูปแบบการทำงาน ว่าเป็นการเริ่มต้นในการเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานที่เป็นจริงเพื่อการได้รับความต้องการของงาน พฤติกรรมการทำงานเชิงรุก (Proactive Behavior) ของลูกจ้างเป็นความตั้งใจเพื่อเพิ่มการใช้ทรัพยากรและลดความต้องการของตนเอง กับ Robbins et al (2015) ให้ความหมายของความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) หมายถึงความเพลิดเพลินหรือความรู้สึกเชิงบวกเกี่ยวกับการทำงานของบุคคลที่มีต่องาน ความพึงพอใจในงานจึงเป็นแนวคิดความสัมพันธ์และเปรียบเทียบการอ้างถึงคุณค่าระหว่างการประเมินการทำงานบนพื้นฐานของการตัดสินใจด้วยอารมณ์ (Tang et al., 2021)

ดังนั้น ความเหมาะสมของสิ่งแวดล้อมกับบุคคล (Person-Environment Fit) ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) และการตั้งใจลาออก (Turnover Intention) ในประเทศจีนพบว่า ความเหมาะสมของกลุ่มบุคคล (Person-Group Fit) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจในงานและความรอบรู้ในอาชีพ ความเหมาะสมในงานของบุคคล (Person-Job Fit) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจในงานไม่มีความสัมพันธ์กับการตั้งใจลาออก (Xiao et al., 2021)

3) ความเหมาะสมกับงานมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และการปรับรูปแบบทำงานมีอิทธิพลพยากรณ์ต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานสถาบันอุดมศึกษาได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จากผลวิจัยที่สรุปได้มีประเด็นควรนำไปศึกษาและทำความเข้าใจมากที่สุดคือรายละเอียด ข้อสังเกตและหลักสำคัญของการปรับความสัมพันธ์ที่สามารถดึงเอาศักยภาพการทำงานของกลุ่มคนรุ่นใหม่ในสังคมมาสร้างประโยชน์ต่อส่วนรวมได้อย่างสมบูรณ์ เหตุเพราะสังคมไทยมีบริบทของการขึ้นนำมากกว่าการปล่อยให้ทำงานอย่างเป็นอิสระ และขาดความสามารถในการเปลี่ยนแปลงได้อย่างสมบูรณ์อันเป็นเหตุให้ผู้คนในสังคมไม่มีศักยภาพในการแข่งขันกับนานาชาติ และ Cho et al (2016) ให้ความหมายของความเหมาะสมกับงาน ว่าเป็นพฤติกรรมองค์กรที่เกี่ยวข้องกับความชอบ การตกลงกับบางสิ่งของงาน อย่างไรก็ตาม ความเหมาะสม (Fit) มีความสัมพันธ์กับทัศนคติ (Attitude) เช่น ความพึงพอใจในงาน (Tak, 2011) ทั้งนี้การหางานของบุคคลมักสะท้อนมาจากลักษณะของงาน ความสามารถส่วนบุคคล สถิติปัญญา และประสบการณ์ในการทำงาน (Issah, 2021) ขณะที่ Xiao et al. (2021) ศึกษาความเหมาะสมของสิ่งแวดล้อมกับบุคคล (Person-Environment Fit) ความพึงพอใจในงาน และการตั้งใจลาออก ในประเทศจีนพบว่า ความเหมาะสมของกลุ่มบุคคล มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจในงานและความรอบรู้ในอาชีพ ความเหมาะสมในงานของบุคคล มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจในงานไม่มีความสัมพันธ์กับการตั้งใจลาออก และการปรับความสัมพันธ์เป็นการเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์ของการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น เช่น การแนะนำตัวเองเพื่อการติดต่อกับผู้อื่นในสถานที่ทำงาน รวมถึง การปรับรูปแบบการทำงานใหม่เป็นการตอบโจทย์ที่ท้าทายของการออกแบบงานใหม่ ที่พนักงานจะมีความยืดหยุ่นในปฏิริยาของการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

นอกจากนี้ การออกแบบงานใหม่ยังเป็นเครื่องมือที่นำไปสู่ความสำเร็จโดยความเหมาะสมในงานของบุคคล (Person-Job Fit) (Roczniewska et al., 2023) ตลอดจน Ghazzawi et al (2021) อธิบายว่า การปรับรูปแบบการทำงาน เป็นรูปแบบของพฤติกรรมเชิงรุก ที่พนักงานต้องเปลี่ยนแปลงการทำงานปกติให้ดีขึ้นและเหมาะสม (Match) กับความต้องการของสถานที่ทำงานในสภาพแวดล้อมการทำงานที่สลับซับซ้อน ทั้งการทำงานที่ชอบเป็นแนวคิดที่มีโครงสร้างสลับซับซ้อน (Topa & Aranda-Carmena et al., 2022)

Tims and Bakker (2010) อธิบายการปรับรูปแบบการทำงาน (Job Crafting) ว่าเป็นการเริ่มต้นในการเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานที่เป็นจริงเพื่อการรับรู้ความต้องการของงาน พฤติกรรมการทำงานเชิงรุก (Proactive Behavior) ของลูกจ้างเป็นความตั้งใจเพื่อเพิ่มการใช้ทรัพยากรและลดความต้องการของตนเอง

ข้อเสนอแนะ

จากข้อค้นพบของงานวิจัยนี้ มีข้อเสนอแนะต่อไปนี้

1) ข้อเสนอแนะสำหรับนำไปใช้ประโยชน์ ผู้วิจัยแนะนำผู้เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาที่ต้องการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างความเหมาะสมกับงาน การปรับรูปแบบการทำงาน และความพึงพอใจของพนักงาน ตามแนวทางต่อไปนี้

1.1) พัฒนาการปรับความสัมพันธ์ ประกอบด้วย การจัดกิจกรรมในการทำงานเพื่อสร้างความสัมพันธ์ การทำความรู้จักกับทุกคนในสถานที่ทำงาน การแนะนำตนเองกับเพื่อนร่วมงานและทุกคนที่ยังไม่เคยรู้จักมาก่อน การเป็นเพื่อนกับคนงานที่มีทักษะและความสนใจคล้ายกัน และการจัดการกิจกรรมพิเศษในสถานที่ทำงาน หากแต่ต้องให้ความสำคัญกับคุณสมบัติที่ต่างกันของพนักงานแต่ละคนเกี่ยวกับตำแหน่งงานและรายได้ เหตุเพราะทั้งสองเป็นปัจจัยแสดงผลกระทบต่อความพึงพอใจในงานโดยตรง

1.2) พัฒนาความเหมาะสมกับงานให้มีผลกระทบต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานสถาบันระดับอุดมศึกษาประกอบด้วย การจัดกิจกรรมเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน พิจารณาความเหมาะสมของงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน เน้นความสามารถใช้พรสวรรค์ ทักษะและสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ประชาสัมพันธ์ให้ความรู้ถึงเป้าหมายและความต้องการจากการทำงาน และการทำงานที่ไม่เหมาะสมของพนักงานเป็นรายบุคคลหรือพิจารณาให้สอดคล้องกับบริบทของสถาบัน ตำแหน่งงานและรายได้

2) ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป แนะนำให้ทำวิจัยเกี่ยวกับ ปัจจัยที่มีผลต่อการปรับรูปแบบการทำงานของพนักงานในมหาวิทยาลัย

บรรณานุกรม

กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อววน.). (2567). *ข้อมูลสถาบันอุดมศึกษา*.

https://info.mhesi.go.th/homestat_academy.php

ประสพชัย พสุนนท์. (2557). ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามในงานวิจัยเชิงปริมาณ, *วารสารปาริชาติ มหาวิทยาลัยทักษิณ*, 27(1), 144-163.

วีระศักดิ์ จินารัตน์. (2564ก). *ระเบียบวิธีวิจัยสมัยใหม่*. บงสวัสต์ อินเตอร์กรุป.

วีระศักดิ์ จินารัตน์. (2564ข). *มาตรฐานงานวิจัยเชิงปริมาณและการพัฒนา*. บงสวัสต์ อินเตอร์กรุป.

Al-Nawasrah, M. & Alafi, K. K. (2021). The impact of human resource management practices on person- job fit: The mediating role of human resources agility at Jordanian airlines companies. *Global Journal of Economics and Business (GJEB)*. 11(1), 113-131.
<https://doi.org/10.31559/GJEB2021.11.1.9>

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>

Brkich, M., Jeffs, D., & Carless, S. A. (2002). A global self-report measure of person-job fit. *European Journal of Psychological Assessment*, 18(1), 43-51.
<https://doi.org/10.1027/1015-5759.18.1.43>

Caldwell, D. M., & O'Reilly, C. A. (1990). Measuring person-job fit with a profile comparison process. *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 648–657.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.6.648>

Cheng, J.-C., Chen, C.-Y., Teng, H.-Y., & Yen, C.-H. (2016). Tour leaders' job crafting and job outcomes: The moderating role of perceived organizational support. *Tourism Management Perspectives*, 20, 19- 29. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2016.06.001>

Cho, M., Bonn, M. A., & Kang, S. (2016). A nonlinear approach to the congruence of perceived uncertainty and information sharing with suppliers: Effects upon startup and established restaurants. *International Journal of Hospitality Management*, 58(1), 82-94. <https://shorturl.asia/MKFLG>

Edwards, J. R. (1991). Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 6, (pp. 283–357). John Wiley & Sons.

Ganaie, M. U., & Haque, M. I. (2017). Talent management and value creation: A conceptual framework. *Academy of Strategic Management Journal*, 16(2), 1-9.
<https://shorturl.asia/GalCV>

Ghazzawi, R., Bender, M., Daouk-Öyry, L., van de Vijver, F. J. & Chasiotis, A. (2021). Job crafting mediates the relation between creativity, personality, job autonomy and well-being in Lebanese nurses. *Journal Nursing Management*, 29(7), 2163-2174.
<https://doi.org/10.1111/jonm.13357>

- Gonzalez-Mulé, E., Kim, M. (M.), & Ryu, J. W. (2021). A meta-analytic test of multiplicative and additive models of job demands, resources, and stress. *Journal of Applied Psychology, 106*(9), 1391–1411. <https://doi.org/10.1037/apl0000840>
- Hasan, T., Jawaad, M. & Butt, I. (2021). The influence of person-job fit, work-life balance, and work conditions on organizational commitment: Investigating the mediation of job satisfaction in the private sector of the emerging market. *Sustainability, 13*(12), 6622. <https://doi.org/10.3390/su13126622>
- Heinonen, K., & Strandvik, T. (2020). Reframing service innovation: COVID- 19 as a catalyst for imposed service innovation. *Journal of Service Management, 32*(1), 101-112. <https://shorturl.asia/LyGY4>
- Issah, M. (2021). Perception of fit and job satisfaction among administrative staff in a Midwestern University in the United States of America. *Sage Journal*. <https://doi.org/10.1177/21582440211027564>
- Kemp, S. P., Whittaker, J. K., & Tracy, E. M. (1997). *Person-environment practice: social ecology of interpersonal helping*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003571865>
- Lauver, K. J., & Kristof-Brown, A. (2001). Distinguishing between employees' perceptions of person--job and person--organization fit. *Journal of Vocational Behavior, 59*(3), 454–470. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1807>
- Lewis, S., Gambles, R. & Rapoport, R. (2007). The constraints of a “work-life balance” approach: An international perspective. *The International Journal of Human Resource Management, 18*(3), 360-373. <https://doi.org/10.1080/09585190601165577>
- Li, Y., Chen, M., Lyu, Y. & Qiu, C. (2016). Sexual harassment and proactive customer service performance: The roles of job engagement and sensitivity to interpersonal mistreatment. *International Journal of Hospitality Management, 54*, 116-126. [doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.02.008](https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.02.008)
- O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal, 34*(3), 487–516. <https://shorturl.asia/LyGY4>
- Oldham, G. R. & Hackman, J. R. (2010). Not what it was and not what it will be: The future of job design research. *Journal of Organizational Behavior, 31*(2-3), 463–479. <https://doi.org/10.1002/job.678>

- Robbins, S. P., Judge, T. A., Millett, B. & Jones, M. (2015). *OB: The essentials*. Pearson Higher Education AU.
- Roczniewska, M., Rogala, A. Marszalek, M., Hasson, H., Bakker, B. A. & Schwarz, U. V. T. (2023). Job crafting interventions: What works, for whom, why, and in which contexts? research protocol for a systematic review with coincidence analysis. *Systematic Reviews*, 12(10), 3-8. <https://doi.org/10.1186/s13643-023-02170-z>
- Rudolph, C. W., Katz, I. M., Lavigne, K. N. & Zacher, H. (2017). Job crafting: A meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 102, 112-138. doi.org/10.1016/j.jvb.2017.05.008
- Sekiguchi, T. (2006). How organizations promote person-environment fit: Using the case of Japanese firms to illustrate institutional and cultural influences. *Asia Pacific Journal of Management*, 23(1), 47-69. <https://doi.org/10.1007/s10490-006-6115-y>
- Slemp, G. R., & Vella-Brodrick, D. A. (2013). The job crafting questionnaire: A new scale to measure the extent to which employees engage in job crafting. *International Journal of Wellbeing*, 3(2), 126-146. <https://shorturl.asia/QuTxo>
- Tak, J. (2011). Relationships between various person-environment fit types and employee withdrawal behavior: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 78(2), 315-320. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.11.006>
- Tang, Y., Shao, Y. F., Chen, Y. J. & Ma, Y. (2021). How to keep sustainable development between enterprises and employees? evaluating the impact of person-organization fit and person-job fit on innovative behavior. *Frontiers in Psychology*, 12, Article 653534. <https://shorturl.asia/j5Vh0>
- Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal Industrial Psychology*. 2010, 36(2), 1-9. <https://journals.co.za/doi/epdf/10.10520/EJC89228>
- Topa, G., & Aranda-Carmena, M. (2022). Job crafting in nursing: Mediation between work engagement and job performance in a multisample study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(19), 12711. <https://doi.org/10.3390/ijerph191912711>
- Wilcox, M. (2016). *Effective talent management: Aligning strategy, people and performance*. Routledge. <https://shorturl.asia/47yxV>

Wrzesniewski, A. & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Previsioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201.

<https://www.jstor.org/stable/259118>

Xiao, Y., Dong, M., Shi, C., Zeng, W., Shao, Z., Xie, H., & Li, G. (2021). Person-environment fit and medical professionals' job satisfaction, turnover intention, and professional efficacy: A cross- sectional study in Shanghai. *PLOS One*, 16(4), Article e0250693.

<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0250693>