

ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของพนักงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค

นายธเนศพล คล้ายแขก

ดุษฎีนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
ปีการศึกษา 2568

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของพนักงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค

นายธเนศพล คล้ายแขก

ดุษฎีนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
ปีการศึกษา 2568
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ



ใบรับรองดุษฎีนิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

เรื่อง ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของพนักงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค

โดย นายธเนศพล คล้ายแขก

ได้รับอนุมัติให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุพจน์ จันทร์วิพัฒน์)

คณะกรรมการสอบดุษฎีนิพนธ์

..... ประธาน
(รองศาสตราจารย์ ดร.พสชนัน นิรมิตรไชยนนท์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษา
(ศาสตราจารย์ ดร.มานพ ชูนิล)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(รองศาสตราจารย์ ดร.ปิ่นกนก วงศ์ปิ่นเพ็ชร์ พิบูลแถว)

..... กรรมการ
(อาจารย์ ดร.ชนัดดา เพ็ชรประยูร)

..... กรรมการภายนอก
(รองศาสตราจารย์ ดร.มารุต พัฒผล)

ชื่อ : นายธเนศพล คล้ายแขก
ชื่อดุษฎีนิพนธ์ : ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของพนักงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค
สาขาวิชา : จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
อาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์หลัก : ศาสตราจารย์ ดร.มานพ ชูนิล
อาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์ร่วม : รองศาสตราจารย์ ดร.ปิ่นกนก วงศ์ปิ่นเพ็ชร์ พิบูลแถว
ปีการศึกษา : 2568

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อพัฒนาและทดสอบโมเดลการวัดของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน ภาวะลื่นไหลในการทำงาน การใช้จุดแข็ง การจัดแจงในงาน และพันธะทางใจในงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค 2) เพื่อทดสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของพนักงาน กับข้อมูลเชิงประจักษ์ 3) เพื่อศึกษาอธิบายความหมาย และยืนยันปัจจัยเชิงสาเหตุและผลของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน รวมถึงแนวทางการพัฒนาโปรแกรมพัฒนาความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของพนักงานของพนักงาน 4) เพื่อศึกษาผลการใช้โปรแกรมพัฒนาความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของพนักงานของพนักงาน

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสานวิธี และแบ่งออกเป็นการวิจัย 4 ระยะ ดังนี้ การวิจัยระยะที่ 1 เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ พัฒนาและทดสอบโมเดลการวัดโดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 150 คน เป็นพนักงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภคกลุ่มที่ 1 เครื่องมือวิจัยเป็นแบบสอบถามแบบลิเคิร์ท 5 ระดับ จาก 5 ตัวแปรการวิจัย ดังนี้ ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน ภาวะลื่นไหลในการทำงาน การใช้จุดแข็ง การจัดแจงในงาน และพันธะทางใจในงาน เครื่องมือการวิจัยผ่านการทดสอบคุณภาพเครื่องมือด้วยวิธีหาค่าดัชนีความสอดคล้องเชิงเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน และหาค่าความเชื่อมั่นจากพนักงานจำนวน 40 คน ผลการวิจัยในระยะที่ 1 พบว่า โมเดลการวัดของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน ภาวะลื่นไหลในการทำงาน การใช้จุดแข็ง การจัดแจงในงาน และพันธะทางใจในงาน มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

การวิจัยระยะที่ 2 เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ทดสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลของความสามารถในการทำงานความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของพนักงาน จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 468 คน เป็นพนักงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค

กลุ่มที่ 2 จากองค์การที่ต่างกับพนักงาน กลุ่มที่ 1 เครื่องมือวิจัยเป็นแบบสอบถามแบบลิเคิร์ทเสกล 5 ระดับ จาก 5 ตัวแปรการวิจัย ดังนี้ ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน ภาวะลื่นไหลในการทำงาน การใช้จุดแข็ง การจัดแจงในงาน และพันธะทางใจในงาน เป็นเครื่องมือการวิจัยฉบับปรับปรุงหลังการทดสอบในการวิจัยระยะที่ 1 ผลการวิจัยในระยะที่ 2 พบว่า ผลการทดสอบโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดัชนีความสอดคล้องมีค่าอัตราส่วนไคสแควร์ต่อองศาอิสระ เท่ากับ 1.311 *p*-value เท่ากับ .060 RMSEA เท่ากับ .026 SRMR เท่ากับ .016 CFI เท่ากับ .997 TLI เท่ากับ .995 NFI เท่ากับ .989 และ RNI เท่ากับ .997 ภาวะลื่นไหลในการทำงานมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 การใช้จุดแข็งมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 การจัดแจงในงานมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ภาวะลื่นไหลในการทำงานมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อพันธะทางใจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 การใช้จุดแข็งมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อพันธะทางใจในงานไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ การจัดแจงในงานมีอิทธิพลทางตรงในเชิงลบต่อพันธะทางใจในงานไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อพันธะทางใจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ภาวะลื่นไหลในการทำงานมีอิทธิพลทางอ้อมในเชิงบวกต่อพันธะทางใจในงานผ่านความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 การใช้จุดแข็งมีอิทธิพลทางอ้อมในเชิงบวกต่อพันธะทางใจในงานผ่านความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และการจัดแจงในงานมีอิทธิพลทางอ้อมในเชิงบวกต่อพันธะทางใจในงานผ่านความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ นอกจากนี้ โมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนได้ร้อยละ 70.90 และความแปรปรวนของพันธะทางใจในงานได้ร้อยละ 80.50 ซึ่งอยู่ในระดับสูง

การวิจัยระยะที่ 3 เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ศึกษาอธิบายความหมาย และยืนยันปัจจัยเชิงสาเหตุและผลของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน รวมถึงแนวทางการพัฒนาโปรแกรมพัฒนาความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของพนักงานของพนักงาน โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกด้วยแนวทางการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างจาก พนักงานระดับปฏิบัติการจำนวน 3 คน พนักงานระดับบังคับบัญชาหรือผู้บริหารจำนวน 3 คน จากองค์การรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค และจากผู้เชี่ยวชาญภายนอก จำนวน 3 คน รวมเป็น 9 คน เป็นการตรวจสอบและแสวงหาข้อมูลจากบุคคลที่เกี่ยวข้องกับประเด็นการวิจัยแบบสามเส้า (Triangulation) ผลการวิจัยในระยะที่ 3 พบว่า ความหมายของตัวแปรมีความสอบคล้องใกล้เคียงกับแนวคิดที่ผู้วิจัยทบทวนวรรณกรรม ผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนใหญ่ยืนยันสอดคล้องกับผลการวิจัยในระยะที่ 2 ว่า ภาวะลื่นไหลในการทำงานและ

การใช้จุดแข็งเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน และภาวะลื่นไหลในการทำงาน การใช้จุดแข็ง รวมถึงความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน เป็นปัจจัยสำคัญที่เอื้อต่อการเกิดพันธะทางใจในงาน ขณะที่การจัดแจงในงานอาจไม่ส่งผลเด่นชัดเสมอไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อจำกัดของโครงสร้างงานและบริบทการทำงานขององค์การ นอกจากนี้ ผู้ให้ข้อมูลยังเสนอว่าแนวทางการพัฒนาความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนควรมุ่งส่งเสริมชุดคิดของการเรียนรู้ตลอดชีวิต การแสวงหาความรู้และแนวทางการทำงานใหม่อย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนการเสริมสร้างพฤติกรรมการดูแลรักษาสุขภาพอย่างต่อเนื่อง และผลการสัมภาษณ์สามารถนำไปสู่การออกแบบโปรแกรมการพัฒนาที่เหมาะสมกับบริบทของพนักงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค

การวิจัยระยะที่ 4 เป็นการวิจัยเชิงปริมาณเชิงทดลอง เพื่อศึกษาผลการใช้โปรแกรมการพัฒนาความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนด้วยภาวะลื่นไหลในการทำงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค โดยโปรแกรมที่พัฒนาขึ้นเป็นกิจกรรมกลุ่มสำหรับพนักงานกลุ่มตัวอย่างจำนวน 16 คน ประกอบด้วยกิจกรรมการเรียนรู้จำนวน 10 กิจกรรม ใช้ระยะเวลาในการดำเนินโปรแกรมทั้งสิ้น 210 นาที หรือ 3 ชั่วโมง 30 นาที ผลการวิจัยพบว่า ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนและพันธะทางใจในงานของพนักงานก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และระยะติดตามผล 2 ครั้ง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สะท้อนว่าโปรแกรมการฝึกอบรมที่พัฒนาขึ้นสามารถส่งเสริมความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนและพันธะทางใจในงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภคได้อย่างมีประสิทธิผล

(มีจำนวนทั้งสิ้น 445 หน้า)

คำสำคัญ : ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน ภาวะลื่นไหลในการทำงาน การใช้จุดแข็ง การจัดแจงในงาน พันธะทางใจในงาน

อาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์หลัก

Name : Mr. Thanetphon Khlaikhaek
Dissertation Title : Antecedent and Consequence Factors of Sustainable Employability of Public Utility State Enterprise Employees
Major Field : Industrial and Organizational Psychology
King Mongkut's University of Technology North Bangkok
Dissertation Advisor : Professor Dr. Manop Chunin
Co-Advisor : Assistant Professor Dr. Pinkanok Wongpinpech Pibooltaew
Academic Year : 2025

ABSTRACT

The purposes of this research were 1) to develop and validate the measurement models of sustainable employability, work-related flow, strengths use, job crafting, and work engagement among employees in public utility state enterprises; 2) to test the congruence of the causal relationship model of sustainable employability with empirical data; 3) to study, explain, and confirm the meanings as well as the antecedent and consequence factors of sustainable employability, including guidelines for developing a sustainable employability development program for employees; and 4) to investigate the effects of the sustainable employability development program for employees.

This study employed a mixed-methods design and was conducted in four phases.

Phase 1 was a quantitative study aimed at developing and validating the measurement models by using confirmatory factor analysis. The sample consisted of 150 employees from the first group of public utility state enterprises. The research instrument was a five-point Likert scale questionnaire covering five variables: sustainable employability, work-related flow, strengths use, job crafting, and work engagement. The instrument quality was examined through the index of item-objective congruence evaluated by five experts and reliability testing with 40

employees. The findings of Phase 1 showed that the measurement models of sustainable employability, work-related flow, strengths use, job crafting, and work engagement were consistent with the empirical data.

Phase 2 was a quantitative study aimed at testing the congruence of the causal relationship model of sustainable employability among employees. The sample consisted of 468 employees from the second group of public utility state enterprises, drawn from organizations different from those in Group 1. The research instrument was a revised five-point Likert scale questionnaire based on the results of Phase 1 and covered the same five variables: sustainable employability, work-related flow, strengths use, job crafting, and work engagement. The findings of Phase 2 revealed that the causal relationship model of sustainable employability was consistent with the empirical data. The model fit indices were as follows: chi-square/degrees of freedom ratio = 1.311, p-value = .060, RMSEA = .026, SRMR = .016, CFI = .997, TLI = .995, NFI = .989, and RNI = .997. Work-related flow had a significant positive direct effect on sustainable employability at the .01 level. Strengths use had a significant positive direct effect on sustainable employability at the .01 level. Job crafting had a positive but non-significant direct effect on sustainable employability. Work-related flow had a significant positive direct effect on work engagement at the .01 level. Strengths use had a positive but non-significant direct effect on work engagement. Job crafting had a negative but non-significant effect on work engagement, while sustainable employability had a significant positive direct effect on work engagement at the .01 level. Work-related flow had a significant positive indirect effect on work engagement through sustainable employability at the .01 level. Strengths use had a significant positive indirect effect on work engagement through sustainable employability at the .01 level. Job crafting had a positive indirect effect on work engagement through sustainable employability, but this effect was not statistically significant. In addition, the model explained 70.90 percent of the variance in sustainable employability and 80.50 percent of the variance in work engagement, which were both at a high level.

Phase 3 was a qualitative study aimed at exploring and explaining the meanings of the variables, confirming the antecedent and consequence factors of sustainable employability, and identifying guidelines for developing a sustainable employability development program for employees. Data were collected through in-depth semi-structured interviews with 9 key informants, comprising 3 operational employees, 3 supervisors or executives from public utility state enterprises, and 3 external experts, using triangulation to verify and obtain information from individuals relevant to the research issues. The findings of Phase 3 revealed that the meanings of the variables were generally consistent with the concepts reviewed in the literature. Most key informants confirmed the Phase 2 findings that work-related flow and strengths use were important factors promoting sustainable employability, and that work-related flow, strengths use, and sustainable employability were important factors contributing to work engagement, whereas job crafting did not always show a clearly prominent effect, depending on the constraints of job structure and organizational work context. In addition, the informants suggested that the development of sustainable employability should emphasize fostering a lifelong learning mindset, continuously seeking new knowledge and new ways of working, and the continuous promotion of health-maintenance behaviors, so the interview findings could be used to inform the design of a development program appropriate to the context of employees in public utility state enterprises..

Phase 4 was a quantitative experimental study aimed at investigating the effects of the sustainable employability development program through work-related flow among employees in public utility state enterprises. The developed program consisted of 10 learning activities designed for a sample group of 16 employees and required a total of 210 minutes, or 3 hours and 30 minutes, to complete. The findings revealed that sustainable employability and work engagement of employees at the pretest, posttest, and two follow-up measurements were significantly different at the .01 level. These results reflect that the developed training program was effective in enhancing sustainable

employability and work engagement among employees in public utility state enterprises.

(Total 445 Pages)

Keywords: Sustainable Employability, Work-Related Flow, Strength Use, Job Crafting, Work Engagement

_____ Advisor



กิตติกรรมประกาศ

ในชีวิตของเรามนุษย์ทุกผู้ทุกคนนั้นล้วนมีความเป็นปัจเจกบุคคล ที่แตกต่างกันในความคิด ความเชื่อ หรือประสบการณ์ และหนึ่งในความคิดหรือความเชื่อที่แตกต่างกัน คือ มุมมองต่อความสำเร็จของบุคคล บางคนอาจเชื่อว่าความสำเร็จล้วนเกิดขึ้นจากตนเองเพียงลำพัง บางคนเชื่อว่ามาจากผู้สนับสนุนรอบตัว ขณะที่บางคนเชื่อว่ามันอาจเป็นเพียงเรื่องบังเอิญหรือแรงบันดาลจากสิ่งเหนือธรรมชาติ ทุกคนต่างมีเหตุผลสนับสนุนความเชื่อของตนในแบบของตน และอาจไม่มีคำตอบที่ถูกต้องตรงกลางตายตัวอันเป็นความจริงแท้สำหรับประเด็นนี้ แต่สำหรับข้าพเจ้าแล้ว ข้าพเจ้าเชื่อว่าความสำเร็จหาใช่สิ่งที่เกิดจากปัจจัยเพียงหนึ่งเดียว หากเป็นผลรวมของทุกปัจจัยที่ต่างเชื่อมโยงเกื้อหนุนกันอย่างมิอาจแยกขาด เป็นภาพสานทอจากทุกเส้นใยของสิ่งแวดล้อม เวลา เหตุการณ์ และผู้คน ที่ถักทอจนแน่นแฟ้นอย่างมิอาจพรากจากกัน และเส้นทางความสำเร็จของข้าพเจ้าเส้นทางนี้นี้ย่อมเกิดขึ้นได้เพราะการได้ยืนอยู่บนไหล่ของยักษ์ ยักษ์ผู้โอบอุ้ม สนับสนุนให้ข้าพเจ้าได้เรียนรู้ เติบโต พัฒนา และทะเยอทะยานสู่ความเป็นบุคคลที่สมบูรณ์ กว่าที่เคยเป็นมากยิ่งขึ้นทุกก้าวของชีวิต

ดังที่เซอร์ไอแซก นิวตัน เคยเอื้อนเอ่ยไว้ในจดหมายถึงโรเบิร์ต ฮุกว่า “If I have seen further, it is by standing on the shoulders of Giants” หากข้าพเจ้ามองเห็นได้ไกลกว่าผู้อื่นก็เพราะข้าพเจ้ายืนอยู่บนไหล่ของยักษ์ ถ้อยคำนี้มิได้เป็นเพียงเกียรติแด่นักปราชญ์ผู้มาก่อน หากยังสะท้อนถึงสัจธรรมของชีวิตและการเรียนรู้ ว่าทุกก้าวแห่งความสำเร็จล้วนเกิดจากรากฐานที่ผู้คนรายรอบ ได้ร่วมสร้างสรรค์และส่งต่อ ข้าพเจ้าจึงขอเริ่มต้นกิตติกรรมประกาศนี้ด้วยการสดุดีแด่เหล่ายักษ์ที่ข้าพเจ้าได้รับการโอบอุ้ม ค้ำชู ให้ยืนอยู่บนไหล่ของพวกท่าน เพื่อจะได้มองเห็นและกว้างไกล และพัฒนาต่อไปข้างหน้าอย่างไม่หยุดนิ่ง ข้าพเจ้าขอขอบคุณและยกย่องอย่างสุดหัวใจ

ยักษ์ตนแรกของข้าพเจ้า นางสรัลชนา คล้ายแขก มารดาของข้าพเจ้า บุคคลสำคัญที่สุดผู้เป็นกำลังสนับสนุนข้าพเจ้าทุกย่างก้าวของชีวิต ข้าพเจ้ารู้สึกถึงความรักที่ได้รับเป็นอย่างดียิ่ง ข้าพเจ้าเติบโตมาได้เป็นอย่างดี ดีที่สุดเท่าที่มนุษย์คนหนึ่งจะได้รับความรักจากมารดา วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ การศึกษาตั้งแต่เกิดจนวันนี้ และความสำเร็จในชีวิตในอนาคต ล้วนเป็นความดีความชอบอันเกิดจากความพยายาม วิริยะ อุตสาหะของผู้เป็นของมารดาข้าพเจ้าทั้งสิ้น มารดาผู้ดูแลและรักข้าพเจ้ายิ่งกว่าตนเอง รักแม่ครับ

ยักษ์ตนที่สองของข้าพเจ้า บุคคลที่สองที่ข้าพเจ้าจดจำได้ในความทรงจำ ดร.ศฤงคาร คล้ายแขก บิดาผู้หล่อหลอมตัวตน สอนสั่ง กระตุ้น ตั้งคำถามต่อสิ่งต่าง ๆ รอบตัวและชี้ทางการเป็นมนุษย์ผู้ใช้ชีวิตอย่างมีตรรกะและเหตุผล บุคคลผู้สร้างบุคลิกภาพและนิสัยของข้าพเจ้า ถึงแม้ความสัมพันธ์ของท่านและข้าพเจ้าจะมีความขัดแย้งต่อกันอยู่เป็นนิจ มีทัศนคติและมุมมองต่อโลกที่

แตกต่างกันอยู่มาก แต่ข้าพเจ้ารู้สึกซาบซึ้งและขอบคุณต่อการสนับสนุนทุก ๆ ด้านจากผู้เป็นบิดาและผู้ที่เป็นดั่งครูตลอดชีวิตของข้าพเจ้า ข้าพเจ้าจะไม่บอกรักท่านในนี้เพราะท่านบอกข้าพเจ้าในวัยเยาว์เสมอว่า ความรักเป็นเรื่องไร้สาระ

2 ยักษ์ผู้เป็นเสาหลักค้ำจุนชีวิตของข้าพเจ้า ศาสตราจารย์ ดร.มานพ ชูนิล และรองศาสตราจารย์ ดร.ปิ่นกนก วงศ์ปิ่นเพ็ชร์ พิบูลแถว ผู้เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาของข้าพเจ้าผู้สอนสั่งพัฒนาศักยภาพของข้าพเจ้าให้เติบโตขึ้นจากผู้ไม่รู้สู่ผู้ถูกพัฒนา อาจารย์ผู้ซึ่งข้าพเจ้ายึดถือเป็นแบบอย่างที่ข้าพเจ้าตั้งใจจะเดินตามรอยทุกก้าว อาจารย์ผู้ให้โอกาสแก่ข้าพเจ้าอย่างมากมาย อาจารย์ผู้อดทนต่อความเขลาของข้าพเจ้า และอาจารย์ผู้ซึ่งสนับสนุนข้าพเจ้าเป็นอย่างดี ข้าพเจ้าขอขมาโทษและซาบซึ้งในบุญคุณเป็นอย่างยิ่ง ขอกราบขอบพระคุณ

กลุ่มยักษ์ผู้ให้การสอนสั่ง มอบความรู้ สนับสนุนให้ข้าพเจ้าเติบโต ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ อันประกอบด้วยคณาจารย์จากมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ได้แก่ อาจารย์ ดร.นนทิรัตน์ พัฒนภักดี ผู้ซึ่งเป็นทั้งอาจารย์และผู้บังคับบัญชา ผู้มอบทั้งความไว้วางใจ โอกาส และการสนับสนุนแก่ข้าพเจ้าอย่างต่อเนื่อง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เบญจวรรณ บุณยะประพันธ์ อาจารย์ ดร.ชนัดดา เพ็ชรประยูร ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุนทรี สุขคณาภิบาล รวมถึงอาจารย์พิเศษท่านอื่น ๆ ทั้งสิ้นล้วนเป็นส่วนสำคัญของเส้นทางการเรียนรู้และการเติบโตทางวิชาการของข้าพเจ้า และอาจารย์ ดร.รติ มณีงาม พี่ผู้ให้การสนับสนุน ให้กำลังใจ และคอยเกื้อหนุนข้าพเจ้าในการทำงานด้วยความเมตตาเสมอมา

กลุ่มยักษ์ผู้ประสิทธิประสาทวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การแก่ข้าพเจ้า ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์จากมหาวิทยาลัยรามคำแหง ได้แก่ รองศาสตราจารย์ ดร.อริสา สำรองอาจารย์ ดร.รังสิมา หอมเศรษฐี รองศาสตราจารย์ ดร.ปรัชญา ปิยะมโนธรรม และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัชชามน เปรมปลื้ม ที่ได้กรุณามอบความรู้ ประสบการณ์ มุมมอง และข้อคิดอันทรงคุณค่าแก่ข้าพเจ้า ทั้งในทางวิชาการและในทางชีวิต ซึ่งล้วนเป็นพลังสำคัญที่ช่วยหล่อหลอมให้ข้าพเจ้าเติบโตขึ้นอย่างมั่นคงบนเส้นทางแห่งการศึกษาและการทำงานเป็นอย่างดี

กลุ่มยักษ์ผู้ขัดเกลาการวิจัยของข้าพเจ้า ขอกราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านผู้เป็นดั่งยักษ์ที่ช่วยขัดเกลา ตรวจสอบ และชี้แนะให้เครื่องมือวิจัยของข้าพเจ้ามีความรัดกุมเที่ยงตรง และสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ข้อเสนอแนะและความเมตตาของท่านทั้งหลายเป็นพลังสำคัญที่ช่วยประคองให้ข้าพเจ้าก้าวเดินบนเส้นทางวิชาการด้วยความรอบคอบและซื่อตรงยิ่งขึ้น

กลุ่มยักษ์ผู้มอบความหมายแก่การวิจัยของข้าพเจ้าข้าพเจ้าขอกราบขอบพระคุณผู้ให้ข้อมูลทุกท่านจากการวิจัยทั้ง 4 ระยะ ผู้ซึ่งเป็นดั่งยักษ์ที่มอบทั้งเรื่องราว ประสบการณ์ มุมมอง และความจริงแห่งการทำงานแก่ข้าพเจ้า ทุกถ้อยคำและทุกการมีส่วนร่วมของท่าน ล้วนเป็นรากฐานสำคัญที่ทำให้งานวิจัยฉบับนี้มีความลุ่มลึก สมบูรณ์ และทรงคุณค่ายิ่งขึ้น

สหายยักษ์ผู้ร่วมเดินทางในเส้นทางแห่งการเรียนรู้ ข้าพเจ้าขอขอบคุณมิตรสหายร่วมชั้นทุกท่าน อาจารย์ ดร.วรัญญู องศารา และ อาจารย์ (ว่าที่ดร.) ณัฐชฎา พิมพาภรณ ผู้ซึ่งเป็นดั่งยักษ์ที่ร่วมเดินเคียงข้าง แบ่งปันทั้งความรู้ มิตรภาพ รอยยิ้ม และกำลังใจแก่ข้าพเจ้าตลอดเส้นทางการศึกษา การมีอยู่ของทุกท่านช่วยทำให้ช่วงเวลาอันหนักหน่วงของการเรียนรู้ กลายเป็นความทรงจำอันงดงาม และเป็นพลังใจให้ข้าพเจ้าก้าวต่อไปอย่างมั่นคง

สหายยักษ์และครอบครัว ผู้โอบอุ้มและสนับสนุนข้าพเจ้า โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ครอบครัวศรีสวัสดิ์ และ ครอบครัววัฒนภิโกวิท ข้าพเจ้าขอขอบคุณมิตรสหายผู้สนับสนุนทุกท่าน ผู้ซึ่งเป็นดั่งยักษ์ที่คอยโอบอุ้ม เกื้อหนุน และมอบพลังใจแก่ข้าพเจ้าในห้วงเวลาต่าง ๆ ของชีวิต ความปรารถนาดี ความห่วงใย และการอยู่เคียงข้างของทุกท่าน ล้วนเป็นแรงผลักสำคัญที่ช่วยให้ข้าพเจ้ามีกำลังก้าวผ่านอุปสรรคและเดินหน้าต่อไปได้อย่างไม่ย่อท้อ ข้าพเจ้าขอบคุณสำหรับอาหารที่ช่วยต่อชีวิตข้าพเจ้าให้ดำเนินต่อไปได้

ยักษ์อีกหมู่หนึ่งผู้เป็นรากฐานแห่งชีวิตของข้าพเจ้า คือผู้คนในตระกูลคล้ายแขก และตระกูลสะละ ผู้ซึ่งต่างเป็นสายใยสำคัญที่โอบอุ้ม หล่อหลอม และเกื้อหนุนให้ข้าพเจ้าเติบโตมาได้จนถึงวันนี้ข้าพเจ้าขอขอบพระคุณทุกความรัก ความห่วงใย ความผูกพัน และการสนับสนุนจากครอบครัวใหญ่ของข้าพเจ้า ซึ่งล้วนเป็นพลังเงียบอันมั่นคงที่ค้ำจุนชีวิตและเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จครั้งนี้อย่างมิอาจแยกขาด

ยักษ์ผู้ล่วงลับอันเป็นที่รักของข้าพเจ้า ปู่ ย่า ตา ยาย และแม่แมว ยักษ์สำคัญของข้าพเจ้า ข้าพเจ้าขอโทษที่ทำไม่สามารถนำความสำเร็จมามอบให้ท่านได้ทันเวลา ข้าพเจ้าลำลึกถึงคำสอนสั่งของท่านอยู่เสมอ

และทั้งนี้ข้าพเจ้าขอขอบคุณยักษ์ทุกคนผู้อยู่บนโลกใบนี้ทั้งในอดีต และปัจจุบัน ยักษ์ผู้ประพันธ์สรรสร้างสิ่งต่างๆ เพลงที่ข้าพเจ้าฟัง หนังที่ข้าพเจ้าดู เตียงที่ข้าพเจ้านอน อาหารที่ข้าพเจ้ากิน พนักงานร้านสะดวกซื้อ ร้านข้าว ร้านอาหาร พนักงานขับเรือ พนักงานขับรถ พนักงานส่งอาหาร ส่งของ พนักงานนิติบุคคลคอนโด พนักงานร้านกาแฟ เจ้าหน้าที่ในคณะฯและบัณฑิตวิทยาลัยที่สนับสนุนข้าพเจ้าอย่างดี มนุษย์ทุก ๆ คนที่ข้าพเจ้าพึ่งพา ขอขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่ง

และยักษ์ตนสุดท้ายคือข้าพเจ้าเอง ขอบคุณในทุกตัวตนบุคลิกภาพของข้าพเจ้าที่ช่วยให้งานของเราสำเร็จ

แด่ยักษ์นักศึกษาทุกคนที่อ่านวิทยานิพนธ์ของข้าพเจ้า

Per aspera ad astra **卧薪尝胆** ᦎᦲᦂᦲᦃᦲᦎᦲᦂᦲᦃᦲᦔᦲᦟᦲᦉᦲᦃᦲᦅᦲᦂᦲᦃᦲᦎᦲᦂᦲᦃᦲᦔᦲᦟᦲᦉᦲᦃᦲᦅᦲᦂᦲᦃᦲ

ท้อเป็นถ่าน ผ่านจึงเป็นเพชร

ธเนศพล คล้ายแขก

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย ..... ข
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ ..... จ
กิตติกรรมประกาศ ..... ฌ
สารบัญตาราง ..... ฑ
สารบัญรูปภาพ ..... ณ
บทที่ 1 บทนำ 1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา 1
1.2 คำถามของการวิจัย 7
1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย 7
1.4 สมมติฐานการวิจัย 7
1.5 ขอบเขตการวิจัย 9
1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ 11
1.7 ประโยชน์ที่ได้รับ 13
1.8 กรอบแนวคิดการวิจัย 15
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 17
2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการทำงานอย่างยั่งยืน (Sustainable Employability) 17
2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะลื่นไหลในการทำงาน (Work-Related Flow) 42
2.3 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการใช้จุดแข็ง (Strength Use) 52
2.4 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดแจงในงาน (Job Crafting) 64
2.5 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับพันธะทางใจในงาน (Work Engagment) 75
2.6 แนวคิดและทฤษฎีทางจิตวิทยา และเทคนิคที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม 84
2.7 โดยสรุป 88

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย 90
3.1 ระเบียบวิธีวิจัยของการวิจัยระยะที่ 1 91
3.2 ระเบียบวิธีวิจัยของการวิจัยระยะที่ 2 101
3.3 ระเบียบวิธีวิจัยของการวิจัยระยะที่ 3 112
3.4 ระเบียบวิธีวิจัยของการวิจัยระยะที่ 4 119
บทที่ 4 ผลการวิจัย 134
4.1 ผลการวิจัยระยะที่ 1 135
4.2 ผลการวิจัยระยะที่ 2 165
4.3 ผลการวิจัยระยะที่ 3 174
4.4 ผลการวิจัยระยะที่ 4 224
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ 254
5.1 ระเบียบวิธีวิจัยโดยสังเขป 254
5.2 สรุปผลการวิจัย 257
5.3 อภิปรายผลการวิจัย 282
5.4 ข้อเสนอแนะ 338
บรรณานุกรม 345
ภาคผนวก ก 363
ภาคผนวก ข 380
ภาคผนวก ค 391
ภาคผนวก ง 399
ภาคผนวก จ 415
ภาคผนวก ฉ 441
ประวัติผู้เขียน 444

สารบัญตาราง

ตารางที่ หน้า

3-1 จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยระยะที่ 1 92
3-2 ผลการตรวจค่าดัชนีความสอดคล้องและการคัดเลือกข้อคำถามที่ผ่านเกณฑ์ IOC 95
3-3 ค่าอำนาจจำแนกและค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha) 96
3-4 ค่า KMO และ Bartlett's Test of Sphericity ของแบบวัดทั้ง 5 ฉบับ 98
3-5 หลักเกณฑ์การตรวจสอบค่าความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดล 99
3-6 จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยระยะที่ 2 103
3-7 การตรวจสอบค่าผิดปกติและคัดออกของผู้ตอบแบบสอบถามรายบุคคล (Outlier) (ก่อนพิจารณาตัด n=476) 105
3-8 การตรวจสอบลักษณะการแจกแจงปกติของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา (n=468) 106
3-9 ค่าสหสัมพันธ์ของ Pearson ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมด 109
3-10 จำนวนผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายกลุ่ม 113
3-11 แบบแผนการทดลอง 120
3-12 วัตถุประสงค์/ทฤษฎีประกอบโปรแกรมการฝึกอบรม 124
3-13 ผลการพิจารณาประเมินความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของกิจกรรม 130
3-14 ผลการพิจารณาประเมินความเหมาะสมของกิจกรรม 130
4-1 จำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม 136
4-2 ค่าเฉลี่ย และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปร 138
4-3 การพิจารณาความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน กับข้อมูลเชิงประจักษ์ ก่อนและหลังการปรับโมเดล (n=150) 140
4-4 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง ของตัวแปรความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน 141
4-5 การพิจารณาความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองของภาวะลื่นไหลในการทำงาน กับข้อมูลเชิงประจักษ์ ก่อนและหลังการปรับโมเดล (n=150) 145

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่ หน้า

4-6 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง ของตัวแปรภาวะลื่นไหลในการทำงาน 146
4-7 การพิจารณาความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่หนึ่งของการใช้จุดแข็ง กับข้อมูลเชิงประจักษ์ ก่อนและหลังการปรับโมเดล (n=150) 150
4-8 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่หนึ่ง ของตัวแปรการใช้จุดแข็ง.....151
4-9 การพิจารณาความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองของการจัดแจงในงาน กับข้อมูลเชิงประจักษ์ ก่อนและหลังการปรับโมเดล (n=150).....154
4-10 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง ของตัวแปรการจัดแจงในงาน.....155
4-11 การพิจารณาความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองของพันธะทางใจในงานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ก่อนและหลังการปรับโมเดล (n=150).....159
4-12 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง ของตัวแปรพันธะทางใจในงาน 160
4-13 จำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....165
4-14 ค่าเฉลี่ย และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปร.....167
4-15 การพิจารณาความสอดคล้องของโมเดลตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ 169
4-16 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของพนักงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค (หลังปรับโมเดล) 172
4-17 ข้อมูลทั่วไปของอาสาสมัคร 226
4-18 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน และพันธะทางใจในงานก่อนการทดลอง หลังการทดลอง ระยะติดตามผลครั้งที่ 1 และระยะติดตามผลครั้งที่ 2.....227
4-19 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน และพันธะทางใจในงานก่อนการทดลอง หลังการทดลอง ระยะติดตามผลครั้งที่ 1.....229

สารบัญรูปภาพ

ภาพที่ หน้า

1-1 โมเดลการวิจัย 15
2-1 พัฒนาจาก Robeyns (2017) ทฤษฎีแนวคิดขีดความสามารถ 22
2-2 ภาวะลื่นไหลในการทำงาน พัฒนาจาก Csikszentmihalyi (1990) 45
2-3 การใช้จุดแข็งตามความเหมาะสมกับสถานการณ์ 61
2-4 โมเดลการจัดแจงในงานเชิงบทบาท–ทรัพยากร และเชิงเข้าหา–หลีกเลี่ยง 70
3-1 ภาพแนวคิดการจัดทำโปรแกรมการทดลอง 123
4-1 ผลคะแนนความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน 231
4-2 ผลคะแนนพันธะทางใจในงาน 232
4-3 อาสาสมัครขณะเข้าร่วมกิจกรรมร้านบายศรี 245
4-4 อาสาสมัครขณะเข้าร่วมกิจกรรม InkSpire 249

พระจอมเกล้าพระนครเหนือ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี

บทที่ 1
บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ท่ามกลางกระแสแห่งความเปลี่ยนแปลงอัตราการว่างงานที่สูงขึ้นกำลังเป็นปัญหาที่ส่งผลเสียในหลายประเทศ สำหรับพนักงานทั่วไปแล้วการถูกเลิกจ้างถือเป็นปัญหาที่ส่งผลเสียต่อความไม่มั่นคงทางสังคม และสร้างปัญหาต่อการดำเนินชีวิตให้พนักงานอย่างมาก (Lahtinen และคณะ, 2020) นับตั้งแต่ทศวรรษที่ 1990 เป็นต้นมา ตลาดแรงงานเผชิญการเปลี่ยนแปลงรอบด้าน ทั้งจากเทคโนโลยีดิจิทัล การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบการทำงาน การขยายตัวของภาคบริการ และปัจจัยฝั่งแรงงาน เช่น บทบาทสตรีที่เพิ่มขึ้น การย้ายถิ่นฐาน และระดับการศึกษาที่สูงขึ้น ส่งผลให้แรงงานต้องปรับตัวอย่างต่อเนื่อง (Mariscal-de-Gante และคณะ, 2023) ทั้งนี้ หากเกิดความไม่สอดคล้องกันระหว่างทักษะของแรงงานกับทักษะที่ตลาดแรงงานต้องการ จะเพิ่มความเสี่ยงการว่างงาน รายได้ที่ลดลง ความพึงพอใจในงานที่ต่ำลง และความยั่งยืนในอาชีพการทำงานถดถอยลง (OECD, 2016) เพื่อการป้องกันปัญหาของความไม่สอดคล้องกันนี้ การพัฒนาความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้พนักงานมีงานทำอย่างยั่งยืน (Van Der Klink และคณะ, 2016)

ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนเป็นทฤษฎีที่ถูกพัฒนาขึ้นจากหลายพื้นฐานของแนวคิด ทั้งแนวคิดความยั่งยืน (Sustainable) เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนข้อที่ 8 (SDG 8) ของสหประชาชาติ (United Nations, 2015) แนวคิดความความสามารถในการทำงาน (Employability) ถูกพัฒนาขึ้นในมิติของนโยบายตลาดแรงงานและงานวิชาการเพื่ออธิบายถึงสมรรถนะของบุคคลในการเข้าสู่ระบบการจ้างงานและสามารถดำรงอยู่ในการทำงานได้อย่างต่อเนื่อง (Hillage และ Pollard, 1998) แนวคิดขีดความสามารถ (Capability Approach) ได้รับการยอมรับในฐานะรากฐานสำคัญสำหรับการอธิบายความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน เนื่องจากกรอบความคิดนี้เปลี่ยนจุดเน้นจากการประเมินบุคคลผ่านทรัพยากรหรือผลลัพธ์เชิงเศรษฐกิจเพียงประการเดียว ไปสู่การวิเคราะห์ขอบเขตที่ปัจเจกบุคคลสามารถดำเนินชีวิตและปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ได้จริงในบริบททางสังคมของ Amartya Sen (Robeyns, 2005) ซึ่งถูกพัฒนาร่วมกันมาจนเกิดขึ้นเป็นทฤษฎีที่มีความเป็นรูปธรรม มีการแบ่งตัวชี้วัดและองค์ประกอบเป็นมาตรฐานภายหลังซึ่งมีจุดเริ่มต้นจากการพัฒนาของ Van Der Klink และคณะ (2016) นำแนวคิดดังกล่าวขึ้นเพื่อก้าวข้ามข้อจำกัดของมุมมองเดิมที่ยังไม่สามารถอธิบายได้ชัดเจนว่าเหตุใดบุคคลบางคนจึงสามารถทำงานได้อย่างยั่งยืน ขณะที่บางคนกลับเผชิญการถดถอยของสุขภาพ แรงจูงใจ หรือความสามารถในการทำงาน แนวคิดนี้ให้ชัดเจนยิ่งขึ้นและให้นิยามตัว

ทฤษฎี โดย Van Der Klink และคณะ อธิบายว่าความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนหมายถึงโอกาสของบุคคลในการใช้ศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มที่ ไขว่คว้าความสำเร็จ รู้สึกถึงคุณค่าของงาน และมีความสุขกับการทำงานภายใต้เงื่อนไขที่เอื้อต่อการทำงานอย่างต่อเนื่องในระยะยาว (Van Der Klink และคณะ, 2016) ปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนนั้นมีหลายปัจจัย เช่น แรงจูงใจในการทำงาน ความสามารถในการฟื้นคืน สุขภาพทางกาย รวมไปถึงการสนับสนุนทางสังคม (Brouwers และคณะ, 2015) อีกทั้งยังอธิบายได้ว่าความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนเกี่ยวข้องกับการรักษาโอกาสในการปฏิบัติงานและการคงอยู่ในตลาดแรงงานโดยที่การทำงานไม่ก่อผลกระทบทางลบสะสมต่อบุคคล แต่กลับเอื้อให้บุคคลได้รับผลในทางบวกจากการถูกจ้างงานอย่างต่อเนื่อง ด้วยเหตุนี้ ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนจึงควรถูกมองว่าเป็นทั้งผลสะท้อนของทรัพยากรส่วนบุคคลของพนักงาน เงื่อนไขจากงาน และบริบทขององค์การที่เกื้อหนุนกันอย่างเป็นระบบ มิใช่เพียงผลลัพธ์ด้านการจ้างงานเท่านั้น แต่เป็นภาวะที่สะท้อนว่าพนักงานยังสามารถทำงานได้อย่างมีคุณภาพ มีความหมาย มีสุขภาวะ และพร้อมต่อการทำงานในระยะยาวอย่างแท้จริง (Hiemstra และคณะ, 2025) ซึ่งผลที่ตามมาของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนคือ พันธะทางใจในงาน และ ความผูกพันด้านความรู้สึกต่อองค์การ และอื่น ๆ อีกมากมาย (Gürbüz และคณะ, 2023; Van Dam และคณะ, 2017)

ภาวะลื่นไหลในการทำงานเป็นสภาวะเชิงบวกที่เกิดขึ้นขณะปฏิบัติงาน โดยพนักงานเกิดความจดจ่อกับงาน มีความรื่นรมย์ในการทำงาน และมีแรงจูงใจภายในต่อการทำงาน (Bakker, 2008) ซึ่งคุณลักษณะดังกล่าวสะท้อนการที่บุคคลสามารถทุ่มเทพลัง ความสนใจ และทรัพยากรทางจิตใจให้กับงานได้อย่างเต็มที่ อันเอื้อต่อการคงไว้ซึ่งศักยภาพในการทำงานในระยะยาว ทั้งนี้ Van Der Heijden และ Bakker (2011) เสนอว่าประสบการณ์เชิงบวกในการทำงานและทรัพยากรส่วนบุคคลมีส่วนสำคัญต่อการดำรงความสามารถในการทำงานอย่างต่อเนื่อง ขณะที่ Nash (2024) ชี้ให้เห็นว่าภาวะลื่นไหลในการทำงานสัมพันธ์กับความยั่งยืนของการทำงานในบริบทร่วมสมัย นอกจากนี้ Weintraub และคณะ (2023) ยังอธิบายว่า ภาวะลื่นไหลในการทำงานเกี่ยวข้องกับความสามารถในการควบคุมความสนใจและการใช้ทรัพยากรทางปัญญาอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งช่วยให้บุคคลดำเนินกิจกรรมการทำงานได้อย่างต่อเนื่องและมีคุณภาพ ด้วยเหตุนี้ ภาวะลื่นไหลในการทำงานจึงอาจเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่ส่งเสริมให้พนักงานสามารถรักษาความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนไว้ได้ท่ามกลางข้อเรียกร้องและความเปลี่ยนแปลงของบริบทการทำงานสมัยใหม่

การใช้จุดแข็งเป็นการที่พนักงานนำความสามารถที่โดดเด่นของตนมาใช้ในการทำงานอย่างเหมาะสม โดยสามารถแสดงออกได้ทั้งในมิติของการใช้จุดแข็งเพื่อการปฏิบัติงานและการใช้จุดแข็งเพื่อความสัมพันธ์ในที่ทำงาน (Hai และ Park, 2022) การใช้จุดแข็งดังกล่าวนับเป็นทรัพยากรเชิงบวกของบุคคลที่ช่วยส่งเสริมให้พนักงานเกิดอารมณ์เชิงบวกและความผาสุกในการทำงานมากขึ้น

(Meyers และ Van Woerkom, 2017) อีกทั้งยังช่วยลดความเครียด เพิ่มการเห็นคุณค่าในตนเอง และเสริมความมีชีวิตชีวาในการทำงาน (Wood และคณะ, 2011) ซึ่งล้วนเป็นคุณลักษณะสำคัญที่เอื้อต่อการดำรงศักยภาพในการทำงานอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ งานวิจัยยังพบว่าการใช้จุดแข็งเป็นตัวแปรคั่นกลางที่ส่งอิทธิพลต่อความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน (Gürbüz และคณะ, 2022) และยังเป็นตัวแปรส่งผ่านที่เชื่อมโยงไปสู่การรับรู้ความสามารถในการทำงานและการเติบโตในอาชีพอย่างยั่งยืน (Matsuo, 2022) ด้วยเหตุนี้ การใช้จุดแข็งจึงอาจเป็นอีกปัจจัยสำคัญที่มีบทบาทต่อการส่งเสริมความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของพนักงาน

การจัดแจงในงานเป็นพฤติกรรมเชิงรุกที่พนักงานใช้ในการปรับ เปลี่ยน และออกแบบงานของตนให้สอดคล้องกับความสามารถ ความสนใจ และความหมายที่ตนให้กับงาน โดยครอบคลุมทั้งการเปลี่ยนแปลงด้านภารกิจ ด้านความสัมพันธ์ และด้านการรับรู้ความหมายของงาน (Wrzesniewski และ Dutton, 2001) ต่อมา Tims และคณะ (2012) อธิบายเพิ่มเติมว่าการจัดแจงในงานสะท้อนการที่บุคคลปรับสมดุลระหว่างทรัพยากรในงานกับข้อเรียกร้องของงานอย่างเชิงรุก ซึ่งช่วยให้พนักงานสามารถบริหารจัดการงานให้เหมาะสมกับศักยภาพของตนได้มากขึ้น ขณะที่ Petrou และคณะ (2012) ชี้ว่าการจัดแจงในงานสามารถเกิดขึ้นได้ในชีวิตการทำงานประจำวันและเกี่ยวข้องกับประสบการณ์เชิงบวกในการทำงาน ดังนั้น เมื่อพนักงานสามารถออกแบบงานของตนให้เหมาะสมกับทรัพยากร ความถนัด และบริบทการทำงานได้ ย่อมมีแนวโน้มที่จะดำรงศักยภาพในการทำงาน รักษาคุณภาพการปฏิบัติงาน และคงความพร้อมในการทำงานไว้ได้อย่างต่อเนื่อง อันสะท้อนถึงความเป็นไปได้ที่การจัดแจงในงานจะเป็นปัจจัยสำคัญของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน

ภาวะลื่นไหลในการทำงานมีความเกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิดกับพันธะทางใจในงาน เนื่องจากเป็นสภาวะที่บุคคลมีสมาธิจดจ่อกับงาน รู้สึกเพลิดเพลิน และมีแรงจูงใจภายในต่อการทำงาน (Bakker, 2008) ซึ่งคุณลักษณะดังกล่าวสอดคล้องกับธรรมชาติของพันธะทางใจในงานที่สะท้อนความกระปรี้กระเปร่า ความอุทิศตน และความจดจ่อกับงาน โดย Schaufeli และ Bakker (2010) อธิบายว่า พันธะทางใจในงานเป็นสภาวะทางจิตวิทยาเชิงบวกที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน และสัมพันธ์กับผลลัพธ์ด้านการทำงานที่สำคัญหลายประการ นอกจากนี้ Bakker และ Bal (2010) และ Christian และคณะ (2011) ยังเสนอว่าพนักงานที่มีพันธะทางใจในงานสูงมักมีประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้นทั้งในงานหลักและงานตามบริบทสถานการณ์ ด้วยเหตุนี้ เมื่อพนักงานมีประสบการณ์การทำงานแบบไหลลื่น มีความสุขกับงาน และเกิดแรงขับภายในต่อการทำงาน ก็ย่อมมีแนวโน้มที่จะเกิดความทุ่มเท ความรู้สึกมีพลัง และความผูกพันกับงานมากขึ้น จึงอาจกล่าวได้ว่าภาวะลื่นไหลในการทำงานเป็นปัจจัยสำคัญที่เอื้อต่อการเกิดพันธะทางใจในงาน

การใช้จุดแข็งเป็นการนำความสามารถเด่นของตนมาใช้ให้เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่และบริบทการทำงาน ซึ่งนอกจากจะช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงานแล้ว ยังเกี่ยวข้องกับประสบการณ์เชิง

บวกและความรู้สึกมีคุณค่าในตนเองจากการทำงานอีกด้วย โดย Meyers และ Van Woerkom (2017) เสนอว่าการใช้จุดแข็งสัมพันธ์กับความเป็นอยู่ที่ดีในการทำงานผ่านอารมณ์เชิงบวก ขณะที่ Van Zyl และคณะ (2021) อธิบายว่าการใช้จุดแข็งเป็นทรัพยากรส่วนบุคคลที่ช่วยส่งเสริมการทำงานเชิงบวกและการมีส่วนร่วมของบุคลากร เมื่อพนักงานได้ใช้สิ่งที่ตนถนัดและโดดเด่นในงาน ย่อมมีแนวโน้มที่จะรู้สึกมั่นใจ ภาคภูมิใจ เห็นคุณค่าของตน และรับรู้งานในเชิงบวกมากขึ้น ซึ่งภาวะดังกล่าวเป็นฐานสำคัญของการเกิดพันธะทางใจในงาน ดังนั้น การใช้จุดแข็งจึงอาจเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีบทบาทต่อการส่งเสริมให้พนักงานเกิดความทุ่มเท ความกระตือรือร้น และความผูกพันกับงานมากขึ้น

การจัดแจงในงานมีแนวโน้มเกี่ยวข้องกับพันธะทางใจในงาน เพราะเป็นกระบวนการที่พนักงานเข้าไปปรับเปลี่ยนงานของตนให้เหมาะสมกับทรัพยากร ความสามารถ และความหมายที่ต้องการจากการทำงาน (Wrzesniewski และ Dutton, 2001) ซึ่ง Petrou และคณะ (2012) ชี้ให้เห็นว่าการจัดแจงในงานในชีวิตประจำวันมีความเชื่อมโยงกับพันธะทางใจในงานอย่างมีนัยสำคัญในระดับประสบการณ์การทำงานประจำวัน อีกทั้ง Hu และคณะ (2020) ยังสนับสนุนว่าการจัดแจงในงานเป็นโครงสร้างหลายมิติที่สามารถอธิบายพฤติกรรมการปรับงานของบุคลากรได้อย่างเหมาะสม เมื่อพนักงานสามารถปรับภารกิจการทำงาน ความสัมพันธ์กับผู้อื่น และมุมมองที่มีต่องานให้สอดคล้องกับตนเองได้มากขึ้น ก็ย่อมมีแนวโน้มที่จะรู้สึกว่างานมีความหมาย มีความเหมาะสมกับตน และเกิดความผูกพันต่อบทบาทงานของตนมากขึ้น ดังนั้น การจัดแจงในงานจึงอาจเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่เอื้อต่อการเกิดพันธะทางใจในงานของพนักงาน

ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนเป็นโอกาสที่พนักงานจะสามารถใช้ศักยภาพของตนได้อย่างเต็มที่ในการทำงาน ได้ไขว่คว้าความสำเร็จ รู้สึกถึงคุณค่าของงาน และมีความสุขกับการทำงาน (Van Der Klink และคณะ, 2016) โดยมีปัจจัยสนับสนุนสำคัญ ได้แก่ แรงจูงใจในการทำงาน ความสามารถในการฟื้นคืน สุขภาพทางกาย และการสนับสนุนทางสังคม (Brouwers และคณะ, 2015) ทั้งนี้ ผลลัพธ์สำคัญประการหนึ่งของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนคือพันธะทางใจในงานและความผูกพันด้านความรู้สึกต่อองค์การ (Gürbüz และคณะ, 2023; Van Dam และคณะ 2017) กล่าวคือ เมื่อพนักงานรับรู้ว่าตนมีทรัพยากร ความพร้อม และศักยภาพเพียงพอที่จะทำงานได้อย่างมีคุณภาพทั้งในปัจจุบันและอนาคต ย่อมมีแนวโน้มที่จะทำงานด้วยพลัง ความทุ่มเท และความผูกพันต่อบทบาทงานมากขึ้น ดังนั้น ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนจึงมิได้เป็นเพียงผลลัพธ์ด้านศักยภาพในการทำงานเท่านั้น หากยังอาจเป็นปัจจัยเชิงผลที่สำคัญต่อพันธะทางใจในงานของพนักงานอีกด้วย โดยประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นพนักงานในองค์การภาครัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภคพื้นฐาน

ในบริบทรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภคพื้นฐานนั้น องค์การมีบทบาทหน้าที่จัดบริการจำเป็นพื้นฐานต่อการดำเนินชีวิตและพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชน พร้อมทั้งทำหน้าที่เป็นรากฐานของ

เศรษฐกิจและค้ำจุนการดำเนินกิจการของภาครัฐและเอกชนอย่างต่อเนื่อง (International Labour Organization, n.d.; World Bank, 2022; World Bank, 2025) ภารกิจดังกล่าวตั้งอยู่บนคุณค่าการรับใช้ประชาชน และอาศัยแรงจูงใจเพื่อการทำงานรับใช้สาธารณะของบุคลากรในการรักษาความสม่ำเสมอ สร้างความไว้วางใจได้ของบริการ (Perry & Wise, 1990) และขณะเดียวกันท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี ภูมิอากาศ และโครงสร้างประชากร องค์การจำเป็นต้องยกระดับความยืดหยุ่นและความน่าเชื่อถือของโครงสร้างพื้นฐานตามกรอบการพัฒนาที่ยั่งยืนและ มาตรฐานการกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจสมัยใหม่ (Organisation for Economic Co-operation and Development, 2025; United Nations Department of Economic and Social Affairs, n.d.) แม้บริบทรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค องค์การจะมีบทบาทสำคัญต่อการส่งมอบบริการสาธารณะแก่ประชาชนและมีสถานะขององค์การที่มั่นคง มีสวัสดิการที่ดี รักษาคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานเป็นไปตามมาตรฐาน (Phinaitrup, 2026) แต่ประสิทธิภาพขององค์การมิได้ขึ้นอยู่กับโครงสร้างหรือระบบกำกับดูแลเพียงอย่างเดียว หากยังขึ้นอยู่กับการให้ความสำคัญต่อมิติพนักงานและการสร้างพันธะทางใจในการทำงานของพนักงานด้วย ด้วยเหตุนี้ องค์การรัฐวิสาหกิจจึงควรส่งเสริมปัจจัยทางจิตวิทยาและศักยภาพการทำงานของพนักงานควบคู่กับการพัฒนาเชิงโครงสร้าง เพื่อค้ำจุนทั้งคุณภาพบริการและประสิทธิผลขององค์การในระยะยาว (Ohemeng และคณะ, 2019) ดังนั้นความยั่งยืนขององค์การจึงต้องดำเนินควบคู่กับการเสริมสร้างขีดความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของพนักงานโดยมุ่งพัฒนาทักษะ การจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ยั่งยืนเพื่อเสริมความยืดหยุ่น การมีส่วนร่วมในองค์การ และพัฒนาผลการปฏิบัติงาน (Lu และคณะ, 2023; Van Der Klink และคณะ, 2016) เพื่อค้ำจุนความต่อเนื่องของบริการสาธารณูปโภคและเสถียรภาพทางเศรษฐกิจ โดยพนักงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภคในประเทศไทย อันประกอบด้วยรัฐวิสาหกิจ 5 ประเภท คือ (1) ประเภทสาธารณูปโภคด้านการไฟฟ้า (2) ประเภทสาธารณูปโภคด้านการประปา (3) ประเภทสาธารณูปโภคด้านการสื่อสาร (4) ประเภทสาธารณูปโภคด้านการเดินทาง และ (5) ประเภทสาธารณูปโภคด้านที่อยู่อาศัย มีพนักงานรวมทุกองค์การทั้งสิ้น 121,721 คน ซึ่งเป็นจำนวนที่มีปริมาณมากพอจะสร้างผลกระทบต่อการขับเคลื่อนกิจกรรมต่าง ๆ ทางเศรษฐกิจ ความมั่นคง และการดำเนินชีวิตของประชาชนในชาติอย่างมีนัยสำคัญ องค์การจึงควรส่งเสริมให้พนักงานมีการทำงานที่ยั่งยืนและมีพันธะทางใจในงาน อย่างไรก็ดี งานวิจัยที่ทดสอบโมเดลความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุและผลของการทำงานที่ยั่งยืนอย่างเป็นระบบในบริบทพนักงานรัฐวิสาหกิจสาธารณูปโภคพื้นฐานของไทยยังไม่มีการศึกษา จึงยังไม่ชัดเจนว่า ภาวะลื่นไหลในการทำงาน การใช้จุดแข็ง และการจัดแจงในงาน มีความสัมพันธ์กับการทำงานที่ยั่งยืนและพันธะทางใจในงานเพียงใด

แม้ว่างานวิจัยที่ผ่านมาได้ให้ความสำคัญกับความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง แต่เมื่อพิจารณาอย่างเป็นระบบยังพบช่องว่างขององค์ความรู้หลายประการ ประการแรก

งานวิจัยจำนวนมากมุ่งศึกษาเฉพาะบางตัวแปรหรือบางความสัมพันธ์แยกส่วน ขณะที่ยังมีงานวิจัยไม่มากนักที่พัฒนาและทดสอบโมเดลการวัดของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน ภาวะลื่นไหลในการทำงาน การใช้จุดแข็ง การจัดแจงในงาน และพันธะทางใจในงานร่วมกันในบริบทเดียวกัน ประการที่สอง ยังขาดการทดสอบโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลที่บูรณาการตัวแปรทั้งห้าเข้าด้วยกันในบริบทของพนักงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค ประการที่สาม งานวิจัยที่ผ่านมาโดยมากอยู่ในระดับเชิงปริมาณ จึงยังต้องการข้อมูลเชิงคุณภาพเพื่อยืนยัน อธิบายความหมาย และทำความเข้าใจกลไกความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ ให้ชัดเจนยิ่งขึ้น และประการสุดท้าย ยังมีงานวิจัยไม่มากที่นำองค์ความรู้จากระยะการศึกษาเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพไปต่อยอดเป็นโปรแกรมการพัฒนาและทดสอบผลในเชิงทดลองอย่างเป็นรูปธรรม ด้วยเหตุนี้ การวิจัยครั้งนี้จึงออกแบบเป็น 4 ระยะ ได้แก่ การพัฒนาและทดสอบโมเดลการวัด การทดสอบโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผล การสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อยืนยันและอธิบายผล และการพัฒนาโปรแกรมเพื่อส่งเสริมความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน อันจะช่วยเติมเต็มช่องว่างขององค์ความรู้ทั้งในเชิงทฤษฎีและเชิงปฏิบัติสำหรับบริบทรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภคได้อย่างเป็นระบบ

จากความสำคัญของปัญหาและช่องว่างขององค์ความรู้ดังกล่าว ผู้วิจัยจึงกำหนดให้การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสานวิธี โดยแบ่งการดำเนินการออกเป็น 4 ระยะอย่างเป็นระบบ ได้แก่ ระยะที่ 1 การพัฒนาและทดสอบโมเดลการวัดภาวะลื่นไหลในการทำงาน การใช้จุดแข็ง การจัดแจงในงาน ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน และพันธะทางใจในงาน ระยะที่ 2 การทดสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน โดยกำหนดปัจจัยเชิงสาเหตุ ได้แก่ ภาวะลื่นไหลในการทำงาน การใช้จุดแข็ง และการจัดแจงในงาน ส่วนปัจจัยเชิงผล ได้แก่ พันธะทางใจในงาน ระยะที่ 3 การสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อยืนยันและอธิบายความหมายและความสัมพันธ์ของตัวแปร ตลอดจนสังเคราะห์แนวทางในการพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรม และระยะที่ 4 การพัฒนาและทดสอบโปรแกรมการฝึกอบรมเพื่อส่งเสริมความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของพนักงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค ทั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งหวังให้ผลการวิจัยครั้งนี้สามารถขยายองค์ความรู้เกี่ยวกับความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนได้อย่างครอบคลุมทั้งในเชิงทฤษฎีและเชิงประจักษ์ อีกทั้งยังเป็นรากฐานสำคัญสำหรับการประยุกต์ใช้ในการพัฒนาบุคลากร การออกแบบโปรแกรมการฝึกอบรม และการต่อยอดองค์ความรู้ทางวิชาการและทางปฏิบัติในอนาคตอย่างเป็นรูปธรรม

1.2 คำถามของการวิจัย

1.2.1 การวิจัยระยะที่ 1 : โมเดลการวัดของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน ภาวะลื่นไหลในการทำงาน การใช้จุดแข็ง การจัดแจงในงาน และพันธะทางใจในงานของพนักงาน มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่

1.2.2 การวิจัยระยะที่ 2 : โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของพนักงาน มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่

1.2.3 การวิจัยระยะที่ 3 : ความหมาย และปัจจัยเชิงสาเหตุและผลของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของพนักงาน มีสาระสำคัญอย่างไร

1.2.4 การวิจัยระยะที่ 4 : โปรแกรมการพัฒนาความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนด้วยภาวะลื่นไหลในการทำงานมีรายละเอียดอย่างไร และโปรแกรมการฝึกอบรมที่พัฒนาขึ้นเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของพนักงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภคมีประสิทธิผลหรือไม่ เมื่อเปรียบเทียบระดับตัวแปรก่อนการเข้าร่วมโปรแกรม หลังการเข้าร่วมโปรแกรม และระยะติดตามผลหลังการเข้าร่วมโปรแกรมการฝึกอบรม

1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย

1.3.1 เพื่อพัฒนาและทดสอบโมเดลการวัดของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน ภาวะลื่นไหลในการทำงาน การใช้จุดแข็ง การจัดแจงในงาน และพันธะทางใจในงานของพนักงาน

1.3.2 เพื่อทดสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของพนักงาน กับข้อมูลเชิงประจักษ์

1.3.3 เพื่อศึกษาอธิบายความหมาย และยืนยันปัจจัยเชิงสาเหตุและผลความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน รวมถึงแนวทางการพัฒนาโปรแกรมพัฒนาความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของพนักงานของพนักงาน

1.3.4 เพื่อพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรมให้เสริมสร้างความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนด้วยภาวะลื่นไหลในการทำงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค และเพื่อทดสอบประสิทธิผลของโปรแกรมดังกล่าวโดยเปรียบเทียบระดับตัวแปรก่อน หลังการเข้าร่วมโปรแกรม และระยะติดตามหลังการเข้าร่วมโปรแกรมการฝึกอบรม

1.4 สมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย แบ่งตามระยะการวิจัย 4 ระยะ ดังนี้

1.4.1 สมมติฐานการวิจัยระยะที่ 1 ประกอบด้วย 5 สมมติฐานย่อย ดังนี้

1.4.1.1 โมเดลการวัดของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของพนักงาน มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

1.4.1.2 โมเดลการวัดของภาวะลื่นไหลในการทำงานของพนักงาน มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

1.4.1.3 โมเดลการวัดของการใช้จุดแข็งของพนักงาน มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

1.4.1.4 โมเดลการวัดของการจัดแจงในงานของพนักงาน มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

1.4.1.5 โมเดลการวัดของพันธะทางใจในงานของพนักงาน มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

1.4.2 สมมติฐานการวิจัยระยะที่ 2 ประกอบด้วย 11 สมมติฐานย่อย ดังนี้

1.4.2.1 โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของพนักงานสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

1.4.2.2 ภาวะลื่นไหลในการทำงานมีอิทธิพลทางตรงต่อความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของพนักงาน

1.4.2.3 การใช้จุดแข็งมีอิทธิพลทางตรงต่อความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของพนักงาน

1.4.2.4 การจัดแจงในงานมีอิทธิพลทางตรงต่อความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของพนักงาน

1.4.2.5 ภาวะลื่นไหลในการทำงานมีอิทธิพลทางตรงต่อพันธะทางใจในงานของพนักงาน

1.4.2.6 การใช้จุดแข็งมีอิทธิพลทางตรงต่อพันธะทางใจในงานของพนักงาน

1.4.2.7 การจัดแจงในงานมีอิทธิพลทางตรงต่อพันธะทางใจในงานของพนักงาน

1.4.2.8 ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนมีอิทธิพลทางตรงต่อพันธะทางใจในงานของพนักงาน

1.4.2.9 ภาวะลื่นไหลในการทำงานมีอิทธิพลทางอ้อมต่อพันธะทางใจในงานของพนักงานโดยผ่านความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของพนักงาน

1.4.2.10 การใช้จุดแข็งมีอิทธิพลทางอ้อมต่อพันธะทางใจในงานของพนักงาน โดยผ่านความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของพนักงาน

1.4.2.11 การจัดแจงในงานมีอิทธิพลทางอ้อมต่อพันธะทางใจในงานของพนักงานโดยผ่านความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของพนักงาน

1.4.3 สมมติฐานการวิจัยระยะที่ 3 เป็นสมมติฐานชั่วคราวตามวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ

1.4.3.1 ความหมายของตัวแปรความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน ภาวะลื่นไหลในการทำงาน การใช้จุดแข็ง การจัดแจงในงาน และพันธะทางใจในงาน มีความสอดคล้องกับความหมายที่ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรม

1.4.3.2 การพัฒนาของตัวแปรความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน ภาวะลื่นไหลในการทำงาน การใช้จุดแข็ง การจัดแจงในงาน และพันธะทางใจในงาน มีความสอดคล้องกับความหมายที่ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรม

1.4.3.3 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญให้ความเห็นยืนยันผลการวิจัย ที่สอดคล้องกับผลการวิจัยระยะที่ 2

1.4.4 สมมติฐานการวิจัยระยะที่ 4 พนักงานที่เข้าร่วมโปรแกรมการพัฒนาความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของพนักงานด้วยภาวะลื่นไหลในการทำงาน มีคะแนนความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนและพันธะทางใจในงาน ก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และระยะติดตามหลังการทดลองแตกต่างกัน

1.5 ขอบเขตการวิจัย

1.5.1 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ พนักงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภคในประเทศไทย อันประกอบด้วยรัฐวิสาหกิจ 5 ประเภท คือ (1) ประเภทสาธารณูปโภคด้านการไฟฟ้า (2) ประเภทสาธารณูปโภคด้านการประปา (3) ประเภทสาธารณูปโภคด้านการสื่อสาร (4) ประเภทสาธารณูปโภคด้านการเดินทาง และ (5) ประเภทสาธารณูปโภคด้านที่อยู่อาศัย มีพนักงานรวมทุกองค์การทั้งสิ้น 121,721 คน ด้านกลุ่มตัวอย่างผู้วิจัยแบ่งตามระยะการวิจัย ดังนี้

การวิจัยระยะที่ 1 : กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยระยะนี้คือ พนักงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภคจากองค์การด้านการเดินทาง จำนวน 150 คน ด้วยวิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Sampling) ประกอบด้วย การสุ่มตัวอย่างแบบกลุ่ม (Cluster Sampling) การกำหนดสัดส่วนกลุ่มตัวอย่างตามขนาดประชากร (Proportionate Allocation) และการคัดเลือกแบบโควตาร่วมกับการเก็บข้อมูลตามความสะดวกภายในองค์การ

การวิจัยระยะที่ 2 : กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยระยะนี้คือ พนักงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภคจากองค์การ 1. ประเภทสาธารณูปโภคด้านการไฟฟ้า 2. ประเภทสาธารณูปโภคด้านที่อยู่อาศัย จำนวน 468 คน ใช้การสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-Stage Sampling) โดยเริ่มจากการสุ่มแบบกลุ่ม (Cluster Sampling) จากนั้นกำหนดสัดส่วนกลุ่มตัวอย่างตามขนาดประชากรขององค์การและส่วนงานภายในองค์การ (Proportionate Allocation)

การวิจัยระยะที่ 3 : กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในระยะนี้ประกอบด้วย 3 กลุ่ม ตรวจสอบและแสวงหาข้อมูลจากบุคคลที่เกี่ยวข้องกับประเด็นการวิจัยแบบสามเส้า (Triangulation) คือ พนักงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภคระดับปฏิบัติการ จำนวน 3 คน ระดับหัวหน้างานหรือผู้บริหารในองค์การรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภคระดับปฏิบัติการ จำนวน 3 คน และผู้เชี่ยวชาญ นักวิชาการ หรือวิทยากรจำนวน 3 คน รวมทั้งสิ้น 9 คน ด้วยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) และ การวิธีการแบบบอลหิมะ (Snow Ball Technique)

การวิจัยระยะที่ 4 : กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยนี้ คือ พนักงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค จำนวน 16 คน ซึ่งได้มาจากการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จากผู้สมัครใจเข้าร่วม (Volunteer Sampling) และยินยอมเข้าร่วมการวิจัยครบตามเงื่อนไขของการทดลอง

1.5.2 ขอบเขตด้านเวลา เมษายน 2566 – กุมภาพันธ์ 2569

1.5.3 ขอบเขตด้านพื้นที่ องค์การรัฐวิสาหกิจที่ดำเนินงานเกี่ยวกับสาธารณูปโภคในประเทศไทย

1.5.4 ขอบเขตด้านเนื้อหาและตัวแปร รายละเอียดดังนี้

1.5.4.1 ขอบเขตการวิจัยด้านตัวแปรการวิจัยเชิงปริมาณ (การวิจัยระยะที่ 2)

ตัวแปรแฝงภายนอก (Exogenous Latent Variables) ได้แก่ ภาวะลื่นไหลในการทำงาน การใช้จุดแข็ง และการจัดแจงในงาน

ตัวแปรแฝงภายใน (Endogenous Latent Variable) ได้แก่ ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน ซึ่งทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน (Mediating Variable)

ตัวแปรแฝงภายในตัวแปรผลสุดท้าย (Final Endogenous Latent Variable) ได้แก่ พันธะทางใจในงาน

1.5.4.2 ขอบเขตการวิจัยด้านตัวแปรการวิจัยเชิงคุณภาพ (การวิจัยระยะที่ 3) ประกอบไปด้วย 5 ตัวแปร ได้แก่ ตัวแปรเหตุ คือ ภาวะลื่นไหลในการทำงาน การใช้จุดแข็ง การจัดแจงในงาน และตัวแปรผล คือ ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน พันธะทางใจในงาน รวมถึงการศึกษาความหมาย วิธีการพัฒนาจากทั้ง 5 ตัวแปร และอิทธิพลระหว่างตัวแปรข้างต้นตามโมเดลการวิจัย

1.5.4.3 ขอบเขตการวิจัยด้านตัวแปรการวิจัยเชิงทดลอง (การวิจัยระยะที่ 4)

ตัวแปรจัดกระทำ คือ โปรแกรมการพัฒนาความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของพนักงานด้วยภาวะลื่นไหลในการทำงาน

ตัวแปรตาม คือ ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน และพันธะทางใจในงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค

1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ

1.6.1 รัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค หมายถึง กิจการที่รัฐเป็นเจ้าของหรือมีสัดส่วนหุ้นเกินกว่าร้อยละห้าสิบ อันดำเนินกิจการเพื่อบริการประชาชน องค์การภาคเอกชน หรือ องค์การภาครัฐที่เกี่ยวเนื่องกับการบริการด้านสาธารณูปโภค อันประกอบด้วยการบริการด้าน ไฟฟ้า ประปา สื่อสาร เดินทาง และที่อยู่อาศัย

1.6.2 พนักงาน หมายถึง พนักงานประจำขององค์การรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค ที่มีสถานะเป็นผู้ปฏิบัติงานตามสัญญาจ้างประจำขององค์การ และปฏิบัติงานอยู่ในช่วงระหว่างการทำวิจัย

1.6.3 ความสามารถในการทำงานอย่างยั่งยืน (Sustainable Employability) หมายถึง ความสามารถของพนักงานที่จะทำงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต ไปพร้อมกับการมีสุขภาพที่ดี ความผาสุก รวมถึงสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน วัดโดยใช้แบบสอบถามความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน แบ่งเป็นมาตราส่วนลิเคิร์ต แบ่งออกเป็น 5 ระดับ ตั้งแต่ 1 คะแนน เห็นด้วยกับข้อความนั้นน้อยที่สุด จนถึง 5 คะแนน เห็นด้วยกับข้อความนั้นมากที่สุด ประกอบไปด้วย 4 องค์ประกอบ คือ

1.6.3.1 สุขภาพ (Health) หมายถึง พนักงานมีความสมบูรณ์ของสุขภาพกาย และ ความผาสุกทางใจ

1.6.3.2 การมีส่วนร่วม (Involvement) หมายถึง พนักงานรู้สึกถึงคุณค่าในตัวที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ และ เพื่อนร่วมงาน

1.6.3.3 แรงจูงใจ (Motivation) หมายถึง พนักงานมีความสุขกับงาน มีความตั้งใจที่จะแสดงศักยภาพ และพึงพอใจในการทำงาน

1.6.3.4 ความสามารถ (Competence) หมายถึง พนักงานมีความรู้ และ ทักษะที่จะใช้ในการทำงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต

1.6.4 ภาวะลื่นไหลในการทำงาน (Work-Related Flow) หมายถึง ประสบการณ์ที่พนักงานจดจ่ออยู่กับงานที่ทำอย่างเต็มที่ ปราศจากความรู้สึกถึงภาระหรือความกังวลต่อโลกภายนอก มีความสุขกับงานที่ทำ จดจ่อกับงานได้โดยไม่รู้สึกว่าต้องใช้ความพยายาม ดื่มด่ำไปกับงาน และมีพลังงานจดจ่อกับงานที่ทำ วัดโดยใช้แบบสอบถามภาวะลื่นไหลในการทำงาน แบ่งเป็นมาตราส่วนลิเคิร์ต แบ่งออกเป็น 5 ระดับ ตั้งแต่ 1 คะแนน เห็นด้วยกับข้อความนั้นน้อยที่สุด จนถึง 5 คะแนน เห็นด้วยกับข้อความนั้นมากที่สุด ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1.6.4.1 ความหมกมุ่นกับงาน (Absorption) หมายถึง สภาวะที่พนักงานจดจ่ออยู่กับงานอย่างเต็มที่ เวลาผ่านไปอย่างรวดเร็ว และลืมทุกสิ่งที่อยู่รอบตัว

1.6.4.2 ความรื่นรมย์ (Work Enjoyment) หมายถึง พนักงานมีความสุขกับงานของตน ทำให้มองคุณภาพชีวิตในการทำงานเป็นไปในเชิงบวก

1.6.4.3 แรงจูงใจภายในต่อการทำงาน (Intrinsic Work Motivation) หมายถึง พนักงานดำเนินงานด้วยความมุ่งหวังที่จะได้รับความเพลิดเพลิน และ ความพึงพอใจจากกิจกรรมนั้น

1.6.5 การใช้จุดแข็ง (Strength Use) หมายถึง พนักงานนำจุดแข็งของตนไปใช้ในสภาพการทำงานต่าง ๆ วัดโดยใช้แบบสอบถามการใช้จุดแข็ง แบ่งเป็นมาตราส่วนลิเคิร์ต แบ่งออกเป็น 5 ระดับ ตั้งแต่ 1 คะแนน เห็นด้วยกับข้อความนั้นน้อยที่สุด จนถึง 5 คะแนน เห็นด้วยกับข้อความนั้นมากที่สุด ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ คือ

1.6.5.1 การใช้จุดแข็งเพื่อหน้าที่ (Strength use for task) หมายถึง พนักงานใช้จุดแข็งเพื่อบรรลุเป้าหมายในงานที่เกี่ยวข้อง

1.6.5.2 การใช้จุดแข็งเพื่อความสัมพันธ์ (Strength use for relationship) หมายถึง พนักงานนำจุดแข็งของตนไปใช้เพื่อส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงาน และ ใช้จุดแข็งเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

1.6.6 การจัดแจงในงาน (Job Crafting) หมายถึง การกระทำที่พนักงานที่ดำเนินการปรับเปลี่ยนปั้นแต่ง และนิยามงานของตนขึ้นมาใหม่ วัดโดยใช้แบบสอบถามการจัดแจงในงาน แบ่งเป็นมาตราส่วนลิเคิร์ต แบ่งออกเป็น 5 ระดับ ตั้งแต่ 1 คะแนน เห็นด้วยกับข้อความนั้นน้อยที่สุด จนถึง 5 คะแนน เห็นด้วยกับข้อความนั้นมากที่สุด ประกอบไปด้วย 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1.6.6.1 ด้านงาน (Task Crafting) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงจำนวนงาน ขอบเขตของงาน และประเภทของงานโดยการทำนอกเหนือจากงานทั่วไปที่ตนรับผิดชอบ

1.6.6.2 ด้านความสัมพันธ์ (Relation Crafting) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงคุณภาพของการมีปฏิสัมพันธ์ และ จำนวนการมีปฏิสัมพันธ์ในที่ทำงาน

1.6.6.3 ด้านความคิด (Cognitive Crafting) หมายถึง เปลี่ยนแปลงทัศนคติมุมมองต่องานของตน

1.6.7 พันธะทางใจในงาน (Work Engagement) หมายถึง พนักงานมีส่วนร่วมกับงาน มีความมุ่งมั่น ความหลงใหล ความกระปรี้กระเปร่า จดจ่อกับงาน ใช้พลังความทุ่มเทเพื่อไปสู่เป้าหมายและทุ่มเทพลังงานกับงาน วัดโดยใช้แบบสอบถามพันธะทางใจในงาน แบ่งเป็นมาตราส่วนลิเคิร์ต แบ่งออกเป็น 5 ระดับ ตั้งแต่ 1 คะแนน เห็นด้วยกับข้อความนั้นน้อยที่สุด จนถึง 5 คะแนน เห็นด้วยกับข้อความนั้นมากที่สุด ประกอบไปด้วย 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1.6.7.1 ความกระปรี้กระเปร่า (Vigor) หมายถึง พนักงานมีพลังกายและสภาวะทางจิตใจที่ยืดหยุ่นในการทำงาน มีความตั้งใจที่จะทุ่มเทความพยายามให้กับงาน และดำรงความวิริยะแม้เผชิญกับความยากลำบาก

1.6.7.2 การอุทิศตน (Dedication) หมายถึง พนักงานรู้สึกถึงความเป็นส่วนหนึ่งของงานอย่างแข็งขัน รับรู้ถึงความสำคัญ มีความศรัทธาต่องานที่ทำอย่างแรงกล้า มีแรงบันดาลใจ มีความภาคภูมิใจ และรู้สึกถึงความท้าทายที่ได้จากงาน

1.6.7.3 ความจดจ่อกับงาน (Absorption) หมายถึง พนักงานมีสมาธิและหมกมุ่นกับงานขณะทำงานรู้สึกว่าเวลาผ่านไปอย่างรวดเร็ว และยากที่จะละความสนใจจากงานได้

1.7 ประโยชน์ที่ได้รับ

1.7.1 ประโยชน์ทางวิชาการ

1.7.1.1 การวิจัยครั้งนี้ช่วยเติมเต็มช่องว่างขององค์ความรู้เกี่ยวกับความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนในบริบทพนักงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภคอย่างเป็นระบบ โดยเป็นการพัฒนาและทดสอบโมเดลการวัดของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน ภาวะลื่นไหลในการทำงาน การใช้จุดแข็ง การจัดแจงในงาน และพันธะทางใจในงานร่วมกันในบริบทเดียวกัน ซึ่งช่วยให้เกิดองค์ความรู้ที่มีความชัดเจนเกี่ยวกับโครงสร้างของตัวแปรทั้ง 5 และความเหมาะสมของการวัดตัวแปรเหล่านี้ในบริบทดังกล่าว นอกจากนี้ การวิจัยยังทดสอบโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลของตัวแปรทั้ง 5 แบบบูรณาการ ทำให้เกิดองค์ความรู้ที่ช่วยอธิบายบทบาทของปัจจัยเชิงสาเหตุ ปัจจัยส่งผ่าน และปัจจัยผลได้อย่างเป็นระบบมากขึ้น อันเป็นการขยายขอบเขตองค์ความรู้ด้านจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ รวมถึงสาขาที่เกี่ยวข้อง เช่น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้นในบริบทของรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค

1.7.1.2 การวิจัยครั้งนี้ช่วยเติมเต็มช่องว่างขององค์ความรู้ในด้านระเบียบวิธีวิจัยและการต่อยอดองค์ความรู้เชิงประยุกต์ โดยมิได้จำกัดอยู่เพียงการศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปรในเชิงปริมาณเท่านั้น แต่ยังนำการวิจัยเชิงคุณภาพมาใช้เพื่อยืนยัน อธิบายความหมาย องค์ประกอบและกลไกความสัมพันธ์ของตัวแปรสำคัญให้ชัดเจนยิ่งขึ้น ทำให้ได้องค์ความรู้ที่มีความลุ่มลึกและสอดคล้องกับบริบทการทำงานจริงมากขึ้น ขณะเดียวกันยังนำข้อค้นพบจากการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพมาต่อยอดสู่การพัฒนาโปรแกรม และทดสอบผลในเชิงทดลองอย่างเป็นรูปธรรม จึงทำให้องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้มีความครบถ้วนทั้งในมิติการพัฒนาแบบจำลอง การยืนยันเชิงความหมาย และการประยุกต์ใช้จริง นอกจากนี้ รูปแบบการวิจัยแบบผสานวิธีที่เชื่อมโยงการวิจัยเชิงปริมาณ เชิงคุณภาพ และกึ่งทดลองเข้าด้วยกันตลอด 4 ระยะ ยังสามารถใช้เป็นแนวทางสำหรับผู้ที่สนใจด้านระเบียบวิธีวิจัยหรือผู้ที่สนใจศึกษาความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน เพื่อนำไปประยุกต์ใช้กับการวิจัยของตนต่อไปได้

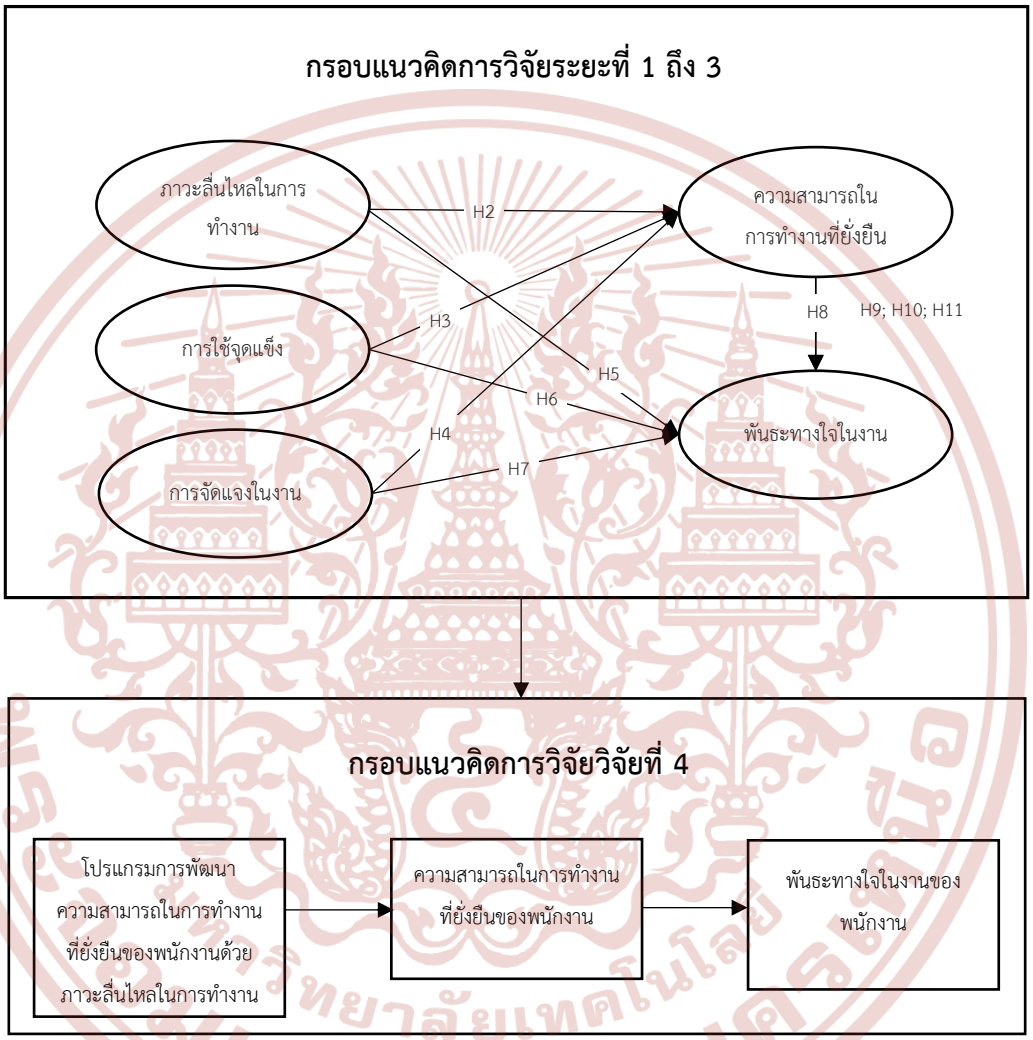
1.7.2 ประโยชน์เชิงปฏิบัติ

1.7.2.1 การวิจัยครั้งนี้ทำให้ได้ข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับระดับ ลักษณะ และความสัมพันธ์ของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน ภาวะลื่นไหลในการทำงาน การใช้จุดแข็ง การจัดแจงในงาน และพันธะทางใจในงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการนำไปใช้เป็นแนวทางวางแผนพัฒนาและบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเหมาะสมมากขึ้น กล่าวคือ ข้อมูลจากการวิจัยช่วยให้สามารถกำหนดแนวทางส่งเสริมภาวะลื่นไหลในการทำงานเพื่อเพิ่มความจดจ่อและแรงจูงใจภายใน ส่งเสริมการใช้จุดแข็งเพื่อให้พนักงานใช้ศักยภาพของตนได้อย่างเหมาะสม ส่งเสริมการจัดแจงในงานเพื่อให้พนักงานสามารถปรับวิธีทำงานให้สอดคล้องกับตนเองและบริบทของงาน และส่งเสริมพันธะทางใจในงานเพื่อให้พนักงานเกิดความกระตือรือร้น ทุ่มเท และผูกพันต่อการทำงานมากยิ่งขึ้น ซึ่งแนวทางเหล่านี้ล้วนเอื้อต่อการพัฒนาความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของพนักงาน และช่วยให้องค์การสามารถรักษาคุณภาพการทำงาน ประสิทธิผลของการดำเนินงาน และความต่อเนื่องของภารกิจด้านสาธารณูปโภคได้ดียิ่งขึ้น

1.7.2.2 การวิจัยครั้งนี้ก่อให้เกิดประโยชน์เชิงปฏิบัติในระดับการนำไปใช้และการต่อยอดอย่างเป็นรูปธรรม เนื่องจากได้พัฒนาพนักงานที่เข้าร่วมโปรแกรมการพัฒนาความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของพนักงานด้วยภาวะลื่นไหลในการทำงาน ขึ้นจากข้อค้นพบของการวิจัยอย่างเป็นระบบ และได้ทดสอบผลของโปรแกรมในเชิงทดลองแล้ว ทำให้ได้ต้นแบบการพัฒนาที่สามารถนำไปใช้ปรับใช้ หรือพัฒนาต่อยอดได้ทั้งในองค์การรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค องค์การอื่น ๆ หน่วยงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ผู้พัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรม วิทยากร ตลอดจนผู้ที่สนใจทั่วไป ทั้งในระดับองค์การและระดับบุคคล นอกจากนี้ ผลการวิจัยและโปรแกรมที่พัฒนาขึ้นยังสามารถใช้เป็นแนวทางในการเสริมสร้างให้พนักงานมีความพร้อมในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง รักษาคุณภาพการทำงานของตนในระยะยาว และเสริมสร้างทัศนคติเชิงบวกต่อการทำงานได้มากขึ้น จึงนับเป็นประโยชน์ที่เชื่อมโยงจากช่องว่างขององค์ความรู้ไปสู่การใช้ประโยชน์จริงในทางปฏิบัติได้อย่างชัดเจน เกิดความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน

1.8 กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของพนักงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค มีกรอบแนวคิดการวิจัย ดังภาพที่ 1-1



ภาพที่ 1-1 โมเดลการวิจัย

1.8.1 ที่มาของสมมติฐานการวิจัยระยะที่ 2

H2: ภาวะลื่นไหลในการทำงานมีอิทธิพลทางตรงต่อความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของพนักงาน โดยมีที่มาจาก Van Der Heijden และ Bakker (2011), Nash (2024) และ Van Der Heijden และคณะ (2025)

H3: การใช้จุดแข็งมีอิทธิพลทางตรงต่อความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของพนักงาน โดยมีที่มาจาก Gürbüz และคณะ (2022), Matsuo (2022) และ Matabane และคณะ (2024)

H4: การจัดแจงในงานมีอิทธิพลทางตรงต่อความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของพนักงาน โดยมีที่มาจาก Irfan และ Qadeer (2020), Lo Presti และคณะ (2023) และ Irfan และคณะ (2023)

H5: ภาวะลื่นไหลในการทำงานมีอิทธิพลทางตรงต่อพันธะทางใจในงานของพนักงาน โดยมีที่มาจาก Geyser และคณะ (2015), Van Ittersum (2015), Weintraub และคณะ (2023)

H6: การใช้จุดแข็งมีอิทธิพลทางตรงต่อพันธะทางใจในงานของพนักงาน โดยมีที่มาจาก Van Woerkom และคณะ (2016), Meyers และ Van Woerkom (2017) และ Bakker และ Van Woerkom (2018)

H7: การจัดแจงในงานมีอิทธิพลทางตรงต่อพันธะทางใจในงานของพนักงาน โดยมีที่มาจาก Bakker และ Oerlemans (2019), Jiang และคณะ (2022) และ Lichtenthaler และ Fischbach (2019)

H8: ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนมีอิทธิพลทางตรงต่อพันธะทางใจในงานของพนักงาน โดยมีที่มาจาก Alcover และคณะ (2021), Van Dam และคณะ (2017) และ Gürbüz และคณะ (2024)

H9: ภาวะลื่นไหลในการทำงานมีอิทธิพลทางอ้อมต่อพันธะทางใจในงานของพนักงาน โดยผ่านความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของพนักงาน โดยมีที่มาจาก Van Der Heijden และ Bakker (2011) (WRF – SUE) และ Alcover และคณะ (2021) (SUE – WOE)

H10: การใช้จุดแข็งมีอิทธิพลทางอ้อมต่อพันธะทางใจในงานของพนักงาน โดยผ่านความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของพนักงาน โดยมีที่มาจาก Gürbüz และคณะ (2022) (STU – SUE) และ Alcover และคณะ (2021) (SUE – WOE)

H11: การจัดแจงในงานมีอิทธิพลทางอ้อมต่อพันธะทางใจในงานของพนักงาน โดยผ่านความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของพนักงาน โดยมีที่มาจาก Irfan และ Qadeer (2020) (JOC – SUE) และ Alcover และคณะ (2021) (SUE – WOE)

บทที่ 2
แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เพื่อการศึกษาและพัฒนาความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของพนักงานให้ครบถ้วนรอบด้าน ผู้วิจัยต้องมีความเข้าใจในองค์ความรู้ครอบคลุม และมีฐานรากเชิงกรอบความคิดเกี่ยวกับหัวข้อการวิจัยอย่างสมบูรณ์ ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นรากฐานในการศึกษาวิจัย ซึ่งมีสาระสำคัญ ดังนี้

2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน
2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะลื่นไหลในการทำงาน
2.3 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการใช้จุดแข็ง
2.4 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดแจงในงาน
2.5 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับพันธะทางใจในงาน
2.6 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม
2.7 โดยสรุป

2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการทำงานอย่างยั่งยืน (Sustainable Employability)

2.1.1 ความหมายของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน

Brouwers และคณะ (2015) นำเสนอว่า ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน หมายถึง ความสามารถของพนักงานที่จะมีโอกาสในการทำงานทั้งปัจจุบันและอนาคต โดยที่ยังรักษาสุขภาพและความผาสุกไว้ได้เป็นอย่างดี ตามที่ได้รับเงื่อนไขสนับสนุนที่จำเป็นช่วยอำนวยให้เกิดโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นได้จริง

Harten (2016) นำเสนอว่า ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน หมายถึง ระดับความสามารถและความสมัครใจของพนักงานในการทำงานอย่างมีผลิตภาพตลอดเส้นทางอาชีพ โดยคำว่า ยั่งยืน (Sustainable) ในบริบทนี้ สื่อถึงการดำรงสถานะที่พร้อมรับการจ้างงานอย่างต่อเนื่องนับตั้งแต่เริ่มทำงานจวบจนเกษียณอายุ มุมมองในระยะยาวนี้ถือเป็นอัตลักษณ์สำคัญของความสามารถในการจ้างงานที่ยั่งยืน และเป็นสิ่งที่จำแนกแนวคิดนี้ให้แตกต่างจากเรื่องความสามารถในการทำงาน (Employability) ทั่วไป ซึ่งมักจำกัดกรอบการพิจารณาอยู่เพียงบริบทปัจจุบัน หรือ ครอบคลุมเพียงอนาคตระยะสั้น เช่น การเปลี่ยนแปลงงานในลำดับถัดไปเท่านั้น

Van De Klink และคณะ (2016) นำเสนอว่า ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน หมายถึง การที่ตลอดช่วงชีวิตของพนักงานคนหนึ่ง พนักงานได้รับโอกาสที่จับต้องได้ในรูปแบบของชุดความสามารถ (ตามแนวคิดของ Amartya Sen) และพนักงานยังมีความสุขที่ได้รับโอกาสในการสร้างคุณค่าให้แก่งานของตน ได้รับการคุ้มครองสุขภาพและสวัสดิภาพทั้งในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งต้องมี 2 สิ่งสนับสนุนด้วยกันคือ 1) บริบทการทำงานที่เอื้อให้เกิดเงื่อนไขดังกล่าว และ 2) แรงจูงใจและทัศนคติของตัวพนักงานเองที่จะใช้ประโยชน์จากโอกาสนั้น

Le Blanc และคณะ (2017) นำเสนอว่า ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน หมายถึง ความสามารถที่จะทำงานต่อไป พนักงานมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และได้รับโอกาสที่จะทำงานต่อไป

Hazelzet และคณะ (2019) นำเสนอว่า ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน หมายถึง การที่พนักงานมีสุขภาพที่ดี เกิดผลิตผลในการทำงาน ได้ทำงานที่มีคุณค่า และการคงอยู่ในการทำงานระยะยาว

Fleuren และคณะ (2020) นำเสนอว่า ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน หมายถึง ความสามารถของพนักงานต่อการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในงานของตน และ มีความสามารถในการคงอยู่ในตลาดแรงงานระยะยาตลอดช่วงชีวิตการทำงานของพนักงาน

Gürbüz และคณะ (2023) นำเสนอว่า ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน หมายถึง การที่พนักงานสามารถบรรลุเป้าหมายที่จะได้ทำงานที่มีคุณค่า จากความสามารถส่วนตนและจากปัจจัยเอื้ออำนวย

Gürbüz และคณะ (2024) นำเสนอว่า ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน หมายถึง ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานในการเข้าถึงโอกาสที่จับต้องได้ในรูปแบบของชุดความสามารถ (capabilities) ตลอดเส้นทางอาชีพของพนักงาน

Hiemstra และคณะ (2025) นำเสนอว่า ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน หมายถึง ความสามารถของพนักงานในการรักษาโอกาสในการปฏิบัติงานอยู่ในตลาดแรงงาน หรือหมายถึง ความสามารถที่จะได้รับการว่าจ้าง เมื่อเวลาผ่านไปพนักงานไม่ได้รับผลกระทบทางลบใดๆ และ ยังได้รับผลกระทบทางบวกจากการถูกจ้างงานอีกด้วย

สรุปได้ว่า ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน หมายถึง ความสามารถของพนักงานที่จะทำงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต ไปพร้อมกับการมีสุขภาพที่ดี ความผาสุก รวมถึงสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน

2.1.2 แนวคิดและทฤษฎีของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน

2.1.2.1 **แนวคิดการพัฒนาที่ยั่งยืน** (Sustainable Development) ได้รับการประกาศให้เป็นวาระสากลผ่านรายงาน Our Common Future ของคณะกรรมาธิการ Brundtland (1987) ซึ่งได้วางรากฐานนิยามอันเป็นคลาสสิกว่า การพัฒนาที่ยั่งยืนคือ *"การพัฒนาที่ตอบสนองความต้องการของคนรุ่นปัจจุบัน โดยไม่ลดทอนความสามารถของคนรุ่นอนาคตในการตอบสนองความต้องการของตนเอง"* นิยามดังกล่าวสะท้อนนัยสำคัญว่า ความยั่งยืนไม่ใช่เพียงมิติด้านระยะเวลา แต่คือตรรกะเชิงระบบแบบองค์รวม ที่เตือนใจว่าการตัดสินใจในวันนี้ต้องไม่ไปจำกัดทางเลือกหรือบั่นทอนศักยภาพของโลกในวันข้างหน้า (WCED, 1987)

เมื่อแนวคิดนี้พัฒนาสู่ระดับนโยบายโลก สหประชาชาติได้ส่งเสริมการสร้างความเข้าใจแบบบูรณาการผ่านสามเสาหลัก อันประกอบด้วยมิติด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยเน้นย้ำถึงความเป็นองค์รวมที่ไม่สามารถแยกขาดจากกันได้ ภายใต้การกำกับดูแลของสภาเศรษฐกิจและสังคมแห่งสหประชาชาติ (ECOSOC) ซึ่งทำหน้าที่เป็นแกนกลางในการเชื่อมโยงนโยบายสู่การปฏิบัติและการติดตามประเมินผล เพื่อป้องกันไม่ให้การพัฒนาในมิติใดมิติหนึ่งส่งผลกระทบเชิงลบจนระบบโดยรวมขาดความสมดุลในระยะยาว (United Nations Economic and Social Council, n.d.; สืบค้นเมื่อปี 2026)

ต่อมาในปี 2015 แนวคิดดังกล่าวได้ถูกยกระดับเป็นแผนปฏิบัติการที่เป็นรูปธรรมผ่านวาระการพัฒนาที่ยั่งยืน ค.ศ. 2030 (The 2030 Agenda for Sustainable Development) ซึ่งมุ่งเน้นความสมดุลระหว่าง ประชาชน โลก และความมั่งคั่ง (People, Planet, and Prosperity) โดยระบุชัดเจนว่าการขจัดความยากจนและการสร้างความเป็นธรรมในสังคมเป็นเงื่อนไขสำคัญที่ขาดไม่ได้ ความยั่งยืนในกรอบของสหประชาชาติจึงมิได้จำกัดอยู่เพียงเรื่องสิ่งแวดล้อม แต่ผูกโยงอย่างแนบแน่นกับคุณภาพชีวิตและความสามารถของสังคมที่จะก้าวไปข้างหน้าโดยไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง (United Nations, 2015)

ในบริบทของการทำงาน เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนข้อที่ 8 (SDG 8) ได้เข้ามามีบทบาทสำคัญในการนิยามความยั่งยืนในมิติแรงงาน โดยมุ่งเน้นการเติบโตทางเศรษฐกิจที่ครอบคลุมควบคู่ไปกับการสร้างงานที่มีคุณค่า (Decent Work) ประเด็นนี้ช่วยตีกรอบความหมายของความยั่งยืนในโลกแห่งการทำงานให้ชัดเจนขึ้นว่า ไม่ใช่เพียงการรักษาผลผลิตระยะสั้น แต่ต้องรวมถึงการคุ้มครองศักดิ์ศรีและเงื่อนไขการทำงานที่ดี ซึ่งเป็นรากฐานให้พนักงานสามารถประกอบอาชีพได้อย่างต่อเนื่อง เมื่อลงลึกถึงรายละเอียดย่อยของเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนข้อที่ 8 (SDG 8) ข้อที่ 8.5 กล่าวคือ จะต้องจ้างงานเต็มรูปแบบและเป็นงานที่เหมาะสม พร้อมค่าตอบแทนที่เท่าเทียม บรรลุเป้าหมายการจ้างงานอย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ รวมถึงงานเหมาะสมสำหรับทุกคน ไม่ว่าจะเป็น สตรี บุรุษ เยาวชนและผู้พิการ ข้อที่ 8.6 คือ ส่งเสริมการจ้างงาน การศึกษา และการฝึกอบรมแก่เยาวชนที่ไม่ถูก

จ้างงาน ข้อที่ 8.8 ปกป้องสิทธิแรงงานและส่งเสริมสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัย มั่นคงแก่แรงงานทุกคน (United Nations, n.d.; สืบค้นเมื่อปี 2026)

ด้วยเหตุนี้ งานวิจัยฉบับนี้จึงประยุกต์ใช้กรอบคิดความยั่งยืนเพื่ออธิบายว่า การพัฒนาบุคลากรและระบบงานที่มีประสิทธิภาพ ควรนำไปสู่การรักษาศักยภาพและทางเลือกในอาชีพของพนักงานในอนาคต โดยไม่ปล่อยให้การทำงานในปัจจุบันเข้าไปบั่นทอนทรัพยากรชีวิต ไม่ว่าจะเป็นด้านสุขภาพ พลังใจ หรือทักษะฝีมือ การเปลี่ยนผ่านนิยามจากวาระโลกสู่คุณภาพการทำงานของมนุษย์ ที่สอดคล้องกับแนวทางของ เป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development Goals) ซึ่งยืนยันว่างานที่มีคุณค่าคือองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้สังคมและปัจจัยพื้นฐานของมนุษย์ดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน (United Nations, n.d.)

2.1.2.2 แนวคิดความสามารถในการทำงาน (Employability) ถูกพัฒนาขึ้นในมิติของนโยบายตลาดแรงงานและงานวิชาการเพื่ออธิบายถึงสมรรถนะของบุคคลในการเข้าสู่ระบบการจ้างงานและสามารถดำรงอยู่ในการทำงานได้อย่างต่อเนื่อง โดยคุณลักษณะนี้มิได้ขึ้นอยู่กับความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง (Specialized Skills) ที่เป็นที่ต้องการในตลาดแรงงานเท่านั้น แต่ยังครอบคลุมถึงแต่หมายรวมถึงการที่บุคคลสามารถได้งานครั้งแรก รักษางานไว้ และหางานใหม่ได้เมื่อจำเป็น แก่นแท้ของความสามารถในการทำงานจึงเป็นขีดความสามารถ (Capability) ของปัจเจกบุคคลในการขับเคลื่อนตนเองภายในตลาดแรงงานอย่างพึ่งพาตนเองได้ เพื่อแปรเปลี่ยนศักยภาพที่มีอยู่ให้กลายเป็นการทำงานที่ยั่งยืน มีคุณภาพ และสอดคล้องกับวิถีชีวิตของตนเองอย่างเหมาะสม (Hillage และ Pollard, 1998)

ต่อมา ความเข้าใจต่อแนวคิดดังกล่าวได้ขยายขอบเขตจากเพียงเรื่องของทักษะส่วนบุคคลไปสู่ภาพรวมที่กว้างขึ้น ความสามารถในการทำงานในเชิงทักษะเพียงด้านเดียวอาจนำไปสู่ข้อสรุปที่คลาดเคลื่อนจากความเป็นจริง เนื่องจากผลลัพธ์ของการมีงานทำเกิดขึ้นจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างสามปัจจัยหลัก ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคล สถานการณ์ชีวิต และเงื่อนไขภายนอกจากตลาดแรงงาน (เช่น โครงสร้างอาชีพ นโยบายองค์กร ภาวะเศรษฐกิจ และพฤติกรรมการจ้างงาน) ดังนั้นความสามารถในการทำงานจึงต้องถูกพิจารณาควบคู่ไปกับบริบทสิ่งแวดล้อมที่เอื้อหรือจำกัดโอกาสของบุคคลอยู่เสมอ (McQuaid และ Lindsay, 2005)

เมื่อนำแนวคิดนี้มาพิจารณาภายใต้กรอบการพัฒนาที่ยั่งยืน ความหมายของความสามารถในการทำงานจะเชื่อมโยงโดยตรงกับ เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนข้อที่ 8 (SDG 8) ของสหประชาชาติที่มุ่งเน้นการเติบโตทางเศรษฐกิจที่ครอบคลุมและการจ้างงานที่มีผลิตภาพควบคู่ไปกับงานที่มีคุณค่า (Decent Work) สำหรับทุกคน ส่งผลให้ความสามารถในการทำงานในปัจจุบันมิได้มีนัยเพียงเพื่อการแข่งขันเพื่อให้ได้งานทำ แต่เป็นรากฐานสำคัญที่ช่วยให้คนทำงานสามารถคงอยู่ในระบบงานและ

เปลี่ยนผ่านงานได้อย่างราบรื่น ภายใต้เงื่อนไขการทำงานที่มีศักดิ์ศรีและมีความมั่นคงในระยะยาว (United Nations, n.d.)

ในเชิงจิตวิทยาองค์การ ความสามารถในการทำงานสามารถอธิบายเป็นโครงสร้างเชิงจิตสังคมของบุคคลที่สะท้อนความพร้อมในการดำรงอาชีพและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของงาน โดยเน้นองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ อัตลักษณ์ทางอาชีพ ความสามารถในการปรับตัวส่วนบุคคล ทุนมนุษย์และทุนทางสังคม ซึ่งร่วมกันกำหนดความสามารถของบุคคลในการได้งาน รักษางาน และเปลี่ยนผ่านสู่โอกาสงานใหม่เมื่อบริบทเปลี่ยนแปลง แนวคิดนี้ช่วยทำให้ความสามารถในการทำงานเป็นความสามารถที่พัฒนาได้จริงในระดับพนักงานและสอดรับกับเป้าหมายงานที่มีคุณค่าในระยะยาว (Fugate และคณะ, 2004)

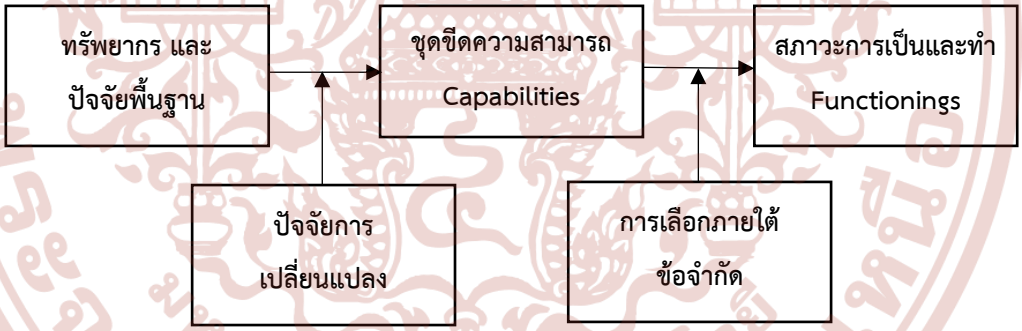
2.1.2.3 แนวคิดขีดความสามารถ (Capability Approach) ได้รับการยอมรับในฐานะรากฐานสำคัญสำหรับการอธิบายความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน เนื่องจากกรอบความคิดนี้เปลี่ยนจุดเน้นจากการประเมินบุคคลผ่านทรัพยากรหรือผลลัพธ์เชิงเศรษฐกิจเพียงประการเดียว ไปสู่การวิเคราะห์ขอบเขตที่ปัจเจกบุคคลสามารถดำเนินชีวิตและปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ได้จริงในบริบททางสังคม แนวคิดร่วมสมัยนี้มีจุดเริ่มต้นจากการริเริ่มของ Amartya Sen และได้รับการพัฒนาอย่างกว้างขวางโดยนักวิชาการอาทิ Martha Nussbaum ซึ่งมุ่งเน้นการประเมินคุณภาพชีวิตและการกำหนดนโยบายโดยพิจารณาจากสิ่งที่บุคคลสามารถเป็นและสามารถกระทำได้จริง (Robeyns, 2005)

หัวใจสำคัญของแนวคิดขีดความสามารถโดยสภาวะการเป็นและทำ (Functionings) หมายถึงสิ่งที่เกิดขึ้นจริงในชีวิตของบุคคล เช่น การได้ประกอบอาชีพ การมีเวลาพักผ่อน การมีสุขภาพที่ดี การมีส่วนร่วมในสังคม หรือการได้รับความเคารพ ในขณะที่ขีดความสามารถ (Capabilities) หมายถึงชุดของโอกาสที่เป็นไปได้จริงซึ่งเอื้อให้บุคคลบรรลุสภาวะการเป็นและการกระทำเหล่านั้นได้ หากพิจารณาในเชิงรูปธรรมสภาวะการเป็นและทำ (Functionings) คือสิ่งที่ปรากฏขึ้นแล้วในวิถีชีวิต ส่วนขีดความสามารถ (Capabilities) คือโอกาสที่บุคคลมีสิทธิเลือกกระทำได้จริงก่อนการตัดสินใจ การแบ่งขอบเขตเช่นนี้ส่งผลให้การวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างบุคคลมีความละเอียดมากขึ้น เนื่องจากบุคคลที่มีทรัพยากรเท่ากันอาจมีความสามารถในการเปลี่ยนทรัพยากรไปสู่ผลลัพธ์ของชีวิตที่แตกต่างกัน แนวคิดนี้จึงย้ำเตือนว่าการประเมินที่เหมาะสมควรตั้งอยู่บนสิ่งที่มนุษย์สามารถทำและสามารถเป็นได้จริงมากกว่าการพิจารณาเพียงระดับรายได้หรือทรัพยากรที่ถือครอง (Robeyns, 2005)

เมื่อนำกรอบความคิดดังกล่าวมาปรับใช้ การอธิบายในเชิงทฤษฎีจะเปลี่ยนจากการตั้งคำถามถึงทรัพยากรที่องค์กรจัดสรรให้แก่พนักงาน ไปสู่การพิจารณาว่าทรัพยากรและเงื่อนไขการทำงานเหล่านั้นสามารถแปรเปลี่ยนเป็นความสามารถในการบริหารจัดการชีวิตการทำงานได้จริงหรือไม่ และพนักงานมีศักยภาพในการบรรลุสภาวะการทำงานที่มีคุณภาพได้มากน้อยเพียงใด

โดย Sen ให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ในรูปแบบของสภาวะการเป็นและการกระทำมากกว่าการยึดติดกับตัวทรัพยากร (Commodities) เพียงอย่างเดียว เนื่องจากคุณค่าที่แท้จริงต่อชีวิตมนุษย์คือสิ่งที่ทรัพยากรเหล่านั้นช่วยส่งเสริมให้บุคคลบรรลุเป้าหมายในการดำรงชีวิตและการปฏิบัติหน้าที่ของตน (Sen, 1999)

ด้วยเหตุนี้แนวคิดขีดความสามารถจึงสอดคล้องกับแนวคิดความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนอย่างเป็นระบบ เนื่องจากการทำงานที่ยั่งยืนมิได้มีความหมายเพียงการดำรงอยู่ในตำแหน่งงานหรือการทำงานได้ในระยะยาวเท่านั้น แต่หมายถึงการที่พนักงานยังคงมีชุดโอกาสในการทำงานและการดำเนินชีวิตการทำงานที่มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง กล่าวคือพนักงานยังคงมีขีดความสามารถที่เพียงพอในการบรรลุสภาวะการเป็นและการกระทำที่พึงประสงค์ในบริบทการทำงาน เช่น การทำงานได้อย่างเต็มสมรรถนะโดยไม่ส่งผลกระทบต่อสุขภาพ การมีความรู้สึกถึงความหมายในงาน การมีโอกาสพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่อง และการรักษาขีดความสามารถในการประกอบอาชีพในระยะยาว แนวคิดนี้จึงทำหน้าที่เป็นรากฐานเชิงตรรกะที่ช่วยให้การอธิบายความยั่งยืนในมิติของมนุษย์มีความลุ่มลึกและเป็นระบบยิ่งขึ้น (Robeyns, 2005; Sen, 1999)



ภาพที่ 2-1 พัฒนาจาก Robeyns (2017) ทฤษฎีแนวคิดขีดความสามารถ (Capability Approach)

2.1.2.4 จากแนวคิดขีดความสามารถ (Capability Approach) สู่ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน (Sustainable Employability) แนวคิดขีดความสามารถของ Sen ได้รับการนำมาประยุกต์เป็นกรอบการอธิบายความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนอย่างเป็นระบบโดย Van Der Klink และคณะ การพัฒนาดังกล่าวเริ่มต้นจากข้อพิจารณาที่ว่าแนวคิดดั้งเดิมที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน สุขภาพ และการคงอยู่ในงานนั้น ยังไม่สามารถอธิบายมิติความยั่งยืนของการทำงานได้อย่างครอบคลุม เนื่องจากแนวคิดเหล่านั้นมักให้ความสำคัญกับผลลัพธ์หรือสถานะของการจ้างงานเป็นหลัก โดยมิได้พิจารณาว่าพนักงานสามารถบรรลุคุณค่าที่ตนเองให้ความสำคัญในการทำงานได้จริงเพียงใด Van Der Klink และคณะ จึงเลือกใช้แนวคิดขีดความสามารถเป็นฐานรากสำคัญ เพราะกรอบคิดนี้

สามารถอธิบายความเชื่อมโยงระหว่างทรัพยากร เงื่อนไขการทำงาน และศักยภาพของบุคคลในการแปรเปลี่ยนสิ่งเหล่านั้นไปสู่การทำงานที่มีคุณค่าได้อย่างเป็นพลวัต ส่งผลให้เกิดการนิยามความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนในลักษณะของกระบวนการมากกว่าการมองเพียงผลลัพธ์ปลายทาง (Van Der Klink และคณะ, 2016)

ภายใต้กรอบการดำเนินงานนี้ ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนได้รับการอธิบายโดยใช้ชุดวิธีคิดและตรรกะเดียวกับแนวคิดขีดความสามารถ ซึ่งเน้นการมีชุดขีดความสามารถที่เพียงพอที่จะนำไปสู่การปฏิบัติหน้าที่ในงานที่มีคุณค่าอย่างต่อเนื่อง พนักงานต้องมีความสามารถในการเปลี่ยนทรัพยากรและเงื่อนไขการทำงานที่ได้รับไปสู่การทำงานจริงที่ไม่บั่นทอนสุขภาวะ มีความหมายต่อตนเอง และเอื้อต่อการพัฒนาในระยะยาว แนวคิดนี้ยังระบุชัดเจนว่าความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนมิได้ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของพนักงานเพียงอย่างเดียว แต่ยังมีความสัมพันธ์อย่างยิ่งกับบริบทของงานและองค์กรที่ต้องสนับสนุนให้เกิดขีดความสามารถและสามารถนำมาใช้ได้จริง การบูรณาการแนวคิดขีดความสามารถในลักษณะนี้ทำให้ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนกลายเป็นกรอบแนวคิดที่เชื่อมผสานมิติของบุคคล งาน และองค์กรเข้าด้วยกันได้อย่างเป็นระบบและสอดคล้องกับหลักฐานเชิงประจักษ์ (Van Der Klink และคณะ, 2016)

2.1.2.5 ทฤษฎีความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน (Sustainable Employability) ทฤษฎีความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนเป็นกรอบแนวคิดที่พัฒนาขึ้นเพื่ออธิบายความสามารถของบุคคลในการทำงานและคงอยู่ในตลาดแรงงานอย่างต่อเนื่อง โดยไม่ให้การทำงานในปัจจุบันบั่นทอนศักยภาพในการทำงานในอนาคตจากการรักษาสุขภาพและความผาสุกไว้ได้ แนวคิดนี้มองความสามารถในการทำงานในฐานะกระบวนการระยะยาวที่เชื่อมโยงระหว่างทรัพยากรส่วนบุคคล ทรัพยากรจากงาน และทรัพยากรจากบริบทขององค์การ มากกว่าการมองเป็นเพียงผลลัพธ์ปลายทาง เช่น การมีงานทำหรือการคงอยู่ในตำแหน่งงาน ทฤษฎีนี้จึงเกิดขึ้นจากข้อจำกัดของแนวคิดเดิมที่เน้นสภาวะการจ้างงานหรือผลการทำงาน แต่ยังไม่สามารถอธิบายได้ว่าทำไมบางคนจึงสามารถทำงานได้อย่างยั่งยืน ขณะที่บางคนกลับเผชิญการถดถอยของสุขภาพ แรงจูงใจ หรือความสามารถในการทำงาน (Van Der Klink และคณะ, 2011)

Brouwers และคณะ (2015) ได้นำเสนอทฤษฎีความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน (Sustainable Employability) โดยนิยามถึงความหมายและองค์ประกอบของทฤษฎีดังกล่าววดังนี้ ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน หมายถึง ความสามารถของพนักงานที่จะทำงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต ไปพร้อมกับการมีสุขภาพที่ดี ความผาสุก รวมถึงสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน ประกอบไปด้วย 4 องค์ประกอบ คือ

(1) สุขภาพ (Health) หมายถึง พนักงานมีความสมบูรณ์ของสุขภาพกาย และ ความผาสุกทางใจ

(2) การมีส่วนร่วม (Involvement) หมายถึง พนักงานรู้สึกถึงคุณค่าในตัวที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ และ เพื่อนร่วมงาน

(3) แรงจูงใจ (Motivation) หมายถึง พนักงานมีความสุขกับงาน มีความตั้งใจที่จะแสดงศักยภาพ และพึงพอใจในการทำงาน

(4) ความสามารถ (Competence) หมายถึง พนักงานมีความรู้ และ ทักษะที่จะใช้ในการทำงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต

Semeijin และคณะ (2015) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนแบบมุ่งเน้นแนวคิดการมีส่วนร่วมในแรงงานอย่างยั่งยืนในระดับปัจเจกบุคคล โดยอธิบายในกรอบของความสามารถในการทำงานอย่างยั่งยืน พลังชีวิตในการทำงาน และความสามารถในการทำงาน การวิเคราะห์จะตั้งอยู่บนมุมมองระดับย่อยเป็นหลัก ภายใต้กรอบดังกล่าว Semeijin และคณะ ได้แบ่งออกเป็น 3 องค์ประกอบ คือ

(1) ความสามารถในการทำงาน (Employability) หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการได้งาน รักษางาน และเปลี่ยนผ่านไปสู่งานอื่นในตลาดแรงงาน โดยสะท้อนถึงทักษะ ความรู้ความสามารถ การปรับตัวตามความต้องการขององค์กรและตลาดแรงงาน รวมทั้งทุนทางอาชีพที่เอื้อต่อโอกาสในตลาดแรงงาน เช่น ความยืดหยุ่นส่วนบุคคล การคาดการณ์และปรับตัว ความเชี่ยวชาญ ความเข้าใจในพลวัฒน์ขององค์การ และความสมดุล

(2) ความมีชีวิตชีวา (Vitality) หมายถึง พลังงานเชิงบวกในการทำงาน เป็นระดับพลังงานเป็นความกระปรี้กระเปร่า และเป็นแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งสะท้อนผ่านความมีชีวิตชีวาและการมีส่วนร่วมเชิงบวกต่อบทบาทงาน ในอีกนัยหนึ่งถือว่าเป็นแรงจูงใจในการทำงาน

(3) ความสามารถในการทำงาน (Work Ability) หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับข้อกำหนดหรือความข้อเรียกร้องจากงาน โดยคำนึงถึงความสมดุลระหว่างความต้องการของงานกับสภาวะสุขภาพและสมรรถภาพของบุคคล คลอบคลุม 3 มิติคือ สุขภาพ ความสามารถทางกายภาพ และจิตภาพ ที่เป็นเหมือนเครื่องยนต์สำคัญให้พนักงานมีพลังในการทำงานต่อไปได้

Fleuren (2019) เสนอว่าความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนถูกทำให้เป็นเชิงปฏิบัติผ่านโครงสร้างพหุมิติ เพื่อสะท้อนสภาวะการทำงานของบุคคลในแต่ละช่วงเวลา โดยเน้นว่าการประเมินต้องครอบคลุมทั้งทรัพยากรด้านสุขภาพ พลังงาน แรงจูงใจ ความสามารถในการทำงาน ความสามารถในการคงอยู่ในตลาดแรงงาน และผลลัพธ์ของการทำงาน โครงสร้างดังกล่าวประกอบด้วย 9 มิติ ดังนี้

(1) การรับรู้สถานะทางสุขภาพ (Perceived Health Status) หมายถึง การประเมินสภาวะสุขภาพตามความรู้สึกของบุคคล ณ ช่วงเวลานั้น ๆ โดยไม่คำนึงถึงว่าจะมีโรคประจำตัวหรือไม่ ครอบคลุมถึงความรู้สึกแข็งแรงหรือความเจ็บป่วยในเชิงอัตวิสัย (Subjective Health Complaints)

ซึ่งมิตินี้ถือเป็นตัวชี้วัดสำคัญของการทำหน้าที่ในงานและสามารถเป็นผลลัพธ์ที่เกิดจากการจ้างงานได้ด้วยบทบาทสำคัญเพื่อสะท้อนภาพรวมของสุขภาพในความหมายกว้าง

(2) ความสามารถในการทำงาน (Work Ability) หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการปฏิบัติงานภายใต้เงื่อนไขของสถานะทางสุขภาพและข้อเรียกร้องของงาน (Job Demands) ที่เผชิญอยู่ มิตินี้ใช้ทำนายปัจจัยสำคัญ เช่น การขาดงาน การว่างงาน และการเกษียณอายุก่อนกำหนด บทบาทสำคัญเพื่อสะท้อนศักยภาพหรือความสามารถทั่วไปในการปฏิบัติงาน

(3) ความอ่อนล้า (Fatigue) หมายถึง สภาวะที่บุคคลไม่สามารถฟื้นฟูสภาพร่างกายและจิตใจได้อย่างเป็นระบบในช่วงระยะเวลาที่ยาวนาน ส่งผลให้ประสิทธิภาพการทำงานลดลง เกิดอารมณ์เชิงลบ ขาดความมุ่งมั่น และสูญเสียสมาธิในการทำงาน มิตินี้มีความสัมพันธ์โดยตรงกับการลาออกและการสูญเสียความสามารถในการทำงาน บทบาทสำคัญเพื่อสะท้อนสภาวะความเหนื่อยล้าในระดับรุนแรง (Severe Fatigue)

(4) ความต้องการการฟื้นฟู (Need for Recovery) หมายถึง ความจำเป็นในการฟื้นตัวจากความเหนื่อยล้าที่เกิดจากการทำงานในระยะสั้น (Acute Fatigue) ซึ่งสะท้อนผ่านการตอบสนองทางสรีรวิทยาและสภาวะทางอารมณ์ที่แปรปรวนอันเนื่องมาจากการใช้ทรัพยากรส่วนบุคคลเกินขีดจำกัด บทบาทสำคัญเพื่อสะท้อนสภาวะความเหนื่อยล้าในระดับไม่รุนแรง (Mild Fatigue)

(5) ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) หมายถึง ระดับความรู้สึกพึงพอใจที่บุคคลมีต่อประสบการณ์ในงานของตน ซึ่งถือเป็นตัวบ่งชี้ความผาสุก (Well-being) ของพนักงาน ความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการทำหน้าที่ในงาน และมีความสัมพันธ์เชิงลบกับการขาดงานหรือการลาออก บทบาทสำคัญเพื่อสะท้อนความผาสุกที่เกี่ยวข้องกับบริบทของงานโดยเฉพาะ

(6) แรงจูงใจในการทำงาน (Motivation to Work - Intensity) หมายถึง พลังขับเคลื่อนที่กระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมมุ่งสู่เป้าหมาย โดยพิจารณาจากระดับความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานนั้น ๆ แรงจูงใจถือเป็นผลลัพธ์จากการทำงานที่ส่งผลต่อการตัดสินใจคงอยู่ในองค์กร
บทบาทสำคัญ: เพื่อสะท้อนความเต็มใจและตั้งใจในการทุ่มเทให้กับการทำงาน

(7) การรับรู้ความสามารถในการได้งาน (Perceived Employability) หมายถึง การประเมินโอกาสของบุคคลในการทำงานในตลาดแรงงาน โดยพิจารณาจากทุนมนุษย์ (Human Capital) และความสามารถในการนำเสนอตนเองต่อนายจ้าง มิตินี้ได้รับอิทธิพลจากทั้งสถานะงานปัจจุบันและสภาพการณ์ของตลาดแรงงาน บทบาทสำคัญเพื่อสะท้อนศักยภาพการทำหน้าที่ของบุคคลในระดับตลาดแรงงาน

(8) ช่องว่างทางทักษะ (Skill-gap) หมายถึง ระดับความสอดคล้องระหว่างทักษะที่บุคคลมีกับทักษะที่งานต้องการ ซึ่งช่องว่างนี้เป็นตัวบ่งชี้สำคัญถึงคุณภาพการทำหน้าที่และประสิทธิภาพในการจ้างงาน บทบาทสำคัญเพื่อสะท้อนมิติด้านความรู้ความสามารถและสมรรถนะ (Competence)

9. ผลการปฏิบัติงาน (Job Performance) หมายถึง ระดับความสำเร็จของบุคคลในการปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมายตามขอบเขตงาน เป็นการวัดความสามารถในการทำงานที่ปรากฏออกมาเป็นรูปธรรม (Materialized Functioning) และช่วยลดความเสี่ยงจากการถูกเลิกจ้าง บทบาทสำคัญเพื่อสะท้อนการทำหน้าที่ในงานที่วัดผลได้อย่างชัดเจน

Hazelzet และคณะ (2019) อธิบายแนวคิดความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน (Sustainable Employability) โดยยึดนิยามหลักของ Van Der Klink และคณะเป็นฐาน และนำมาขยายความในบริบทของการออกแบบและประเมินมาตรการแทรกแซงในองค์การ ซึ่งความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนเป็นแนวคิดเชิงพหุมิติที่สะท้อนความสามารถของพนักงานในการทำงานได้อย่างต่อเนื่องตลอดช่วงชีวิตการทำงาน ภายใต้เงื่อนไขที่เอื้อให้บุคคลสามารถสร้างคุณค่าให้กับงาน ควบคู่ไปกับการรักษาสุขภาพและสวัสดิภาพในระยะยาว โดยเน้นว่าความยั่งยืนของการทำงานไม่ควรถูกพิจารณาเพียงจากการคงอยู่ในงาน แต่ต้องพิจารณาคุณภาพและคุณค่าของการทำงานร่วมด้วย ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ

(1) สุขภาพ (Health) หมายถึง พนักงานมีสุขภาพกาย สุขภาพจิต ความมีชีวิตชีวา และคุณภาพชีวิตในการทำงาน ซึ่งเป็นฐานสำคัญที่เอื้อให้พนักงานสามารถทำงานได้อย่างต่อเนื่อง

(2) ผลผลิต (Productivity) หมายถึง ความสามารถในการทำงานให้เกิดผลงาน เช่น ความสามารถในการทำงาน พันธะทางใจในงาน และสมรรถนะในการปฏิบัติงาน

(3) งานที่มีคุณค่า (Valuable Work) หมายถึง การมุ่งเน้นที่มิติด้านแรงจูงใจ ทัศนคติเชิงบวก ความหมายของงาน และความสอดคล้องระหว่างงานกับคุณค่าและความสามารถของบุคคล

นอกจากนี้ Hazelzet และคณะ ยังเน้นย้ำ มุมมองระยะยาว (Long-term Perspective) ว่าเป็นแก่นหลักของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน โดยไม่ควรจำกัดอยู่เพียงผลลัพธ์ระยะสั้น แต่ต้องคำนึงถึงผลกระทบในระยะยาวตลอดช่วงชีวิตการทำงานของพนักงานทุกช่วงวัย การแทรกแซงงานที่มุ่งพัฒนาความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน จึงควรออกแบบให้เอื้อต่อการรักษาศักยภาพของบุคคลในอนาคต ไม่ใช่เพียงการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า

Heijkants และคณะ (2023) ได้ยึดถือนิยามตาม Van De Klink และคณะ โดยนำเนอว่า ความสามารถในการทำงานอย่างยั่งยืน (Sustainable Employability) คือ โอกาสและสภาพการณ์ที่เอื้อให้พนักงาน สร้างคุณค่าผ่านผลงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต ในขณะที่ต้องดำรงรักษาไว้ซึ่งสุขภาพและสวัสดิภาพของพนักงาน และยังนำเสนอเพิ่มเติมอีกว่า ว่า ความสามารถในการทำงานอย่างยั่งยืน ต้องประกอบไปด้วย 3 องค์ประกอบ คือ

(1) ความสามารถในการทำงาน (Workability) หมายถึงระดับที่สุขภาพกายและสมรรถภาพในการทำหน้าที่ของพนักงานเอื้อต่อการตอบสนองความต้องการของงาน

(2) พลังในการทำงาน (Vitality) คือระดับที่สุขภาพจิต พลังงาน และแรงจูงใจของพนักงานเอื้อหรือไม่เอื้อต่อการทำงานได้ในระยะยาวและไม่อ่อนล้า

(3) ความสามารถในการทำงาน (Employability) หมายถึงความรู้ และ ความสามารถของพนักงาน ที่จะใช้ในการทำงานได้ต่อไป

Hiemstra และคณะ (2025) ได้นำเสนอแนวทางการทำให้แนวคิดความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนสามารถชี้วัดได้โดยข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมุ่งพัฒนาและทดสอบแบบสอบถามเพื่อประเมินความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนในกลุ่มบุคคลที่มีข้อจำกัดด้านศักยภาพการทำงาน งานวิจัยดังกล่าวมิได้เสนอทฤษฎีใหม่ แต่ยึดแนวคิด ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน (Sustainable Employability) ในฐานะโครงสร้างพหุมิติที่สะท้อนการดำรงอยู่ในงานของพนักงานอย่างมีคุณค่าในระยะยาว และพัฒนาเป็นตัวชี้วัดหลักเชิงปฏิบัติการสำหรับการวิจัยและการประเมินในระดับองค์การ แบ่งเป็น 3 ด้าน ได้แก่

(1) ความสามารถในการทำงานภายในองค์การ (Internal Employability) หมายถึงการรับรู้ของพนักงานต่อโอกาสในการเคลื่อนย้ายตำแหน่งหรือคงอยู่ในองค์การเดิมได้ในอนาคต สะท้อนศักยภาพในการปรับตัว การพัฒนาทักษะ และการรักษาความสามารถให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์การในระยะยาว มิตินี้เน้นการดำรงอยู่ในตลาดแรงงานภายใน (internal labor market) มากกว่าการเคลื่อนย้ายข้ามองค์การ

(2) ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน (Person–Job Fit) หมายถึง ระดับความสอดคล้องระหว่างความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะของบุคคล กับข้อกำหนดและลักษณะของงานที่ปฏิบัติอยู่ การมีความสอดคล้องกับงานของพนักงานในระดับสูงสะท้อนว่าทรัพยากรส่วนบุคคลสามารถตอบสนองต่อข้อเรียกร้องของงานได้อย่างเหมาะสม ซึ่งมีความสำคัญต่อการป้องกันการถดถอยของสุขภาพและการเสื่อมศักยภาพในการทำงานระยะยาว

(3) ความรู้สึกสอดคล้องกับงาน (Work-related Sense of Coherence) หมายถึง ระดับที่พนักงานรับรู้ว่างานของตนมีความเข้าใจได้ จัดการได้ และมีความหมาย มิตินี้สะท้อนกลไกเชิงจิตวิทยาที่ช่วยให้บุคคลสามารถเผชิญกับความท้าทายของงานโดยไม่สูญเสียพลังหรือแรงจูงใจ และมีบทบาทสำคัญต่อการดำรงรักษาความสามารถในการทำงานอย่างยั่งยืน

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับความสามารถในการทำงานอย่างยั่งยืนอย่างเป็นระบบ พบว่า แม้นักวิชาการจะกำหนดนิยามและองค์ประกอบแตกต่างกันตามบริบทของเวลาและพัฒนาการของแนวคิดและทฤษฎี ความสามารถในการทำงานอย่างยั่งยืนมีพัฒนาการตามลำดับจากระดับฐานรากเชิงทฤษฎี สู่การกำหนดโครงสร้างองค์ประกอบ และต่อยอดสู่การทำให้เป็นรูปธรรมและการวัดเชิงประจักษ์ในระดับการวิจัยและการประเมินผล สามารถสังเคราะห์แนวคิดหลักออกได้เป็น 3 ระยะ

ในระยะแรก เป็นการวางฐานรากเชิงขีดความสามารถ (Capability-based) โดยมีจุดตั้งต้นจากแนวคิดขีดความสามารถ (Capability Approach) ของ Sen ซึ่งต่อมาถูกนำมาประยุกต์สู่บริบทการทำงานโดย Van Der Klink และคณะ ความสามารถในการทำงานอย่างยั่งยืน (Sustainable Employability) จึงถูกอธิบายในฐานะ ชุดความสามารถที่จับต้องได้ (Set of Capabilities) ที่บุคคลสามารถเข้าถึงและใช้เพื่อสร้างคุณค่าในงานของตน โดยไม่บั่นทอนสุขภาพ (Health) และสวัสดิภาพ (Well-being) ในระยะยาว จุดเน้นของระยะนี้อยู่ที่การวางตรรกะเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากร บริบทของงาน และคุณค่าที่บุคคลให้ความสำคัญ ความโดดเด่นของช่วงนี้คือการเปลี่ยนมุมมองจาก การมีงานทำ ไปสู่ การมีชุดความสามารถที่จะได้ทำงานที่มีคุณค่า และยกระดับการอภิปรายจากผลลัพธ์เชิงสถานะ (การมีงานทำ) ไปสู่มิติความเป็นไปได้เชิงศักยภาพ (ที่จะคงสถานะการมีงานทำ) ถือเป็นการปฏิวัติฐานคิดจากกรอบตลาดแรงงานแบบดั้งเดิมสู่กรอบการพัฒนาศักยภาพพนักงานในระยะยาว

ในระยะที่สอง นักวิชาการได้พัฒนาโครงสร้างเชิงองค์ประกอบ (Component-based) เพื่ออธิบายความสามารถในการทำงานอย่างยั่งยืนในลักษณะพหุมิติ (Multidimensional Structure) อย่างเป็นระบบ ตัวอย่างเช่น การกำหนดองค์ประกอบด้านสุขภาพ (Health) การมีส่วนร่วม (Involvement) แรงจูงใจ (Motivation) และความสามารถ (Competence) ของ Brouwers และคณะ หรือการแบ่งเป็นความสามารถในการทำงาน (Employability) ความมีชีวิตชีวา (Vitality) และความสามารถในการทำงาน (Work Ability) ของ Semeijn และคณะ รวมถึงการเน้นสุขภาพ (Health) ผลผลิต (Productivity) และงานที่มีคุณค่า (Valuable Work) ของ Hazelzet และคณะ ระยะนี้จึงเป็นช่วงที่ทฤษฎีได้รับการจัดระบบ จากกรอบเชิงนามธรรมไปสู่โครงสร้างที่จำแนกองค์ประกอบอย่างชัดเจน ความแตกต่างสำคัญจากช่วงแรกคือการเคลื่อนจากคำถามเชิงปรัชญาว่าบุคคลควรมีโอกาสแบบใด ไปสู่คำถามเชิงโครงสร้างว่า ความสามารถในการทำงานอย่างยั่งยืนประกอบด้วยมิติใดบ้าง ทำให้แนวคิดเริ่มมีรูปทรงชัดเจนและพร้อมต่อการพัฒนาเครื่องมือ

ในระยะที่สาม ได้เกิดการพัฒนาเชิงการทำให้เป็นเชิงปฏิบัติการ (Operationalization) และการวัดเชิงประจักษ์ (Empirical Measurement) เพื่อให้ความสามารถในการทำงานอย่างยั่งยืนสามารถประเมินได้ด้วยเครื่องมือวิจัย ตัวอย่างเช่น การกำหนดมิติพหุองค์ประกอบ (Multidimensional Indicators) ของ Fleuren และคณะ หรือการพัฒนาตัวชี้วัดความสามารถในการทำงานภายในองค์การ (Internal Employability) ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน (Person–Job Fit) และความรู้สึกสอดคล้องกับงาน (Work-related Sense of Coherence) ของ Hiemstra และคณะ ระยะนี้มีจุดเน้นที่การแปลงโครงสร้างเชิงทฤษฎีให้กลายเป็นตัวแปรที่วัดได้ วิเคราะห์ได้ และทดสอบได้ ความแตกต่างจากช่วงก่อนหน้าคือการเคลื่อนจาก การกำหนด

องค์ประกอบ ไปสู่ การพัฒนาเครื่องมือเชิงปฏิบัติการ ซึ่งทำให้แนวคิดสามารถถูกนำไปใช้ในงานวิจัยเชิงประจักษ์ การประเมินองค์การ และการออกแบบมาตรการแทรกแซงได้อย่างเป็นระบบ

ดังนั้น พัฒนาการของทฤษฎีความสามารถในการทำงานอย่างยั่งยืนสามารถอธิบายได้ตามลำดับจากการวางฐานคิดเชิงศักยภาพมนุษย์ การจัดระบบองค์ประกอบเชิงโครงสร้าง และการพัฒนาเครื่องมือวัดเชิงประจักษ์ ซึ่งแต่ละช่วงมิได้เกิดขึ้นอย่างโดดเดี่ยว หากแต่ต่อยอดและตอบโจทย์ข้อจำกัดของช่วงก่อนหน้า ทำให้แนวคิดนี้ค่อย ๆ เติบโตจากกรอบปรัชญา สู่โมเดลเชิงโครงสร้างองค์ประกอบ และสู่ระบบการวัดที่สามารถประยุกต์ใช้ในบริบทองค์การร่วมสมัยได้อย่างสมบูรณ์

และเมื่อพิจารณาร่วมกับลักษณะของประชากรเป้าหมายซึ่งเป็นพนักงานในรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภคของประเทศไทย และวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่มุ่งพัฒนาความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนในระดับปัจเจกบุคคล ผู้วิจัยจึงคัดเลือกแนวคิดและกรอบทฤษฎีของ Brouwers และคณะ (2015) เป็นฐานแนวทางหลักในการพัฒนาเครื่องมือวิจัย เนื่องจากกรอบแนวคิดดังอยู่ในกล่าวระยะที่สองซึ่งเป็นระยะการนำเสนอโครงสร้างทฤษฎีและองค์ประกอบ ทั้งยังให้ความสำคัญกับมิติด้านสุขภาพ การมีส่วนร่วม แรงจูงใจ และความสามารถ ซึ่งสอดคล้องกับบริบทการทำงานในองค์การภาครัฐวิสาหกิจที่มีโครงสร้างชัดเจน มีภารกิจระยะยาว และต้องอาศัยการรักษาศักยภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ทั้งยังเอื้อต่อการแปลงแนวคิดเชิงทฤษฎีไปสู่การพัฒนาเครื่องมือวัดเชิงประจักษ์ได้อย่างเป็นระบบและเหมาะสมกับบริบทของงานวิจัยนี้มากที่สุด

2.1.3 การพัฒนาความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน (Sustainable Employability)

Sanders (2016) ได้นำเสนอแนวทางการพัฒนาความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนผ่านมุมมองของความสอดคล้องระหว่างพนักงานกับงาน โดยเริ่มที่เหตุผลว่าสาเหตุที่ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของพนักงานมีต่ำหรือไม่มีเลยนั้น เกิดขึ้นจาก 2 ส่วนคือ ทักษะและความสามารถในการทำงาน (Skill mismatch) และ คุณค่าและความต้องการ ไม่สอดคล้องกับงานหรือความต้องการในตลาดแรงงาน จึงให้ข้อเสนออันจะเป็นรากฐานสำหรับการพัฒนาความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน 3 ข้อด้วยกัน คือ

(1) การพัฒนา (development) เพื่อยกระดับและปรับฐานความรู้ ทักษะ และสมรรถนะให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี กระบวนการทำงาน และมาตรฐานวิชาชีพ โดยมุ่งลดช่องว่างทักษะที่ทำให้ความสามารถในการทำงานเติบโตไม่ทันต่อความต้องการจากงานหรือตลาดแรงงาน

(2) การเคลื่อนย้ายงาน (mobility) ทั้งการโยกย้ายภายในหรือการขยับบทบาทหน้าที่เพื่อสร้างการจับคู่คนกับงาน ที่เหมาะสมกว่าเมื่อภาระงาน เงื่อนไขงาน หรือข้อจำกัดของบุคคลเปลี่ยนไป ซึ่งช่วยลดปัญหาความไม่สอดคล้องที่แก้ด้วยการอบรมเพียงอย่างเดียวไม่ได้

(3) การออกแบบงานใหม่หรือการปรับงาน (work redesign) เพื่อปรับโครงสร้างงาน เนื้อหางาน วิธีกาสทำงาน ภาระงาน หรือทรัพยากรสนับสนุนต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับศักยภาพและข้อจำกัดของบุคคลมากขึ้น โดยเฉพาะกรณีที่ความเปราะบางเกิดจากลักษณะงานที่บั่นทอนพลังงานหรือแรงจูงใจในระยะยาว

ทั้งนี้ Sanders สรุปท้ายว่า การพัฒนา (Development) การเคลื่อนย้าย (Mobility) และการออกแบบงานใหม่ (Work Redesign) ถือเป็นกลไกสำคัญในการปรับทักษะให้สอดคล้องกับงาน (Skills Match) อันนำไปสู่การรักษาความสามารถในการทำงานอย่างยั่งยืน อย่างไรก็ดี ประสิทธิผลของแต่ละแนวทางย่อมขึ้นอยู่กับบริบทและสาเหตุแห่งความเปราะบางของแต่ละบุคคลเป็นสำคัญ โดยมีกุญแจความสำเร็จอยู่ที่การสร้างบทสนทนาอย่างเปิดเผย (Open Dialogue) ระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง เพื่อร่วมกันวิเคราะห์ปัญหาและกำหนดทางเลือกที่เหมาะสมที่สุด นอกจากนี้ องค์การควรมีมาตรการเชิงรุกเพื่อสนับสนุนกลุ่มเปราะบาง โดยเฉพาะผู้ที่มีระดับการศึกษาไม่สูงและผู้สูงอายุ ซึ่งมักมีข้อจำกัดในการเข้าถึงโอกาสเหล่านี้ เพื่อลดความเหลื่อมล้ำและรักษาความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของบุคลากรทุกกลุ่มให้คงอยู่ต่อไป

Ybema และคณะ (2020) ได้นำเสนอแนวทางการพัฒนาความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน (Sustainable Employability) ผ่านมุมมองการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยให้เหตุผลว่าการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรเข้าสู่สังคมสูงวัยทำให้องค์การจำเป็นต้องมีกลยุทธ์ในการรักษาและยกระดับศักยภาพของบุคลากรให้สามารถทำงานได้ตลอดช่วงชีวิตการทำงาน จากการสำรวจนายจ้างและผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จำนวน 312 ราย พบว่าแนวปฏิบัติที่ส่งเสริมความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนอย่างเป็นรูปธรรมควรประกอบด้วย 3 มิติหลัก ดังนี้

(1) มิติด้านสุขภาพ (Health) มิตินี้มุ่งเน้นการธำรงรักษาความพร้อมทั้งทางร่างกายและจิตใจของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ โดยครอบคลุมมาตรการตั้งแต่การจัดการปัจจัยพื้นฐานทางกายภาพ เช่น การจัดสภาพแวดล้อมภายในอาคารให้เหมาะสมและปลอดภัย การปรับปรุงอุปกรณ์และสถานที่ทำงานให้สอดคล้องกับสรีระของพนักงานเพื่อลดข้อจำกัดทางกาย ควบคู่ไปกับการบริหารจัดการด้านสุขภาวะของพนักงานผ่านระบบงาน อาทิ การบูรณาการประเด็นสุขภาพกายและจิตใจของพนักงานกับตัวงาน การป้องกันภาระงานที่มากเกินไป และการจัดการความเครียด นอกจากนี้ ยังให้ความสำคัญกับการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (Work-Life Balance) โดยกำหนดเงื่อนไขการจ้างงานที่เอื้อต่อการดูแลครอบครัว รวมถึงการดูแลกลุ่มเปราะบาง เช่น ผู้มีโรคประจำตัวหรือความพิการ ตลอดจนการส่งเสริมพฤติกรรมสุขภาพเชิงรุก ได้แก่ การลดปัจจัยเสี่ยงจากบุหรี่และแอลกอฮอล์ การสนับสนุนโภชนาการที่ดี การออกกำลังกาย และการตรวจคัดกรองสุขภาพเพื่อป้องกันโรคในระยะยาว

(2) มิติด้านแรงจูงใจ (Motivation) มิตินี้มุ่งเน้นการสร้างแรงขับเคลื่อนภายในและความผูกพัน เพื่อให้บุคลากรมีความปรารถนาที่จะทุ่มเททำงานให้กับองค์การในระยะยาว ผ่านการออกแบบงานที่สร้างคุณค่าและความพึงพอใจ เช่น การขยายขอบเขตงาน (Job Enlargement) และการเพิ่มความหลากหลายในงานเพื่อให้บทบาทหน้าที่เต็มไปด้วยความท้าทายและมีความหมาย การปรับลักษณะงานให้สอดคล้องกับความสนใจส่วนบุคคล รวมถึงการให้คำปรึกษาด้านอาชีพที่ช่วยให้บุคลากรเล็งเห็นถึงทิศทางความก้าวหน้าของตนเอง นอกจากนี้ ยังเน้นการสร้างสภาพแวดล้อมทางสังคมที่เกื้อกูลกัน ผ่านกิจกรรมสร้างสัมพันธภาพและการทำงานเป็นทีม ควบคู่ไปกับมาตรการป้องกันปัจจัยบั่นทอนทางแรงจูงใจของพนักงาน เช่น การขจัดปัญหาการกลั่นแกล้งหรือการกีดกันในที่ทำงาน ตลอดจนการส่งเสริมให้บุคลากรสูงอายุยังคงมีบทบาทสำคัญผ่านนโยบายการจ้างงานต่อเนื่อง ซึ่งช่วยสร้างความมั่นคงและความตั้งใจในการคงอยู่กับองค์การ

(3) มิติด้านทักษะและความรู้ (Skills and Knowledge) มิตินี้มุ่งเน้นการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานให้สอดคล้องกับความต้องการของงานที่เปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย เพื่อรักษาขีดความสามารถในการทำงานให้ดำรงอยู่ได้จริง แนวทางสำคัญประกอบด้วยการส่งเสริมการเรียนรู้ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการ เช่น การฝึกอบรมและการศึกษาต่อเพื่อยกระดับองค์ความรู้ และการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์จริง (Experiential Learning) อาทิ การหมุนเวียนงาน การไปปฏิบัติงานต่างหน่วยงาน หรือการแลกเปลี่ยนบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์การ เพื่อสร้างความรอบรู้และทักษะที่ยืดหยุ่น นอกจากนี้ ยังเน้นกลไกการพัฒนารายบุคคลอย่างต่อเนื่อง เช่น การสอนงาน (Coaching) และการให้คำปรึกษาเชิงวิชาชีพ ซึ่งทำหน้าที่เป็นเครื่องมือสนับสนุนการเรียนรู้และการแก้ปัญหาหน้างาน ช่วยให้เกิดการพัฒนาศักยภาพที่ยั่งยืนมากกว่าการฝึกอบรมเพียงครั้งคราว

นอกจากนี้ ผลการศึกษายังชี้ให้เห็นว่าประสิทธิผลของการพัฒนาความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน ไม่ได้ขึ้นอยู่กับเพียงการกำหนดนโยบายหรือแนวปฏิบัติเท่านั้น แต่ขึ้นอยู่กับการนำไปปฏิบัติจริง และ การมีส่วนร่วมของพนักงานโดยพบว่าความสำเร็จมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับจำนวนมาตรการที่มีอยู่ ระดับการใช้งานจริงของพนักงาน และการที่พนักงานได้มีส่วนร่วมในการออกแบบแนวปฏิบัตินั้น ๆ ดังนั้น องค์การจึงควรส่งเสริมการสื่อสารให้พนักงานเข้าถึงมาตรการต่าง ๆ ได้จริง พร้อมทั้งติดตามประเมินผลลัพธ์อย่างต่อเนื่อง เช่น ความพึงพอใจของผู้บริหารและระดับผลิตภาพขององค์การ เพื่อปรับปรุงแนวปฏิบัติให้เหมาะสมกับบริบทอย่างยั่งยืน

Van Duijnhoven และคณะ (2024) ได้นำเสนอบทความประเภทแนวทางการศึกษาแนวระเบียบวิธีวิจัยสำหรับการพัฒนาความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน (Sustainable Employability) ของแพทย์ โดยเน้นที่การแทรกแซงระดับองค์การ (Organizational-level intervention) แทนการมุ่งเน้นแก้ปัญหาที่ตัวบุคคลเพียงอย่างเดียว Van Duijnhoven และคณะให้เหตุผลว่าความเปราะบางในวิชาชีพแพทย์ส่งผลกระทบโดยตรงต่อความอยู่รอดของระบบ

สาธารณสุข จึงจำเป็นต้องจัดการกับปัจจัยต้นเหตุที่ฝังรากอยู่ในสภาพแวดล้อมการทำงาน การศึกษานี้ใช้กระบวนการ วิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research: PAR) ในระยะเวลา 2 ปี โดยมุ่งเน้นการปรับปรุงบรรยากาศความปลอดภัยทางจิตสังคม (Psychosocial - Safety Climate) และการปรับสมดุลของคุณลักษณะงานตามกรอบข้อเรียกร้องและทรัพยากรในงาน (Job Demands and Job Resources) ผ่านกระบวนการดำเนินงาน 3 ขั้นตอนสำคัญ ดังนี้

(1) การวินิจฉัยปัญหาและกำหนดประเด็นพัฒนาด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ กระบวนการเริ่มต้นจากการทำให้ปัญหาในระบบงานเป็นที่ประจักษ์ โดยใช้ข้อมูลจากการประเมินก่อนเริ่มโครงการ (Baseline measurement) ข้อมูลเหล่านี้ครอบคลุมทั้งมิติบรรยากาศความปลอดภัยทางจิตสังคม คุณลักษณะของงาน และตัวชี้วัดความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน (อาทิ ภาวะหมดไฟ ความผูกพันในงาน และความพึงพอใจในงาน) ผลการประเมินจะถูกนำเสนอต่อที่ประชุมกลุ่มแพทย์เพื่อให้เกิดความตระหนักรู้ร่วมกัน และเปิดโอกาสให้กลุ่มเป้าหมายเป็นผู้ตัดสินใจเลือกประเด็นปัญหาที่สำคัญที่สุดตามบริบทการทำงานจริง เพื่อนำไปสู่การแก้ไข

(2) การสร้างกลไกการเปลี่ยนแปลงผ่านการมีส่วนร่วม (Participatory Change Mechanism) เมื่อกำหนดประเด็นปัญหาได้แล้ว จะมีการจัดตั้งคณะทำงาน เพื่อทำหน้าที่เป็นแกนนำในการขับเคลื่อนแนวทางการพัฒนาความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน โดยคณะทำงานจะมีบทบาทในการกำหนดเป้าหมาย วางแผนปฏิบัติการ และออกแบบกลยุทธ์เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงระบบงานจริง ในขั้นตอนนี้จะมี กระบวนกร (Facilitator) คอยทำหน้าที่สนับสนุน เช่น การจัดการวงสนทนาให้เกิดการแลกเปลี่ยนอย่างทั่วถึง และการเสริมทักษะที่จำเป็นสำหรับการดำเนินโครงการ อย่างไรก็ตาม หัวใจสำคัญคือการกระตุ้นให้แพทย์ตระหนักถึงบทบาทของตนในฐานะ ผู้สร้างการเปลี่ยนแปลง (Ownership of change) เพื่อให้การแก้ปัญหาเกิดจากความต้องการของผู้ปฏิบัติงานอย่างแท้จริง

(3) การถ่ายโอนความรับผิดชอบเพื่อความยั่งยืนระยะยาว เพื่อให้กระบวนการเปลี่ยนแปลงดำเนินต่อไปได้หลังสิ้นสุดโครงการ การแทรกแซงจึงถูกออกแบบให้มีการลดระดับการสนับสนุนจากผู้อำนวยกระบวนการลงตามลำดับ (Phasing out support) แบ่งเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะแรกที่มีการกำกับดูแลอย่างเข้มข้น ระยะสองที่ให้การสนับสนุนตามความร้องขอ และระยะสามที่สนับสนุนเพียงเท่าที่จำเป็น เพื่อให้กลุ่มแพทย์สามารถบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงได้ด้วยตนเองอย่างอิสระ นอกจากนี้ ในระหว่างการดำเนินงานยังมีการประเมินผล ติดตามผลเป็นระยะ (Monitoring) เพื่อนำข้อมูลป้อนกลับมาปรับปรุงกระบวนการให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของกระบวนการ PAR

โดยสรุป ข้อเสนอของ Van Duijnhoven และคณะ (2024) คือการเปลี่ยนกระบวนทัศน์การพัฒนาความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน ให้เป็นกลไกระดับระบบที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลจริง

(Evidence-based) ผสานกับการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงาน (Participation) และมีโครงสร้างการส่งมอบงานที่ชัดเจน เพื่อให้ระบบงานใหม่สามารถดำรงอยู่ได้ด้วยตนเองในระยะยาว

Van Kuppenveld และคณะ (2025) ได้พัฒนาและนำเสนอรูปแบบการแทรกแซงระดับองค์การที่เรียกว่า Healthy Working Approach ซึ่งเป็นกระบวนการพัฒนาแบบมีส่วนร่วมที่ใช้ทีมเป็นฐาน (Team-based intervention) โดยมุ่งเน้นกลุ่มเป้าหมายคือบุคลากรดูแลผู้ป่วยระยะยาวที่ปฏิบัติงานในรูปแบบทีมบริหารจัดการตนเอง (Self-managing teams) คณะผู้วิจัยให้เหตุผลว่าปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความยั่งยืนในการทำงานของบุคลากรกลุ่มนี้มักมีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างกันไปตามบริบทของแต่ละทีม ดังนั้น การออกแบบโปรแกรมจึงต้องเปิดโอกาสให้ทีมปฏิบัติงานจริงเป็นผู้ระบุปัญหาและร่วมกันกำหนดแผนปฏิบัติการ (Action plans) ของตนเอง

ในเชิงกระบวนการ Healthy Working Approach มีโครงสร้างการดำเนินงานที่ชัดเจนผ่านการประชุมทีมจำนวน 3 ครั้ง (ระยะเวลาประมาณ 1 ชั่วโมงต่อครั้ง) การประชุมครั้งที่ 1 มุ่งเน้นที่การวิเคราะห์ปัญหา ในการประชุมครั้งแรก คณะทำงานได้ร่วมกันระดมความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาภายในทีม โดยพิจารณาผ่านกรอบแนวคิดเรื่องความเป็นอิสระ (Autonomy) ความสัมพันธ์เชื่อมโยง (Relatedness) และความสามารถ (Competence) จากนั้นจึงทำการจัดลำดับความสำคัญและคัดเลือกปัญหาที่มีผลกระทบสูงจำนวน 2-3 ประเด็น โดยประเด็นปัญหาที่ได้รับการคัดเลือกจะถูกสื่อสารไปยังสมาชิกคนอื่น ๆ ในทีมที่ไม่ได้อยู่ในคณะทำงานได้รับทราบ

การประชุมครั้งที่ 2 มุ่งเน้นแนวทางแก้ไขและแผนปฏิบัติการ (1–2 สัปดาห์หลังการประชุมครั้งที่ 1) ในการประชุมครั้งที่สอง คณะทำงานได้ระดมความคิดเห็นเพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่ได้ตกลงกันไว้ โดยแนวทางแก้ไขอาจครอบคลุมในหลากหลายมิติ อาทิ แนวทางด้านเทคนิคและด้านการบริหารจัดการองค์การ หรือการปรับเปลี่ยนสภาพการทำงาน และการให้การสนับสนุนเพิ่มเติม แนวทางเหล่านี้จะถูกนำมาประเมินเพื่อจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการ (โดยระบุรายละเอียดเฉพาะเจาะจงว่า ใคร ทำอะไร และทำเมื่อไหร่) สำหรับแนวทางแก้ไขที่เป็นลำดับสำคัญที่สุดของแต่ละปัญหา ซึ่งแผนดังกล่าวจะถูกเผยแพร่ให้สมาชิกทุกคนในทีมรับทราบ

การประชุมครั้งที่ 3 เพื่อการนำไปปฏิบัติและการประเมินผล (1–2 เดือนหลังการประชุมครั้งที่ 2) ในระหว่างช่วงการนำแนวทางแก้ไขไปปฏิบัติจริง คณะทำงานสามารถขอรับการสนับสนุนจากผู้นำกระบวนการได้ตามความจำเป็น โดยในการประชุมครั้งที่สามนี้ จะมีการติดตามทบทวนความคืบหน้าของแนวทางแก้ไข (ว่าดำเนินการแล้ว, ยังไม่ได้ดำเนินการ, หรืออยู่ระหว่างดำเนินการ) และร่วมกันพิจารณาปรับเปลี่ยนวิธีการเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้น

กระบวนการ Healthy Working Approach มีกลไกสำคัญคือ ผู้นำกระบวนการ (Facilitator) ซึ่งคัดเลือกจากบุคลากรภายในองค์การที่ผ่านการฝึกอบรมมาทำหน้าที่สนับสนุนการประชุม บทบาทหลักของผู้นำกระบวนการคือการส่งเสริมให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความ

คิดเห็น และประคับประคองกระบวนการให้ขับเคลื่อนจากการระบุปัญหาไปสู่การเลือกแนวทางแก้ไข และการกำหนดมาตรการที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงในหน้างาน หัวใจสำคัญที่ขับเคลื่อนความสำเร็จของ Healthy Working Approach คือการนำ ความต้องการพื้นฐานทางจิตวิทยา 3 ประการ มาใช้เป็นมุมมองหลักในการวิเคราะห์สถานการณ์และออกแบบแนวทางพัฒนาทีมอย่างเป็นระบบ ดังนี้

(1) ความเป็นอิสระ (Autonomy) ใช้ในการสำรวจระดับอำนาจการตัดสินใจและความยืดหยุ่นในการทำงานของทีม โดยมุ่งเน้นการปรับปรุงกระบวนการหรือกฎกติกาภายในเพื่อลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น เพิ่มขีดความสามารถในการกำกับดูแลตนเอง (Self-regulation) และทำให้การตัดสินใจในงานประจำวันมีความคล่องตัวยิ่งขึ้น

(2) ความสัมพันธ์เชื่อมโยง (Relatedness) ใช้ในการประเมินคุณภาพของพลวัตในทีม อาทิ ประสิทธิภาพของการสื่อสาร ความไว้วางใจ และความร่วมมือระหว่างกัน เพื่อระบุจุดที่เป็นความตึงเครียดหรือความขัดแย้ง และนำไปสู่การสร้างกลไกสนับสนุนซึ่งกันและกัน เพื่อลดแรงเสียดทานและเพิ่มความรวดเร็วในการแก้ปัญหาร่วมกัน

(3) ความสามารถ (Competence) ใช้ในการพิจารณาความพร้อมของทรัพยากรและความมั่นใจในการปฏิบัติงาน เช่น ความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ ทักษะที่จำเป็น และโอกาสในการเรียนรู้หรือการได้รับการสอนงาน (Coaching) เป้าหมายคือการขจัดอุปสรรคที่ขัดขวางศักยภาพและสร้างแผนพัฒนาที่ช่วยให้ทีมรู้สึกเชี่ยวชาญและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นในระยะยาว

โดยสรุป Healthy Working Approach ของ Van Kuppenveld และคณะ (2025) เป็นกระบวนการพัฒนาเชิงระบบที่แปลงแนวคิดความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนสู่การปฏิบัติจริงผ่านการมีส่วนร่วมระดับทีม โดยใช้กรอบความต้องการพื้นฐานทางจิตวิทยา 3 ประการเป็นเครื่องมือวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาอย่างตรงจุด ภายใต้การสนับสนุนของผู้นำกระบวนการที่ช่วยให้ทีมขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงได้ด้วยตนเอง ทั้งนี้ ผลการประเมินกระบวนการสะท้อนให้เห็นว่า แม้การขยายผลสู่กลุ่มเป้าหมายในวงกว้างจะยังเป็นข้อท้าทายสำคัญเนื่องจากข้อจำกัดด้านความพร้อม แต่ในส่วนของทีมที่ได้เข้าร่วมโครงการกลับพบระดับความสำเร็จที่น่าพอใจและผ่านเกณฑ์ประเมินประสิทธิผลอย่างชัดเจน โดยทีมผู้เข้าร่วมสามารถดำเนินกิจกรรมได้ครบถ้วนตามแผนและมีความพึงพอใจต่อกระบวนการในระดับสูง ซึ่งนำไปสู่ผลลัพธ์เชิงบวกที่เป็นรูปธรรม อาทิ ความเป็นปึกแผ่นในทีมที่ดีขึ้นและการแก้ปัญหาหน้างานที่รวดเร็วขึ้น สิ่งเหล่านี้บ่งชี้ว่าตัวแบบของโครงการมีศักยภาพในการใช้งานจริง เพียงแต่ในระยะยาวจำเป็นต้องพัฒนากลยุทธ์เพื่อลดอุปสรรคด้านเวลาและการนัดหมาย เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมที่ครอบคลุมและยั่งยืนยิ่งขึ้น

2.1.4 ปัจจัยเชิงสาเหตุ และ ที่มาของสมมติฐานของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน (Sustainable Employability)

2.1.4.1 ภาวะลื่นไหลในการทำงาน (Work-related Flow) กับ ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน (Sustainable Employability)

ก่อนที่ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน (Sustainable Employability) จะถูกพัฒนาเป็นตัวแปรที่ถูกนิยามและจัดองค์ประกอบ หรือตัวชี้วัดที่สมบูรณ์ชัดเจนเช่นปัจจุบัน Van Der Heijden และ Bakker (2011) ได้ศึกษาวิจัย เพื่ออธิบายการยกระดับความสามารถในการทำงาน โดยเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นคู่พนักงานและหัวหน้างานในอุตสาหกรรมก่อสร้าง งานวิจัยนี้ได้กำหนดให้ ภาวะลื่นไหลในการทำงาน (Work-related Flow) ทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน (Mediator) ที่เชื่อมโยงระหว่างทรัพยากรในงานกับความสามารถในการทำงาน ผลการวิเคราะห์ทางสถิติยืนยันว่า การรับรู้ถึงคุณค่าของงานและภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน (Transformational Leadership) ส่งผลเชิงบวกต่อการเกิดภาวะลื่นไหลในการทำงาน และในขณะเดียวกัน ภาวะลื่นไหลก็ส่งผลเชิงบวกต่อความสามารถในการทำงานของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญ และยังสร้างความเติบโตมั่นคงยั่งยืนในอาชีพได้ นอกจากนี้ ผลการทดสอบอิทธิพลทางอ้อมยังช่วยยืนยันสมมติฐานที่ว่าภาวะลื่นไหลในการทำงานทำหน้าที่เป็นกลไกทางจิตวิทยา ที่ช่วยแปรเปลี่ยนทรัพยากรเชิงบริบทหรือสภาพแวดล้อมที่เกื้อกูล ให้กลายเป็นการธำรงรักษาสมรรถนะและศักยภาพการทำงานในระยะยาว ซึ่งผลลัพธ์ดังกล่าวสอดคล้องกับหัวใจสำคัญของแนวคิดความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน (Sustainable Employability) อย่างชัดเจน

Nash (2024) ได้ศึกษาบทบาทของภาวะลื่นไหลในการทำงาน (Work-related Flow) ภายใต้บริบทของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเสริมสร้างความยั่งยืนทางอาชีพ (Career Sustainability; Sustainable Career) โดยทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบกับตัวชี้วัดด้านความสุขและองค์ประกอบความมั่งคั่งทางจิตใจตามกรอบ PERMA Nash ชี้ให้เห็นว่า แนวคิดภาวะลื่นไหลในการทำงานของ Csikszentmihalyi ได้สะท้อนผลลัพธ์สำคัญสามประการ ซึ่งให้ข้อเสนอเชิงบวกต่อแนวทางการพัฒนาความยั่งยืนทางอาชีพ โดยชี้ว่าภาวะลื่นไหลเป็นกลไกที่สามารถสนับสนุนการพัฒนาเส้นทางอาชีพในระยะยาวได้ ในเชิงนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ Nash ยังเสนอว่าองค์การควรพิจารณาแนวปฏิบัติที่มุ่งประเมินและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงานกับภาวะลื่นไหลในการทำงาน เพื่อเป็นกลไกหนึ่งในการเสริมสร้างความยั่งยืนทางอาชีพ ซึ่งแนวคิดดังกล่าวมีความสอดคล้องและใกล้เคียงกับความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน (Sustainable Employability) โดยเฉพาะในมิติของการธำรงรักษาศักยภาพของบุคลากรและการยึดหยัดอยู่ในตลาดแรงงานอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับนิยามที่ De Vos และคณะ (2020) ได้นิยามความหมายของความยั่งยืนทางอาชีพ (Career Sustainability; Sustainable Career) หมายถึง เส้นทางหรือลำดับประสบการณ์ทางอาชีพของบุคคลที่ดำเนินไปอย่างต่อเนื่องข้ามผ่านช่วงเวลาและบริบทต่างๆ โดยที่บุคคลนั้นสามารถรักษาสมรรถนะ สุขภาวะ และค้นพบความหมายในการทำงานของตนเองได้ในระยะ

ยาว ทั้งยังประกอบไปด้วย 3 องค์ประกอบ คือ (1) สุขภาพ (2) ความสุข และ (3) ประสิทธิภาพการทำงาน จะเห็นได้ว่ามีนิยามและองค์ประกอบที่สอดคล้องกับความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน (Sustainable Employability) ในแง่การธำรงรักษาศักยภาพ สุขภาวะ และความสามารถในการทำงานอย่างต่อเนื่องตลอดช่วงชีวิตการทำงาน ที่ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนวรรณกรรมอย่างลึกซึ้งแล้วพบว่า ทั้ง 2 ตัวแปรดังกล่าวมีความคล้ายคลึงกันสูงมาก ดังนั้นข้อค้นพบจากงานวิจัยนี้จึงเป็นหลักฐานที่ช่วยยืนยันว่า ภาวะลื่นไหลในการทำงานมิได้เป็นเพียงประสบการณ์เชิงบวกที่เกิดขึ้นชั่วขณะระหว่างการปฏิบัติงานเท่านั้น แต่ยังเป็นปัจจัยสำคัญที่เชื่อมโยงโดยตรงกับการรักษาความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนได้อีกด้วย

Van Der Heijden และคณะ (2025) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่คำนึงถึงช่วงชีวิตการทำงานที่ยาวนาน (Sustainable Life-Span HRM) ภาวะลื่นไหลในการทำงาน และความสามารถในการทำงาน (Employability) เพื่อเพิ่มมั่นคงในการทำงานแก่ทุกคนด้วยความสามารถในการทำงานที่ยังยืน (Sustainable Employability) ในกลุ่มครูจำนวน 698 คน โดยใช้การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง ผลการวิจัยพบว่า ภาวะลื่นไหลในการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญกับความสามารถในการทำงานทุกมิติที่ใช้วัด ได้แก่ ความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ การคาดการณ์และการพัฒนาเชิงรุก ความยืดหยุ่นส่วนบุคคล การรับรู้และสำนึกถึงสถานการณ์ในองค์การ และความสมดุลระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับองค์การ นอกจากนี้ ภาวะลื่นไหลยังทำหน้าที่เป็นตัวแปรคั่นกลางที่อธิบายว่าแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถส่งเสริมความสามารถในการทำงานได้ผ่านการเพิ่มระดับภาวะลื่นไหลของพนักงาน งานวิจัยดังกล่าวจึงให้หลักฐานเชิงประจักษ์ที่สนับสนุนว่า ภาวะลื่นไหลในการทำงานมิได้เป็นเพียงประสบการณ์เชิงบวกชั่วคราว แต่เป็นกลไกทางจิตวิทยาที่เชื่อมโยงทรัพยากรจากองค์การไปสู่การเสริมสร้างและธำรงความสามารถในการทำงานในระยะยาว ซึ่งสอดคล้องกับแก่นของแนวคิดความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน

จากข้อค้นพบและหลักฐานที่ผู้วิจัยค้นพบในการทบทวนวรรณกรรมที่ได้นำเสนอมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงได้นำกรอบแนวคิดดังกล่าวมากำหนดเป็นสมมติฐานหลักสำหรับการดำเนินงานวิจัยในระยะที่ 2 ดังนี้

สมมติฐานการวิจัยที่ 2 ภาวะลื่นไหลในการทำงาน (Work-related flow) มีอิทธิพลทางตรงต่อความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน (Sustainable Employability) ของพนักงาน

2.1.4.2 การใช้จุดแข็งกับ (Strength Use) ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน (Sustainable Employability)

Gürbüz และคณะ (2022) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งเสริมความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน (Sustainable Employability: SE) ซึ่งต่อยอดมาจากแนวคิดขีดความสามารถ (Capability Approach) โดยดำเนินการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างพนักงานชาวดัตช์จำนวน 364 คนด้วยวิธีการสุ่ม และทำการทดสอบสมมติฐานผ่านการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling) ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำแบบครอบคลุม (Inclusive Leadership) และแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์แบบมีส่วนร่วมสูง (High-involvement HR Practices) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของพนักงาน นอกจากนี้ ยังพบว่าการใช้จุดแข็ง (Strengths Use) ทำหน้าที่เป็นตัวแปรสื่อกลางในความสัมพันธ์ดังกล่าว งานวิจัยนี้จึงเป็นการให้หลักฐานเบื้องต้นที่ยืนยันว่า ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมและแนวปฏิบัติ HR แบบมีส่วนร่วมสูงมีความเกี่ยวข้องกับความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของพนักงานทั้งทางตรงและทางอ้อมผ่านการใช้จุดแข็ง

Matsuo (2022) ได้ศึกษาบทบาทของการรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างานในการใช้จุดแข็ง (Perceived Supervisor Support for Strengths Use: PSSSU) ต่อผลลัพธ์ด้านอาชีพ โดยเก็บข้อมูลแบบสองระยะจากพยาบาลในโรงพยาบาลประเทศญี่ปุ่น จำนวน 221 คน และวิเคราะห์ด้วยโมเดลสมการโครงสร้าง ผลการวิจัยพบว่า การรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างานมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อความพึงพอใจในอาชีพ และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการรับรู้ความสามารถในการทำงานผ่านพฤติกรรมการใช้จุดแข็ง กล่าวคือ เมื่อพนักงานได้รับการสนับสนุนให้ใช้จุดแข็งของตน จะส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมการใช้จุดแข็งมากขึ้น ซึ่งนำไปสู่การรับรู้ว่าตนมีศักยภาพและสามารถดำรงอยู่ในตลาดแรงงานได้ ผลการศึกษาดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า การส่งเสริมการใช้จุดแข็งเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างการรับรู้ความสามารถในการทำงานและความมั่นคงในเส้นทางอาชีพ ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญและเป็นฐานรากของของแนวคิดความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน

Matabane และคณะ (2024) ได้ศึกษาผลของการใช้โปรแกรมการฝึกอบรมเชิงจุดแข็ง (Strengths-based training program) เพื่อเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่ตลาดแรงงานของกลุ่มบัณฑิตว่างงาน ผลการศึกษาพบว่า โปรแกรมดังกล่าวมีส่วนช่วยพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อวิชาชีพได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะการเสริมสร้างความตระหนักรู้ในตนเอง (Self-awareness) ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional intelligence) และทักษะเฉพาะทาง ซึ่งกลไกสนับสนุนการใช้จุดแข็งนี้ช่วยให้บัณฑิตตระหนักถึงศักยภาพของตนเองและพร้อมรับมือกับความซับซ้อนของโลกการทำงานยุคใหม่ นอกจากนี้ผู้วิจัยยังชี้ให้เห็นว่า การออกแบบโปรแกรมการแทรกแซง (Intervention) ที่มีประสิทธิผล จำเป็นต้องอาศัยความเข้าใจถึงอุปสรรคของการเข้าถึงงานที่มีคุณค่า (Decent work) เพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนในมิติของการเติบโตทางเศรษฐกิจ (SDG 8) ซึ่งคือกลไกสำคัญของความยั่งยืน (Sustainable) ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน แม้งานวิจัยดังกล่าวจะ

มุ่งเน้นบริบทของการแก้ปัญหาบัณฑิตว่างงานในประเทศแอฟริกาใต้แบบองค์รวม แต่ข้อค้นพบได้สะท้อนนัยสำคัญว่า การส่งเสริมให้บุคคลตระหนักรู้และนำจุดแข็งของตนเองมาใช้ ถือเป็นรากฐานสำคัญในการสร้างความพร้อมเพื่อปรับตัวเข้าสู่ตลาดแรงงาน ซึ่งมีความเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดกับการส่งเสริมความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน (Sustainable Employability) ในระยะยาว

จากข้อค้นพบและหลักฐานที่ผู้วิจัยค้นพบในการทบทวนวรรณกรรมที่ได้นำเสนอมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงได้นำกรอบแนวคิดดังกล่าวมากำหนดเป็นสมมติฐานหลักสำหรับการดำเนินงานวิจัยในระยะที่ 2 ดังนี้

สมมติฐานการวิจัยที่ 3 การใช้จุดแข็ง (Strength Use) มีอิทธิพลทางตรงต่อความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน (Sustainable Employability) ของพนักงาน

2.1.4.3 การการจัดแจงในงาน (Job Crafting) กับความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน (Sustainable Employability)

Irfan และ Qadeer (2020) ได้ประยุกต์ใช้ทฤษฎีความต้องการและทรัพยากรในงาน (Job Demands-Resources Theory: JD-R Theory) เพื่อตรวจสอบอิทธิพลของการจัดแจงในงาน (Job Crafting) ที่มีต่อความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน (Sustainable Employability) โดยดำเนินการศึกษาในกลุ่มตัวอย่างพนักงานภาคสาธารณสุขและสถาบันอุดมศึกษาในประเทศปากีสถาน จำนวน 483 คน ผ่านการวิเคราะห์ด้วยโมเดลสมการโครงสร้าง ผลการศึกษาพบว่า การลงทุนของนายจ้างผ่านการจัดการงานที่เหมาะสม มีอิทธิพลเชิงบวกต่อพฤติกรรมการจัดแจงในงาน ซึ่งส่งผลเชิงบวกต่อเนื่องไปยังความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน ยิ่งไปกว่านั้น ผลการวิเคราะห์อิทธิพลส่งผ่านแบบมีตัวแปรกำกับ ยังชี้ให้เห็นว่าภายใต้สภาวะที่มีความไม่แน่นอนในการทำงานสูง การจัดแจงในงานจะทวีความเข้มข้นขึ้น และทำหน้าที่เป็นกลไกส่งผ่านอิทธิพลทางอ้อมไปยังความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนได้อย่างเด่นชัด งานวิจัยชิ้นนี้จึงเป็นข้อเสนอแนะเชิงประจักษ์ว่าการจัดแจงในงานถือเป็นพฤติกรรมเชิงรุกที่ช่วยให้พนักงานสามารถสะสมทรัพยากรจากงานและรักษาระดับแรงจูงใจ ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญในการธำรงศักยภาพการทำงานระยะยาวอย่างเป็นระบบ

Lo Presti และคณะ (2023) ได้ทำการศึกษาเชิงประจักษ์เกี่ยวกับการพัฒนาความสามารถในการทำงาน ในบริบทการฝึกประสบการณ์วิชาชีพของกลุ่มมหาบัณฑิตสาขาจิตวิทยาในประเทศอิตาลี โดยประยุกต์ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงระยะยาวแบบสามช่วงเวลา (Three-wave longitudinal design) เพื่อติดตามการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า ปัจจัยแวดล้อมในการฝึกงาน ได้แก่ ประสบการณ์ที่สนับสนุนการเรียนรู้ การได้รับมอบหมายชิ้นงานที่ท้าทาย ตลอดจนการมีปฏิสัมพันธ์เชิงพัฒนากับผู้บังคับบัญชา ล้วนเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการยกระดับความสามารถในการทำงานอย่างต่อเนื่อง การเปลี่ยนแปลงเชิงพลวัตนี้เป็นข้อพิสูจน์ว่าความสามารถในการทำงานมิใช่คุณลักษณะที่หยุดนิ่งตายตัว หากแต่สามารถพัฒนาได้ผ่านกระบวน

การมีส่วนร่วมเชิงรุกของบุคคลต่อสภาพแวดล้อมการทำงาน แม้การศึกษาดังกล่าวจะมิได้ระบุถึงตัวแปรความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน (Sustainable Employability) โดยตรง แต่ใช้นิยามเป็นคำว่า ความสามารถในการทำงาน (Employability) ซึ่งข้อค้นพบเชิงพัฒนาการตามห้วงเวลานี้ได้สะท้อนนัยสำคัญที่สอดรับกับแก่นแท้ของแนวคิดความยั่งยืน กล่าวคือ ความสามารถของบุคคลในการพัฒนาศักยภาพและยกระดับทักษะอย่างต่อเนื่องผ่านประสบการณ์เชิงรุก ถือเป็นกลไกพื้นฐานที่สำคัญในการธำรงรักษาศักยภาพการทำงานในระยะยาว ซึ่งสอดคล้องกับมิติของการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่องตลอดวงจรชีวิตการทำงาน

Irfan และคณะ (2023) ได้ศึกษาบทบาทของการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาในฐานะทรัพยากรจากงาน ที่สามารถกระตุ้นให้พนักงานเกิดการจัดแจงในงาน และนำไปสู่ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน โดยวางกรอบอธิบายด้วยทฤษฎีความต้องการและทรัพยากรในงาน (Job Demands–Resources Theory) และทดสอบแบบจำลองเชิงสาเหตุด้วยการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างในกลุ่มพนักงาน ผลการวิจัยยืนยันว่า การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชามีอิทธิพลเชิงบวกทั้งทางตรงต่อความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน และทางอ้อมผ่านการจัดแจงในงานในฐานะตัวแปรคั่นกลาง กล่าวคือ เมื่อพนักงานได้รับการสนับสนุนที่เหมาะสม จะมีแนวโน้มปรับเปลี่ยนขอบเขต วิธีการ หรือทรัพยากรในงานของตนให้สอดคล้องกับศักยภาพและความต้องการมากขึ้น ซึ่งส่งผลให้สามารถธำรงรักษาสมรรถนะและความพร้อมในการทำงานได้ในระยะยาว นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังทดสอบแบบจำลองเชิงตัวแปรปรับ โดยพบว่า ความไม่แน่นอนของงาน ทำหน้าที่เป็นตัวแปรปรับความสัมพันธ์ดังกล่าว กล่าวคือ ในบริบทที่งานมีความไม่แน่นอนสูง ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดแจงในงานกับความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนจะยิ่งเข้มแข็งมากขึ้น สะท้อนให้เห็นว่า การจัดแจงในงานมิได้เป็นเพียงพฤติกรรมปรับตัวเชิงรับ แต่เป็นกลไกเชิงรุกที่ช่วยให้บุคลากรสามารถรักษาความสามารถในการทำงานได้ท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับแก่นของแนวคิดความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนอย่างชัดเจน

จากข้อค้นพบและหลักฐานที่ผู้วิจัยค้นพบในการทบทวนวรรณกรรมที่ได้นำเสนอมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงได้นำกรอบแนวคิดดังกล่าวมากำหนดเป็นสมมติฐานหลักสำหรับการดำเนินงานวิจัยในระยะที่ 2 ดังนี้

สมมติฐานการวิจัยที่ 4 การจัดแจงในงาน (Job Crafting) มีอิทธิพลทางตรงต่อความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน (Sustainable Employability) ของพนักงาน

2.1.5 ปัจจัยผลและที่มาของสมมติฐานของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน (Sustainable Employability)

Alcover และคณะ (2021) ได้ทบทวนวรรณกรรมเชิงบูรณาการเกี่ยวกับความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน โดยครอบคลุมงานศึกษา 31 เรื่อง ประกอบด้วยงานเชิงประจักษ์ 26 เรื่อง และ

งานเชิงทฤษฎี 5 เรื่อง ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนเป็นมโนทัศน์ที่มีผลสืบเนื่องหลากหลายทั้งในระดับบุคคล ระดับการทำงาน และระดับองค์การ ผู้เขียนเสนอว่า ผลลัพธ์ของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนในระดับบุคคลครอบคลุมตัวแปรสำคัญ เช่น เพิ่มความสามารถในการทำงาน สร้างการรับรู้ใส่ใจสุขภาพ ส่งเสริมสุขภาวะทั่วไป ลดความเหนื่อยล้า ลดความอ่อนล้าทางอารมณ์ ลดภาวะซึมเศร้า ลดความวิตกกังวล เพิ่มพลังชีวิต และการทำหน้าที่ส่วนบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ ขณะที่ผลลัพธ์ในระดับการทำงานและระดับงาน ครอบคลุมการทำหน้าที่ในการทำงาน ลักษณะทางจิตสังคมของงาน เพิ่มพันธะทางใจในงาน ส่งเสริมความพึงพอใจในงาน สร้างแรงจูงใจ ส่งเสริมความผูกพันเชิงอารมณ์ต่อองค์การ ลดการขัดแย้งกันระหว่างงานกับบ้าน ตลอดจนการประยุกต์ใช้การฝึกอบรมและการพัฒนา ส่วนผลลัพธ์ในระดับองค์การ ได้แก่ ลดการขาดงาน ส่งเสริมการมาทำงานทั้งที่เจ็บป่วยของพนักงาน ส่งเสริมผลิตภาพ ลดการลาออก ลดการเกษียณก่อนเวลาที่เหมาะสม และลดการรับสิทธิประโยชน์ทุพพลภาพ ข้อค้นพบดังกล่าวจึงชี้ให้เห็นว่า ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนมิได้เกี่ยวข้องเฉพาะการคงอยู่ในการทำงานเท่านั้น แต่ยังเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ด้านสุขภาวะ ทัศนคติที่มีต่องาน และผลลัพธ์เชิงองค์การอย่างกว้างขวาง จึงนับเป็นฐานแนวคิดสำคัญในการใช้อธิบายตัวแปรผลของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนในการวิจัยครั้งนี้

Van Dam และคณะ (2017) เสนอว่า การจ้างงานอย่างยั่งยืนสามารถพิจารณาได้จากตัวชี้วัดสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ ความสามารถในการมีงานทำ พันธะทางใจในงาน และความผูกพันเชิงอารมณ์ต่อองค์การ โดยศึกษาบทบาทของงานที่มีคุณค่าในตัวเองและบรรยากาศการทำงานที่สนับสนุนพนักงานต่างช่วงวัยต่อผลลัพธ์ดังกล่าว ผลการวิเคราะห์พบว่า งานที่มีคุณค่าในตัวเองมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างเด่นชัดกับตัวชี้วัดทั้ง 3 ประการของการจ้างงานอย่างยั่งยืนในพนักงานทุกช่วงวัย กล่าวคือสามารถส่งเสริมความสามารถในการมีงานทำ เพิ่มพันธะทางใจในงาน และเสริมสร้างความผูกพันเชิงอารมณ์ต่อองค์การได้ ขณะที่บรรยากาศการทำงานที่สนับสนุนตามวัยมีความสำคัญเป็นพิเศษต่อพนักงานสูงวัย โดยเฉพาะในด้านการส่งเสริมพันธะทางใจในงานและความผูกพันเชิงอารมณ์ต่อองค์การ ข้อค้นพบดังกล่าวจึงสะท้อนให้เห็นว่า การจ้างงานอย่างยั่งยืนมิได้ขึ้นอยู่กับความสามารถของพนักงานเพียงลำพัง แต่ยังได้รับแรงสนับสนุนจากคุณค่าภายในของงานและบริบทองค์การที่เอื้อต่อการทำงานอย่างต่อเนื่องในระยะยาว โดยเฉพาะในกลุ่มพนักงานที่มีอายุมากขึ้น งานวิจัยนี้จึงเป็นฐานสำคัญในการใช้อธิบายว่า ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนมีความเชื่อมโยงในเชิงบวกกับพันธะทางใจในงานและความผูกพันของพนักงานต่อองค์การได้อย่างมีนัยสำคัญ แม้ว่า Van Dam และคณะในต้นฉบับจะใช้คำว่า Sustainable Employment เป็นคำที่แตกต่างกับ Sustainable Employability แต่บริบทภายในบทความสามารถเชื่อมโยงได้ถึงคำว่า ความสามารถในการทำงานอย่างยั่งยืนได้อย่างสมบูรณ์

Van Gorp และคณะ (2018) ได้ศึกษาความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนผ่านแนวคิดชุดความสามารถสำหรับการทำงาน โดยมุ่งเปรียบเทียบลูกจ้างที่มีภาวะ multiple sclerosis กับลูกจ้างจากประชากรทั่วไป และตรวจสอบต่อว่าชุดความสามารถดังกล่าวสัมพันธ์กับผลลัพธ์ด้านงานและด้านสุขภาพอย่างไร ผลการศึกษาพบว่า ในกลุ่มลูกจ้างที่มีภาวะ multiple sclerosis ผู้ที่มีชุดความสามารถสำหรับการทำงานสูงกว่าจะมีการทำหน้าที่ในการทำงานดีขึ้น มีความสามารถในการทำงานสูงขึ้น และมีการรับรู้สุขภาพของตนเองดีขึ้น ขณะเดียวกันยังมีแนวโน้มการขาดงานลดลง การมาทำงานทั้งที่มีข้อจำกัดด้านสุขภาพลดลง รวมทั้งมีความบกพร่องด้านการรู้คิด อาการซึมเศร้า ความวิตกกังวล และความเหนื่อยล้าลดลงด้วย ผู้เขียนจึงสรุปว่า ชุดความสามารถสำหรับการทำงานซึ่งใช้เป็นตัวแทนของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน มีความเชื่อมโยงกับผลลัพธ์เชิงบวกทั้งด้านงานและด้านสุขภาพอย่างชัดเจน โดยเฉพาะในกลุ่มพนักงานที่มีข้อจำกัดด้านสุขภาพเรื้อรัง ข้อค้นพบดังกล่าวจึงสนับสนุนว่า ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนมิได้สะท้อนเพียงศักยภาพในการคงอยู่ในงานเท่านั้น แต่ยังสัมพันธ์กับการส่งเสริมสมรรถนะในการทำงานและการลดผลกระทบด้านสุขภาพที่อาจบั่นทอนการทำงานในระยะยาวด้วย

Van Gorp และคณะ (2018) ได้ศึกษาความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนผ่านแนวคิดชุดความสามารถสำหรับการทำงาน (Capability set for work) โดยมุ่งเปรียบเทียบลูกจ้างที่มีภาวะปลอกประสาทเสื่อมแข็ง (Multiple sclerosis) กับลูกจ้างจากประชากรทั่วไป และตรวจสอบเพิ่มเติมว่าชุดความสามารถดังกล่าวมีความสัมพันธ์กับผลลัพธ์ด้านงานและด้านสุขภาพอย่างไร ผลการศึกษาพบว่า ในกลุ่มลูกจ้างที่แม้จะมีภาวะปลอกประสาทเสื่อมแข็งแต่มีชุดความสามารถสำหรับการทำงานสูงกว่าจะมีการทำหน้าที่ในการทำงานที่ดีกว่า มีความสามารถในการทำงานสูงกว่า และมีการรับรู้สุขภาพของตนเองในระดับที่ดีกว่า ขณะเดียวกันยังมีแนวโน้มการขาดงานลดลง การมาทำงานทั้งที่มีข้อจำกัดด้านสุขภาพลดลง รวมทั้งมีความบกพร่องด้านการรู้คิด อาการซึมเศร้า ความวิตกกังวล และความเหนื่อยล้าที่ลดลงด้วย จึงสรุปได้ว่า ชุดความสามารถสำหรับการทำงานซึ่งใช้เป็นตัวแทนของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนนั้น มีความเชื่อมโยงกับผลลัพธ์เชิงบวกทั้งด้านงานและด้านสุขภาพอย่างชัดเจน โดยเฉพาะในกลุ่มพนักงานที่มีข้อจำกัดด้านสุขภาพเรื้อรัง ข้อค้นพบดังกล่าวจึงสนับสนุนว่า ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนมิได้สะท้อนเพียงศักยภาพในการคงอยู่ในงานเท่านั้น แต่ยังสัมพันธ์กับการส่งเสริมสมรรถนะในการทำงาน และการลดผลกระทบด้านสุขภาพที่อาจบั่นทอนการทำงานในระยะยาวด้วย

Gürbüz และคณะ (2024) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระยะยาวระหว่างความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนกับผลลัพธ์ด้านงานและด้านสุขภาวะของพนักงาน โดยเก็บข้อมูลแบบสองระยะจากพนักงานชาวดัตช์ ผลการศึกษาพบว่า ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลลัพธ์ที่พึงประสงค์หลายประการ กล่าวคือสามารถส่งเสริมความสามารถในการทำงาน เพิ่มพันธะ

ทางใจในงาน ส่งเสริมผลการปฏิบัติงานตามบทบาทและผลการปฏิบัติงานเชิงสร้างสรรค์ เพิ่มพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ส่งเสริมความผูกพันต่อองค์การ ความพึงพอใจในงาน และความพึงพอใจในชีวิต ขณะเดียวกันยังมีความสัมพันธ์เชิงลบกับผลลัพธ์ที่ไม่พึงประสงค์ ได้แก่ ความตั้งใจลาออกและอาการหมดไฟในการทำงาน งานวิจัยนี้จึงชี้ให้เห็นว่า ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนมิได้เกี่ยวข้องเพียงการคงอยู่ในงานเท่านั้น แต่ยังช่วยส่งเสริมผลลัพธ์เชิงบวกทั้งในระดับบุคคล ระดับการทำงาน และระดับองค์การควบคู่กันไป อีกทั้งยังสนับสนุนว่า ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนเป็นฐานสำคัญของการพัฒนาพนักงานให้สามารถทำงานได้อย่างมีคุณภาพ มีความผูกพัน และดำรงอยู่ในระบบงานได้อย่างต่อเนื่องในระยะยาว

จากข้อค้นพบและหลักฐานที่ผู้วิจัยค้นพบในการทบทวนวรรณกรรมที่ได้นำเสนอมาข้างต้นพบว่า ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนก่อให้เกิดผลลัพธ์เชิงบวกอย่างกว้างขวางทั้งในระดับบุคคล ระดับการทำงาน และระดับองค์การ กล่าวคือช่วยส่งเสริมความสามารถในการทำงาน สุขภาวะการรับรู้สุขภาพ แรงจูงใจ ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์การ และผลิตภาพในการทำงาน ขณะเดียวกันยังช่วยลดความเหนื่อยล้า ความอ่อนล้าทางอารมณ์ การขาดงาน ความตั้งใจลาออก และผลกระทบด้านสุขภาพที่บั่นทอนการทำงานในระยะยาว โดยเฉพาะในประเด็นพันธะทางใจในงานนั้น พบข้อค้นพบสอดคล้องกันจากหลายงานวิจัยว่า เมื่อบุคคลมีความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนสูงขึ้น ย่อมมีแนวโน้มเกิดพลังใจ ความทุ่มเท และความผูกพันต่อการทำงานสูงขึ้นตามไปด้วย ผู้วิจัยจึงได้นำกรอบแนวคิดดังกล่าวมากำหนดเป็นสมมติฐานหลักสำหรับการดำเนินงานวิจัยในระยะที่ 2 ดังนี้

สมมติฐานการวิจัยที่ 8 ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน (Sustainable Employability) มีอิทธิพลทางตรงต่อพันธะทางใจในงาน (Work Engagement) ของพนักงาน

2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะลื่นไหลในการทำงาน (Work-Related Flow)

2.2.1 ความหมายของภาวะลื่นไหลในการทำงาน

Csikszentmihalyi (1990) นำเสนอว่า ภาวะลื่นไหล หมายถึง สภาวะที่บุคคลเข้าไปมีส่วนร่วมกับกิจกรรมอย่างเต็มที่ มีความจดจ่ออย่างลึกซึ้ง รับรู้ว่าการกระทำดำเนินไปอย่างต่อเนื่องและเป็นธรรมชาติ จนเกิดประสบการณ์ที่ไหลลื่นระหว่างการลงมือทำกิจกรรมนั้น

Bakker (2008) นำเสนอว่า ภาวะลื่นไหลในการทำงาน หมายถึง ประสบการณ์เชิงบวกระยะสั้นที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงาน โดยประกอบด้วยความหมกมุ่นกับงาน ความรื่นรมย์ในการทำงาน และแรงจูงใจภายในต่อการทำงาน ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าบุคคลกำลังเข้าไปมีส่วนร่วมกับงานอย่างเต็มที่และเกิดสภาวะการทำงานที่ไหลลื่น

Czerw (2017) นำเสนอว่า ภาวะลื่นไหลในการทำงาน หมายถึง ประสบการณ์การทำงานที่บุคลากรมีสมาธิ เพลิดเพลิน และมีแรงจูงใจในการทำงานอย่างเหมาะสม ซึ่งสามารถใช้อธิบายสภาวะการทำงานที่บุคคลรู้สึกดื่มด่ำกับงานและทำงานได้อย่างต่อเนื่อง

Wolfigiel และ Czerw (2017) นำเสนอว่า ภาวะลื่นไหล (Flow) คือประสบการณ์อันสมบูรณ์แบบที่มีเป้าหมายในตัวเอง (Optimal autotelic experience) เป็นความพึงพอใจหรือความปีติยินดีอย่างลึกซึ้งเมื่อร่างกายหรือจิตใจได้ใช้ความพยายามอย่างมากด้วยความเต็มใจเพื่อบรรลุบางสิ่งที่ยากและมีคุณค่า ประสบการณ์ลื่นไหลนี้มีลักษณะของการมีเป้าหมายในตัวเอง ซึ่งหมายความว่าการกระทำนั้นให้รางวัลในตัวของมันเอง และมีความเชื่อมโยงกับการเกิดขึ้นของแรงจูงใจภายใน (Internal motivation) เป็นที่น่าสังเกตว่าภาวะลื่นไหลสามารถปรากฏขึ้นได้ในหลากหลายแง่มุมของชีวิต และตามที่งานวิจัยจำนวนมากได้ชี้ให้เห็น ภาวะนี้มักจะเกิดขึ้นบ่อยที่สุดในขณะเล่นกีฬา ทำงานอดิเรก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในขณะที่เรียนรู้และทำงาน

Bartholomeyczik และคณะ (2023) นำเสนอว่า ภาวะลื่นไหลในการทำงาน หมายถึง ประสบการณ์แบบองค์รวมที่ประกอบด้วยแรงจูงใจภายในและความใส่ใจต่อภารกิจอย่างเป็นธรรมชาติและลื่นไหล โดยผู้เขียนชี้ว่าภาวะลื่นไหลเป็นประสบการณ์เชิงบวกที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ซึ่งเชื่อมโยงกับการปฏิบัติงาน พันธะทางใจในงาน และสุขภาวะของบุคคลได้อย่างมีนัยสำคัญ

Nash (2024) นำเสนอว่า ภาวะลื่นไหลในการทำงาน หมายถึง ประสบการณ์การทำงานที่เหมาะสมที่สุด ซึ่งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน ได้รับข้อมูลย้อนกลับอย่างฉับไว มีระดับทักษะที่สมดุลกับความท้าทาย สามารถจดจ่อกับงานอย่างต่อเนื่อง ลดการใส่ใจต่อสิ่งรบกวนรอบตัว และรับรู้ว่ากิจกรรมที่กำลังกระทำอยู่นั้นเป็นจุดหมายในตัวเอง โดยผู้เขียนเห็นว่า ภาวะดังกล่าวเป็นประสบการณ์สำคัญที่เอื้อต่อการธำรงเส้นทางอาชีพ

สรุปได้ว่า ภาวะลื่นไหลในการทำงาน หมายถึง ประสบการณ์ที่พนักงานจดจ่ออยู่กับงานที่ทำอย่างเต็มที่ ปราศจากความรู้สึกถึงภาระหรือความกังวลต่อโลกภายนอก มีความสุขกับงานที่ทำ จดจ่อกับงานได้โดยไม่รู้สึกว่าต้องใช้ความพยายาม ดื่มด่ำไปกับงาน และมีพลังงานจดจ่อกับงานที่ทำ

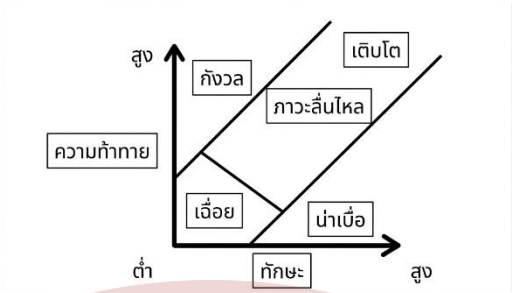
2.2.2 ทฤษฎีภาวะลื่นไหลในการทำงาน

ทฤษฎีภาวะลื่นไหลถูกนำเสนออย่างเป็นระบบโดย Csikszentmihalyi (1990) ผ่านหนังสือ Flow: The Psychology of Optimal Experience ซึ่งเกิดขึ้นจากความพยายามอธิบายคำถามพื้นฐานที่เรียบง่ายแต่ลึกซึ้งของมนุษย์ที่ว่า เหตุใดผู้คนจึงยังไม่รู้สึกมีความสุขอย่างแท้จริง ทั้งที่โลกสมัยใหม่เต็มไปด้วยความก้าวหน้าทางวัตถุ ความสะดวกสบาย และโอกาสมากกว่ายุคก่อนอย่างไม่อาจเทียบได้ ผู้เขียนตั้งข้อสังเกตว่า แม้มาตรฐานการครองชีพจะสูงขึ้น แต่มนุษย์จำนวนมากกลับยังคงเผชิญกับความรู้สึกเบื่อหน่าย วิตกกังวล และไม่พึงพอใจในชีวิต จนนำไปสู่การตั้งคำถามว่า แท้จริงแล้วความสุขเกิดขึ้นจากอะไร และเพราะเหตุใดมนุษย์จึงมักแสวงหาความสุขผิดที่ผิดทางอยู่เสมอ

จากจุดตั้งต้นดังกล่าว Csikszentmihalyi ได้ใช้เวลาศึกษาปรากฏการณ์นี้อย่างต่อเนื่องยาวนานกว่ายี่สิบห้าปี และค้นพบว่า ความสุขไม่ได้เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นโดยบังเอิญ ไม่ได้ขึ้นอยู่กับโชคชะตา เงินทอง หรืออำนาจ แต่ขึ้นอยู่กับวิธีที่บุคคลตีความและจัดระเบียบประสบการณ์ภายในของตนเอง นอกจากนี้ยังพบว่า ช่วงเวลาที่ดีที่สุดของชีวิตมนุษย์มิใช่ช่วงเวลาแห่งการพักผ่อนอย่างนิ่งเฉย แต่กลับเป็นช่วงเวลาที่บุคคลใช้ร่างกายหรือจิตใจอย่างเต็มกำลังด้วยความสมัครใจ เพื่อทำภารกิจที่ยากและมีคุณค่า จนเกิดเป็นประสบการณ์ที่ลุ่มลึกและน่าจดจำ ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาแนวคิดเรื่องประสบการณ์ที่เหมาะสมที่สุด (Optimal experience) และต่อยอดเป็นทฤษฎีภาวะลื่นไหลในเวลาต่อมา

ทั้งนี้ การพัฒนาทฤษฎีดังกล่าวมิได้ตั้งอยู่บนการคาดเดาเชิงนามธรรมเพียงอย่างเดียว แต่เกิดจากการศึกษาประสบการณ์จริงของบุคคลหลากหลายกลุ่ม เช่น ศิลปิน นักกีฬา นักดนตรี นักเล่นหมากรุก ศัลยแพทย์ ตลอดจนคนทั่วไปในชีวิตประจำวัน จนสามารถสังเคราะห์ได้ว่า มีช่วงเวลาบางประเภทที่บุคคลรู้สึกมีชีวิตชีวา จดจ่อ และดื่มด่ำกับกิจกรรมอย่างเต็มที่จนสิ่งรอบข้างแทบหมดความสำคัญ ซึ่งปรากฏการณ์ดังกล่าวนับเป็นรากฐานสำคัญของการกำเนิดทฤษฎีภาวะลื่นไหล

นอกจากนี้ Csikszentmihalyi และ Nakamura (2002) ได้อธิบายว่า การเกิดภาวะลื่นไหลมิได้เกิดขึ้นโดยบังเอิญ หากแต่ต้องอาศัยเงื่อนไขสำคัญบางประการร่วมกัน กล่าวคือ บุคคลต้องรับรู้ว่าตนกำลังเผชิญความท้าทายหรือโอกาสในการลงมือกระทำที่ช่วยยืดขยายทักษะเดิมของตน โดยต้องไม่ยากจนเกินไปจนก่อให้เกิดความวิตกกังวล และไม่ง่ายจนเกินไปจนทำให้ศักยภาพไม่ได้ถูกนำมาใช้อย่างเต็มที่ ขณะเดียวกัน บุคคลต้องมีเป้าหมายระยะใกล้ที่ชัดเจน และได้รับข้อมูลย้อนกลับอย่างฉับไวเกี่ยวกับความก้าวหน้าในการกระทำของตนเอง เงื่อนไขดังกล่าวจะช่วยกำกับความสนใจของบุคคลให้รวมศูนย์อยู่กับกิจกรรมตรงหน้าอย่างเป็นเอกภาพ จนนำไปสู่การจดจ่ออย่างลึกซึ้งและเกิดประสบการณ์ที่ไหลลื่นระหว่างการปฏิบัติกิจกรรม ต่อมา งานศึกษาในระยะหลังยังได้ชี้ให้เห็นเพิ่มเติมว่า ภาวะลื่นไหลจะเกิดขึ้นได้อย่างสมบูรณ์ก็ต่อเมื่อความท้าทายและทักษะมิได้เพียงแค่มีความสมดุลกันเท่านั้น แต่ทั้งสองปัจจัยต้องอยู่ในระดับที่สูงกว่าค่าเฉลี่ยปกติของบุคคลด้วย เนื่องจากหากทั้งความท้าทายและทักษะอยู่ในระดับต่ำ แม้จะมีความสมดุลกัน บุคคลก็จะมีแนวโน้มเข้าสู่สภาวะเฉื่อยชามากกว่าที่จะเกิดภาวะลื่นไหล เงื่อนไขการเกิดภาวะลื่นไหลดังกล่าวจึงนับเป็นหัวใจสำคัญของทฤษฎี และเป็นฐานคิดหลักที่ใช้อธิบายว่าเหตุใดกิจกรรมบางประเภทจึงสามารถดึงดูดให้บุคคลเกิดความจดจ่อ ทุ่มเท และได้รับความสุขจากการกระทำนั้นได้อย่างลึกซึ้ง



ภาพที่ 2-2 ภาวะลื่นไหลในการทำงาน พัฒนาจาก Csikszentmihalyi (1990)

Csikszentmihalyi (1990) เสนอว่า ทฤษฎีภาวะลื่นไหลมิได้มีคุณค่าเพียงในฐานะกรอบอธิบายประสบการณ์ภายในของมนุษย์เท่านั้น แต่ยังสามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของบุคคลและปรับปรุงระบบแวดล้อมทางสังคมได้อย่างกว้างขวาง โดยอธิบายว่า หลักการของภาวะลื่นไหลสามารถนำไปใช้ได้ทั้งในชีวิตส่วนตัว การศึกษา การทำงาน ตลอดจนภาคสาธารณะ หากบุคคลหรือองค์การสามารถออกแบบกิจกรรมให้มีเป้าหมายที่ชัดเจน เปิดโอกาสให้เกิดการจดจ่อ ได้รับข้อมูลย้อนกลับอย่างต่อเนื่อง และรักษาความสมดุลระหว่างความท้าทายกับทักษะของผู้ปฏิบัติไว้ได้ ย่อมเพิ่มโอกาสให้เกิดประสบการณ์ที่เหมาะสมที่สุดขึ้นได้ นอกจากนี้ Nakamura และ Csikszentmihalyi (2002) ยังอธิบายเพิ่มเติมว่า งานวิจัยด้านภาวะลื่นไหลได้ถูกนำไปสู่การปฏิบัติในหลากหลายบริบท เช่น การปรับโครงสร้างงานให้เอื้อต่อภาวะลื่นไหลมากขึ้นในหน่วยงานตำรวจ การประเมินและปรับระบบงานในโรงงานอุตสาหกรรม การออกแบบพิพิธภัณฑ์และผลิตภัณฑ์ให้ก่อเกิดประสบการณ์ที่น่าพึงพอใจ ตลอดจนการจัดสภาพแวดล้อมทางการศึกษาเพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนได้เลือกกิจกรรมที่ตรงกับความสนใจและท้าทายศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง ผู้วิจัยจึงเห็นได้ว่าทฤษฎีภาวะลื่นไหลมีลักษณะเป็นทั้งทฤษฎีอธิบายประสบการณ์ของมนุษย์และเป็นกรอบการประยุกต์ที่สามารถนำไปใช้ในการออกแบบการเรียนรู้ การทำงาน และการพัฒนาองค์การได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะในบริบทการทำงาน ซึ่งได้กลายเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาแนวคิดภาวะลื่นไหลในการทำงานในเวลาต่อมา

ต่อมา Bakker (2008) ได้นำแนวคิดภาวะลื่นไหลของ Csikszentmihalyi มาพัฒนาต่อยอดในบริบทการทำงานอย่างเป็นระบบ โดยเล็งเห็นว่าแม้ทฤษฎีภาวะลื่นไหลดั้งเดิมจะสามารถอธิบายประสบการณ์ที่เหมาะสมที่สุดของมนุษย์ได้อย่างครอบคลุม แต่เมื่อพิจารณาในบริบทของการทำงานจริง ยังจำเป็นต้องมีการปรับกรอบแนวคิดให้สอดคล้องกับลักษณะเฉพาะของงานและพฤติกรรมของพนักงานในองค์การมากขึ้น Bakker จึงเสนอแนวคิดภาวะลื่นไหลในการทำงาน (Work-related flow) ว่าเป็นประสบการณ์เชิงบวกระยะสั้นในขณะทำงาน ซึ่งเกิดขึ้นเมื่อพนักงานเข้าไปมีส่วนร่วมกับงานอย่างเต็มที่ รู้สึกว่าการทำงานดำเนินไปอย่างไหลลื่น และมีแรงขับภายในที่จะทำงาน

นั้นต่อไป แนวคิดดังกล่าวถูกพัฒนาให้อยู่ในรูปแบบที่กระชับและเหมาะแก่การศึกษาในองค์การมากกว่าทฤษฎีภาวะลื่นไหลแบบดั้งเดิม เนื่องจาก Bakker มุ่งเน้นไปที่ประสบการณ์ที่เกิดขึ้นจริงในงานประจำวันของพนักงาน ไม่ว่าจะเป็นความจดจ่อในขณะปฏิบัติงาน ความสุขที่เกิดจากงานที่ทำ และแรงจูงใจจากตัวงานเอง ดังนั้น แนวคิดของ Bakker จึงนับเป็นการแปลงทฤษฎีภาวะลื่นไหลจากระดับประสบการณ์ทั่วไป ไปสู่กรอบแนวคิดทางจิตวิทยาองค์การที่สามารถนำไปใช้ศึกษา วัด และอธิบายพฤติกรรมการทำงานได้อย่างเป็นรูปธรรม

Bakker (2008) อธิบายเพิ่มเติมว่า ภาวะลื่นไหลในการทำงานประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ ความหมกมุ่นกับงาน (Absorption) ความรื่นรมย์ในการทำงาน (Work enjoyment) และแรงจูงใจภายในต่อการทำงาน (Intrinsic work motivation) โดยความหมกมุ่นกับงานเป็นสภาวะที่พนักงานจดจ่ออยู่กับงานอย่างเต็มที่จนเวลาผ่านไปอย่างรวดเร็วและแทบลืมสิ่งรอบตัว ความรื่นรมย์ในการทำงานสะท้อนถึงความสุขและความรู้สึกเชิงบวกที่เกิดขึ้นขณะปฏิบัติงาน ส่วนแรงจูงใจภายในต่อการทำงานหมายถึงการที่พนักงานทำงานด้วยความมุ่งหวังที่จะได้รับความเพลิดเพลินและความพึงพอใจจากกิจกรรมนั้นในตัวของมันเอง องค์ประกอบทั้ง 3 ด้านนี้สะท้อนให้เห็นว่า ภาวะลื่นไหลในการทำงานตามแนวคิดของ Bakker มิได้มุ่งอธิบายเพียงการจดจ่อหรือสมาธิระหว่างทำงานเท่านั้น หากยังครอบคลุมมิติด้านอารมณ์เชิงบวกและแรงขับภายในที่ทำให้บุคคลอยากมีส่วนร่วมกับงานอย่างต่อเนื่องด้วย ด้วยเหตุนี้ ภาวะลื่นไหลในการทำงานจึงเป็นแนวคิดที่มีความเฉพาะเจาะจงต่อบริบทการทำงาน และมีความเหมาะสมอย่างยิ่งสำหรับการนำมาใช้ศึกษาพฤติกรรมและประสบการณ์เชิงบวกของพนักงานในองค์การสมัยใหม่

หากพิจารณาในเชิงทฤษฎี จะเห็นได้ว่าแนวคิดของ Bakker (2008) ยังคงรักษาแก่นสำคัญของทฤษฎีภาวะลื่นไหลดั้งเดิมไว้ กล่าวคือ การจดจ่ออย่างเต็มที่ ความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับกิจกรรม และการที่กิจกรรมมีคุณค่าในตัวของมันเอง แต่ได้ลดทอนองค์ประกอบที่เป็นนามธรรมบางส่วนของภาวะลื่นไหลแบบดั้งเดิมลง และคัดเลือกเฉพาะองค์ประกอบที่เหมาะสมกับบริบทการทำงานมาใช้อธิบายประสบการณ์ของพนักงานโดยตรง จึงกล่าวได้ว่าแนวคิดภาวะลื่นไหลในการทำงานของ Bakker เป็นการพัฒนาต่อยอดจากทฤษฎีของ Csikszentmihalyi ในลักษณะที่ยังคงรากฐานทางแนวคิดเดิมไว้ แต่ปรับให้มีความกระชับ ชัดเจน และสามารถนำไปใช้ในงานวิจัยด้านจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น อีกทั้งในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยก็ได้นำองค์ประกอบทั้ง 3 ด้านดังกล่าวมาใช้เป็นฐานในการอธิบายและวัดภาวะลื่นไหลในการทำงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภคอย่างชัดเจน

เมื่อเปรียบเทียบระหว่างทฤษฎีภาวะลื่นไหลของ Csikszentmihalyi กับแนวคิดภาวะลื่นไหลในการทำงานของ Bakker จะเห็นได้ว่า ทั้งสองแนวคิดมีรากฐานร่วมกันอยู่ที่การอธิบายประสบการณ์เชิงบวกที่บุคคลจดจ่อกับกิจกรรมอย่างเต็มที่ รู้สึกว่าการกระทำดำเนินไปอย่างเป็นธรรมชาติ

และรับรู้ว่ากิจกรรมนั้นมีคุณค่าในตัวของมันเอง อย่างไรก็ตาม แนวคิดของ Csikszentmihalyi มีลักษณะเป็นทฤษฎีพื้นฐานที่ใช้อธิบายภาวะลื่นไหลของมนุษย์ในกิจกรรมหลากหลายบริบท ทั้งการเรียนรู้ กีฬา ศิลปะ และการดำเนินชีวิตโดยทั่วไป

ขณะที่ Bakker ได้พัฒนาแนวคิดดังกล่าวให้มีความเฉพาะเจาะจงต่อบริบทการทำงานมากยิ่งขึ้น โดยคัดเลือกและจัดระบบองค์ประกอบของภาวะลื่นไหลให้เหมาะสมกับการศึกษาในองค์การ จนกลายเป็นกรอบแนวคิดภาวะลื่นไหลในการทำงานที่ประกอบด้วย ความหมกมุ่นกับงาน ความรื่นรมย์ในการทำงาน และแรงจูงใจภายในต่อการทำงาน ด้วยเหตุนี้ แนวคิดของ Bakker จึงมิใช่การแยกขาดจากทฤษฎีดั้งเดิม หากแต่เป็นการต่อยอดทฤษฎีภาวะลื่นไหลของ Csikszentmihalyi ให้สามารถนำมาใช้อธิบายประสบการณ์ของพนักงานในบริบทการทำงานได้อย่างชัดเจน กระชับ และเหมาะสมกับการนำไปประยุกต์ใช้ในงานวิจัยทางจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ และบริบทการทำงานมากยิ่งขึ้น

Bakker (2008) ได้พัฒนาแบบวัดภาวะลื่นไหลในการทำงานชื่อว่า The Work-Related Flow Inventory หรือ WOLF เพื่อใช้วัดประสบการณ์ภาวะลื่นไหลที่เกิดขึ้นในบริบทการทำงานโดยตรง ซึ่งผู้เขียนมองว่า ภาวะลื่นไหลในการทำงานเป็นประสบการณ์เชิงบวกระยะสั้นที่เกิดขึ้นขณะปฏิบัติงาน และสามารถอธิบายได้อย่างชัดเจนผ่าน 3 องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ ความหมกมุ่นกับงาน ความรื่นรมย์ในการทำงาน และแรงจูงใจภายในต่อการทำงาน โดยความหมกมุ่นกับงานหมายถึง สภาวะที่พนักงานจดจ่ออยู่กับงานอย่างเต็มที่ เวลาผ่านไปอย่างรวดเร็ว และแทบลืมสิ่งรอบตัว ความรื่นรมย์ในการทำงานหมายถึง ความรู้สึกมีความสุข พึงพอใจ และมองประสบการณ์การทำงานในเชิงบวก ส่วนแรงจูงใจภายในต่อการทำงานหมายถึง การที่พนักงานทำงานเพราะตัวงานนั้นให้ความพึงพอใจในตัวเอง มิใช่เพียงเพื่อผลตอบแทนภายนอกเท่านั้น แบบวัด WOLF จึงนับเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยแปลงแนวคิดภาวะลื่นไหลในการทำงานให้อยู่ในรูปแบบที่สามารถศึกษาและวัดได้อย่างเป็นรูปธรรมในบริบทขององค์การ และเป็นฐานสำคัญของการศึกษาภาวะลื่นไหลในการทำงานในงานวิจัยระยะต่อมา

Wolfigiel และ Czerw (2017) ได้พัฒนาแบบวัด FLOW-W Questionnaire (FLOW at Work) เพื่อใช้วัดประสบการณ์ภาวะลื่นไหลในการปฏิบัติงาน โดยพัฒนาต่อยอดจากแนวคิดภาวะลื่นไหลของ Csikszentmihalyi และแนวคิดภาวะลื่นไหลในการทำงานของ Bakker จากการตรวจสอบโครงสร้างของแบบวัด ผู้วิจัยพบว่า ภาวะลื่นไหลในการทำงานสามารถอธิบายให้เห็นเด่นชัดได้ผ่าน 2 องค์ประกอบหลัก ดังนี้

(1) การหมกมุ่นอยู่กับงานอย่างเต็มที่ (absorption) หมายถึง สภาวะที่บุคคลจดจ่อและดื่มด่ำอยู่กับภารกิจที่กำลังปฏิบัติอย่างลึกซึ้ง จนเวลาผ่านไปอย่างรวดเร็วและแทบไม่รับรู้ถึงสิ่งแวดล้อมรอบข้าง

(2) อารมณ์เชิงบวก (Positive emotions) หมายถึง ประสบการณ์ทางอารมณ์เชิงบวกที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงาน ซึ่งก่อให้เกิดความพึงพอใจ ความรู้สึกว่างานมีความหมาย และกระตุ้นให้เกิดความต้องการที่จะกลับไปเผชิญกับประสบการณ์ดังกล่าวซ้ำอีกครั้ง

ข้อค้นพบนี้สะท้อนให้เห็นอย่างชัดเจนว่า ภาวะลื่นไหลในการทำงานตามแนวคิดของ Wolfigiel และ Czerw มิได้เป็นเพียงสภาวะของการจดจ่อหรือมีสมาธิอยู่กับงานเพียงมิติเดียว แต่ยังต้องควบคู่ไปกับประสบการณ์ทางอารมณ์เชิงบวกที่เกิดจากการทำงานร่วมด้วย อย่างไรก็ตาม Wolfigiel และ Czerw ได้อภิปรายเพิ่มเติมว่า แม้แบบวัดดังกล่าวจะถูกออกแบบมาให้สามารถรองรับได้ทั้งโครงสร้างแบบปัจจัยเดียว (One-factor) และสองปัจจัย (Two-factor) แต่เมื่อพิจารณาร่วมกันทั้งในเชิงทฤษฎีและเชิงประจักษ์ การจัดกลุ่มเป็น 2 องค์ประกอบนี้ช่วยให้สามารถสะท้อนประสบการณ์ภาวะลื่นไหลในการทำงานในลักษณะองค์รวมได้อย่างเหมาะสมและครอบคลุมมิติทางจิตวิทยาได้ดีกว่า แบบวัด FLOW-W จึงนับเป็นอีกหนึ่งเครื่องมือสำคัญที่ช่วยสนับสนุนการศึกษาภาวะลื่นไหลในการทำงานในบริบทการทำงานได้อย่างเป็นรูปธรรม

และเมื่อพิจารณาร่วมกับลักษณะของประชากรเป้าหมายซึ่งเป็นพนักงานในรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภคของประเทศไทย ตลอดจนวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่มุ่งศึกษาภาวะลื่นไหลในการทำงานในระดับปัจเจกบุคคล ผู้วิจัยจึงคัดเลือกแนวคิดภาวะลื่นไหลในการทำงานของ Bakker (2008) เป็นฐานแนวทางหลักในการพัฒนาเครื่องมือวิจัย เนื่องจากเป็นแนวคิดที่พัฒนาต่อยอดจากทฤษฎีภาวะลื่นไหลดั้งเดิมของ Csikszentmihalyi ให้สอดคล้องกับบริบทการทำงานโดยตรง อีกทั้งยังนำเสนอองค์ประกอบของภาวะลื่นไหลในการทำงานไว้อย่างชัดเจนและเป็นระบบ ได้แก่ ความหมกมุ่นกับงาน ความรื่นรมย์ในการทำงาน และแรงจูงใจภายในต่อการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับลักษณะการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การภาครัฐวิสาหกิจที่ต้องอาศัยทั้งการจดจ่อ ความรู้สึกเชิงบวกต่อการทำงาน และแรงขับภายในในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ทั้งยังเอื้อต่อการแปลงแนวคิดเชิงทฤษฎีไปสู่การพัฒนาเครื่องมือวัดเชิงประจักษ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม เป็นระบบ และเหมาะสมกับบริบทของงานวิจัยครั้งนี้มากที่สุด

2.2.3 ปัจจัยเชิงสาเหตุของภาวะลื่นไหลในการทำงาน

Bakker และ Van Woerkom (2017) เสนอว่า การพัฒนาภาวะลื่นไหลในการทำงานมิได้ขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมการทำงานเพียงอย่างเดียว แต่พนักงานยังสามารถสร้างประสบการณ์การทำงานที่เหมาะสมที่สุดของตนเองในเชิงรุกได้ด้วย ภายใต้กรอบทฤษฎีการกำหนดตนเอง (Self-Determination Theory: SDT) Bakker และ Van Woerkom อธิบายว่าการส่งเสริมภาวะลื่นไหลในการทำงานสามารถเกิดขึ้นได้เมื่อพนักงานใช้กลยุทธ์ที่ช่วยตอบสนองความต้องการพื้นฐานทางจิตวิทยาของตน ซึ่งจะเอื้อให้เกิดแรงจูงใจภายใน ความจดจ่อกับงาน

และประสบการณ์การทำงานที่ไหลลื่นมากขึ้น โดยผู้เขียนได้เสนอ 4 กลยุทธ์สำคัญ ที่พนักงานสามารถนำมาใช้ได้ ดังนี้

(1) การจัดแจงในงาน (Job crafting) คือ การปรับเปลี่ยนรูปแบบหรือเนื้องานให้สอดคล้องกับความถนัดและความสนใจของตนเอง

(2) การจัดแจงเวลาว่าง (Leisure crafting) คือ การแสวงหากิจกรรมยามว่างที่ท้าทายเพื่อฟื้นฟูพลังและส่งเสริมการเรียนรู้

(3) การใช้จุดแข็ง (Strengths use) คือ การดึงเอาความถนัดหรือข้อได้เปรียบเฉพาะตัวมาประยุกต์ใช้ในการทำงานอย่างเต็มที่

(4) การออกแบบงานอย่างสนุกสนาน (Playful work design) คือ การเพิ่มความท้าทายหรือสร้างความสนุกสนานเข้าไปในกระบวนการทำงานปกติ

ข้อเสนอดังกล่าวจึงสะท้อนให้เห็นว่า การพัฒนาภาวะลื่นไหลในการทำงานสามารถเกิดขึ้นได้จากการลงมือปรับพฤติกรรมและวิธีการทำงานของพนักงานเอง โดยไม่จำเป็นต้องรอการเปลี่ยนแปลงจากทางองค์การเพียงฝ่ายเดียว ทั้งยังชี้ให้เห็นอีกว่า การพัฒนาภาวะลื่นไหลในการทำงานเป็นกระบวนการเชิงรุก (Proactive process) ที่เชื่อมโยงทั้งแรงจูงใจภายใน การตอบสนองความต้องการทางจิตวิทยา และผลการปฏิบัติงานของพนักงานเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ

Mäkikangas และคณะ (2010) เสนอว่า การพัฒนาภาวะลื่นไหลในการทำงานสามารถอธิบายได้ผ่านกรอบทรัพยากรในการทำงาน โดยผลการศึกษาติดตาม 3 ระยะพบว่า ระดับของทรัพยากรในการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับของภาวะลื่นไหลในการทำงาน และเมื่อทรัพยากรในการทำงานเพิ่มขึ้น ภาวะลื่นไหลในการทำงานก็มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นในช่วงเวลาเดียวกันด้วย ข้อค้นพบดังกล่าวสะท้อนว่า การพัฒนาภาวะลื่นไหลในการทำงานมิได้ขึ้นอยู่กับตัวบุคคลเพียงอย่างเดียว แต่ยังขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อให้พนักงานได้รับทรัพยากรที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เช่น ความหลากหลายของงาน ข้อมูลย้อนกลับจากงาน และการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา ด้วยเหตุนี้ หากองค์การสามารถออกแบบงานและจัดสภาพแวดล้อมการทำงานให้มีทรัพยากรอย่างเหมาะสม ย่อมมีแนวโน้มช่วยส่งเสริมให้พนักงานเกิดประสบการณ์การทำงานที่จดจ่อเพลิดเพลิน และมีแรงจูงใจภายในได้มากขึ้น ข้อค้นพบของ Mäkikangas และคณะ จึงสนับสนุนว่าการพัฒนาภาวะลื่นไหลในการทำงานสามารถเกิดขึ้นได้ผ่านการเสริมสร้างทรัพยากรในการทำงานอย่างต่อเนื่อง และภาวะลื่นไหลดังกล่าวมีลักษณะเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางเดียวกับการเปลี่ยนแปลงของทรัพยากรในการทำงาน

Bartholomeyczik และคณะ (2023) เสนอว่า การพัฒนาภาวะลื่นไหลในการทำงานควรดำเนินไปในลักษณะของการออกแบบการแทรกแซง (Intervention design) อย่างเป็นระบบ เนื่องจากบุคคลจำนวนมากไม่สามารถเข้าสู่และคงรักษาภาวะลื่นไหลได้เองโดยง่าย

Bartholomeyczik และคณะจึงเห็นว่า การจัดกิจกรรมแทรกแซงเพื่อส่งเสริมภาวะลื่นไหลในการทำงานเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยยกระดับทั้งการพัฒนาในระดับบุคคลและการพัฒนาองค์การ

จากการทบทวนวรรณกรรมเชิงประจักษ์และเชิงทฤษฎี Bartholomeyczik และคณะได้พัฒนากรอบแนวคิดสำหรับการพัฒนากระบวนการแทรกแซงด้านภาวะลื่นไหลในการทำงาน โดยแบ่งออกเป็น 3 มิติหลัก ได้แก่

(1) วัตถุประสงค์ของการแทรกแซง (Intervention objective): มุ่งเน้นพิจารณาว่าจะช่วยให้บุคคลเข้าสู่ภาวะลื่นไหล เพิ่มระดับความเข้มข้นของภาวะลื่นไหล หรือคงรักษาภาวะลื่นไหลนั้นไว้ให้ต่อเนื่อง

(2) เป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง (Target of change): มุ่งเน้นพิจารณาว่าการแทรกแซงนั้นจะมุ่งเป้าไปที่การปรับเปลี่ยนบริบทการทำงาน ตัวบุคคล หรือในระดับกลุ่มและทีมงาน

(3) ผู้ริเริ่มดำเนินการแทรกแซง (Initiator of the intervention): กำหนดรูปแบบการดำเนินการว่าจะเป็นแบบบนลงล่าง (Top-down) ที่ริเริ่มโดยองค์การหรือผู้บริหาร หรือแบบล่างขึ้นบน (Bottom-up) ที่ริเริ่มโดยตัวพนักงานเอง

ข้อเสนอของ Bartholomeyczik และคณะ จึงสะท้อนให้เห็นว่า การพัฒนาภาวะลื่นไหลในการทำงานมิใช่เพียงการส่งเสริมแรงจูงใจหรือสมาธิของพนักงานในระดับบุคคลเท่านั้น แต่ยังรวมไปถึงการออกแบบบริบทงาน กลไกสนับสนุน และรูปแบบการดำเนินการที่เหมาะสม เพื่อให้เอื้อต่อการเกิดประสบการณ์การทำงานที่ไหลลื่นอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบด้วย

2.2.4 ปัจจัยผลของภาวะลื่นไหลในการทำงาน

Liu และคณะ (2023) เสนอว่า ภาวะลื่นไหลในการทำงานก่อให้เกิดผลลัพธ์เชิงบวกทั้งด้านการทำงานและด้านชีวิตส่วนบุคคล โดยผลการวิเคราะห์อภิมานพบว่า ภาวะลื่นไหลในการทำงานมิได้สัมพันธ์เฉพาะกับผลลัพธ์ด้านงานเท่านั้น แต่ยังสัมพันธ์กับผลลัพธ์ส่วนบุคคลด้วย อีกทั้งแม้ภาวะลื่นไหลอาจมีผลข้างเคียงบางประการในระยะสั้น เช่น พฤติกรรมเสี่ยง แต่ในระยะยาวยังคงเป็นสภาวะที่ควรส่งเสริม เนื่องจากเป็นประโยชน์ทั้งต่อการทำงานและความผาสุกส่วนบุคคลของพนักงาน ผู้เขียนยังเสนอเพิ่มเติมว่า ข้อค้นพบดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า ภาวะลื่นไหลในการทำงานเป็นตัวแปรเชิงบวกที่มีคุณค่าอย่างกว้างขวาง และเป็นสภาวะที่เอื้อต่อทั้งประสิทธิภาพในการทำงานและความเป็นอยู่ที่ดีของบุคคลในระยะยาว

Mäkikangas และคณะ (2010) เสนอว่า ปัจจัยสำคัญที่เอื้อต่อการเกิดและการพัฒนาภาวะลื่นไหลในการทำงาน คือ ทรัพยากรในการทำงาน โดยผู้เขียนอธิบายจากทั้งงานวิจัยก่อนหน้าและผลการศึกษาของตนเองว่า ทรัพยากรในการทำงานกับภาวะลื่นไหลในการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างชัดเจน และยังสามารถส่งอิทธิพลต่อกันแบบต่างตอบแทนเมื่อพิจารณาข้ามเวลาได้ด้วย ผลการศึกษาติดตาม 3 ระยะพบว่า ระดับเริ่มต้นของทรัพยากรในการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวก

กับระดับเริ่มต้นของภาวะลื่นไหลในการทำงาน และการเปลี่ยนแปลงของทรัพยากรในการทำงานก็มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเปลี่ยนแปลงของภาวะลื่นไหลในการทำงานในช่วงเวลาเดียวกัน ข้อค้นพบดังกล่าวจึงสะท้อนว่า การเพิ่มขึ้นของทรัพยากรในการทำงานย่อมเอื้อต่อการเพิ่มขึ้นของภาวะลื่นไหลในการทำงานตามไปด้วย โดยเฉพาะทรัพยากรที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน เช่น ความเป็นอิสระในการทำงาน ข้อมูลย้อนกลับจากงาน การสนับสนุนทางสังคม โอกาสในการพัฒนาวิชาชีพ และการโค้ชจากผู้บังคับบัญชา ผู้เขียนจึงเสนอว่า ความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรในการทำงานกับภาวะลื่นไหลในการทำงานมีลักษณะเป็นวงจรเสริมพลังเชิงบวก กล่าวคือ เมื่อพนักงานมีทรัพยากรในการทำงานมากขึ้น ก็มีแนวโน้มเกิดภาวะลื่นไหลในการทำงานมากขึ้น และภาวะลื่นไหลดังกล่าวก็อาจย้อนกลับไปช่วยส่งเสริมทรัพยากรในการทำงานให้เพิ่มขึ้นได้อีกในระยะต่อมา

Demerouti และคณะ (2012) เสนอว่า ภาวะลื่นไหลในการทำงานก่อให้เกิดผลลัพธ์เชิงบวกด้านพลังงานและความสดชื่นของบุคคลทั้งในช่วงเวลาทำงานและหลังเลิกงาน โดยผลการศึกษารายวันพบว่า องค์ประกอบบางด้านของภาวะลื่นไหลในการทำงาน โดยเฉพาะความหมกมุ่นกับงานและความรื่นรมย์ในการทำงาน มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับระดับพลังงานหลังเลิกงาน Demerouti และคณะ อธิบายเพิ่มเติมว่า เมื่อบุคคลมีส่วนร่วมกับงานที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจภายในและมีศักยภาพในการทำให้เกิดภาวะลื่นไหล บุคคลย่อมมีแนวโน้มเกิดพลังใจหรือความกระปรี้กระเปร่าเพิ่มขึ้น และความอ่อนล้าหรือความเหนื่อยล้าลดลง ข้อค้นพบดังกล่าวจึงสะท้อนว่า ภาวะลื่นไหลในการทำงานมิได้ให้ประโยชน์เฉพาะในขณะปฏิบัติงานเท่านั้น แต่ยังส่งผลต่อสภาพพลังงานและความพร้อมของบุคคลหลังเลิกงานด้วย กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ เมื่อพนักงานสามารถเกิดภาวะลื่นไหลในการทำงานได้ ย่อมมีแนวโน้มคงระดับพลังงานเชิงบวกและลดความเหนื่อยล้าสะสมได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งถือเป็นประโยชน์สำคัญทั้งต่อการทำงานและต่อการฟื้นตัวของบุคคลในชีวิตประจำวัน

Fagerlind และคณะ (2013) เสนอว่า การเกิดภาวะลื่นไหลในการทำงานสัมพันธ์กับความผาสุกในการทำงาน และช่วยให้บุคคลได้รับประโยชน์จากทรัพยากรในการทำงานมากขึ้น โดยเฉพาะเมื่อพนักงานมีอิสระในการตัดสินใจและมีโอกาสใช้ทักษะของตนอย่างเต็มที่ ข้อค้นพบดังกล่าวจึงสะท้อนว่า เมื่อพนักงานเกิดภาวะลื่นไหลในการทำงาน ย่อมเอื้อต่อการมีประสบการณ์การทำงานเชิงบวก ความรู้สึกเป็นอยู่ที่ดี และการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรในงานเพื่อเสริมสร้างความผาสุกในการทำงานได้ดียิ่งขึ้น

นอกจากนี้ ภาวะลื่นไหลในการทำงานยังสัมพันธ์กับความสามารถในการทำงานอย่างยั่งยืน (รายละเอียดเพิ่มเติมใน 2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน) และ ภาวะลื่นไหลในการทำงานยังสัมพันธ์กับพันธะทางใจในงาน (รายละเอียดเพิ่มเติมใน 2.5 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับพันธะทางใจในงาน)

2.3 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการใช้จุดแข็ง (Strength Use)

2.3.1 ความหมายของการใช้จุดแข็ง

Govindji และ Linley (2007) นำเสนอว่า การใช้จุดแข็ง หมายถึง ระดับที่บุคคลนำจุดแข็งของตนไปใช้ในบริบทต่าง ๆ อย่างหลากหลาย ทั้งนี้ ประสบการณ์ของการใช้จุดแข็งมักสะท้อนผ่านลักษณะสำคัญ ได้แก่ ความรู้สึกเป็นตัวของตัวเอง ความมีชีวิตชีวา ความรู้สึกกระปรี้กระเปร่า แรงจูงใจภายใน และความปรารถนาที่จะกลับไปใช้จุดแข็งนั้นอีก

Wood และคณะ (2011) นำเสนอว่า การใช้จุดแข็งแตกต่างจากการมีจุดแข็ง กล่าวคือ บุคคลอาจมีจุดแข็งอยู่ในตนเอง แต่ไม่ได้หมายความว่าจะนำจุดแข็งนั้นมาใช้จริงเสมอไป ในทางตรงกันข้าม บุคคลที่มีโอกาส มีความตั้งใจ และนำจุดแข็งของตนไปใช้ในสถานการณ์ที่หลากหลายเพื่อบรรลุเป้าหมาย จึงจะสะท้อนถึงการใช้จุดแข็งอย่างแท้จริง ผู้เขียนยังชี้เพิ่มเติมว่า แม้การมีจุดแข็งมากกว่าผู้อื่นอาจสัมพันธ์กับความผาสุกได้บ้าง แต่การใช้จุดแข็งอย่างไม่ถูกปิดกั้นต่างหากที่ก่อให้เกิดประโยชน์ได้มากที่สุด

Kong และ Ho (2016) นำเสนอว่า การใช้จุดแข็ง หมายถึง พฤติกรรมของพนักงานในการนำจุดแข็งส่วนบุคคลของตนมาใช้เพื่อให้บรรลุผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสมที่สุดบนพื้นฐานความเข้าใจของตนเองเกี่ยวกับจุดแข็งและเกณฑ์ผลการปฏิบัติงาน

Van Woerkom และคณะ (2016a) นำเสนอว่า การใช้จุดแข็ง หมายถึง การริเริ่มที่พนักงานอาจแสดงออกเพื่อนำจุดแข็งของตนมาใช้ในการทำงาน

Bakker และ Van Woerkom (2018) นำเสนอว่า การใช้จุดแข็ง หมายถึง การที่พนักงานสามารถใช้จุดแข็งของตนได้อย่างเต็มที่ผ่านการปรับเปลี่ยนงานและสภาพแวดล้อมการทำงานของตนเองอย่างเชิงรุก ซึ่งจะก่อให้เกิดความทุ่มเทและความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น

สรุปได้ว่า การใช้จุดแข็ง (Strength Use) หมายถึง พนักงานนำจุดแข็งของตนไปใช้ในสภาพการทำงานต่าง ๆ

2.3.2 ทฤษฎีการใช้จุดแข็ง

แนวคิดจุดแข็งมีจุดตั้งต้นสำคัญจากแนวคิดจิตวิทยาเชิงบวก (Positive psychology) ซึ่ง Seligman และ Csikszentmihalyi (2000) เสนอขึ้นเพื่อปรับทิศทางการศึกษาทางจิตวิทยาให้ครอบคลุมถึงศักยภาพ คุณลักษณะเชิงบวก และเงื่อนไขที่เอื้อต่อการเจริญงอกงามของมนุษย์ให้มากยิ่งขึ้น แทนการมุ่งอธิบายเฉพาะความบกพร่อง ความผิดปกติ หรือปัญหาทางจิตใจเพียงด้านเดียว แนวคิดดังกล่าวทำให้การศึกษามนุษย์มิได้หยุดอยู่เพียงการแก้ไขจุดอ่อน แต่หันมาให้ความสำคัญกับการทำความเข้าใจว่า บุคคลมีคุณลักษณะเชิงบวกอะไรอยู่ในตนเอง และคุณลักษณะเชิงบวกเหล่านั้นมีบทบาทอย่างไรต่อการดำเนินชีวิต การทำงาน และการพัฒนาศักยภาพของมนุษย์โดยรวม ด้วยเหตุนี้ จิตวิทยาเชิงบวกจึงมิได้มุ่งเพียงการลดทอนความทุกข์หรือบรรเทาปัญหาเท่านั้น แต่ยังมุ่งสร้าง

ความเข้มแข็งภายในของบุคคล ส่งเสริมการทำงานอย่างมีความหมาย และช่วยให้มนุษย์สามารถดำรงชีวิตอย่างมีคุณภาพและเกิดความงอกงามได้อย่างเต็มศักยภาพ

ต่อมา Peterson และ Seligman (2004) ได้พัฒนาแนวคิดจิตวิทยาเชิงบวกให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้น โดยเสนอกรอบคุณลักษณะเชิงบวกและคุณธรรม (Character strengths and virtues) ภายใต้โครงการ Values in Action เพื่อฟื้นฟูการศึกษาประเด็นเรื่องลักษณะนิสัย คุณธรรม และความดีงามของมนุษย์ให้กลับมาเป็นหัวข้อสำคัญทางจิตวิทยาอีกครั้ง ผู้เขียนมุ่งสร้างกรอบการจัดจำแนกที่ทำหน้าที่เสมือนคู่มือด้านคุณลักษณะเชิงบวกของมนุษย์ เพื่อใช้เป็นภาษากลางในการอธิบาย วัด และศึกษาจุดแข็งของบุคคลอย่างเป็นระบบ แนวคิดดังกล่าวจึงมิได้มุ่งอธิบายความบกพร่องหรือความผิดปกติของมนุษย์ หากแต่ให้ความสำคัญกับสิ่งที่ดีงามและศักยภาพเชิงบวกที่มีอยู่ในตัวบุคคล โดย Peterson และ Seligman ได้สังเคราะห์ข้อมูลจากฐานความรู้จำนวนมาก ทั้งงานด้านจิตวิทยา ปรัชญา ศาสนา การพัฒนาคน และแหล่งข้อมูลทางวัฒนธรรมที่หลากหลาย ก่อนจะคัดเลือกและจัดระบบเป็นกรอบการจำแนกจุดแข็งของลักษณะนิสัยอย่างเป็นทางการ ส่งผลให้แนวคิดจุดแข็งได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางในฐานะฐานคิดสำคัญของการพัฒนาบุคคล องค์การ และคุณภาพชีวิต ทั้งยังช่วยให้แนวคิดเรื่องจุดแข็งมีความชัดเจนในเชิงทฤษฎีมากขึ้น และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการศึกษาและพัฒนามนุษย์ในบริบทต่าง ๆ ได้อย่างเป็นรูปธรรม ทั้งในบริบทการศึกษา การให้คำปรึกษา การพัฒนาองค์การ และการทำงาน ทั้งนี้ จุดตั้งต้นของแนวคิดจุดแข็งดังกล่าวยังเป็นรากฐานสำคัญที่นำไปสู่การศึกษาต่อยอดในประเด็นการใช้จุดแข็ง (Strengths use) ซึ่งมิได้มุ่งพิจารณาเพียงว่าบุคคลมีจุดแข็งอะไร แต่ให้ความสำคัญกับการนำจุดแข็งเหล่านั้นมาใช้จริงให้เกิดประโยชน์อย่างเป็นรูปธรรม

ผลจากการพัฒนาดังกล่าวทำให้ Peterson และ Seligman (2004) เสนอว่า จุดแข็งของลักษณะนิสัยสามารถจัดจำแนกได้เป็น 6 ด้านหลัก และ 24 จุดแข็งย่อย ได้แก่ ปัญญาและความรู้ ความกล้าหาญ มนุษยธรรม ความยุติธรรม ความพอประมาณ และการก้าวพ้นตนเอง โครงสร้างนี้ช่วยทำให้แนวคิดเรื่องจุดแข็งมีความชัดเจนมากขึ้นทั้งในเชิงทฤษฎีและเชิงการประยุกต์ใช้ เนื่องจากทำให้สามารถอธิบายได้ว่าคุณลักษณะเชิงบวกของมนุษย์มีองค์ประกอบสำคัญอะไรบ้าง และแต่ละด้านครอบคลุมจุดแข็งย่อยใดบ้าง ดังรายละเอียดต่อไปนี้

การจัดจำแนกจุดแข็งของลักษณะนิสัย (Classification of Character Strengths) ดังนี้

(1) ปัญญาและความรู้ (Wisdom and Knowledge) เป็นจุดแข็งด้านการรู้คิดที่เกี่ยวข้องกับการแสวงหาและการใช้ความรู้ ประกอบด้วย 5 จุดแข็งย่อย

(ก) ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) หมายถึง การคิดวิธีการใหม่และเป็นประโยชน์ในการมองหรือทำสิ่งต่าง ๆ รวมถึงความสำเร็จด้านศิลปะ แต่ไม่จำกัดอยู่เพียงเท่านั้น

(ข) ความอยากรู้อยากเห็น (Curiosity) หมายถึง การสนใจประสบการณ์ที่กำลังเกิดขึ้นเพราะตัวประสบการณ์นั้นเอง เห็นว่าสิ่งต่าง ๆ และหัวข้อต่าง ๆ น่าสนใจ ชอบสำรวจและค้นพบ

(ค) การเปิดใจกว้าง (Open-Mindedness) หมายถึง การคิดพิจารณาเรื่องต่าง ๆ อย่างรอบด้าน ไม่ด่วนสรุป สามารถเปลี่ยนความคิดของตนเมื่อมีหลักฐานใหม่ และชั่งน้ำหนักหลักฐานทั้งหมดอย่างเป็นธรรม

(ง) ความรักในการเรียนรู้ (Love of Learning) หมายถึง การเรียนรู้ทักษะใหม่ หัวข้อใหม่ และองค์ความรู้ใหม่ ๆ ไม่ว่าจะเรียนรู้ด้วยตนเองหรือในระบบการศึกษา

(จ) มุมมองเชิงปัญญา (Perspective) หมายถึง ความสามารถในการให้คำแนะนำที่ชาญฉลาดแก่ผู้อื่น และมีวิธีมองโลกที่ทั้งตนเองและผู้อื่นเห็นว่ามีเหตุผลและเข้าใจได้

(2) ความกล้าหาญ (Courage) เป็นจุดแข็งด้านอารมณ์ที่เกี่ยวข้องกับการใช้เจตจำนงเพื่อบรรลุเป้าหมาย แม้จะเผชิญแรงต้านจากภายนอกหรือภายใน ประกอบด้วย 4 จุดแข็งย่อย

(ก) ความกล้าหาญ (Bravery) หมายถึง การไม่ถอยหนีต่อภัยคุกคาม ความท้าทาย ความยากลำบาก หรือความเจ็บปวด กล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้องแม้มีผู้คัดค้าน และกล้าทำตามความเชื่อมั่นแม้ไม่เป็นที่นิยม

(ข) ความมุ่งมั่นพากเพียร (Persistence) หมายถึง การทำสิ่งที่เริ่มต้นไว้ให้เสร็จ ยืนหยัดในแนวทางที่เลือกแม้มีอุปสรรค และรู้สึกพึงพอใจเมื่อทำงานสำเร็จ

(ค) ความซื่อสัตย์จริงแท้ (Integrity) หมายถึง การพูดความจริง การแสดงตนอย่างจริงใจ ทำสิ่งต่าง ๆ อย่างจริงแท้ ไม่เสแสร้ง และรับผิดชอบต่อความรู้สึกและการกระทำของตน

(ง) พลังชีวิต (Vitality) หมายถึง การใช้ชีวิตด้วยความตื่นเต้นและพลัง ไม่ทำสิ่งต่าง ๆ แบบครึ่ง ๆ กลาง ๆ มองชีวิตเป็นการผจญภัย และรู้สึกมีชีวิตชีวาและกระฉับกระเฉง

(3) มนุษยธรรม (Humanity) เป็นจุดแข็งด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการดูแลและผูกมิตรกับผู้อื่น ประกอบด้วย 3 จุดแข็งย่อย

(ก) ความรัก (Love) หมายถึง การเห็นคุณค่าของความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับผู้อื่น โดยเฉพาะความสัมพันธ์ที่มีการแบ่งปันและการดูแลเอาใจใส่ซึ่งกันและกัน

(ข) ความเมตตากรุณา (Kindness) หมายถึง การทำความดีและช่วยเหลือผู้อื่น การดูแลเอาใจใส่ และการเกื้อกูลผู้อื่น

(ค) ความฉลาดทางสังคม (Social Intelligence) หมายถึง การตระหนักรู้แรงจูงใจและความรู้สึกของทั้งตนเองและผู้อื่น รู้ว่าควรวางตัวอย่างไรในสถานการณ์ทางสังคมที่แตกต่างกัน และเข้าใจว่าผู้อื่นคิดหรือรู้สึกอย่างไร

(4) ความยุติธรรม (Justice) เป็นจุดแข็งด้านพลเมืองที่เป็นรากฐานของการอยู่ร่วมกันอย่างมีคุณภาพในสังคม ประกอบด้วย 3 จุดแข็งย่อย

(ก) ความเป็นพลเมืองที่ดี (Citizenship) หมายถึง การทำงานร่วมกับกลุ่มหรือทีมได้ดี มีความจงรักภักดีต่อกลุ่ม และทำหน้าที่ในส่วนของตนอย่างเหมาะสม

(ข) ความเป็นธรรม (Fairness) หมายถึง การปฏิบัติต่อทุกคนอย่างเท่าเทียมตามหลักความยุติธรรม ไม่ปล่อยให้อคติส่วนตัวมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเกี่ยวกับผู้อื่น และเปิดโอกาสให้ทุกคนอย่างเป็นธรรม

(ค) ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง การส่งเสริมให้กลุ่มที่ตนเป็นสมาชิกสามารถทำงานให้สำเร็จ พร้อมทั้งรักษาความสัมพันธ์อันดีภายในกลุ่ม ตลอดจนสามารถจัดกิจกรรมของกลุ่มและทำให้เกิดขึ้นได้จริง

(5) ความพอประมาณ (Temperance) เป็นจุดแข็งที่ช่วยป้องกันไม่ให้บุคคลแสดงออกเกินขอบเขต ประกอบด้วย 4 จุดแข็งย่อย

(ก) การให้อภัยและความเมตตา (Forgiveness and Mercy) หมายถึง การให้อภัยผู้ที่กระทำผิดต่อเรา ยอมรับข้อบกพร่องของผู้อื่น ให้โอกาสครั้งที่สอง และไม่คิดแก้แค้น

(ข) ความถ่อมตนและความพอเหมาะพอดี (Humility and Modesty) หมายถึง การปล่อยให้ความสำเร็จของตนแสดงตัวมันเอง ไม่แสวงหาความโดดเด่น และไม่มองว่าตนพิเศษกว่าที่เป็นจริง

(ค) ความรอบคอบระมัดระวัง (Prudence) หมายถึง การระมัดระวังในการตัดสินใจไม่เสี่ยงเกินควร และไม่พูดหรือทำสิ่งที่ภายหลังอาจทำให้เสียใจ

(ง) การกำกับตนเอง (Self-Regulation) หมายถึง การควบคุมสิ่งที่ตนรู้สึกและสิ่งที่ตนทำมีวินัย และควบคุมความอยากหรืออารมณ์ของตนได้

(6) การก้าวพ้นตนเอง (Transcendence) เป็นจุดแข็งที่เชื่อมโยงบุคคลเข้ากับสิ่งที่ใหญ่กว่าตนเองและทำให้ชีวิตมีความหมาย ประกอบด้วย 5 จุดแข็งย่อย

(ก) การชื่นชมความงามและความเป็นเลิศ (Appreciation of Beauty and Excellence) หมายถึง การสังเกตและชื่นชมความงาม ความยอดเยี่ยม หรือการแสดงออกที่เปี่ยมทักษะในด้านต่าง ๆ ของชีวิต

(ข) ความกตัญญูรู้คุณ (Gratitude) หมายถึง การตระหนักรู้และรู้สึกขอบคุณต่อสิ่งดี ๆ ที่เกิดขึ้น รวมทั้งการใช้เวลาแสดงความขอบคุณ

(ค) ความหวัง (Hope) หมายถึง การคาดหวังสิ่งที่ดีที่สุดในอนาคตและลงมือทำเพื่อให้เกิดขึ้น เชื่อว่าอนาคตที่ดีสามารถสร้างขึ้นได้

(ง) อารมณ์ขัน (Humor) หมายถึง การชอบหัวเราะและหยอกล้อ การสร้างรอยยิ้มให้ผู้อื่น การมองเห็นด้านเบาสบายของชีวิต และการสร้างเรื่องขบขัน

(จ) จิตวิญญาณหรือศรัทธา (Spirituality) หมายถึง การมีความเชื่อที่เป็นระบบเกี่ยวกับเป้าหมายและความหมายอันสูงส่งของจักรวาล รู้ว่าตนอยู่ตรงไหนในภาพรวมที่ใหญ่กว่า และมีความเชื่อเกี่ยวกับความหมายของชีวิตที่กำหนดพฤติกรรมและให้ความสบายใจแก่ตน

Rath (2007) อธิบายว่า แนวคิด Clifton StrengthsFinder 2.0 ได้รับการพัฒนาขึ้นจากการศึกษาจุดแข็งของมนุษย์โดยสถาบัน Gallup อย่างต่อเนื่องยาวนานกว่า 40 ปี โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างภาษากลางสำหรับการอธิบายความถนัดตามธรรมชาติของบุคคล และได้พัฒนาแบบประเมิน Clifton StrengthsFinder ขึ้นเพื่อช่วยให้บุคคลสามารถค้นพบและอธิบายพรสวรรค์หรือรูปแบบความถนัดเด่นของตนเองได้อย่างเป็นระบบ ผู้เขียนเสนอว่า แบบประเมินดังกล่าวครอบคลุมธีมจุดแข็งหรือกลุ่มความถนัดจำนวน 34 ด้าน ซึ่งใช้เป็นกรอบในการทำความเข้าใจศักยภาพของบุคคลตลอดจนใช้ต่อยอดไปสู่การพัฒนาและประยุกต์ใช้จุดแข็งในการทำงานและการดำเนินชีวิต

ในเชิงโครงสร้างจุดแข็งทั้ง 34 ด้านสามารถจัดกลุ่มรวมกันได้เป็น 4 กลุ่มคุณสมบัติหลัก (4 Domains of Team Strength) ซึ่งสะท้อนรูปแบบการใช้ศักยภาพของบุคคลที่แตกต่างกัน ดังนี้

(1) คุณสมบัติด้านการปฏิบัติการ (Executing): สะท้อนความโดดเด่นด้านการลงมือทำการผลักดัน และการบริหารจัดการให้งานสำเร็จลุล่วง ประกอบด้วย 9 ประเภทย่อย

ผู้บรรลุเป้าหมาย (Achiever) มีแรงขับภายในสูง ต้องการความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง รู้สึกว่าทุกวันควรมีสิ่งที่ทำสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม จึงมักเป็นคนขยัน อดทน และมีพลังในการทำงานสูง

นักจัดการ (Arranger) มีความสามารถในการจัดองค์ประกอบต่าง ๆ ให้ทำงานร่วมกันได้อย่างเหมาะสม ชอบปรับแผน จัดลำดับคนและทรัพยากร และรับมือกับความซับซ้อนได้ดี เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้มีความเชื่อ (Belief) มีค่านิยมและหลักยึดภายในที่มั่นคง ทำงานโดยเชื่อมโยงกับความหมายและเป้าหมายที่ตนศรัทธา จึงมักจริงจัง มุ่งมั่น และทุ่มเทกับงานที่สอดคล้องกับความเชื่อของตน

ผู้มีความสม่ำเสมอ (Consistency) ให้ความสำคัญกับความเป็นธรรม กติกา และมาตรฐานที่ใช้ร่วมกัน ชอบจัดการสิ่งต่าง ๆ บนหลักเกณฑ์เดียวกัน เพื่อให้ทุกคนได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียม

ความรอบคอบระมัดระวัง (Deliberative) เป็นคนคิดก่อนทำ ระมัดระวังความเสี่ยง พิจารณาทางเลือกอย่างรอบคอบ ไม่ตัดสินใจง่าย ๆ จุดแข็งนี้ช่วยให้งานมีความมั่นคงและลดความผิดพลาดที่ไม่จำเป็น

ผู้มีวินัย (Discipline) ชอบโครงสร้าง ความชัดเจน และความเป็นระเบียบ ต้องการให้สิ่งต่าง ๆ เป็นระบบ คาดการณ์ได้ และควบคุมได้ จึงมักวางแผนและทำงานอย่างมีแบบแผน

ผู้มีเป้าหมายชัดเจน (Focus) สามารถกำหนดทิศทางและยึดเป้าหมายหลักไว้ได้อย่างมั่นคง ไม่วอกแวกง่าย รู้ว่าอะไรสำคัญและอะไรไม่สำคัญ จึงช่วยให้งานเดินหน้าอย่างตรงเป้า

ผู้มีความรับผิดชอบ (Responsibility) ยึดถือพันธะสัญญาอย่างจริงจัง เมื่อรับปากหรือรับงานแล้วจะพยายามทำให้สำเร็จอย่างดีที่สุด เป็นคนที่ผู้อื่นไว้วางใจได้ในเรื่องความน่าเชื่อถือและความรับผิดชอบต่อผลของงาน

นักแก้ปัญหา (Restorative) มีความสามารถในการมองเห็นปัญหา วิเคราะห์สิ่งที่ผิดพลาดและหาทางแก้ไขให้กลับมาดีขึ้น มักไม่หลีกเลี่ยงปัญหา แต่กลับรู้สึกท้าทายเมื่อได้เข้าไปจัดการและทำให้สถานการณ์คลี่คลาย

(2) คุณสมบัติด้านการโน้มน้าว (Influencing) สะท้อนความโดดเด่นด้านการสื่อสาร การโน้มน้าวใจ และการสร้างอิทธิพลต่อผู้อื่น ประกอบด้วย 9 ประเภทย่อย

นักริเริ่มทำงาน (Activator) เป็นบุคคลที่ชอบลงมือทำและไม่ต้องการรอคอยนาน มักมองว่าการเริ่มต้นเป็นสิ่งสำคัญกว่าการคิดอยู่กับที่ จึงมีแนวโน้มผลักดันให้สิ่งต่าง ๆ เริ่มเกิดขึ้นจริงได้รวดเร็ว

ผู้บัญชาการ (Command) เป็นบุคคลที่มีลักษณะมั่นใจ กล้าตัดสินใจ และกล้าเผชิญสถานการณ์ที่ตึงเครียด มักแสดงจุดยืนอย่างชัดเจน และสามารถเข้าควบคุมสถานการณ์เมื่อจำเป็น

นักสื่อสาร (Communication) เป็นบุคคลที่สามารถถ่ายทอดความคิด ความรู้สึกหรือสาระสำคัญออกมาได้อย่างน่าสนใจ ชัดเจน และดึงดูดใจผู้อื่น จึงมักมีความสามารถในการเล่าเรื่อง อธิบาย และสร้างความเข้าใจร่วม

นักแข่งขัน (Competition) เป็นบุคคลที่ให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ การเปรียบเทียบและชัยชนะ มักมีแรงผลักดันเมื่อได้วัดตนเองกับผู้อื่น และต้องการแสดงให้เห็นว่าตนสามารถทำได้ดีกว่า

ผู้แสวงหาความเป็นเลิศ (Maximizer) เป็นบุคคลที่มุ่งเปลี่ยนสิ่งที่ดีอยู่แล้วให้ดียิ่งขึ้น สนใจการยกระดับคุณภาพมากกว่าการแก้ปัญหาจุดอ่อนทั่วไป จึงมักทุ่มพลังให้กับสิ่งที่มีศักยภาพสูงเพื่อผลักให้ถึงระดับยอดเยี่ยม

ผู้มีความเชื่อมั่น (Self-Assurance) เป็นบุคคลที่มีความมั่นใจในวิจารณญาณและความสามารถของตนเองสูง เชื่อว่าตนสามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง และกล้าเดินหน้าแม้อยู่ในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน

ผู้เห็นความสำคัญ (Significance) เป็นบุคคลที่ต้องการให้ตนมีความหมาย เป็นที่ยอมรับหรือมีอิทธิพลต่อผู้อื่น มักให้ความสำคัญกับการทำงานที่ทำให้ตนโดดเด่น มีคุณค่า และได้รับการมองเห็น

ผู้ชนะใจ (Woo) เป็นบุคคลที่ชอบเข้าหาผู้คนใหม่ ๆ และสร้างความประทับใจตั้งแต่แรกพบ มักมีความสุขกับการเริ่มต้นความสัมพันธ์ การเปิดบทสนทนา และการทำให้ผู้อื่นรู้สึกเชื่อมโยงกับตนได้อย่างรวดเร็ว

(3) คุณสมบัติด้านการสร้างความสัมพันธ์ (Relationship Building) สะท้อนความโดดเด่นด้านการเชื่อมโยง การประสานงาน และการสร้างความผูกพันกับผู้อื่น ประกอบด้วย 9 ประเภทย่อย

ผู้มีความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) เป็นบุคคลที่สามารถยืดหยุ่นและปรับตัวตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้ดี มักใช้ชีวิตและทำงานโดยเปิดรับสิ่งที่เกิดขึ้นตรงหน้า ไม่ยึดติดกับแผนเดิมมากเกินไป จึงสามารถรับมือกับความไม่แน่นอนได้อย่างราบรื่น

ผู้เห็นความเชื่อมโยง (Connectedness) เป็นบุคคลที่มองเห็นความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างผู้คน เหตุการณ์ และสิ่งต่าง ๆ เชื่อว่าสิ่งที่เกิดขึ้นมิได้แยกขาดจากกันโดยสิ้นเชิง จึงมักมองโลกอย่างมีความหมายและเห็นคุณค่าของความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่าง ๆ

นักพัฒนา (Developer) เป็นบุคคลที่มองเห็นศักยภาพของผู้อื่นและรู้สึกพึงพอใจเมื่อได้ช่วยให้ผู้อื่นเติบโต มักสังเกตเห็นพัฒนาการเล็ก ๆ ของคนรอบตัว และชอบสนับสนุนให้ผู้อื่นก้าวหน้าไปได้ไกลขึ้น

ผู้มีความเข้าใจ (Empathy) เป็นบุคคลที่สามารถรับรู้และเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่นได้ดี มักสัมผัสได้ว่าผู้อื่นกำลังรู้สึกอย่างไรโดยไม่จำเป็นต้องมีคำอธิบายมากนัก จึงช่วยให้สามารถสร้างความใกล้ชิดและการตอบสนองต่อผู้อื่นได้อย่างเหมาะสม

ผู้สร้างความกลมเกลียว (Harmony) เป็นบุคคลที่ให้ความสำคัญกับความสงบ ความราบรื่น และการหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง มักมองหาจุดร่วมมากกว่าจุดต่าง และพยายามทำให้ผู้คนสามารถอยู่ร่วมกันหรือทำงานร่วมกันได้อย่างกลมกลืน

ผู้ไม่ทอดทิ้งใคร (Includer) เป็นบุคคลที่เปิดรับผู้อื่นและไม่ต้องการให้ใครถูกกันออกจากกลุ่ม มักให้ความสำคัญกับการทำให้ทุกคนรู้สึกมีส่วนร่วมและได้รับการยอมรับ จึงชอบขยายวงความสัมพันธ์ให้ครอบคลุมผู้คนอย่างทั่วถึง

ผู้เข้าใจความแตกต่าง (Individualization) เป็นบุคคลที่มองเห็นลักษณะเฉพาะและความแตกต่างระหว่างบุคคลได้อย่างชัดเจน มักเข้าใจว่าแต่ละคนมีจุดเด่น ความต้องการ และวิธีการที่เหมาะสมแตกต่างกัน จึงสามารถปรับวิธีปฏิบัติต่อผู้อื่นได้อย่างเหมาะสมเป็นรายบุคคล

ผู้มองโลกในแง่ดี (Positivity) เป็นบุคคลที่มีพลังเชิงบวก มักแสดงความกระตือรือร้น มองเห็นด้านที่ดีของสถานการณ์ และสามารถส่งต่อบรรยากาศเชิงบวกให้กับคนรอบตัวได้ จึงช่วยทำให้บรรยากาศในการทำงานหรือความสัมพันธ์มีความสดใสและมีพลัง

ผู้สร้างสัมพันธ์ (Relator) เป็นบุคคลที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดและลึกซึ้งมากกว่าความสัมพันธ์แบบผิวเผิน มักรู้สึกพึงพอใจกับการมีความไว้วางใจ ความจริงใจ และความผูกพันที่มั่นคงกับผู้อื่น

(4) คุณสมบัติด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) สะท้อนความโดดเด่นด้านการคิด วิเคราะห์ เรียนรู้ และการมองเห็นทางเลือกอย่างเป็นระบบ ประกอบด้วย 8 ประเภทย่อย

นักวิเคราะห์ (Analytical) เป็นบุคคลที่ชอบค้นหาสาเหตุและเหตุผลของสิ่งต่าง ๆ มักตั้งคำถาม ตรวจสอบข้อมูล และพิจารณาว่าเหตุใดสิ่งหนึ่งจึงเกิดขึ้น จึงมีแนวโน้มใช้เหตุผลและหลักฐานในการทำความเข้าใจสถานการณ์มากกว่าการเชื่อตามความรู้สึกเพียงอย่างเดียว

ผู้คำนึงถึงอดีต (Context) เป็นบุคคลที่ชอบย้อนกลับไปศึกษาความเป็นมาและภูมิหลังของเรื่องต่าง ๆ เชื่อว่าการเข้าใจอดีตจะช่วยให้เข้าใจปัจจุบันได้ชัดเจนขึ้น จึงมักให้ความสำคัญกับข้อมูลเดิม ประสบการณ์ที่ผ่านมา และลำดับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นก่อนหน้า

ผู้มองอนาคต (Futuristic) เป็นบุคคลที่ชอบคิดถึงภาพอนาคตและสิ่งที่อาจเกิดขึ้นข้างหน้า มักมองเห็นความเป็นไปได้ใหม่ ๆ ได้ชัดเจน และสามารถใช้ภาพอนาคตดังกล่าวเป็นแรงขับในการสร้างแรงบันดาลใจให้ตนเองและผู้อื่น

นักคิดสร้างสรรค์ (Ideation) เป็นบุคคลที่หลงใหลในความคิดและแนวคิดใหม่ ๆ มักสนุกกับการเชื่อมโยงสิ่งที่ดูไม่เกี่ยวข้องกันให้กลายเป็นความเข้าใจหรือมุมมองใหม่ จึงมักถูกมองว่าเป็นคนคิดนอกกรอบ มีความแปลกใหม่ และมองเห็นทางเลือกที่ผู้อื่นอาจไม่ทันนึกถึง

นักสะสม (Input) เป็นบุคคลที่ชอบสะสมข้อมูล ความรู้ เรื่องราว หรือสิ่งของที่เห็นว่าน่าสนใจ มักรู้สึกกระตือรือร้นเมื่อได้เรียนรู้หรือค้นพบข้อมูลใหม่ ๆ และมักเก็บสิ่งเหล่านั้นไว้เพื่อใช้ประโยชน์ในอนาคต

นักคิด (Intellection) เป็นบุคคลที่ชอบใช้เวลาอยู่กับความคิดของตนเอง มักเพลิดเพลินกับการครุ่นคิด ทบทวน และใคร่ครวญเรื่องต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการแก้ปัญหา การทำความเข้าใจแนวคิด หรือการสำรวจความคิดและความรู้สึกภายในของตนเอง

ผู้ใฝ่รู้ (Learner) เป็นบุคคลที่รักการเรียนรู้และรู้สึกตื่นเต้นกับกระบวนการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ มักมีความสุขกับการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และให้คุณค่ากับการได้เพิ่มพูนความรู้หรือทักษะมากกว่าการมุ่งเพียงผลลัพธ์สุดท้าย

นักกลยุทธ์ (Strategic) เป็นบุคคลที่สามารถมองเห็นรูปแบบ ทางเลือก และแนวทางที่เป็นไปได้หลายแบบในสถานการณ์เดียวกัน มักคิดล่วงหน้าและเลือกเส้นทางที่เหมาะสมที่สุดเพื่อไปสู่เป้าหมาย จึงมีความสามารถในการมองภาพรวมและกำหนดแนวทางอย่างเป็นระบบ

แม้แนวคิดจุดแข็งจะช่วยให้เข้าใจว่าบุคคลมีคุณลักษณะเชิงบวกอะไรอยู่ในตนเอง แต่นักวิชาการในระยะหลังได้ชี้ให้เห็นว่า การมีจุดแข็งเพียงอย่างเดียวมิได้หมายความว่าบุคคลจะนำ

จุดแข็งนั้นมาใช้จริงเสมอไป โดย Wood และคณะ (2011) ได้อธิบายอย่างชัดเจนว่า การมีจุดแข็ง (Possession of strengths) กับการใช้จุดแข็ง (Strengths use) เป็นแนวคิดที่แตกต่างกัน กล่าวคือ บุคคลอาจมีจุดแข็งอยู่ในตนเอง แต่ไม่ได้นำจุดแข็งนั้นออกมาใช้จริง ในขณะที่บุคคลซึ่งมีโอกาส มีความตั้งใจ และนำจุดแข็งของตนไปใช้ในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อบรรลุเป้าหมาย จึงจะถือว่าเป็นการใช้จุดแข็งอย่างแท้จริง นอกจากนี้ Wood และคณะ ยังได้ชี้ให้เห็นเพิ่มเติมว่า แม้การมีจุดแข็งมากกว่าผู้อื่นอาจมีความสัมพันธ์กับความผาสุก (Well-being) ได้บ้าง แต่การได้ใช้จุดแข็งอย่างอิสระและไม่ถูกปิดกั้นต่างหาก ที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อบุคคลได้มากที่สุด ดังนั้น ประเด็นสำคัญในการศึกษาจึงมิได้หยุดอยู่เพียงการพิจารณาว่าบุคคลมีจุดแข็งอะไร หากแต่ยังต้องครอบคลุมไปถึงการทำความเข้าใจว่าบุคคลได้นำจุดแข็งเหล่านั้นมาใช้จริงมากน้อยเพียงใดด้วย

ทั้งนี้ Hai และ Park (2022) นำเสนอว่า การใช้จุดแข็ง (Strengths use) ในบริบทองค์การ หมายถึง การที่พนักงานนำจุดแข็งของตนไปใช้ในการทำงาน โดยผู้เขียนอธิบายว่า การใช้จุดแข็งดังกล่าวสามารถจำแนกได้เป็น 2 องค์ประกอบ ได้แก่ การใช้จุดแข็งเพื่อหน้าที่ และการใช้จุดแข็งเพื่อความสัมพันธ์

(1) การใช้จุดแข็งเพื่อหน้าที่ หมายถึง การใช้จุดแข็งส่วนบุคคลเพื่อบรรลุภารกิจที่เกี่ยวข้องกับงาน โดยผู้เขียนอธิบายมิตินี้ผ่านสาระสำคัญว่า พนักงานนำจุดแข็งของตนมาใช้เพื่อตอบสนองข้อกำหนดของงาน และนำจุดแข็งมาใช้เพื่อจัดการหรือแก้ไขความยากลำบากของงานที่ตนเผชิญอยู่ ดังนั้น แก่นของการใช้จุดแข็งเพื่อหน้าที่จึงอยู่ที่การนำจุดแข็งมาใช้โดยตรงกับตัวงานและภารกิจของงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานดำเนินไปได้อย่างเหมาะสมและบรรลุเป้าหมายของงาน

(2) การใช้จุดแข็งเพื่อความสัมพันธ์ หมายถึง การใช้จุดแข็งของตนเพื่อสร้างความเชื่อมโยงเชิงบวกและสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นในที่ทำงาน โดย Hai และ Park อธิบายมิตินี้ผ่านสาระสำคัญว่า พนักงานนำจุดแข็งมาใช้เพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเชิงบวกกับผู้อื่นในที่ทำงาน และใช้จุดแข็งของตนเพื่อทำให้คนส่วนใหญ่ในที่ทำงานรู้สึกสบายใจ ดังนั้น การใช้จุดแข็งเพื่อความสัมพันธ์จึงมุ่งที่การประยุกต์ใช้จุดแข็งในกระบวนการปฏิสัมพันธ์ การประสานงาน และการอยู่ร่วมกับผู้อื่นในองค์การมากกว่าการมุ่งที่ภารกิจของงานโดยตรง

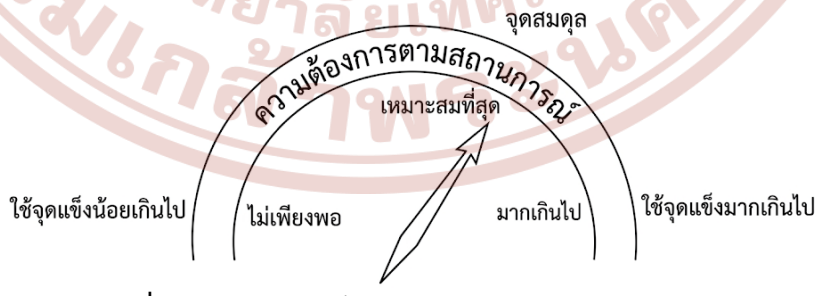
ผู้เขียนยังชี้ให้เห็นว่า การใช้จุดแข็งทั้ง 2 องค์ประกอบมีความแตกต่างกันอย่างชัดเจน กล่าวคือ การใช้จุดแข็งเพื่อหน้าที่เน้นการนำจุดแข็งไปใช้กับงานและภารกิจของงาน ขณะที่การใช้จุดแข็งเพื่อความสัมพันธ์เน้นการนำจุดแข็งไปใช้ระหว่างการปฏิสัมพันธ์และการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นในที่ทำงาน

และเมื่อพิจารณาร่วมกับลักษณะของประชากรเป้าหมายซึ่งเป็นพนักงานในรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภคของประเทศไทย ตลอดจนวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่มุ่งศึกษาการใช้จุดแข็งในระดับปัจเจกบุคคลภายใต้บริบทการทำงานจริง ผู้วิจัยจึงคัดเลือกแนวคิดของ Hai และ Park (2022)

เป็นฐานแนวทางหลักในการพัฒนาเครื่องมือวิจัย เนื่องจากกรอบแนวคิดดังกล่าวอธิบายการใช้จุดแข็งในบริบทองค์การได้อย่างชัดเจนและเฉพาะเจาะจง โดยจำแนกการใช้จุดแข็งออกเป็น 2 องค์ประกอบ ได้แก่ การใช้จุดแข็งเพื่อหน้าที่ และการใช้จุดแข็งเพื่อความสัมพันธ์ ซึ่งครอบคลุมทั้งมิติของการนำจุดแข็งไปใช้เพื่อบรรลุภารกิจของงาน และการนำจุดแข็งไปใช้เพื่อสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกกับผู้อื่นในที่ทำงาน กรอบแนวคิดดังกล่าวจึงมีความเหมาะสมกับบริบทการทำงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจซึ่งต้องอาศัยทั้งการปฏิบัติงานตามหน้าที่ให้สำเร็จและการประสานความร่วมมือกับผู้อื่นอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งยังเอื้อต่อการแปลงแนวคิดเชิงทฤษฎีไปสู่การพัฒนาเครื่องมือวัดเชิงประจักษ์ได้อย่างเป็นระบบชัดเจน และสอดคล้องกับโครงสร้างตัวแปรในการวิจัยครั้งนี้มากที่สุด

2.3.3 ปัจจัยเชิงสาเหตุของการใช้จุดแข็ง

Biswas-Diener และคณะ (2011) เสนอแนวคิดเชิงพลวัตเกี่ยวกับการพัฒนาจุดแข็งและการแทรกแซง โดยวิจารณ์ว่าแนวทางที่เน้นเพียงการระบุจุดแข็งและการนำไปใช้ในลักษณะทั่วไปยังมีความเรียบง่ายเกินไปสำหรับการอธิบายและพัฒนาศักยภาพของบุคคลในสถานการณ์จริง Biswas-Diener และคณะ จึงเสนอแนวทางทางเลือกที่เรียกว่า strengths development ซึ่งตั้งอยู่บนมุมมองว่า จุดแข็งมิใช่คุณลักษณะที่คงที่เหมือนเดิมในทุกบริบทและทุกช่วงเวลา หากแต่เป็นศักยภาพที่แสดงออกแตกต่างกันไปตามเป้าหมาย ความสนใจ ค่านิยม และปัจจัยเชิงสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ Biswas-Diener และคณะยังอธิบายเพิ่มเติมว่า จุดแข็งเป็นศักยภาพสู่ความเป็นเลิศที่สามารถได้รับการพัฒนาได้ผ่านการตระหนักรู้ การเข้าถึง และความพยายามอย่างเหมาะสม ดังนั้น แก่นสำคัญของแนวคิดนี้จึงอยู่ที่การมองจุดแข็งอย่างยืดหยุ่นและสอดคล้องกับบริบท มากกว่าการมองว่าเพียงค้นพบจุดแข็งแล้วนำไปใช้ก็เพียงพอแล้ว



ภาพที่ 2-3 การใช้จุดแข็งตามความเหมาะสมกับสถานการณ์
พัฒนาจาก Biswas-Diener และคณะ (2011)

Meyers และ Van Woerkom (2017) ศึกษาผลของโปรแกรมแทรกแซงจุดแข็ง ในฐานะเครื่องมือขององค์การเพื่อส่งเสริมความผาสุกของพนักงาน โดยให้นิยาม โปรแกรมแทรกแซงจุดแข็งว่าเป็นกิจกรรมและกระบวนการที่มุ่งต่อการระบุ การพัฒนา และการใช้จุดแข็งของบุคคล นิยามดังกล่าวมีความสำคัญต่อการอธิบายการพัฒนาการใช้จุดแข็งโดยตรง เพราะสะท้อนว่า การใช้จุดแข็งมิได้ถูกมองเพียงในฐานะพฤติกรรมที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ แต่เป็นสิ่งที่สามารถส่งเสริมและพัฒนาได้ผ่านกระบวนการแทรกแซงอย่างเป็นระบบ ภายใต้กรอบคิดนี้ การพัฒนาการใช้จุดแข็งจึงเกี่ยวข้องอย่างน้อย 3 มิติที่เชื่อมต่อกัน ได้แก่ (1) การช่วยให้บุคคลระบุจุดแข็งของตนได้ชัดเจนขึ้น (2) การเปิดโอกาสให้บุคคลได้พัฒนาศักยภาพดังกล่าว และการสนับสนุนให้บุคคลนำจุดแข็งนั้นไปใช้จริงในชีวิตและการทำงาน (3) การใช้จุดแข็งเป็นสิ่งที่สามารถได้รับการส่งเสริมผ่าน โปรแกรมการพัฒนา (แทรกแซง) ที่ออกแบบมาเฉพาะทาง โดยกลไกสำคัญที่งานนี้เน้นคือ อารมณ์เชิงบวก (Positive affect) กล่าวคือ การมีส่วนร่วมกับจุดแข็งของตนเป็นกิจกรรมที่ก่อให้เกิดอารมณ์เชิงบวก เช่น ความสุข ความภาคภูมิใจ และความรู้สึกขอบคุณ และอารมณ์เชิงบวกนี้เองเป็นกลไกสำคัญที่เชื่อมการแทรกแซงไปสู่ผลลัพธ์ด้านความผาสุกบางประการ ดังนั้น หากจะใช้บทความนี้เพื่ออธิบายการพัฒนาการใช้จุดแข็งอย่างไม่เกินหลักฐาน สามารถกล่าวได้ว่า การแทรกแซงด้านจุดแข็งมีศักยภาพในการส่งเสริมให้บุคคลมีส่วนร่วมกับจุดแข็งของตนมากขึ้นผ่านประสบการณ์ทางอารมณ์เชิงบวก

Van Woerkom และคณะ (2022) เสนอให้พิจารณาการใช้จุดแข็งในองค์การในฐานะโครงสร้างแบบหลายระดับ โดยอธิบายว่า บริบทของทีมมีอิทธิพลสำคัญต่อการใช้จุดแข็งของบุคคล และการใช้จุดแข็งในระดับรวมของทีมเกิดจากกระบวนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในทีม ทั้งนี้ การใช้จุดแข็งในระดับรวมดังกล่าวประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ การตระหนักรู้ถึงจุดแข็งของสมาชิก ความน่าเชื่อถือหรือการยอมรับในจุดแข็งนั้น และการประสานงานตามจุดแข็งของสมาชิกแต่ละคน แนวคิดดังกล่าวสะท้อนว่า การใช้จุดแข็งมิได้ขึ้นอยู่กับตัวบุคคลเพียงลำพัง แต่ยังเชื่อมโยงกับบริบทของทีม ซึ่งมีส่วนทำให้จุดแข็งของบุคคลถูกมองเห็น ได้รับการยอมรับ และถูกนำมาใช้ร่วมกันในการทำงานมากขึ้น

Kong และ Ho (2016) อธิบายการพัฒนาการใช้จุดแข็งในการทำงานภายใต้กรอบทฤษฎีการกำหนดตนเอง (Self-Determination Theory) โดยเสนอว่า การใช้จุดแข็งในการทำงานสามารถอธิบายได้ผ่านแรงจูงใจภายในและบริบททางสังคมที่เอื้อต่อความเป็นอิสระของพนักงาน ทั้งนี้ Kong และ Ho ให้ความสำคัญกับบทบาทของการสนับสนุนความเป็นอิสระจากผู้นำ (Autonomy support) โดยมองว่าเมื่อหัวหน้างานเปิดโอกาสให้พนักงานได้ตัดสินใจ ลงมือทำงานด้วยวิธีที่สอดคล้องกับตนเอง และยอมรับความแตกต่างรายบุคคล พนักงานย่อมมีแนวโน้มมากขึ้นที่จะนำศักยภาพหรือจุดแข็งของตนมาใช้ในการทำงาน นอกจากนี้ Kong และ Ho ยังเสนอว่า แรงจูงใจภายใน (Intrinsic motivation)

เป็นกลไกสำคัญที่เชื่อมโยงบริบทดังกล่าวไปสู่การใช้จุดแข็ง กล่าวคือ เมื่อบุคคลรู้สึกว่าการทำงานสอดคล้องกับความสนใจ ความพึงพอใจ และความเป็นตัวของตัวเอง บุคคลนั้นย่อมมีแนวโน้มที่จะใช้จุดแข็งของตนอย่างเป็นธรรมชาติและต่อเนื่องมากขึ้น แนวคิดนี้จึงช่วยอธิบายได้ว่า การใช้จุดแข็งมิได้เกิดจากการมีศักยภาพอยู่แล้วเพียงอย่างเดียว แต่ยังเกี่ยวข้องกับเงื่อนไขทางจิตวิทยาและบริบทการทำงานที่ช่วยให้ศักยภาพดังกล่าวถูกนำออกมาใช้จริงในการทำงานด้วย ในเชิงการพัฒนา Kong และ Ho ได้เสนอคำอธิบายที่มีความสำคัญต่อการทำความเข้าใจการส่งเสริมการใช้จุดแข็งในองค์การ เนื่องจากกรอบทฤษฎีนี้ชี้ให้เห็นว่า หากองค์การหรือหัวหน้างานต้องการส่งเสริมให้พนักงานใช้จุดแข็งของตนให้มากขึ้น การพัฒนาก็ไม่ควรหยุดอยู่เพียงการระบุว่าพนักงานมีจุดแข็งด้านใดเท่านั้น แต่ควรสร้างเงื่อนไขที่เอื้อต่อการใช้จุดแข็งดังกล่าวอย่างแท้จริง โดยเฉพาะการสนับสนุนความเป็นอิสระและการกระตุ้นแรงจูงใจภายในของพนักงาน งานของ Kong และ Ho ยังเสนอด้วยว่า การรับรู้ตนเองแบบเป็นอิสระ (Independent self-construal) เป็นตัวกำหนดอีกประการหนึ่งของการใช้จุดแข็งในการทำงาน ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า การใช้จุดแข็งเกี่ยวข้องทั้งกับบริบทภายนอกและการรับรู้ตนเองของบุคคล อย่างไรก็ตาม สาระสำคัญของงานวิจัยชิ้นนี้อยู่ที่การชี้ประเด็นว่า การใช้จุดแข็งในการทำงานสามารถได้รับการส่งเสริมผ่านสภาพแวดล้อมการทำงานที่ตอบสนองความต้องการทางจิตวิทยาและเอื้อให้บุคคลได้ทำงานตามศักยภาพของตนเองมากขึ้น มิใช่เป็นเพียงคุณลักษณะที่คงที่ตายตัวหรือเกิดขึ้นเองโดยอัตโนมัติ

2.3.4 ปัจจัยผลของการใช้จุดแข็ง

Kong และ Ho (2016) อธิบายภายใต้กรอบทฤษฎีการกำหนดตนเองว่า การใช้จุดแข็งในการทำงานก่อให้เกิดผลลัพธ์ด้านการปฏิบัติงานที่พึงประสงค์ โดยงานวิจัยพบว่า การใช้จุดแข็งมีประโยชน์ต่อผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ และพฤติกรรมอาสาสมัครช่วยเหลือเกินกว่าหน้าที่โดยตรง ข้อค้นพบดังกล่าวสะท้อนว่า เมื่อพนักงานได้ใช้ศักยภาพที่ตนถนัดในการทำงาน พนักงานย่อมสามารถทำงานหลักของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และยังมีแนวโน้มแสดงพฤติกรรมเชิงบวกต่อผู้อื่นและต่อองค์การมากขึ้นด้วย จึงกล่าวได้ว่า การใช้จุดแข็งมิได้ส่งผลเฉพาะต่อประสิทธิผลของงานที่ตนรับผิดชอบเท่านั้น แต่ยังเอื้อต่อพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์และเกื้อกูลในบริบทการทำงานร่วมกันอีกด้วย

Lavy และ Littman-Ovadia (2017) พบว่า การใช้จุดแข็งในการทำงานมีความสัมพันธ์กับผลิตภาพในการทำงาน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และความพึงพอใจในงาน โดยความสัมพันธ์ดังกล่าวเกิดขึ้นผ่านอารมณ์เชิงบวกและพันธะทางใจในงานเป็นสำคัญ ข้อค้นพบนี้ช่วยอธิบายว่า การใช้จุดแข็งไม่เพียงทำให้บุคคลทำงานได้ดีขึ้นในเชิงผลผลิตเท่านั้น แต่ยังส่งเสริมทัศนคติที่ดีต่องานและการมีส่วนร่วมเชิงบวกต่อองค์การด้วย กล่าวอีกนัยหนึ่ง การใช้จุดแข็งสามารถก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีทั้งในมิติของพฤติกรรมการทำงานและมิติทางเจตคติของพนักงานควบคู่กันไป

Van Woerkom และคณะ (2016) ได้ขยายมุมมองเกี่ยวกับผลของการใช้จุดแข็งผ่านการศึกษาแบบบันทึกรายสัปดาห์ โดยพบว่าการใช้จุดแข็งสามารถทำนายระดับพันธะทางใจในงานที่เปลี่ยนแปลงไปในแต่ละสัปดาห์ได้ ในเชิงปฏิบัติ การสนับสนุนให้พนักงานได้ใช้ศักยภาพที่ตนถนัดจึงเป็นกลไกสำคัญในการสร้างความผูกพันต่องาน ผลการศึกษานี้สะท้อนให้เห็นอย่างชัดเจนว่า การใช้จุดแข็งเป็นประสบการณ์ในการทำงานที่ขับเคลื่อนให้บุคคลเกิดความกระฉับกระเฉง ความอุตสาหะ และความหมกมุ่นกับงานอย่างต่อเนื่อง มากกว่าจะเป็นเพียงอุปนิสัยที่คงที่ในระดับบุคคล

Mahomed และ Rothmann (2019) ชี้ให้เห็นว่า ภาวะงอกงามในการทำงานทำหน้าที่เป็นตัวแปรเชื่อมโยงระหว่างการใช้จุดแข็งกับผลการปฏิบัติงานทั้งด้านงานหลักและบทบาทสนับสนุน นัยสำคัญของข้อค้นพบนี้แสดงให้เห็นว่า การใช้จุดแข็งช่วยจุดประกายให้พนักงานรู้สึกมีพลังและพร้อมที่จะเรียนรู้ ซึ่งเป็นทรัพยากรทางจิตวิทยาที่จำเป็นต่อการยกระดับประสิทธิภาพการทำงาน ดังนั้น การเปิดโอกาสให้พนักงานได้ใช้ศักยภาพที่ตนถนัดจึงก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ทั้งทางตรงต่อเนื้องาน และทางอ้อมผ่านการยกระดับความงอกงามทางจิตใจของบุคคล

Peláez Zuberbühler และคณะ (2023) พบว่า การใช้จุดแข็งมีความเชื่อมโยงอย่างมีนัยสำคัญกับกลุ่มตัวแปรผลลัพธ์ทั้งในด้านเจตคติและพฤติกรรม โดยในด้านสภาวะทางจิตใจพบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างการใช้จุดแข็งกับทุนทางจิตวิทยา ความสุข และพันธะทางใจในงาน ในขณะที่ด้านพฤติกรรมพบความสัมพันธ์เชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานทั้งตามบทบาทหน้าที่และนอกเหนือบทบาทหน้าที่ ข้อมูลเชิงสถิตินี้ช่วยอธิบายและยืนยันว่า การใช้จุดแข็งมิได้ส่งผลดีต่อมิติทางจิตใจของพนักงานเพียงมิติเดียว แต่ยังเป็นปัจจัยที่ควบคู่ไปกับการเติบโตด้านผลสัมฤทธิ์ทางการปฏิบัติงานและการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การอย่างครบถ้วน

นอกจากนี้ การใช้จุดแข็งในการทำงานยังสัมพันธ์กับความสามารถในการทำงานอย่างยั่งยืน (รายละเอียดเพิ่มเติมใน 2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน) และ การใช้จุดแข็งยังสัมพันธ์กับพันธะทางใจในงาน (รายละเอียดเพิ่มเติมใน 2.5 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับพันธะทางใจในงาน)

2.4 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดแจงในงาน (Job Crafting)

2.4.1 ความหมายของการจัดแจงในงาน

Wrzesniewski และ Dutton (2001) นำเสนอว่า การจัดแจงในงาน หมายถึง การกระทำของพนักงานในการกำหนดรูปแบบทำงาน การปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีขึ้น และนิยามงานของตนเองใหม่

Berg และคณะ (2008) นำเสนอว่า การจัดแจงในงาน หมายถึง วิธีการที่พนักงานใช้โอกาสในการปรับแต่งงานของตน โดยการเปลี่ยนแปลงภารกิจและปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นในที่ทำงานอย่างเชิงรุก

Nielsen และ Abildgaard (2012) นำเสนอว่า การจัดแจงในงาน หมายถึง ชุดของพฤติกรรมเชิงรุกที่พนักงานอาจมีส่วนร่วมเพื่อปรับแต่งงานของตน โดยมีเป้าหมายเพื่อลดข้อเรียกร้องของงานที่เป็นอุปสรรค และเพิ่มทรัพยากรและข้อเรียกร้องของงานที่ท้าทายมากขึ้น

Tims และคณะ (2012) นำเสนอว่า การจัดแจงในงาน หมายถึง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่เริ่มโดยตนเอง ซึ่งพนักงานมีส่วนร่วมโดยมีเป้าหมายเพื่อให้งานของตนเองสอดคล้องกับความชอบ แรงจูงใจ และความปรารถนาของตนเอง

Petrou และคณะ (2012) นำเสนอว่า การจัดแจงในงาน หมายถึง การที่พนักงานปรับเปลี่ยนหรือกำหนดลักษณะงานของตนเองอย่างเชิงรุก เพื่อให้สอดคล้องกับ ความสามารถ ความสนใจ และความต้องการของตน ทำให้งานมีความหมายมากขึ้น รวมถึงเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

Slemp และ Vella-Brodrick (2013) นำเสนอว่า การจัดแจงในงาน หมายถึง วิธีการที่พนักงานมีบทบาทเชิงรุกในการริเริ่มเปลี่ยนแปลงลักษณะทางกายภาพ ทางการรู้คิด หรือทางสังคมของงานของตน เพื่อปรับการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับความสนใจและค่านิยมเฉพาะของตนมากยิ่งขึ้น

สรุปได้ว่า การจัดแจงในงาน (Job Crafting) หมายถึง การกระทำที่พนักงานที่ดำเนินการปรับเปลี่ยน ปั้นแต่ง และนิยามงานของตนขึ้นมาใหม่

2.4.2 ทฤษฎีการจัดแจงในงาน

แนวคิดการจัดแจงในงานมีจุดตั้งต้นจากข้อสังเกตของ Wrzesniewski และ Dutton (2001) ที่เห็นว่า งานวิจัยด้านองค์การในอดีตมักอธิบายประสบการณ์ในการทำงานผ่าน 2 มุมมองหลัก ได้แก่ การอธิบายจากปัจจัยภายในตัวบุคคล เช่น ความคาดหวัง ค่านิยม หรือแรงจูงใจของพนักงาน และการอธิบายจากปัจจัยภายนอก เช่น ลักษณะงาน ภารกิจ หรือปฏิสัมพันธ์ในที่ทำงาน อย่างไรก็ตาม Wrzesniewski และ Dutton เห็นว่า ทั้งสองมุมมองดังกล่าวต่างลดทอนบทบาทของพนักงานในฐานะผู้มีส่วนร่วมอย่างเชิงรุกในการกำหนดงานของตนเอง ทั้งที่ในความเป็นจริง พนักงานมิได้เป็นเพียงผู้ปฏิบัติตามแบบงานที่องค์การกำหนดไว้อย่างตายตัว แม้ในงานที่มีข้อจำกัดสูงและเป็นงานประจำ พนักงานก็ยังคงสามารถมีอิทธิพลต่อสิ่งที่เป็นแก่นสำคัญของงานได้ ไม่ว่าจะเป็นภารกิจที่ตนทำ ความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงาน หรือความหมายที่ตนมีต่องานนั้น ด้วยเหตุนี้จึงพยายามเปลี่ยนมุมมองจากการมองพนักงานเป็นผู้รับงาน มาเป็นการมองพนักงานในฐานะผู้มีบทบาทในการสร้างและกำหนดงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง

บนพื้นฐานดังกล่าว Wrzesniewski และ Dutton (2001) จึงเสนอว่า ภารกิจและปฏิสัมพันธ์ที่ประกอบขึ้นเป็นงานในแต่ละวัน รวมถึงตัวงานเอง ล้วนเป็นเสมือนวัตถุดิบที่พนักงานใช้ในการสร้างงานของตนขึ้นใหม่ โดยพนักงานมีพื้นที่ในการนิยามและลงมือกระทำต่องานของตนเองในฐานะผู้จัดแจงในงาน ผู้เขียนจึงให้นิยามการจัดแจงในงานว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงทางกายภาพและทางการรู้คิดที่บุคคลกระทำต่อขอบเขตของงานในด้านภารกิจหรือด้านความสัมพันธ์ แนวคิดนี้สะท้อนอย่างชัดเจนว่า งานมิใช่สิ่งคงที่ตายตัวซึ่งถูกกำหนดเสร็จสมบูรณ์จากองค์การเพียงฝ่ายเดียว หากเป็นสิ่งที่สามารถถูกกำหนดใหม่ ปรับแต่งใหม่ และให้ความหมายใหม่ได้ผ่านการกระทำของผู้ปฏิบัติงานเอง ดังนั้น จุดกำเนิดของทฤษฎีการจัดแจงในงานจึงอยู่บนฐานความคิดที่ว่า พนักงานเป็นผู้มีบทบาทเชิงรุกในการหล่อหลอมงานของตนเอง ทั้งในมิติของสิ่งที่ทำ ผู้คนที่เกี่ยวข้อง และวิธีที่ตนรับรู้ความหมายของงานนั้น

ในเวลาต่อมา Berg และคณะ (2008) ได้ช่วยขยายแนวคิดการจัดแจงในงานให้เห็นภาพเชิงปฏิบัติชัดเจนยิ่งขึ้น โดยอธิบายว่า การจัดแจงในงานเป็นวิธีที่พนักงานใช้โอกาสในการปรับแต่งงานของตนผ่านการเปลี่ยนแปลงภารกิจและปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นในที่ทำงานอย่างเชิงรุก มุมมองดังกล่าวช่วยทำให้เห็นว่า งานมิได้เป็นสิ่งคงที่ตายตัวตามที่องค์การกำหนดไว้เพียงฝ่ายเดียว หากยังเปิดพื้นที่ให้พนักงานเข้าไปมีส่วนในการกำหนดและปรับเปลี่ยนงานของตนเองได้จากการลงมือกระทำจริง ด้วยเหตุนี้ แก่นสำคัญของทฤษฎีการจัดแจงในงานจึงอยู่ที่การมองพนักงานในฐานะผู้ร่วมสร้างงานของตนเอง มากกว่าการเป็นเพียงผู้รับแบบงานที่ถูกกำหนดไว้ล่วงหน้า ทั้งนี้ การที่พนักงานสามารถเปลี่ยนแปลงภารกิจ การปฏิสัมพันธ์ และวิธีมองงานของตน ย่อมสะท้อนว่า งานเป็นสิ่งที่สามารถถูกกำหนดใหม่และทำให้มีความหมายมากขึ้นได้ผ่านการกระทำของผู้ปฏิบัติงานเอง

Wrzesniewski และ Dutton (2001) อธิบายว่า การจัดแจงในงานเกิดขึ้นผ่านการเปลี่ยนแปลง 3 องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ การจัดแจงด้านงาน (Task Crafting) การจัดแจงด้านความสัมพันธ์ (Relation Crafting) และการจัดแจงด้านความคิด (Cognitive Crafting) โดยแนวคิดนี้ได้รับการสรุปไว้อย่างชัดเจนในงานทบทวนของ Zhang และ Parker (2019) ว่า จากมุมมองของ Wrzesniewski and Dutton พนักงานจะปรับเปลี่ยนงานของตนผ่าน การจัดแจงในงานทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ การจัดแจงด้านงาน การจัดแจงด้านความสัมพันธ์ และการจัดแจงด้านความคิด และการจัดแจงทั้งสามด้านนี้มีความเชื่อมโยงกับการทบทวนอัตลักษณ์ในการทำงานและการเพิ่มความหมายของงานไปพร้อมกัน

การจัดแจงด้านงาน (Task Crafting) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงขอบเขตของภารกิจงานโดยการเปลี่ยนจำนวน ขอบเขต หรือประเภทของงานที่ตนทำอยู่ เช่น การเพิ่มงานที่ตนสนใจเข้าไปในงานหลัก หรือปรับวิธีการทำงานบางอย่างให้สอดคล้องกับความถนัดและเป้าหมายของตนมากขึ้น

องค์ประกอบนี้จึงสะท้อนการที่พนักงานเข้าไปปรับแต่งตัวงานโดยตรง เพื่อให้งานที่ทำมีความเหมาะสมกับตนเองมากขึ้นทั้งในด้านรูปแบบและเนื้อหาของงาน

การจัดแจงด้านความสัมพันธ์ (Relation Crafting) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงด้านความสัมพันธ์ของงาน เช่น การเปลี่ยนคุณภาพหรือปริมาณของการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นในที่ทำงาน ตัวอย่างเช่น พนักงานอาจริเริ่มสร้างปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานมากขึ้น หรือเลือกสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลบางกลุ่มที่ช่วยให้ตนทำงานได้ดีขึ้น องค์ประกอบนี้จึงชี้ให้เห็นว่า ความสัมพันธ์ในที่ทำงานมิใช่สิ่งที่ถูกกำหนดตายตัวจากโครงสร้างงานเสมอไป แต่สามารถถูกปรับเปลี่ยนได้โดยพนักงานเองอย่างเชิงรุก

การจัดแจงด้านความคิด (Cognitive Crafting) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงวิธีที่พนักงานปรับกรอบความคิดหรือมองงานของตนเองใหม่ เช่น การมองว่างานที่ทำมิใช่เพียงชุดของภารกิจตามหน้าที่ แต่เป็นงานที่มีคุณค่า มีผลต่อผู้อื่น หรือมีความหมายมากกว่าที่เคยรับรู้ องค์ประกอบนี้มีความสำคัญอย่างมากในแนวคิดของ Wrzesniewski และ Dutton เนื่องจากเป็นส่วนที่เชื่อมโยงกับการสร้างความหมายของงานและอัตลักษณ์ในการทำงานโดยตรง และยังเป็นมิติที่ Zhang และ Parker (2019) ระบุว่า สอดคล้องใกล้ชิดกับประเด็นเรื่องความหมายของงานและอัตลักษณ์ในการทำงานมากที่สุดในบรรดาองค์ประกอบทั้งสามของแนวคิดนี้

เมื่อพิจารณาโดยรวม จะเห็นได้ว่า การจัดแจงในงานตามแนวคิดของ Wrzesniewski และ Dutton มิได้จำกัดอยู่เพียงการเปลี่ยนงานในเชิงพฤติกรรมเท่านั้น แต่ครอบคลุมทั้งการเปลี่ยนสิ่งที่พนักงานทำ ผู้คนที่พนักงานเกี่ยวข้องด้วย และวิธีที่พนักงานเข้าใจความหมายของงานของตนเอง ดังนั้น ทฤษฎีการจัดแจงในงานในระยะแรกจึงมีลักษณะเด่นอยู่ที่การอธิบายการเปลี่ยนแปลงขอบเขตของงานในเชิงกว้าง ทั้งด้านภารกิจ ด้านความสัมพันธ์ และด้านการรับรู้ ซึ่งช่วยเปิดมุมมองใหม่ต่อการทำความเข้าใจพนักงานในฐานะผู้มีบทบาทสำคัญในการกำหนดงานของตนเองอย่างเชิงรุก

Bruning และ Campion (2018) เสนอโมเดลการจัดแจงในงานเชิงบทบาท–ทรัพยากรและเชิงเข้าหา–หลีกเลี่ยง โดยบูรณาการแนวคิดการจัดแจงในงานที่พัฒนามาจาก 2 มุมมองหลัก ได้แก่ มุมมองเชิงบทบาท และมุมมองเชิงทรัพยากร เข้ากับแนวคิดเรื่องพฤติกรรมแบบมุ่งเข้าหาและมุ่งหลีกเลี่ยง Bruning และ Campion อธิบายว่า การจัดแจงในงานมิได้เกิดขึ้นในรูปแบบเดียว หากสามารถจำแนกได้ตาม 2 มิติสำคัญ ได้แก่ มิติแรกคือ เป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงว่ามุ่งที่บทบาทงานหรือทรัพยากรในการทำงาน และมิติที่สองคือ ทิศทางของการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นการมุ่งเข้าหาสิ่งที่พึงประสงค์หรือมุ่งหลีกเลี่ยงสิ่งที่ไม่พึงประสงค์ เมื่อพิจารณาร่วมกันจึงก่อให้เกิดกรอบการอธิบายการจัดแจงในงาน 4 แกนสำคัญ ได้แก่ การจัดแจงเชิงบทบาทแบบมุ่งเข้าหา การจัดแจงเชิงบทบาทแบบมุ่งหลีกเลี่ยง การจัดแจงเชิงทรัพยากรแบบมุ่งเข้าหา และการจัดแจงเชิงทรัพยากรแบบมุ่งหลีกเลี่ยง

การจัดแจงเชิงบทบาทแบบมุ่งเข้าหา (Approach Role Crafting) หมายถึง การที่พนักงานขยายหรือเพิ่มเติมบทบาทของตนในทางที่ช่วยให้งานมีความหมายและมีความสอดคล้องกับตนเองมากขึ้น Bruning และ Campion เสนอว่าแกนนี้เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงขอบเขตของบทบาทงานในเชิงเพิ่มพูน มิใช่เพื่อลดภาระหรือหลีกหนีจากงาน แต่เพื่อทำให้งานมีคุณค่าและมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ภายใต้แกนนี้ประกอบด้วย 2 รูปแบบย่อย ได้แก่ การขยายบทบาทงาน (Work Role Expansion) และการขยายความสัมพันธ์ทางสังคม (Social Expansion) โดยการขยายบทบาทงาน หมายถึง การที่พนักงานริเริ่มเพิ่มองค์ประกอบของงานหรือกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานซึ่งเดิมไม่ได้อยู่ในคำบรรยายลักษณะงานอย่างเป็นทางการ เพื่อให้งานตอบสนองความต้องการ ความสนใจ หรือคุณค่าภายในของตนมากขึ้น ส่วนการขยายความสัมพันธ์ทางสังคม หมายถึง การที่พนักงานเปลี่ยนขอบเขตของปฏิสัมพันธ์และความสัมพันธ์ในงานในเชิงเพิ่มพูน เช่น การสร้างเครือข่าย การเพิ่มการปฏิสัมพันธ์ หรือการพัฒนาคุณภาพของความร่วมมือกับผู้อื่นในที่ทำงาน แกนนี้จึงสะท้อนการจัดแจงในงานที่มุ่งเพิ่มความหมาย ความเหมาะสม และความอุดมสมบูรณ์ของบทบาทงานและความสัมพันธ์ทางสังคมที่เกี่ยวข้องกับงาน

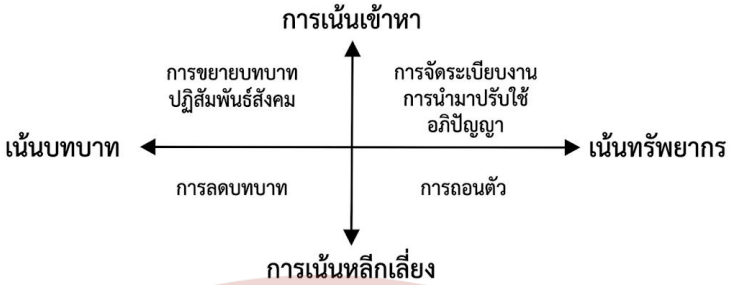
การจัดแจงเชิงบทบาทแบบมุ่งหลีกเลี่ยง (Avoidance Role Crafting) หมายถึง การที่พนักงานลดทอนบทบาทงาน ภาระงาน ความรับผิดชอบ หรือความทุ่มเทบางส่วนของตนอย่างเป็นระบบ เพื่อหลีกเลี่ยงหรือลดส่วนของงานที่ไม่พึงประสงค์ Bruning และ Campion เสนอว่าแกนนี้ประกอบด้วยรูปแบบย่อยหลักคือ การลดบทบาทงาน (Work Role Reduction) ซึ่งหมายถึง การลดขอบเขตของบทบาทงานอย่างจงใจและเป็นระบบ ไม่ว่าจะเป็นการลดภารกิจบางอย่าง การลดความรับผิดชอบ หรือการหลีกเลี่ยงกิจกรรมบางส่วนของงานที่ตนไม่ต้องการรับไว้ แกนนี้จึงต่างจากการจัดแจงเชิงบทบาทแบบมุ่งเข้าหาอย่างชัดเจน เพราะมิได้มุ่งเพิ่มคุณค่าหรือขยายบทบาทของตน แต่เน้นการตัดทอนหรือหลีกเลี่ยงองค์ประกอบบางอย่างของงานโดยตรง ทั้งนี้ Bruning และ Campionมองว่าแกนดังกล่าวยังคงเป็นการจัดแจงในงาน หากเกิดขึ้นอย่างจงใจ ต่อเนื่อง และอยู่ภายในขอบเขตของงาน มิใช่พฤติกรรมหลีกเลี่ยงแบบชั่วคราวหรือการปลีกตัวออกจากงานโดยสิ้นเชิง

การจัดแจงเชิงทรัพยากรแบบมุ่งเข้าหา (Approach Resource Crafting) หมายถึง การที่พนักงานจัดหา พัฒนา หรือจัดระเบียบทรัพยากรในการทำงานเพื่อให้งานดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น Bruning และ Campion อธิบายว่าแกนนี้มิได้มุ่งเปลี่ยนขอบเขตของบทบาทงานโดยตรง หากมุ่งจัดการองค์ประกอบสนับสนุนการทำงาน เช่น ความรู้ เทคโนโลยี วิธีการจัดงาน หรือกลไกทางความคิด เพื่อเพิ่มทรัพยากรและทำให้งานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิผล ภายใต้แกนนี้ประกอบด้วย 3 รูปแบบย่อย ได้แก่ การจัดระเบียบงาน (Work Organization) การรับเอาทรัพยากรใหม่มาใช้ (Adoption) และอภิปัญญา (Metacognition) โดยการจัดระเบียบงาน หมายถึง การออกแบบระบบและวิธีการเพื่อจัดระเบียบองค์ประกอบที่เป็นรูปธรรมของงาน เช่น การจัด

โครงสร้างขั้นตอน การจัดตาราง การจัดลำดับงาน หรือการสร้างระบบการทำงานที่ทำให้ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ได้คุ้มค่ามากขึ้น การรับเอาทรัพยากรใหม่มาใช้ หมายถึง การนำเทคโนโลยี ความรู้ หรือแหล่งสนับสนุนใหม่เข้ามาใช้เพื่อปรับงานและเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน ส่วนอภิปัญญา หมายถึง กิจกรรมทางความคิดที่บุคคลใช้จัดระบบการทำงานของตน สร้างความเข้าใจความหมายของงาน และบริหารสภาวะทางจิตใจของตนเองอย่างมีเป้าหมาย เช่น การเตรียมใจ การจัดกรอบความคิด หรือการกำกับตนเองทางความคิดเพื่อให้พร้อมต่อการทำงาน แกนนี้จึงสะท้อนการจัดแจงในงานที่มุ่งเสริมทรัพยากรและยกระดับความพร้อมในการทำงานผ่านทั้งวิธีการทำงาน เครื่องมือ และกระบวนการทางความคิด

การจัดแจงเชิงทรัพยากรแบบมุ่งหลีกเลี่ยง (Avoidance Resource Crafting) หมายถึง การที่พนักงานหลีกเลี่ยง ลด หรือถอยห่างจากบุคคล สถานการณ์ หรือองค์ประกอบบางอย่างของงานที่รบกวนหรือสิ้นเปลืองทรัพยากรในการทำงาน Bruning และ Campion อธิบายว่าแกนนี้ประกอบด้วยรูปแบบย่อยหลักคือ การจัดแจงแบบถอนตัว (Withdrawal Crafting) ซึ่งหมายถึง การที่บุคคลนำตนเองออกห่างทั้งทางกายภาพหรือทางจิตใจจากบุคคล เหตุการณ์ หรือสิ่งเร้าบางอย่างผ่านการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานของตนเอง การถอนตัวในที่นี้มิใช่การหลีกเลี่ยงแบบชั่วคราวหรือการละเลยงานโดยไม่ตั้งใจ หากเป็นการกระทำอย่างเป็นระบบและมีเป้าหมายเพื่อหลีกเลี่ยงสิ่งที่รบกวนงานหรือสิ้นเปลืองทรัพยากรเกินจำเป็น Bruning และ Campion ยังชี้ว่า การถอนตัวดังกล่าวอาจไม่จำเป็นต้องเป็นพฤติกรรมเชิงลบเสมอไป เพราะในบางกรณี พนักงานอาจใช้วิธีนี้เพื่อรักษาสมาธิ ลดสิ่งรบกวน หรือสงวนทรัพยากรของตนไว้สำหรับงานที่สำคัญกว่า อย่างไรก็ตาม แกนนี้โดยธรรมชาติแล้วยังคงเป็นการจัดแจงในงานที่เน้นการหลีกเลี่ยงมากกว่าการแสวงหา จึงแตกต่างจากการจัดแจงเชิงทรัพยากรแบบมุ่งเข้าหาอย่างชัดเจน

เมื่อพิจารณาโดยรวม แบบจำลองของ Bruning และ Campion (2018) มีความสำคัญต่อการพัฒนาทฤษฎีการจัดแจงในงาน เพราะช่วยจัดระเบียบพฤติกรรมการจัดแจงในงานที่กระจัดกระจายจากแนวคิดเดิมให้เห็นอย่างเป็นระบบมากขึ้น กล่าวคือ ช่วยทำให้เห็นว่าการจัดแจงในงานมิได้มีแต่ลักษณะเชิงบวกในความหมายของการขยายงานหรือแสวงหาทรัพยากรเท่านั้น แต่ยังอาจเกิดในลักษณะของการลดทอนบทบาทงานหรือการถอนตัวจากบางส่วนของงานด้วย ทั้งยังช่วยแยกให้ชัดว่า พนักงานอาจจัดแจงงานโดยมุ่งเปลี่ยนบทบาทของตน หรือมุ่งเปลี่ยนทรัพยากรที่สนับสนุนการทำงานก็ได้ แบบจำลองดังกล่าวจึงช่วยขยายความเข้าใจเรื่องการจัดแจงในงานให้มีความละเอียดครอบคลุม และสามารถอธิบายรูปแบบพฤติกรรมที่หลากหลายของพนักงานได้ดียิ่งขึ้น



ภาพที่ 2-4 โมเดลการจัดแจงในงานเชิงบทบาท–ทรัพยากร และเชิงเข้าหา–หลีกเลี่ยง พัฒนาจาก Bruning และ Campion (2018)

Tims และคณะ (2012) ได้อธิบายการจัดแจงในงานภายใต้กรอบแนวคิดความต้องการของงานและทรัพยากรในงาน โดยมองว่า พนักงานมิได้เป็นเพียงผู้รับลักษณะงานที่ถูกกำหนดไว้เท่านั้น หากยังสามารถปรับเปลี่ยนลักษณะงานของตนเองอย่างเชิงรุก เพื่อให้งานมีความสอดคล้องกับความสามารถ ความต้องการ และความพึงพอใจในการทำงานของตนมากยิ่งขึ้น บนพื้นฐานดังกล่าว Tims และคณะจึงเสนอว่า การจัดแจงในงานสามารถจำแนกออกได้เป็น 4 องค์ประกอบสำคัญ ดังนี้

(1) การเพิ่มทรัพยากรเชิงโครงสร้างของงาน (Increasing Structural Job Resources) หมายถึง การที่พนักงานพยายามเพิ่มทรัพยากรด้านโครงสร้างของงาน เช่น โอกาสในการเรียนรู้ ความเป็นอิสระในการทำงาน ทักษะ ความรู้ และความสามารถที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เพื่อช่วยให้ตนสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และพัฒนาศักยภาพของตนเองในการทำงานอย่างต่อเนื่อง

(2) การลดความต้องการที่เป็นอุปสรรคในงาน (Decreasing Hindering Job Demands) หมายถึง การที่พนักงานพยายามลดหรือจัดการกับความต้องการของงานที่เป็นอุปสรรค ซึ่งก่อให้เกิดความเครียด ความกดดัน หรือภาระทางจิตใจและอารมณ์ เพื่อช่วยลดผลกระทบเชิงลบจากการทำงาน และทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมมากยิ่งขึ้น

(3) การเพิ่มทรัพยากรทางสังคมของงาน (Increasing Social Job Resources) หมายถึง การที่พนักงานพยายามเพิ่มทรัพยากรทางสังคมในการทำงาน โดยการแสวงหาการสนับสนุน คำแนะนำ ข้อเสนอแนะ หรือแรงบันดาลใจจากหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน เพื่อช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ การปฏิบัติงาน และความก้าวหน้าในการทำงานของตน

(4) การเพิ่มความท้าทายในงาน (Increasing Challenging Job Demands) หมายถึง การที่พนักงานพยายามเพิ่มความท้าทายในการทำงานของตนเอง โดยสมัครใจรับงานหรือกิจกรรม

ใหม่ ๆ ที่ต้องใช้ความสามารถ ความพยายาม และการเรียนรู้เพิ่มเติม เพื่อพัฒนาทักษะ ประสบการณ์ และศักยภาพในการทำงานให้สูงขึ้น

อย่างไรก็ตาม แม้แนวคิดการจัดแจงในงานของ Tims และคณะ (2012) จะถูกพัฒนาขึ้นภายใต้กรอบทฤษฎีข้อเรียกร้องและทรัพยากรในงาน (JD-R Model) ซึ่งมีจุดเน้นที่แตกต่างไปจากมุมมองด้านการปรับแต่งความหมายและอัตลักษณ์ตามแนวคิดดั้งเดิม (Wrzesniewski และ Dutton, 2001) แต่นักวิชาการในระยะหลัง (เช่น Lichtenthaler & Fischbach, 2019; Rudolph และคณะ, 2017; Zhang และ Parker, 2019) ได้ให้การยอมรับและยืนยันตรงกันว่า กรอบแนวคิดดังกล่าวถือเป็นการจัดแจงในงานจากมุมมองเชิงทรัพยากร (Resource perspective) ที่มีความสมบูรณ์ในตัวเอง

การปรับมุมมองนี้มิได้เป็นการบิดเบือนแก่นแท้ของการจัดแจงในงานแต่อย่างใด หากแต่เป็นการขยายขอบเขตของทฤษฎีให้สามารถอธิบายพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานในการปรับสมดุลสภาพแวดล้อมการทำงานได้อย่างเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ การประยุกต์ใช้โมเดลของ Tims และคณะ ยังได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางว่า เป็นจุดเปลี่ยนสำคัญที่ช่วยขับเคลื่อนให้แนวคิดการจัดแจงในงาน สามารถถูกนำมาวัดและประเมินผลในเชิงปริมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับบริบทการทำงานในองค์การยุคปัจจุบัน

Lichtenthaler และ Fischbach (2019) ได้สังเคราะห์แนวคิดการจัดแจงในงานด้วยกรอบมุ่งส่งเสริมและมุ่งป้องกัน โดยเสนอว่า การจัดแจงในงานสามารถจำแนกออกได้เป็น 2 องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ การจัดแจงในงานแบบมุ่งส่งเสริม และการจัดแจงในงานแบบมุ่งป้องกัน กรอบแนวคิดดังกล่าวเกิดจากความพยายามบูรณาการแนวคิดการจัดแจงในงานที่หลากหลายให้มีโครงสร้างชัดเจนขึ้น และช่วยอธิบายได้ว่าพฤติกรรมการจัดแจงในงานของพนักงานมิได้มีทิศทางเดียว หากอาจมุ่งไปสู่การเพิ่มพูนสิ่งที่พึงประสงค์ หรือมุ่งป้องกันและหลีกเลี่ยงสิ่งที่ไม่พึงประสงค์ก็ได้ Lichtenthaler และ Fischbach ยังอธิบายอย่างชัดเจนว่า การจัดแจงในงานแบบมุ่งส่งเสริมครอบคลุมพฤติกรรมการเพิ่มทรัพยากรทางสังคมของงาน การเพิ่มทรัพยากรเชิงโครงสร้างของงาน และการเพิ่มความท้าทายในงาน ขณะที่การจัดแจงในงานแบบมุ่งป้องกันครอบคลุมพฤติกรรมการลดความต้องการที่เป็นอุปสรรคในงานเพียงมิติเดียว

(1) การจัดแจงในงานแบบมุ่งส่งเสริม (Promotion-focused job crafting) หมายถึง การที่พนักงานปรับเปลี่ยนงานของตนในลักษณะที่มุ่งแสวงหาโอกาส ทรัพยากร และความท้าทายเพิ่มเติม เพื่อส่งเสริมการเติบโต การเรียนรู้ แรงจูงใจ และความก้าวหน้าในการทำงาน กรอบนี้จึงครอบคลุมพฤติกรรมเชิงรุกที่มุ่งเพิ่มทรัพยากรและขยายขอบเขตของงานในทางที่เอื้อต่อการพัฒนา เช่น การเพิ่มทรัพยากรทางสังคม การเพิ่มทรัพยากรเชิงโครงสร้าง และการเพิ่มความท้าทายในงาน จากผลการวิเคราะห์อภิมาน Lichtenthaler และ Fischbach พบว่า การจัดแจงในงานแบบมุ่ง

ส่งเสริมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันในงาน สุขภาวะ และผลลัพธ์ด้านการปฏิบัติงานหลายด้าน จึงสะท้อนว่าองค์ประกอบนี้เป็นรูปแบบของการจัดแจงในงานที่เอื้อต่อการพัฒนาและผลลัพธ์เชิงบวกของพนักงานอย่างเด่นชัด

(2) การจัดแจงในงานแบบมุ่งป้องกัน (Prevention-focused job crafting) หมายถึงการที่พนักงานปรับเปลี่ยนงานของตนในลักษณะที่มุ่งลด หลีกเลี่ยง หรือควบคุมองค์ประกอบของงานที่เป็นอุปสรรคและสร้างภาระเกินจำเป็น โดยในกรอบของ Lichtenthaler และ Fischbach องค์ประกอบนี้สะท้อนผ่านพฤติกรรมการลดความต้องการที่เป็นอุปสรรคในงานเป็นหลัก Lichtenthaler และ Fischbach พบว่า การจัดแจงในงานแบบมุ่งป้องกันมีความสัมพันธ์ในทิศทางลบกับความผูกพันในงาน และมีความสัมพันธ์ในทิศทางบวกกับภาวะหมดไฟในการทำงาน จึงชี้ให้เห็นว่าแม้พฤติกรรมลักษณะนี้อาจเป็นความพยายามของพนักงานในการปกป้องตนเองจากแรงกดดันของงาน แต่โดยภาพรวมแล้วกลับมิได้เชื่อมโยงกับผลลัพธ์เชิงบวกในระดับเดียวกับการจัดแจงในงานแบบมุ่งส่งเสริม

เมื่อพิจารณาโดยรวม กรอบแนวคิดของ Lichtenthaler และ Fischbach (2019) มีความสำคัญต่อการพัฒนาทฤษฎีการจัดแจงในงาน เพราะช่วยจัดระเบียบพฤติกรรมการจัดแจงในงานให้เห็นเป็น 2 ทิศทางใหญ่ที่แตกต่างกันอย่างชัดเจน กล่าวคือ ด้านหนึ่งเป็นการจัดแจงในงานที่มุ่งเพิ่มพูนโอกาส ทรัพยากร และความท้าทาย ส่วนอีกด้านหนึ่งเป็นการจัดแจงในงานที่มุ่งลดหลีกเลี่ยงข้อเรียกร้องที่เป็นอุปสรรค กรอบดังกล่าวจึงช่วยให้เข้าใจได้ชัดขึ้นว่า การจัดแจงในงานมิได้ก่อให้เกิดผลดีในลักษณะเดียวกันทั้งหมด แต่ผลลัพธ์ของการจัดแจงในงานย่อมขึ้นอยู่กับทิศทางของพฤติกรรมนั้นด้วย

และเมื่อพิจารณาร่วมกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่มุ่งศึกษาการจัดแจงในงานในระดับปัจเจกบุคคลของพนักงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค ผู้วิจัยจึงเลือกใช้แนวคิดของ Wrzesniewski และ Dutton (2001) เป็นฐานสำคัญในการพัฒนาเครื่องมือวิจัย เนื่องจากเป็นแนวคิดดั้งเดิมที่อธิบายการจัดแจงในงานได้ครอบคลุมทั้งมิติของการเปลี่ยนแปลงสิ่งที่พนักงานทำ การเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกับงาน และการเปลี่ยนแปลงวิธีคิดหรือการรับรู้ความหมายของงาน อันสะท้อนบทบาทของพนักงานในฐานะผู้มีส่วนร่วมเชิงรุกในการกำหนดและหล่อหลอมงานของตนเองอย่างชัดเจน กรอบแนวคิดดังกล่าวจึงมีความเหมาะสมกับบริบทการทำงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ ซึ่งต้องอาศัยทั้งการปฏิบัติงานตามภารกิจ การประสานความร่วมมือกับผู้อื่น และการรักษาความหมายของงานภายใต้โครงสร้างองค์การที่ค่อนข้างชัดเจน อีกทั้งยังเอื้อต่อการแปลงแนวคิดเชิงทฤษฎีไปสู่การพัฒนาเครื่องมือวัดเชิงประจักษ์ได้อย่างเป็นระบบ และสอดคล้องกับโครงสร้างตัวแปรในการวิจัยครั้งนี้มากที่สุด

2.4.3 ปัจจัยเชิงสาเหตุของการจัดแจงในงาน

Wrzesniewski และ Dutton (2001) เสนอว่า การจัดแจงในงานเกิดขึ้นได้เมื่อพนักงานมิได้มองตนเองเป็นเพียงผู้ปฏิบัติตามบทบาทงานที่ถูกกำหนดไว้อย่างตายตัว แต่รับรู้ว่าตนสามารถปรับเปลี่ยนขอบเขตของงาน ขอบเขตความสัมพันธ์ และการรับรู้ความหมายของงานได้ด้วยตนเอง ดังนั้น ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้เกิดการจัดแจงในงานตามแนวคิดนี้ คือ การรับรู้ว่าตนมีพื้นที่และอำนาจในการเข้าไปเปลี่ยนแปลงงานของตนเองได้ หากพนักงานรับรู้เช่นนี้มาก ก็ยิ่งมีแนวโน้มเกิดการจัดแจงในงานมากขึ้น

Bakker และคณะ (2012) พบว่า บุคลิกภาพเชิงรุกเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้เกิดการจัดแจงในงาน โดยพนักงานที่มีลักษณะเชิงรุกมักพยายามปรับเปลี่ยนทรัพยากรและข้อเรียกร้องของงานของตนเพื่อให้ยังคงมีความกระตือรือร้นและปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ข้อค้นพบนี้ชี้ชัดว่า สิ่งที่ส่งผลให้เกิดการจัดแจงในงานได้อย่างเด่นชัดคือ ลักษณะส่วนบุคคลแบบเชิงรุก เพราะบุคคลกลุ่มนี้มักไม่รอให้สภาพงานกำหนดตนเอง แต่จะลงมือปรับงานให้เหมาะกับเป้าหมายและศักยภาพของตนมากกว่า

Petrou และคณะ (2012) พบว่า ปัจจัยด้านบริบทงานมีบทบาทต่อการเกิดการจัดแจงในงานอย่างชัดเจน โดยเฉพาะภาระงาน ความเป็นอิสระในการทำงาน และปฏิสัมพันธ์ระหว่างข้อเรียกร้องของงานกับความเป็นอิสระดังกล่าว กล่าวคือ เมื่อพนักงานเผชิญงานที่มีความกดดันหรือความท้าทาย และในขณะเดียวกันมีอิสระเพียงพอในการตัดสินใจ พนักงานจะมีแนวโน้มแสวงหาทรัพยากร แสวงหาความท้าทาย และปรับวิธีการทำงานของตนมากขึ้น จึงกล่าวได้ว่า สิ่งที่ส่งผลให้เกิดการจัดแจงในงานตามผลการศึกษานี้ คือ งานที่มีทั้งแรงผลักจากข้อเรียกร้องและเปิดโอกาสให้พนักงานขยับหรือปรับงานได้จริง

Rudolph และคณะ (2017) สังเคราะห์งานวิจัยอภิมานและพบว่า การจัดแจงในงานมีความสัมพันธ์เด่นกับปัจจัยด้านความแตกต่างระหว่างบุคคลและปัจจัยด้านลักษณะงาน โดยเฉพาะบุคลิกภาพเชิงรุกและการมุ่งเน้นแบบส่งเสริม ซึ่งมีความสัมพันธ์ค่อนข้างสูงกับการจัดแจงในงานโดยรวม นอกจากนี้ยังชี้ว่าลักษณะงานและทรัพยากรในงานเป็นอีกฐานสำคัญที่เอื้อต่อการเกิดการจัดแจงในงาน ข้อค้นพบนี้ทำให้เห็นชัดว่า ปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดการจัดแจงในงานไม่ได้มีเพียงแรงจูงใจภายในตัวบุคคลเท่านั้น แต่รวมถึงคุณลักษณะของงานที่เปิดโอกาสให้พนักงานริเริ่ม ปรับเปลี่ยน และแสวงหาทรัพยากรจากงานได้ด้วย

2.4.4 ปัจจัยผลของการจัดแจงในงาน

Bakker และคณะ (2012) พบว่า การจัดแจงในงานเป็นกลไกสำคัญที่เชื่อมโยงบุคลิกภาพเชิงรุกไปสู่พันธะทางใจในงานและผลการปฏิบัติงาน กล่าวคือ พนักงานที่มีแนวโน้มเชิงรุกมักปรับเปลี่ยนงานของตนเพื่อเพิ่มทรัพยากรและความท้าทายของงาน ซึ่งส่งผลให้เกิดความกระตือรือร้น

และความทุ่มเทต่อการทำงานมากขึ้น ข้อค้นพบนี้ชี้ให้เห็นอย่างชัดเจนว่า ผลสำคัญประการหนึ่งของการจัดแจงในงาน คือ การส่งเสริมพันธะทางใจในงาน และต่อเนื่องไปยังผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น

Rudolph และคณะ (2017) ซึ่งสังเคราะห์งานวิจัยเชิงอภิมานเกี่ยวกับการจัดแจงในงาน รายงานว่า การจัดแจงในงานมีความสัมพันธ์อย่างเด่นชัดกับผลลัพธ์ด้านการทำงานหลายประการ โดยเฉพาะพันธะทางใจในงาน ความพึงพอใจในงาน และผลการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ งานวิจัยดังกล่าวยังชี้ว่า การจัดแจงในงานแต่ละมิติมีความสัมพันธ์กับผลลัพธ์แตกต่างกันไป จึงสะท้อนว่าการจัดแจงในงานไม่ได้ก่อให้เกิดผลเพียงด้านเดียว แต่เป็นพฤติกรรมที่สัมพันธ์กับทั้งทัศนคติที่ดีต่องาน ความอยู่ดีมีสุขในการทำงาน และประสิทธิผลในการทำงานในภาพรวม

Irfan และ Qadeer (2020) อธิบายว่า การจัดแจงในงานเป็นปัจจัยที่ช่วยให้พนักงานสามารถปรับตัวและคงความสามารถในการทำงานท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงและข้อจำกัดของบริบทการทำงาน โดยเฉพาะในสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอนสูง แนวคิดดังกล่าวชี้ให้เห็นว่า ผลของการจัดแจงในงานมิได้จำกัดอยู่เพียงการเพิ่มความรู้สึกเชิงบวกต่องานเท่านั้น แต่ยังเชื่อมโยงกับการธำรงไว้ซึ่งความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของพนักงานด้วย กล่าวคือ เมื่อพนักงานสามารถปรับงานให้สอดคล้องกับทรัพยากร ความสามารถ และข้อเรียกร้องของงานได้ดีขึ้น ก็ย่อมมีแนวโน้มที่จะคงศักยภาพในการทำงานได้อย่างต่อเนื่องมากขึ้น

Irfan และคณะ (2023) ศึกษาเพิ่มเติมในกรอบความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน การจัดแจงในงาน และความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน และพบว่าการจัดแจงในงานเป็นกลไกสำคัญที่นำไปสู่ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน โดยทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านในกระบวนการเชิงแรงจูงใจ ผลการศึกษานี้ช่วยยืนยันให้เห็นชัดขึ้นว่า การจัดแจงในงานเป็นผลลัพธ์เชิงพฤติกรรมที่ไม่หยุดอยู่ที่การปรับงานในระยะสั้น แต่สามารถนำไปสู่ผลลัพธ์ระยะยาว คือ การคงไว้ซึ่งศักยภาพและความพร้อมในการทำงานอย่างต่อเนื่องในอนาคต

Lo Presti และคณะ (2023) พบว่า การจัดแจงในงานในรูปของการเพิ่มความท้าทายและการเพิ่มทรัพยากร มีส่วนต่อการพัฒนาความสามารถในการจ้างงานหรือความสามารถในการทำงานของบุคคลในระยะต่อเนื่อง โดยเฉพาะในบริบทที่บุคคลต้องเรียนรู้และปรับตัวจากประสบการณ์ทำงานจริง ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับการมองว่าการจัดแจงในงานเป็นพฤติกรรมเชิงรุกที่ช่วยให้บุคคลพัฒนาทักษะ ทรัพยากร และความพร้อมต่อเส้นทางอาชีพ จึงอาจกล่าวได้ว่า ผลของการจัดแจงในงานอีกประการหนึ่ง คือ การส่งเสริมการเติบโตและความพร้อมในการทำงานในระยะยาว

นอกจากนี้ การจัดแจงในงานยังมีความสัมพันธ์กับทั้งความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนและพันธะทางใจในงาน โดยรายละเอียดของความสัมพันธ์ดังกล่าวได้นำเสนอไว้แล้วในหัวข้อ 2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน และหัวข้อ 2.5 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับพันธะทางใจในงาน ตามลำดับ

2.5 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับพันธะทางใจในงาน (Work Engagment)

2.5.1 ความหมายของพันธะทางใจในงาน

Schaufeli และคณะ (2002) เสนอว่า พันธะทางใจในงาน หมายถึง สภาวะทางจิตใจเชิงบวกที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน อันเป็นสภาวะที่ทำให้บุคคลรู้สึกเติมเต็มจากการทำงาน และมีลักษณะสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ ความกระปรี้กระเปร่า การอุทิศตน และความจดจ่อกับงาน

Schaufeli และ Salanova (2007) เสนอว่า พันธะทางใจในงาน หมายถึง สภาวะการทำงานที่บุคคลมีพลังและความกระปรี้กระเปร่าสูง มีความทุ่มเทและความกระตือรือร้นต่องาน และมีความจดจ่อดื่มด่ำอยู่กับกิจกรรมการทำงาน

Bakker และ Demerouti (2008) เสนอว่า พันธะทางใจในงาน หมายถึง สภาวะที่รวมถึงความกระปรี้กระเปร่า การอุทิศตน และความจดจ่อกับงาน

Bakker และคณะ (2008) เสนอว่า พันธะทางใจในงาน หมายถึง การที่พนักงานมีลักษณะสำคัญของการมีพลังงานในการทำงานอยู่ในระดับสูง และการมีความรู้สึกผูกโยงกับงานของตนอย่างเข้มแข็ง

Christian และคณะ (2011) เสนอว่า พันธะทางใจในงาน หมายถึง สภาวะทางจิตใจที่ค่อนค่างคงทน ซึ่งสะท้อนการที่บุคคลลงทุนพลังงานส่วนบุคคลของตนลงไปพร้อมกันในประสบการณ์หรือประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า พันธะทางใจในงาน (Work Engagement) หมายถึง พนักงานมีส่วนร่วมกับงาน มีความมุ่งมั่น ความหลงใหล ความกระปรี้กระเปร่า จดจ่อกับงาน ใช้พลังความทุ่มเทเพื่อไปสู่เป้าหมายและทุ่มเทพลังงานกับงาน

2.5.2 ทฤษฎีพันธะทางใจในงาน

จากการทบทวนวรรณกรรมของ Schaufeli (2012) ผู้เป็นส่วนสำคัญคนหนึ่งของวงการวิชาการเกี่ยวกับจิตวิทยาการทำงาน จิตวิทยาองค์การ และเป็นกำลังหลักในการพัฒนาและนำเสนอทฤษฎีพันธะทางใจในงาน เสนอว่า แนวคิดพันธะทางใจในงานมีพัฒนาการจากหลายฐานคิดที่เชื่อมโยงต่อเนื่องกัน พัฒนาการของแนวคิดพันธะทางใจในงานมีจุดเริ่มต้นจากงานของ Kahn (1990) ซึ่งเป็นนักวิชาการกลุ่มแรกที่อธิบาย engagement at work ในฐานะการที่บุคคลนำตนเองเข้าไปผูกกับบทบาทการทำงาน ทั้งในด้านกายภาพ การรู้คิด อารมณ์ และจิตใจระหว่างการปฏิบัติงาน อันสะท้อนให้เห็นว่าการทำงานมิได้เป็นเพียงการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่เท่านั้น แต่ยังเป็นกระบวนการที่บุคคลนำพลังและตัวตนของตนเข้าไปมีส่วนร่วมกับงานอย่างแท้จริง

ต่อมา Schaufeli อธิบายว่า แนวคิดพันธะทางใจได้รับการพัฒนาในอีกแนวทางหนึ่งผ่านงานของ Maslach และ Leiter (1997) ซึ่งมองพันธะทางใจเป็นด้านตรงข้ามเชิงบวกของภาวะหมดไฟในการทำงาน โดยบุคคลที่มีพันธะทางใจจะมีความรู้สึกเชื่อมโยงกับงานอย่างมีพลังและมีประสิทธิผล

และมองงานเป็นสิ่งที่ท้าทายมากกว่าจะเป็นภาระที่ก่อให้เกิดความตึงเครียด แนวคิดนี้จึงมีส่วนสำคัญในการทำให้ engagement ถูกเชื่อมโยงกับบริบทของการทำงานอย่างชัดเจนยิ่งขึ้น

อย่างไรก็ตาม Schaufeli (2012) ชี้ให้เห็นว่า นอกเหนือจากมุมมองที่มองพันธะทางใจเป็นด้านตรงข้ามของภาวะหมดไฟแล้ว ยังมีอีกแนวทางหนึ่งที่มองว่าพันธะทางใจในงานเป็นแนวคิดอิสระที่มีความแตกต่างจาก burnout แม้จะมีความสัมพันธ์กันในทางลบก็ตาม โดยแนวคิดดังกล่าวได้รับการพัฒนาให้มีความชัดเจนมากขึ้นในงานของ Schaufeli และคณะ (2002) ซึ่งเสนอว่า พันธะทางใจในงานเป็นสภาวะทางจิตใจเชิงบวกที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน และประกอบด้วยความกระปรี้กระเปร่า การอุทิศตน และความจดจ่อกับงาน

ดังนั้น เมื่อพิจารณาจากการนำเสนอของ Schaufeli (2012) จะเห็นได้ว่า ทฤษฎีพันธะทางใจในงานมีพัฒนาการจากรากฐานแนวคิดการมีส่วนร่วมของบุคคลในบทบาทงานของ Kahn (1990) ต่อมาเชื่อมโยงกับมุมมองด้านตรงข้ามของภาวะหมดไฟในการทำงานของ Maslach และ Leiter (1997) ก่อนจะได้รับการพัฒนาให้เป็นแนวคิดพันธะทางใจในงาน ที่มีขอบเขตชัดเจนยิ่งขึ้นโดย Schaufeli และคณะ (2002) ซึ่งนับเป็นจุดสำคัญที่ทำให้พันธะทางใจในงานกลายเป็นแนวคิดหลักในงานจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การร่วมสมัย

Schaufeli (2012) อธิบายว่า ตัวทฤษฎีหลักของพันธะทางใจในงานที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางในปัจจุบันนั้น คือแนวคิดที่มองพันธะทางใจในงานเป็นแนวคิดอิสระแยกจากภาวะหมดไฟในการทำงานอย่างชัดเจน แม้ว่าทั้งสองแนวคิดจะมีความสัมพันธ์กันในทางลบก็ตาม โดยแนวคิดนี้ได้รับการพัฒนาอย่างชัดเจนในงานของ Schaufeli และคณะ (2002) ซึ่งเสนอว่า พันธะทางใจในงานเป็นสภาวะทางจิตใจเชิงบวกที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน และประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ ความกระปรี้กระเปร่า การอุทิศตน และความจดจ่อกับงาน แนวคิดดังกล่าวทำให้พันธะทางใจในงานมีสถานะเป็นตัวแปรทางจิตวิทยาที่มีความหมายเฉพาะของตนเอง มิใช่เพียงด้านตรงข้ามของภาวะหมดไฟในการทำงานเท่านั้น

Schaufeli (2012) ยังอธิบายเพิ่มเติมถึงทฤษฎีพันธะทางใจในงานว่า

(1) ความกระปรี้กระเปร่า (Vigor) เป็นองค์ประกอบที่สะท้อนระดับพลังงานและความยืดหยุ่นทางจิตใจในการทำงาน รวมถึงความมุ่งมั่นทุ่มเทความพยายามให้กับงานและความสามารถในการรักษาความพยายามไว้ แม้เผชิญอุปสรรค

(2) อุทิศตน (Dedication) เป็นองค์ประกอบที่สะท้อนการมีส่วนร่วมกับงานอย่างเข้มข้น การรับรู้งานว่ามีความหมาย มีความท้าทาย และก่อให้เกิดความภาคภูมิใจ แรงบันดาลใจ และความกระตือรือร้น

(3) ความจดจ่อกับงาน (Absorption) เป็นองค์ประกอบที่สะท้อนการมีสมาธิอย่างลึกซึ้งและการดื่มด่ำอยู่กับงาน จนทำให้รู้สึกว่าเวลาผ่านไปอย่างรวดเร็วและยากต่อการถอนตนเองออกจาก

งาน องค์ประกอบทั้งสามนี้จึงร่วมกันอธิบายพันธะทางใจในงานในฐานะสภาวะเชิงบวกที่ครอบคลุมทั้งมิติด้านพลังงาน ด้านอารมณ์ และด้านการรู้คิด

ในทิศทางเดียวกัน Bakker และคณะ (2008) อธิบายว่า พันธะทางใจในงานเป็นภาวะเชิงอารมณ์และแรงจูงใจ ความผาสุกในการทำงานเป็นไปในทางบวก ซึ่งมีลักษณะสำคัญคือ ความกระปรี้กระเปร่า การอุทิศตน และความจดจ่อกับงาน โดย Bakker และคณะ (2008) ยังชี้ว่า แม้จะมีมุมมองเกี่ยวกับพันธะทางใจในงานหลายแนวทาง แต่โดยภาพรวมแล้วนักวิชาการส่วนใหญ่เห็นตรงกันว่า พนักงานที่มีพันธะทางใจในงานสูงมักมีพลังงานอยู่ในระดับสูง และมีความรู้สึกผูกโยงกับงานของตนอย่างเข้มแข็ง นอกจากนี้เมื่อพิจารณาเชิงโครงสร้าง องค์ประกอบด้านความกระปรี้กระเปร่า (vigor) และการอุทิศตน (dedication) ถือเป็นแกนสำคัญที่อยู่ตรงข้ามกับความอ่อนล้าทางอารมณ์ (exhaustion) และความเหินห่างจากงาน (cynicism) ในภาวะหมดไฟในการทำงาน (burnout) โดยแกนแรกสะท้อนมิติด้านพลังงาน (energy) ส่วนแกนที่สองสะท้อนมิติด้านการระบุตัวตนหรือการมีความผูกโยงกับงาน (identification) ขณะที่ความจดจ่อกับงาน (absorption) ถูกเพิ่มเข้ามาเพื่อทำให้แนวคิดพันธะทางใจในงานสมบูรณ์ยิ่งขึ้นในฐานะประสบการณ์การทำงานเชิงบวกที่บุคคลมีสมาธิและดื่มด่ำอยู่กับงานอย่างลึกซึ้ง ด้วยเหตุนี้ ตัวทฤษฎีหลักของพันธะทางใจในงานจึงมิได้อธิบายเพียงการมีพลังหรือความรู้สึกที่ดีต่องานเท่านั้น แต่ยังอธิบายความลึกซึ้งของการมีส่วนร่วมทางจิตใจกับงานด้วย

Schaufeli (2012) ยังชี้ให้เห็นอีกว่า งานวิจัยเกี่ยวกับพันธะทางใจในงานในระยะต่อมาได้ให้ความสำคัญกับการวัดพันธะทางใจในงานในฐานะสภาวะทางจิตวิทยาที่มีความชัดเจนและสามารถประเมินได้อย่างเป็นระบบ โดยเครื่องมือที่ได้รับการใช้แพร่หลายมากที่สุด คือ Utrecht Work Engagement Scale ซึ่งประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ความกระปรี้กระเปร่า การอุทิศตน และความจดจ่อกับงาน และได้รับการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างในหลายประเทศ ข้อเท็จจริงดังกล่าวสะท้อนว่า ตัวทฤษฎีหลักของพันธะทางใจในงานตามแนวคิดของ Schaufeli และคณะมิได้หยุดอยู่เพียงระดับแนวคิดเชิงนามธรรม แต่ได้รับการพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดที่มีทั้งความชัดเจนเชิงทฤษฎีและความเป็นไปได้ในการวัดเชิงประจักษ์อย่างต่อเนื่อง

เมื่อพิจารณาในภาพรวม ตัวทฤษฎีหลักของพันธะทางใจในงานตามแนวคิดของ Schaufeli จึงอธิบายว่า พันธะทางใจในงานเป็นสภาวะทางจิตใจเชิงบวกที่เกี่ยวข้องกับการทำงานโดยตรง มีลักษณะเป็นประสบการณ์ด้านบวกที่บุคคลมีต่อกิจกรรมการทำงานของตน และประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 3 ด้าน ได้แก่ ความกระปรี้กระเปร่า การอุทิศตน และความจดจ่อกับงาน ซึ่งร่วมกันสะท้อนระดับพลัง ความหมาย และการดื่มด่ำในการทำงาน อันเป็นแกนกลางของแนวคิดพันธะทางใจในงานที่ได้รับการยอมรับและใช้อ้างอิงอย่างแพร่หลายในงานวิจัยร่วมสมัย

นอกจากนี้ยังมีแนวคิดพันธะทางใจที่ใกล้เคียง คือ แนวคิดพันธะทางใจในหน้าที่การงาน (job engagement) ของ Rich และคณะ (2010) ซึ่งพัฒนาขึ้นบนฐานแนวคิดของ Kahn โดยอธิบายว่า ความผูกพันในงานเป็นแนวคิดเชิงแรงจูงใจแบบพหุมิติที่สะท้อนการลงทุนพลังของบุคคลลงในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ทั้งในด้านกายภาพ (physical) ด้านการรู้คิด (cognitive) และด้านอารมณ์ (emotional) กล่าวคือ

(1) องค์ประกอบด้านกายภาพ (physical) หมายถึง การทุ่มเทแรงกายและความพยายามในการทำงาน

(2) องค์ประกอบด้านการรู้คิด (cognitive) หมายถึง การมีสมาธิ ความใส่ใจ และการจดจ่อกับงาน ขณะที่

(3) องค์ประกอบด้านอารมณ์ (emotional) หมายถึง การมีความรู้สึกผูกพัน สนใจ และมีส่วนร่วมทางอารมณ์ต่อการทำงาน

โดย Rich และคณะ เห็นว่าองค์ประกอบทั้ง 3 ด้านนี้มิได้แยกขาดจากกัน แต่สะท้อนการที่บุคคลนำพลังของตนเข้าไปใช้ในการปฏิบัติงานอย่างพร้อมกันและครบถ้วน ดังนั้น พันธะทางใจในหน้าที่การงาน Rich และคณะ จึงมีความใกล้เคียงกับแนวคิดพันธะทางใจในงานในแง่ที่ต่างก็อธิบายการที่บุคคลนำตนเองเข้าไปมีส่วนร่วมกับงานอย่างเต็มที่ อย่างไรก็ตาม แนวคิดนี้ใช้คำว่า ความผูกพันในงาน และเน้นองค์ประกอบในฐานะการลงทุนพลังของบุคคลในการปฏิบัติงานเป็นสำคัญ

และเมื่อพิจารณาร่วมกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่มุ่งศึกษาพันธะทางใจในงานในระดับปัจเจกบุคคลของพนักงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค ผู้วิจัยจึงเลือกใช้แนวคิดของ Schaufeli และ Bakker (2010) เป็นฐานสำคัญในการพัฒนาเครื่องมือวิจัย เนื่องจากเป็นแนวคิดที่อธิบายพันธะทางใจในงานได้อย่างชัดเจนในฐานะสภาวะทางจิตใจเชิงบวกที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน และครอบคลุมองค์ประกอบสำคัญ 3 ด้าน ได้แก่ ความกระปรี้กระเปร่า การอุทิศตน และความจดจ่อกับงานอันสะท้อนระดับพลังใจ ความทุ่มเท และการมีส่วนร่วมทางจิตใจของพนักงานต่อการทำงานอย่างเป็นระบบ กรอบแนวคิดดังกล่าวจึงมีความเหมาะสมกับบริบทการทำงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ ซึ่งต้องอาศัยทั้งความพร้อมในการปฏิบัติงาน ความรับผิดชอบต่อภารกิจ และความทุ่มเทต่อบทบาทหน้าที่ภายใต้โครงสร้างองค์การที่ค่อนข้างชัดเจน อีกทั้งยังเอื้อต่อการแปลงแนวคิดเชิงทฤษฎีไปสู่การพัฒนาเครื่องมือวัดเชิงประจักษ์ได้อย่างเป็นระบบ และสอดคล้องกับโครงสร้างตัวแปรในการวิจัยครั้งนี้มากที่สุด

2.5.3 ปัจจัยเชิงสาเหตุของพันธะทางใจในงาน

2.5.3.1 ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน (Sustainable Employability) กับพันธะทางใจในงาน (Work Engagement)

Van Dam และคณะ (2017) เสนอว่า การทำงานอย่างยั่งยืนหรือความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนมีความสำคัญต่อผลลัพธ์เชิงบวกของการทำงาน โดยผู้เขียนชี้ให้เห็นว่า การทำงานที่มีคุณค่าในตัวเองและบริบทการทำงานที่สนับสนุนตามช่วงวัยมีส่วนช่วยให้พนักงานสามารถคงการทำงานไว้ได้อย่างมีคุณภาพในระยะยาว ทั้งยังสัมพันธ์กับผลลัพธ์สำคัญของการทำงาน เช่น พันธะทางใจในงานและความผูกพันด้านความรู้สึกต่อองค์การ แนวคิดนี้จึงสะท้อนว่า เมื่อพนักงานรับรู้ว่างานของตนมีคุณค่า สอดคล้องกับตนเอง และอยู่ในสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานอย่างต่อเนื่อง ก็ย่อมมีแนวโน้มที่จะเกิดความทุ่มเท ความผูกพัน และความเต็มใจในการทำงานมากขึ้นตามไปด้วย อย่างไรก็ตาม งานของ Van Dam และคณะ เน้นการอธิบายความสำคัญของการทำงานอย่างยั่งยืนในฐานะเงื่อนไขที่เอื้อต่อผลลัพธ์เชิงบวกของการทำงาน จึงควรใช้ในฐานะแหล่งที่สนับสนุนความเชื่อมโยงระหว่างความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนกับพันธะทางใจในงาน มากกว่าการอ้างว่าเป็นความสัมพันธ์เชิงสาเหตุโดยตรงอย่างเด็ดขาด

Alcover และคณะ (2021) ได้สังเคราะห์วรรณกรรมเกี่ยวกับความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนในช่วงวัยทำงานตอนกลางและตอนปลาย และเสนอว่า ผลสืบเนื่องของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนนั้นครอบคลุมทั้งระดับบุคคล ระดับการทำงาน และระดับองค์การ โดยในระดับการทำงาน ผู้เขียนระบุพันธะทางใจในงานไว้เป็นหนึ่งในผลลัพธ์สำคัญของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน การสังเคราะห์ดังกล่าวช่วยยืนยันในเชิงทฤษฎีและเชิงภาพรวมของวรรณกรรมว่า ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนมิได้มีความสำคัญเฉพาะต่อการคงอยู่ในตลาดแรงงานเท่านั้น แต่ยังสัมพันธ์กับคุณภาพของประสบการณ์การทำงานด้วย โดยเฉพาะการที่พนักงานยังคงมีพลังใจ มีความทุ่มเท และมีความจดจ่อต่องานของตน ดังนั้น งานของ Alcover และคณะ จึงมีน้ำหนักในฐานะแหล่งอ้างอิงเชิงสังเคราะห์ที่สนับสนุนว่า พันธะทางใจในงานเป็นผลลัพธ์สำคัญประการหนึ่งของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน

Gürbüz และคณะ (2023) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนกับพันธะทางใจในงานในลักษณะสามช่วงเวลา และพบว่า ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพันธะทางใจในงาน งานชิ้นนี้มีความสำคัญเพราะเป็นหลักฐานเชิงประจักษ์ที่ตรวจสอบความเชื่อมโยงของตัวแปรทั้งสองในลักษณะตามช่วงเวลา จึงช่วยเสริมให้เห็นว่าความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนมิใช่เพียงแนวคิดเชิงนามธรรม แต่มีความเกี่ยวข้องกับระดับของพลังใจ ความทุ่มเท และความผูกพันต่อการทำงานของพนักงานอย่างเป็นรูปธรรม

จากข้อค้นพบและหลักฐานที่ผู้วิจัยค้นพบในการทบทวนวรรณกรรมที่ได้นำเสนอมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงได้นำกรอบแนวคิดดังกล่าวมากำหนดเป็นสมมติฐานหลักสำหรับการดำเนินงานวิจัยในระยะที่ 2 ดังนี้

สมมติฐานการวิจัยที่ 8 ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน (Sustainable Employability) มีอิทธิพลทางตรงต่อ พันธะทางใจในงาน (Work Engagement) ของพนักงาน

2.5.3.2 ภาวะลื่นไหลในการทำงาน (Work-related Flow) กับพันธะทางใจในงาน (Work Engagement)

Geyser และคณะ (2015) ศึกษาโครงสร้างของภาวะลื่นไหลในการทำงานด้วยเครื่องมือ Work-Related Flow Inventory และพบว่า ภาวะลื่นไหลในการทำงานประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ความหมกมุ่นกับงาน (absorption) ความรื่นรมย์ในการทำงาน (work enjoyment) และแรงจูงใจภายในต่อการทำงาน (intrinsic work motivation) โดยผลการตรวจสอบความตรงเชิงลู่เข้า (Convergent Validity) ยังชี้ว่าองค์ประกอบดังกล่าวมีความสัมพันธ์กับพันธะทางใจในงาน และโดยเฉพาะความหมกมุ่นกับงานและความรื่นรมย์ในการทำงานมีความเกี่ยวข้องกับพันธะทางใจในงานอย่างชัดเจน ข้อค้นพบนี้จึงสะท้อนว่า เมื่อบุคคลมีประสบการณ์การทำงานที่จดจ่อเพลิดเพลิน และขับเคลื่อนด้วยแรงจูงใจจากภายในมากขึ้น ก็ย่อมมีแนวโน้มที่จะเกิดพลังใจ ความทุ่มเท และความจดจ่อต่องานมากขึ้นตามไปด้วย

Van Ittersum (2015) อธิบายว่า ภาวะลื่นไหลในการทำงานกับพันธะทางใจในงานเป็นตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันอย่างชัดเจน และไม่ใช่ตัวแปรเดียวกัน โดยผลการศึกษาพบว่า ภาวะลื่นไหล และพันธะทางใจเป็นโครงสร้างที่แยกจากกัน แม้จะมีความเกี่ยวข้องกัน และทั้งสองตัวแปรต่างมีความสัมพันธ์กับผลลัพธ์ด้านการทำงานหลายประการในทิศทางใกล้เคียงกัน ขณะเดียวกัน engagement เป็นตัวพยากรณ์ที่เด่นกว่ามากกว่าภาวะลื่นไหล ในบางผลลัพธ์ จึงสะท้อนว่า ภาวะลื่นไหลในการทำงานมีความเชื่อมโยงกับพันธะทางใจในงานในฐานะประสบการณ์เชิงบวกของการทำงานที่เกื้อหนุนกัน กล่าวคือ เมื่อบุคคลเกิดภาวะลื่นไหลในการทำงานมากขึ้น ก็มีแนวโน้มที่จะเกิดพันธะทางใจในงานสูงขึ้นด้วย แต่ทั้งสองแนวคิดยังคงมีขอบเขตเฉพาะของตนเอง และไม่ควรตีความว่าเป็นสิ่งเดียวกัน

Weintraub และคณะ (2023) เสนอกรอบอธิบายภาวะลื่นไหลในการทำงานในชื่อ The Cognitive Control Model of Work-related Flow โดยชี้ว่า ภาวะลื่นไหลในการทำงานเกี่ยวข้องกับความสามารถในการมุ่งความสนใจและควบคุมทรัพยากรทางปัญญาไปสู่กิจกรรมการทำงานอย่างต่อเนื่อง และในโมเดลดังกล่าวผู้เขียนได้นำพันธะทางใจในงานรวมไว้เป็นหนึ่งในผลลัพธ์ของภาวะลื่นไหลในการทำงานด้วย ข้อเสนอเช่นนี้ช่วยอธิบายความเชื่อมโยงระหว่างตัวแปรทั้งสองในเชิงกลไกว่า เมื่อบุคคลสามารถรักษาสมาธิ ควบคุมความสนใจ และดำเนินกิจกรรมการทำงานได้อย่างไหลลื่น ก็ย่อมเอื้อต่อการเกิดการมีส่วนร่วม ความทุ่มเท และความผูกพันต่อการทำงานในระดับที่สูงขึ้นได้

จากข้อค้นพบและหลักฐานที่ผู้วิจัยค้นพบในการทบทวนวรรณกรรมที่ได้นำเสนอมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงได้นำกรอบแนวคิดดังกล่าวมากำหนดเป็นสมมติฐานหลักสำหรับการดำเนินงานวิจัยในระยะที่ 2 ดังนี้

สมมติฐานการวิจัยที่ 5 ภาวะลื่นไหลในการทำงาน (Work-Related Flow) มีอิทธิพลทางตรงต่อพันธะทางใจในงาน (Work Engagement) ของพนักงาน

2.5.3.3 การใช้จุดแข็ง (Strength Use) กับพันธะทางใจในงาน (Work Engagement)

Van Woerkom และคณะ (2016) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้จุดแข็งกับพันธะทางใจในงานในลักษณะรายสัปดาห์ และพบว่า ในสัปดาห์ที่พนักงานได้ใช้จุดแข็งของตนมากขึ้น พนักงานก็มักมีระดับพันธะทางใจในงานสูงขึ้นตามไปด้วย ข้อค้นพบดังกล่าวมีความสำคัญเพราะแสดงให้เห็นความเชื่อมโยงของตัวแปรทั้งสองในระดับการเปลี่ยนแปลงระยะสั้น กล่าวคือ การใช้จุดแข็งมิได้เป็นเพียงลักษณะทั่วไปของบุคคล แต่เป็นพฤติกรรมหรือประสบการณ์ในการทำงานที่สามารถสัมพันธ์กับระดับพลังใจ ความทุ่มเท และความจดจ่อต่องานในแต่ละช่วงเวลาได้โดยตรง งานของ Van Woerkom และคณะ จึงเป็นหลักฐานสำคัญที่สนับสนุนว่า การใช้จุดแข็งมีความเกี่ยวข้องเชิงบวกกับพันธะทางใจในงานอย่างค่อนข้างชัดเจน

Meyers และ Van Woerkom (2017) พบว่า การแทรกแซงที่มุ่งส่งเสริมการใช้จุดแข็งสามารถส่งผลดีต่อความผาสุกทั่วไปและความผาสุกที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน โดยมีอารมณ์เชิงบวกเป็นตัวแปรส่งผ่าน งานชิ้นนี้ไม่ได้ชี้ตรง ๆ ว่าการใช้จุดแข็งส่งผลทางตรงต่อพันธะทางใจในงาน แต่มีความสำคัญในฐานะแหล่งอ้างอิงที่สะท้อนกลไกทางจิตวิทยาว่า เมื่อบุคคลได้รับการส่งเสริมให้ใช้จุดแข็งของตนมากขึ้น ก็อาจเกิดอารมณ์เชิงบวกมากขึ้น และอารมณ์เชิงบวกดังกล่าวอาจเอื้อต่อความผาสุกในการทำงานในภาพรวม ดังนั้น งานของ Meyers และ Van Woerkom จึงสนับสนุนความเชื่อมโยงระหว่างการใช้จุดแข็งกับพันธะทางใจในงานในเชิงอ้อม มากกว่าการอ้างว่าเป็นอิทธิพลทางตรงอย่างเด็ดขาด

Bakker และ Van Woerkom (2018) อธิบายว่า การใช้จุดแข็งในองค์การเป็นแนวทางเชิงบวกด้านอาชีวอนามัยที่ช่วยให้พนักงานสามารถใช้ศักยภาพของตนได้อย่างเต็มที่ผ่านการปรับงานและสภาพแวดล้อมการทำงานอย่างเชิงรุก และการใช้จุดแข็งในลักษณะดังกล่าวสามารถก่อให้เกิดความทุ่มเทและความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น ข้อเสนอของผู้เขียนจึงช่วยเสริมในเชิงทฤษฎีว่า การใช้จุดแข็งมิได้เพียงเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานหรือความรู้สึกว่าตนมีความสามารถเท่านั้น แต่ยังสัมพันธ์กับภาวะด้านบวกของการทำงานที่ใกล้เคียงกับพันธะทางใจในงานด้วย ด้วยเหตุนี้ การใช้จุดแข็งจึงอาจพิจารณาได้ว่าเป็นทรัพยากรส่วนบุคคลสำคัญที่เอื้อต่อการเกิดพันธะทางใจในงาน แม้ความเด่นชัดของความสัมพันธ์ดังกล่าวอาจขึ้นอยู่กับบริบทองค์การและโอกาสที่พนักงานได้รับในการใช้จุดแข็งของตนร่วมด้วย

จากข้อค้นพบและหลักฐานที่ผู้วิจัยค้นพบในการทบทวนวรรณกรรมที่ได้นำเสนอมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงได้นำกรอบแนวคิดดังกล่าวมากำหนดเป็นสมมติฐานหลักสำหรับการดำเนินงานวิจัยในระยะที่ 2 ดังนี้

สมมติฐานการวิจัยที่ 6 การใช้จุดแข็ง (Strengths Use) มีอิทธิพลทางตรงต่อพันธะทางใจในงาน (Work Engagement) ของพนักงาน

2.5.3.4 การจัดแจงในงาน (Job Crafting) กับพันธะทางใจในงาน (Work Engagement)

Bakker และ Oerlemans (2019) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดแจงในงานรายวันกับพันธะทางใจในงานแบบช่วงขณะ และเสนอว่า การจัดแจงในงานเป็นกระบวนการเชิงรุกที่ช่วยให้บุคคลปรับงานของตนให้สอดคล้องกับความต้องการทางจิตวิทยาและการกำกับตนเองมากขึ้น โดยผลการศึกษาชี้ว่า การจัดแจงในงานในชีวิตประจำวันมีความเกี่ยวข้องกับพันธะทางใจในงานแบบช่วงขณะ กล่าวคือ เมื่อบุคคลสามารถปรับกิจกรรมหรือวิธีการทำงานของตนให้เหมาะสมมากขึ้นในแต่ละวัน ก็ย่อมเอื้อต่อการเกิดพลัง ความทุ่มเท และความจดจ่อต่อการทำงานในช่วงเวลานั้นมากขึ้น งานของ Bakker and Oerlemans จึงสนับสนุนอย่างชัดเจนว่า การจัดแจงในงานเป็นปัจจัยที่สัมพันธ์กับพันธะทางใจในงานในเชิงบวก โดยเฉพาะในระดับประสบการณ์การทำงานที่เกิดขึ้นระหว่างวัน

Jiang และคณะ (2022) ศึกษาโมเดลความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรและข้อเรียกร้องในงาน การจัดแจงในงาน และพันธะทางใจในงานของผู้ค้าปลีกยาสูบ และพบว่า การจัดแจงในงานมีบทบาทเชื่อมโยงกับพันธะทางใจในงานอย่างมีนัยสำคัญ โดยผู้เขียนอธิบายว่าเมื่อบุคคลสามารถแสวงหาทรัพยากร เพิ่มความท้าทาย และปรับงานของตนอย่างเหมาะสม ก็ย่อมมีแนวโน้มที่จะเกิดการมีส่วนร่วมและความทุ่มเทต่อการทำงานมากขึ้น ข้อค้นพบดังกล่าวมีความสำคัญเพราะช่วยยืนยันในเชิงประจักษ์ว่า การจัดแจงในงานมิได้เป็นเพียงพฤติกรรมเชิงรุกที่ทำให้งานเหมาะกับตนเองมากขึ้นเท่านั้น แต่ยังเป็นกลไกสำคัญที่เอื้อต่อการเกิดพันธะทางใจในงานด้วย โดยเฉพาะเมื่อพิจารณาร่วมกับทรัพยากรในงานและบริบทการทำงานที่เหมาะสม

Lichtenthaler และ Fischbach (2019) เสนอจากการวิเคราะห์อภิมานว่าความสัมพันธ์ระหว่างการจัดแจงในงานกับพันธะทางใจในงานมิได้เป็นไปในทิศทางเดียวกันเสมอไป แต่ขึ้นอยู่กับลักษณะของการจัดแจงในงาน กล่าวคือ การจัดแจงในงานแบบมุ่งส่งเสริม (promotion-focused job crafting) มีแนวโน้มสัมพันธ์ในทางบวกกับผลลัพธ์เชิงบวกของการทำงานรวมถึงพันธะทางใจในงาน ขณะที่การจัดแจงในงานแบบมุ่งป้องกัน (prevention-focused job crafting) อาจสัมพันธ์ในทางลบได้ ข้อเสนอของ Lichtenthaler และ Fischbach จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในเชิงทฤษฎี เพราะช่วยให้เห็นชัดว่า การจัดแจงในงานจะส่งเสริมพันธะทางใจในงานได้มากน้อยเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับว่าบุคคลจัดแจงงานเพื่อแสวงหาโอกาส พัฒนา และเพิ่มทรัพยากรในการทำงานหรือจัดแจงงานเพื่อหลีกเลี่ยงแรงกดดันและลดภาระที่สร้างปัญหาแก่ตนเองเป็นสำคัญ

จากข้อค้นพบและหลักฐานจากการทบทวนวรรณกรรมที่ได้นำเสนอมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงได้นำกรอบแนวคิดดังกล่าวมากำหนดเป็นสมมติฐานหลักสำหรับการดำเนินงานวิจัยในระยะที่ 2 ดังนี้

สมมติฐานการวิจัยที่ 7 การจัดแจงในงาน (Job Crafting) มีอิทธิพลทางตรงต่อพันธะทางใจในงาน (Work Engagement) ของพนักงาน

2.5.4 ปัจจัยผลของพันธะทางใจในงาน

Bakker และคณะ (2008) อธิบายว่า พันธะทางใจในงานก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่สำคัญต่อการทำงาน โดยงานวิจัยระยะแรกชี้ว่า พันธะทางใจในงานสามารถพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจของลูกค้าได้ ข้อค้นพบดังกล่าวสะท้อนว่า เมื่อพนักงานมีพลังในการทำงาน มีความทุ่มเทและมีความจดจ่อต่องานสูงขึ้น ก็ย่อมเอื้อต่อการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพและส่งผลดีต่อผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์การด้วย

Christian และคณะ (2011) เสนอจากการทบทวนเชิงปริมาณว่า พันธะทางใจในงานมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานทั้งด้านงานหลักและพฤติกรรมสนับสนุนบริบทองค์การ โดยผู้เขียนอธิบายว่า พนักงานที่มีพันธะทางใจในงานมักมีความระมัดระวัง มีสมาธิ และมุ่งความสนใจไปที่ภารกิจการทำงานมากกว่า จึงเอื้อต่อการปฏิบัติงานตามหน้าที่และการแสดงพฤติกรรมเชิงบวกที่สนับสนุนองค์การมากขึ้น งานชิ้นนี้จึงช่วยยืนยันในภาพรวมว่า พันธะทางใจในงานเป็นปัจจัยสำคัญที่สัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรอย่างชัดเจน

Bakker และ Bal (2010) พบว่า พันธะทางใจในงานระดับรายสัปดาห์สามารถพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานรายสัปดาห์ได้ กล่าวคือ ในสัปดาห์ที่บุคคลมีพันธะทางใจในงานสูงขึ้น ก็มีแนวโน้มที่จะปฏิบัติงานได้ดีขึ้นในสัปดาห์นั้นด้วย ข้อค้นพบนี้มีความสำคัญเพราะแสดงให้เห็นว่า ผลของพันธะทางใจในงานไม่ได้จำกัดอยู่เพียงระดับภาพรวมระยะยาวเท่านั้น แต่ยังส่งผลเชิงบวกต่อคุณภาพการทำงานในช่วงเวลาระยะสั้นอย่างชัดเจนด้วย

Schaufeli และคณะ (2009) พบว่า พันธะทางใจในงานสามารถพยากรณ์ความถี่ของการขาดงานในอนาคตที่ลดลงได้ โดยผู้เขียนอธิบายว่า ภาวะหมดไฟในการทำงาน (burnout) สัมพันธ์กับการลาป่วยที่ยาวนานขึ้น ขณะที่พันธะทางใจในงานสัมพันธ์กับการขาดงานที่เกิดขึ้นน้อยลง ข้อค้นพบดังกล่าวจึงสะท้อนว่า พันธะทางใจในงานมิได้ส่งผลเฉพาะต่อประสิทธิภาพการทำงานเท่านั้น แต่ยังเอื้อต่อการคงอยู่ในการทำงานและการมีความพร้อมในการทำงานอย่างต่อเนื่องด้วย

Hakanen และคณะ (2008) พบในงานศึกษาระยะยาว 3 ปีว่า ทรัพยากรในงานส่งผลต่อพันธะทางใจในงานในอนาคต และพันธะทางใจในงานดังกล่าวสามารถพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์การได้ ขณะเดียวกัน การถดถอยของข้อเรียกร้องจากงานจะนำไปสู่ภาวะหมดไฟในการทำงานและภาวะซึมเศร้า งานนี้จึงช่วยให้เห็นอย่างชัดเจนว่า ผลของพันธะทางใจในงานไม่ได้หยุดอยู่เพียง

ระดับการปฏิบัติงาน แต่ยังขยายไปสู่ผลลัพธ์เชิงทัศนคติที่สำคัญ ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์การ และในอีกด้านหนึ่งยังชี้ให้เห็นบทบาทของพันธะทางใจในงานในฐานะส่วนหนึ่งของกระบวนการสร้างความเป็นอยู่ที่ดีของสุขภาพจิตในระยะยาวด้วย

2.6 แนวคิดและทฤษฎีทางจิตวิทยา และเทคนิคที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม

2.6.1 แนวคิดและทฤษฎีทางจิตวิทยาที่เกี่ยวข้อบกับการฝึกอบรม

Bandura (1977) เสนอทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคมว่า บุคคลสามารถเรียนรู้ได้จากการสังเกตแบบอย่าง การรับรู้ผลของพฤติกรรม และการตีความประสบการณ์ของตนร่วมกับผู้อื่น แนวคิดนี้จึงมีความสอดคล้องกับการฝึกอบรมที่ใช้กระบวนการกลุ่ม การอภิปราย การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การสะท้อนความคิดเห็น และการเรียนรู้จากตัวอย่างของผู้อื่น เนื่องจากผู้เข้าร่วมมิได้เรียนรู้จากการฟังบรรยายเพียงฝ่ายเดียว แต่ยังเรียนรู้ผ่านการสังเกต การเปรียบเทียบ และการรับข้อมูลย้อนกลับจากเพื่อนร่วมกลุ่มด้วย ทั้งนี้ โปรแกรมการฝึกอบรมของผู้วิจัยได้ระบุการใช้ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคมของ Bandura ไว้อย่างชัดเจนในหลายกิจกรรม

Bakker (2008) อธิบายภาวะลื่นไหลในการทำงาน (Work-Related Flow) ว่าเป็นประสบการณ์เชิงบวกในการทำงานที่ประกอบด้วยความหมกมุ่นกับงาน ความรื่นรมย์ในการทำงาน และแรงจูงใจภายในต่อการทำงาน แนวคิดนี้มีความเหมาะสมต่อการนำมาใช้ในการฝึกอบรมครั้งนี้ เนื่องจากช่วยให้ผู้วิจัยสามารถแปลงแนวคิดภาวะลื่นไหลไปสู่การออกแบบกิจกรรมที่มุ่งพัฒนาองค์ประกอบของภาวะลื่นไหลในการทำงานได้อย่างชัดเจนและสอดคล้องกับตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

Baldwin และ Ford (1988) เสนอว่า ผลของการฝึกอบรมมิได้ขึ้นอยู่กับเนื้อหาหรือกิจกรรมเพียงอย่างเดียว แต่ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบสำคัญ 3 ส่วน ได้แก่ การออกแบบการฝึกอบรม คุณลักษณะของผู้เข้ารับการฝึกอบรม และสภาพแวดล้อมการทำงานหลังการฝึกอบรม แนวคิดนี้มีความเกี่ยวข้องกับการวิจัยครั้งนี้อย่างยิ่ง เพราะการพัฒนาโปรแกรมมิได้มุ่งเพียงการจัดกิจกรรมให้ผู้เข้าร่วมเรียนรู้ในห้องฝึกอบรมเท่านั้น แต่ยังคำนึงถึงความเหมาะสมของผู้เข้าร่วม ระยะเวลา เนื้อหา และความเป็นไปได้ในการนำสิ่งที่เรียนรู้ไปประยุกต์ใช้ในบริบทการทำงานจริงของพนักงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภคด้วย

Beck (2011) อธิบายแนวคิดการบำบัดทางความคิดและพฤติกรรม (Cognitive Behavior Therapy) ว่า ความคิด ความรู้สึก และพฤติกรรมมีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กัน และสามารถปรับเปลี่ยนได้ผ่านการตรวจสอบและปรับกรอบความคิด แนวคิดนี้มีความเกี่ยวข้องกับกิจกรรมในโปรแกรมที่ใช้เทคนิคการปรับกรอบความคิด (CBT Reframing) เพื่อให้ผู้เข้าร่วมเรียนรู้การตีความสถานการณ์การทำงานใหม่ในเชิงสร้างสรรค์ เห็นคุณค่าและความหมายของงานมากขึ้น และลดการยึดติดกับมุมมองด้านลบที่เป็นอุปสรรคต่อแรงจูงใจและความผูกพันในการทำงาน

Bloom (1956) เสนอการจำแนกวัตถุประสงค์ทางการศึกษาในมิติด้านการรู้คิด ซึ่งช่วยให้การออกแบบการเรียนรู้สามารถกำหนดผลลัพธ์ของผู้เรียนได้อย่างชัดเจนและเป็นลำดับ ตั้งแต่การรับรู้และความเข้าใจ ไปจนถึงการประยุกต์ใช้และการคิดในระดับที่สูงขึ้น แนวคิดนี้มีความเกี่ยวข้องกับโปรแกรมการฝึกอบรมครั้งนี้ในแง่ที่กิจกรรมต่าง ๆ มิได้มุ่งเพียงให้ผู้เข้าร่วมรับฟังเนื้อหา แต่ยังมุ่งให้เกิดความเข้าใจ การสะท้อนคิด การทดลองปฏิบัติ และการนำสิ่งที่เรียนรู้ไปเชื่อมโยงกับสถานการณ์การทำงานจริงของตนเอง ทั้งนี้ โปรแกรมของผู้วิจัยได้ระบุการใช้ทฤษฎีการเรียนรู้ของ Bloom ไว้ในช่วงกิจกรรมเตรียมความพร้อมของโปรแกรมโดยตรง

Brouwers และคณะ (2015) อธิบายความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนในฐานะความสามารถของบุคคลในการคงการทำงานอย่างมีคุณค่าและมีคุณภาพตลอดช่วงชีวิตการทำงานภายใต้เงื่อนไขที่เอื้อต่อสุขภาพ แรงจูงใจ ความสามารถ และการมีส่วนร่วม แนวคิดนี้จึงมีความเหมาะสมต่อการใช้เป็นฐานในการออกแบบกิจกรรมฝึกอบรมที่มุ่งพัฒนาความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของพนักงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค เนื่องจากครอบคลุมมิติสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการคงไว้ซึ่งศักยภาพในการทำงานอย่างต่อเนื่องและสมดุลในระยะยาว

Csikszentmihalyi (1990) อธิบายทฤษฎีภาวะลื่นไหลว่า บุคคลจะเกิดสภาวะลื่นไหลเมื่อสามารถจดจ่อกับกิจกรรมที่ทำอย่างเต็มที่ รู้สึกท้าทายอย่างเหมาะสม และมีความต่อเนื่องของประสบการณ์จนลืมสิ่งรบกวนรอบตัว แนวคิดนี้จึงเป็นฐานสำคัญของการออกแบบกิจกรรมที่มุ่งพัฒนาภาวะลื่นไหลในการทำงานในโปรแกรมการฝึกอบรมครั้งนี้ โดยช่วยอธิบายกลไกการเกิดความจดจ่อ ความเพลิดเพลิน และแรงจูงใจภายในระหว่างการทำกิจกรรม

Pavlov (1972) ตามที่ระบุไว้ในโปรแกรมการฝึกอบรม อธิบายทฤษฎีการวางเงื่อนไขว่าการตอบสนองบางอย่างของบุคคลสามารถถูกสร้างขึ้นได้ผ่านการเชื่อมโยงสิ่งเร้าเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ หลักการดังกล่าวมีความสอดคล้องกับกิจกรรมฝึกอบรมที่ต้องอาศัยการสร้างสัญญาณร่วม การกำหนดกติกา และการตอบสนองต่อผู้วิจัยหรือวิทยากรอย่างพร้อมเพรียง โดยเฉพาะกิจกรรมเตรียมความพร้อมในช่วงแรกของโปรแกรมที่มุ่งให้ผู้เข้าร่วมเกิดความคุ้นเคยกับรูปแบบการดำเนินกิจกรรมและสามารถตอบสนองต่อสัญญาณต่าง ๆ ได้อย่างราบรื่น

Skinner (1950) อธิบายทฤษฎีการเสริมแรงว่า พฤติกรรมที่ได้รับผลลัพธ์ทางบวกมีแนวโน้มจะเกิดซ้ำมากขึ้น ขณะที่พฤติกรรมที่ไม่ได้รับการเสริมแรงหรือได้รับผลในทางลบย่อมมีแนวโน้มลดลง หลักคิดดังกล่าวมีความสำคัญต่อการออกแบบกิจกรรมฝึกอบรมที่ต้องการส่งเสริมการมีส่วนร่วม ความกล้าแสดงออก และความต่อเนื่องของพฤติกรรมการเรียนรู้ของผู้เข้าร่วม เช่น การให้คำชม การให้รางวัล และการสร้างแรงเสริมระหว่างกิจกรรม ซึ่งในโปรแกรมของผู้วิจัยได้ระบุการใช้ทฤษฎีของ Skinner ไว้โดยตรงในหลายกิจกรรม โดยเฉพาะกิจกรรมเตรียมความพร้อมและกิจกรรมสรุปปัจฉิมนิเทศ

Sweller (1988) อธิบายทฤษฎีภาระทางปัญญา (Cognitive Load Theory) ว่า ความสามารถในการประมวลผลข้อมูลของมนุษย์มีข้อจำกัด หากข้อมูลหรือสิ่งรบกวนมีมากเกินไปจะทำให้ประสิทธิภาพการเรียนรู้และการปฏิบัติงานลดลง แนวคิดนี้จึงมีความสำคัญต่อการออกแบบกิจกรรมฝึกอบรมที่ต้องการพัฒนาสมาธิ ความจดจ่อ และการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะช่วยอธิบายว่าการลดสิ่งรบกวน การจัดลำดับเนื้อหาอย่างเหมาะสม และการออกแบบกิจกรรมให้สอดคล้องกับขีดความสามารถของผู้เข้าร่วมจะเอื้อต่อการเรียนรู้ได้มากขึ้น โดย Sweller ได้รับการระบุไว้ในบรรณานุกรมของเล่มล่าสุดอย่างชัดเจน

Thorndike (1913) อธิบายกฎแห่งความพร้อม (Law of Readiness) ว่า การเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ดีเมื่อผู้เรียนมีความพร้อมทั้งทางร่างกาย จิตใจ และแรงจูงใจต่อสิ่งที่จะเรียนรู้ หลักการนี้สอดคล้องกับช่วงเริ่มต้นของโปรแกรมการฝึกอบรมที่มุ่งเตรียมความพร้อมของผู้เข้าร่วมให้เข้าใจกติกา ขั้นตอน และรูปแบบการมีส่วนร่วมร่วมกันก่อนเข้าสู่เนื้อหาหลัก ทั้งนี้ ในโปรแกรมการฝึกอบรมของผู้วิจัยได้ระบุการใช้กฎแห่งความพร้อมของ Thorndike ไว้โดยตรงในกิจกรรมปฐมนิเทศและกิจกรรมเตรียมความพร้อมช่วงต้นของโปรแกรม จึงถือเป็นฐานคิดสำคัญที่รองรับการจัดกิจกรรมเริ่มต้นของการฝึกอบรมครั้งนี้

สรุปได้ว่า โปรแกรมการฝึกอบรมครั้งนี้ตั้งอยู่บนฐานแนวคิดทางจิตวิทยาและการเรียนรู้หลายแนวคิดที่เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ กล่าวคือ ใช้ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคมของ Bandura เพื่อรองรับการเรียนรู้ผ่านการสังเกต การแลกเปลี่ยน และปฏิสัมพันธ์ในกลุ่ม ใช้แนวคิดภาวะลื่นไหลในการทำงานของ Bakker และ Csikszentmihalyi เป็นฐานในการออกแบบกิจกรรมที่มุ่งพัฒนาความหมกมุ่นกับงาน ความรื่นรมย์ในการทำงาน และแรงจูงใจภายใน ใช้แนวคิดความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของ Brouwers และคณะ เป็นกรอบสำคัญในการกำหนดเป้าหมายการพัฒนาให้ครอบคลุมสุขภาพ การมีส่วนร่วม แรงจูงใจ และความสามารถของผู้เข้าร่วม นอกจากนี้ ยังอาศัยแนวคิดด้านการออกแบบการฝึกอบรมและการเรียนรู้ ได้แก่ Baldwin และ Ford ที่เน้นการถ่ายโอนผลการฝึกอบรม Bloom ที่ช่วยจัดลำดับผลลัพธ์การเรียนรู้ Thorndike ที่เน้นความพร้อมของผู้เรียน Pavlov และ Skinner ที่รองรับการสร้างการตอบสนองและการเสริมแรง Beck ที่ใช้กับการปรับกรอบความคิด และ Sweller ที่ช่วยอธิบายการลดภาระทางปัญญาและสิ่งรบกวนในการเรียนรู้และการทำงาน จึงกล่าวได้ว่าโปรแกรมนี้มิได้พัฒนาขึ้นจากกิจกรรมเฉพาะหน้า แต่มีฐานทฤษฎีรองรับทั้งด้านการเรียนรู้ การจูงใจ การรับรู้ และการออกแบบประสบการณ์ฝึกอบรมอย่างครบถ้วน

2.6.2 เทคนิคที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม

เทคนิคการบรรยายเป็นวิธีการถ่ายทอดความรู้ แนวคิด และสาระสำคัญอย่างเป็นระบบ ซึ่งเหมาะสำหรับการสร้างความเข้าใจพื้นฐานให้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมก่อนเข้าสู่กิจกรรมเชิงปฏิบัติ ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงใช้เทคนิคการบรรยายเพื่ออธิบายแนวคิดสำคัญเกี่ยวกับความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนและภาวะลื่นไหลในการทำงาน อันเป็นพื้นฐานให้ผู้เข้าร่วมสามารถเชื่อมโยงสาระที่ได้รับไปสู่การเรียนรู้ในกิจกรรมลำดับต่อไปได้อย่างมีทิศทาง ตามการนำเสนอของ Bligh (2000)

เทคนิคการอภิปรายกลุ่มเป็นวิธีการฝึกอบรมที่เปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ซักถาม สะท้อนประสบการณ์ และร่วมกันสร้างความเข้าใจจากสิ่งที่เรียนรู้ โปรแกรมการฝึกอบรมครั้งนี้จึงนำเทคนิคดังกล่าวมาใช้ในหลายกิจกรรม โดยมิได้มุ่งให้ผู้เข้าร่วมรับฟังข้อมูลจากวิทยากรเพียงฝ่ายเดียว แต่เปิดพื้นที่ให้ผู้เข้าร่วมได้อภิปราย แลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงาน และเชื่อมโยงเนื้อหากับบริบทการทำงานของตนเอง ซึ่งช่วยให้การเรียนรู้เกิดขึ้นอย่างลึกซึ้งและมีความหมายมากขึ้น ตามการนำเสนอของ Silberman และ Biech (2015)

เทคนิคการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบเป็นแนวทางสำคัญที่ช่วยให้การพัฒนาโปรแกรมมีความชัดเจนเป็นลำดับขั้น ตั้งแต่การวิเคราะห์ความจำเป็น การกำหนดวัตถุประสงค์ การออกแบบกิจกรรมและวิธีการฝึกอบรม ตลอดจนการประเมินผลหลังการฝึกอบรม การพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรมครั้งนี้จึงมิได้ดำเนินไปในลักษณะของกิจกรรมทั่วไป แต่ได้รับการวางแผนอย่างมีลำดับ มีการกำหนดวัตถุประสงค์ เนื้อหา วิธีดำเนินกิจกรรม เทคนิคที่ใช้ และแนวทางการประเมินผลไว้อย่างชัดเจน ตามการนำเสนอของ Blanchard และ Thacker (2013)

เทคนิคนิรนัยเป็นวิธีการจัดการเรียนรู้ที่เริ่มจากหลักการหรือแนวคิดทั่วไปแล้วค่อยเชื่อมโยงไปสู่การประยุกต์ใช้ในสถานการณ์เฉพาะ ซึ่งช่วยให้ผู้เรียนทำความเข้าใจสาระสำคัญได้อย่างเป็นระบบและสามารถนำไปปรับใช้ได้จริง โปรแกรมการฝึกอบรมครั้งนี้จึงใช้เทคนิคนิรนัยในการอธิบายจากหลักการหรือแนวคิดทั่วไปไปสู่การประยุกต์ใช้ในสถานการณ์การทำงานของผู้เข้าร่วม เพื่อช่วยให้ผู้เข้าร่วมไม่เพียงเข้าใจเนื้อหาในเชิงแนวคิดเท่านั้น แต่ยังมองเห็นแนวทางการนำไปใช้ในบริบทการทำงานของตนเองได้อย่างชัดเจนมากขึ้น ตามการนำเสนอของ Prince และ Felder (2006)

เทคนิคกรณีตัวอย่างเป็นวิธีการที่ช่วยให้ผู้เข้าร่วมมองเห็นภาพการนำแนวคิดไปใช้ในบริบทจริงมากยิ่งขึ้น เนื่องจากช่วยเชื่อมโยงสาระเชิงนามธรรมให้สัมพันธ์กับสถานการณ์ที่จับต้องได้ ทำให้ผู้เข้าร่วมสามารถตีความ ทำความเข้าใจ และเปรียบเทียบกับประสบการณ์การทำงานของตนเองได้ชัดเจนยิ่งขึ้น โปรแกรมการฝึกอบรมครั้งนี้จึงนำเทคนิคดังกล่าวมาใช้เพื่อทำให้การเรียนรู้มีความเป็นรูปธรรมและเอื้อต่อการประยุกต์ใช้ภายหลังการฝึกอบรม ตามการนำเสนอของ Prince และ Felder (2006)

เทคนิคการแสดงออกผ่านตนเองและการสะท้อนคิดเป็นแนวทางที่เปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมได้แสดงความคิด ความรู้สึก และประสบการณ์ภายในของตนออกมาในรูปแบบที่เหมาะสม ซึ่งช่วยส่งเสริมการตระหนักรู้ในตนเอง การทำความเข้าใจประสบการณ์ และการสร้างความหมายจากสิ่งที่ตนเผชิญ ขณะเดียวกัน การเปิดโอกาสให้บุคคลเลือกมุมมอง ตีความประสบการณ์ และให้คุณค่ากับสิ่งที่ตนกระทำด้วยตนเอง ยังช่วยส่งเสริมแรงจูงใจภายในได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น กิจกรรมในโปรแกรมการฝึกอบรมครั้งนี้จึงเปิดพื้นที่ให้ผู้เข้าร่วมได้สะท้อนคิด ตีความประสบการณ์การทำงาน และเชื่อมโยงสิ่งที่เรียนรู้เข้ากับคุณค่าและความหมายของงานในแบบของตนเอง ซึ่งช่วยส่งเสริมให้การเรียนรู้มีความหมายในระดับส่วนบุคคลมากยิ่งขึ้น ตามการนำเสนอของ Malchiodi (2005) และ Deci และ Ryan (2000)

สรุปได้ว่า โปรแกรมการฝึกอบรมครั้งนี้ใช้เทคนิคการฝึกอบรมหลายรูปแบบร่วมกันอย่างเป็นระบบ ได้แก่ การบรรยายเพื่อปูพื้นฐานความรู้และแนวคิดสำคัญก่อนเข้าสู่กิจกรรม การอภิปรายกลุ่มเพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น สะท้อนประสบการณ์ และเชื่อมโยงเนื้อหากับบริบทการทำงานของตน การออกแบบการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบตามหลักการฝึกอบรมที่มีการกำหนดวัตถุประสงค์ เนื้อหา วิธีดำเนินกิจกรรม และการประเมินผลไว้อย่างชัดเจน การใช้เทคนิคนิรนัยเพื่ออธิบายจากหลักการทั่วไปไปสู่การประยุกต์ใช้ในสถานการณ์การทำงานจริง การใช้กรณีตัวอย่างเพื่อทำให้สาระเชิงนามธรรมมีความเป็นรูปธรรมมากขึ้น และการเปิดพื้นที่ให้ผู้เข้าร่วมได้แสดงออกผ่านการสะท้อนคิด ตีความประสบการณ์ และสร้างความหมายจากสิ่งที่เรียนรู้ด้วยตนเอง ซึ่งทั้งหมดนี้ช่วยให้การเรียนรู้เกิดขึ้นอย่างลึกซึ้ง มีความหมาย และเอื้อต่อการนำไปประยุกต์ใช้ภายหลังการฝึกอบรมมากยิ่งขึ้น

2.7 โดยสรุป

โดยสรุป บทที่ 2 ได้สังเคราะห์และเรียบเรียงฐานความรู้ทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยครั้งนี้อย่างเป็นระบบ ครอบคลุมทั้งแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน ภาวะลื่นไหลในการทำงาน การใช้จุดแข็ง การจัดแจงในงาน และพันธะทางใจในงาน ตลอดจนแนวคิดและเทคนิคที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม อันเป็นฐานสำคัญของการวิจัยทั้ง 4 ระยะของการศึกษาครั้งนี้ จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนเป็นแนวคิดร่วมสมัยที่มีนัยสำคัญอย่างยิ่งต่อโลกการทำงานในปัจจุบัน เนื่องจากมิได้มุ่งพิจารณาเพียงการคงอยู่ในงานของบุคคลเท่านั้น หากแต่ครอบคลุมถึงการที่บุคคลยังสามารถทำงานได้อย่างมีคุณภาพ มีความหมาย มีสุขภาวะ และพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงในระยะยาว ขณะเดียวกัน ภาวะลื่นไหลในการทำงาน การใช้จุดแข็ง และการจัดแจงในงาน ต่างได้รับการอธิบายทั้งในเชิงแนวคิดและเชิงประจักษ์ว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่เอื้อต่อการยกระดับศักยภาพในการทำงานของบุคคล ส่วนพันธะทางใจ

ในงานเป็นผลลัพธ์ทางจิตวิทยาเชิงบวกที่สะท้อนพลัง ความทุ่มเท และความจดจ่อของบุคคลต่อการทำงาน ซึ่งมีความสำคัญทั้งต่อบุคคลและองค์การ

นอกจากนี้ การทบทวนวรรณกรรมในบทนี้ยังเป็นฐานสำคัญสำหรับการสร้างเครื่องมือวิจัยในระยะที่ 1 โดยผู้วิจัยได้นำแนวคิดของ Brouwers และคณะ (2015) มาใช้เป็นกรอบในการพัฒนาแบบวัดความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน นำแนวคิดของ Bakker (2008) มาใช้ในการพัฒนาแบบวัดภาวะลื่นไหลในการทำงาน นำแนวคิดของ Hai และ Park (2022) มาใช้ในการพัฒนาแบบวัดการใช้จุดแข็ง นำแนวคิดของ Wrzesniewski และ Dutton (2001) มาใช้ในการพัฒนาแบบวัดการจัดแจงในงาน และนำแนวคิดของ Schaufeli และ Bakker (2010) มาใช้เป็นฐานในการพัฒนาแบบวัดพันธะทางใจในงาน จึงกล่าวได้ว่าแนวคิดและทฤษฎีที่นำเสนอในบทนี้มิได้มีบทบาทเพียงเพื่ออธิบายตัวแปรในเชิงนามธรรมเท่านั้น หากยังเป็นรากฐานโดยตรงของการกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการ การพัฒนาองค์ประกอบ และการสร้างข้อคำถามสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณในระยะต้นของการศึกษา

ส่วนการทบทวนแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมยังทำให้เห็นชัดว่า การพัฒนาความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนมิอาจเกิดขึ้นได้จากการถ่ายทอดความรู้เพียงอย่างเดียว แต่จำเป็นต้องอาศัยการออกแบบกระบวนการเรียนรู้ที่มีพื้นฐานทางทฤษฎีรองรับ มีความสอดคล้องกับธรรมชาติของผู้เรียน และเชื่อมโยงกับบริบทการทำงานจริงอย่างเป็นรูปธรรม ทั้งในด้านการเรียนรู้ การจูงใจ การมีส่วนร่วม การสะท้อนคิด และการประยุกต์ใช้ในทางปฏิบัติ ประกอบกับการสังเคราะห์งานวิจัยที่ผ่านมา ทำให้เห็นถึงแนวโน้มความสัมพันธ์ของตัวแปรแต่ละตัวอย่างเด่นชัด ทั้งในฐานะปัจจัยเชิงสาเหตุ ปัจจัยเชื่อมโยง และปัจจัยเชิงผล ซึ่งนำไปสู่การกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยและสมมติฐานการวิจัยระยะที่ 2 ได้อย่างมีหลักฐานรองรับ

บทที่ 3
ระเบียบวิธีวิจัย

โครงการวิจัยเรื่อง ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของพนักงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค ได้รับการพิจารณาแบบเร่งด่วน (Expedited Review) และได้รับหนังสือรับรองโครงการวิจัย เลขที่ COA No. RSUERB2025-206

การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed method) แบบการวิจัยหลายระยะ (Multiphase Design) ตามวิธีของ Cresswell (2011) แบ่งการนำเสนอระเบียบวิธีวิจัยออกเป็น 4 ระยะ ดังนี้

3.1 การวิจัยระยะที่ 1 การพัฒนาและทดสอบโมเดลการวัดความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน ภาวะลื่นไหลในการทำงาน การใช้จุดแข็ง การจัดแจงในงาน และพันธะทางใจในงาน ของพนักงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค เป็นการวิจัยเชิงปริมาณด้วยแบบสอบถามการวิจัย ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) เพื่อพัฒนาและทดสอบโมเดลการวัดของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน ภาวะลื่นไหลในการทำงาน การใช้จุดแข็ง การจัดแจงในงาน และพันธะทางใจในงานของพนักงาน

3.2 การวิจัยระยะที่ 2 การทดสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน ของพนักงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค เป็นการวิจัยเชิงปริมาณด้วยแบบสอบถามการวิจัย โดยวิธีการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (Structure Equation Model: SEM) เพื่อทดสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของพนักงาน กับข้อมูลเชิงประจักษ์

3.3 การวิจัยระยะที่ 3 การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Dept Interview) อธิบายความหมายและยืนยันผลการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน รวมถึงแนวทางการพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรม ของพนักงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยวิธีการสัมภาษณ์ด้วยข้อคำถามสัมภาษณ์แบบกำหนดแนวคำถาม (Guideline) เพื่อศึกษาอธิบายความหมาย และยืนยันปัจจัยเชิงสาเหตุและผลความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน รวมถึงแนวทางการพัฒนาพนักงานที่เข้าร่วมโปรแกรมการพัฒนาความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของพนักงานด้วยภาวะลื่นไหลในการทำงาน

3.4 การวิจัยระยะที่ 4 การพัฒนาความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของพนักงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค พนักงานที่เข้าร่วมโปรแกรมการพัฒนาความสามารถในการทำงาน

ที่ยั่งยืนของพนักงานด้วยภาวะลื่นไหลในการทำงาน เป็นการวิจัยเชิงทดลอง (Experimental Research) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยเชิงปริมาณ โดยพัฒนาจากตัวแปรอิสระที่มีอิทธิผลผ่านเกณฑ์ที่ผู้วิจัยอ้างอิงจากผลการวิจัยระยะก่อนหน้า โดยทำการเปรียบเทียบผลการตอบแบบสอบถามก่อนการเข้าร่วมโปรแกรมการพัฒนา หลังการเข้าร่วมโปรแกรมการพัฒนา และระยะติดตามหลังการเข้าร่วมโปรแกรมฯ 2 ครั้ง ด้วยสถิติ Non Parametric สำหรับการเปรียบเทียบผลการตอบแบบสอบถาม เช่น Wilcoxon Sign-Rank Test และ Friedman Test เพื่อพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรมให้เสริมสร้างความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของพนักงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค และเพื่อทดสอบประสิทธิผลของโปรแกรมดังกล่าวโดยเปรียบเทียบระดับตัวแปรก่อน หลังการเข้าร่วมโปรแกรม และระยะติดตามหลังการเข้าร่วมโปรแกรมการฝึกอบรม

3.1 ระเบียบวิธีวิจัยของการวิจัยระยะที่ 1 เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ทำการพัฒนาและทดสอบโมเดลการวัดความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน ภาวะลื่นไหลในการทำงาน การใช้จุดแข็ง การจัดแจงในงาน และพันธะทางใจในงาน ของพนักงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค

3.1.1 วัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนาและทดสอบโมเดลการวัดของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน ภาวะลื่นไหลในการทำงาน การใช้จุดแข็ง การจัดแจงในงาน และพันธะทางใจในงานของพนักงาน

3.1.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ พนักงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภคในประเทศไทย อันประกอบด้วยรัฐวิสาหกิจ 5 ประเภท คือ (1) ประเภทสาธารณูปโภคด้านการไฟฟ้า (2) ประเภทสาธารณูปโภคด้านการประปา (3) ประเภทสาธารณูปโภคด้านการสื่อสาร (4) ประเภทสาธารณูปโภคด้านการเดินทาง และ (5) ประเภทสาธารณูปโภคด้านที่อยู่อาศัย มีพนักงานรวมทุกองค์การทั้งสิ้น 121,721 คน ด้านกลุ่มตัวอย่างผู้วิจัย จำนวน 150 คน เพื่อทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือ โดยเกณฑ์ที่กำหนดขั้นต่ำจำนวน 100 คน ขึ้นไป (Hair และคณะ, 2010) การสุ่มเป็นแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Sampling) โดยมีรายละเอียดดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 ทำการสุ่มตัวอย่างแบบกลุ่ม (Cluster Sampling) เลือกออกมา 1 ประเภทวิสาหกิจฯ ด้วยวิธีจับสลาก (Lottery) จาก ทั้งหมด 5 ประเภท คือ กลุ่มสาธารณูปโภคด้านการเดินทาง และจะถูกกันไว้ให้ไม่ซ้ำกับกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยระยะที่ 2 – 4 ขั้นตอนที่ 2 กำหนดสัดส่วนของจำนวนกลุ่มตัวอย่าง และทำการแจกแบบสอบถามไปยังองค์การ โดยกระจายแบบสอบถามไปยังองค์การที่อยู่ในกลุ่มสาธารณูปโภคดังกล่าวแบบเผื่อเหลือ และทำการสุ่มการคัดเลือกตามสัดส่วนร่วมกับการเก็บข้อมูลตามความสะดวกภายในองค์การ ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการกำหนดกรอบสัดส่วนจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามและแจ้งสัดส่วนโควตาให้ผู้ประสานงานของแต่ละองค์การ เพื่อให้การเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นไปตามสัดส่วนที่กำหนดไว้ตามระเบียบวิธีวิจัย

ตารางที่ 3-1 จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยระยะที่ 1

ประชากรพนักงานด้านการเดินทาง (จำนวน 15,391 คน)	**กลุ่มตัวอย่าง (คน)**
1. กลุ่มทดสอบคุณภาพเครื่องมือ	40
2. กลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิจัยระยะที่ 1	150
รวม	190

3.1.3 เครื่องมือการวิจัย

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยระยะที่ 1 เป็นกระบวนการพัฒนาแบบสอบถามอย่างเป็นระบบ เริ่มจากการศึกษาทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรทั้ง 5 ตัว เพื่อให้ได้กรอบแนวคิดที่ชัดเจนและครอบคลุมประเด็นสำคัญ จากนั้นผู้วิจัยกำหนดคำนิยามเชิงปฏิบัติการและองค์ประกอบของแต่ละตัวแปร เพื่อใช้เป็นหลักในการพัฒนาเครื่องมือให้สอดคล้องกับโครงสร้างของตัวแปรตามกรอบแนวคิดที่กำหนดไว้

เมื่อผู้วิจัยได้พิจารณาเลือกคำนิยามเชิงปฏิบัติการและองค์ประกอบของตัวแปรที่สอดคล้องกับบริบทการวิจัยครบถ้วนแล้ว ผู้วิจัยจึงสร้างข้อคำถามเพื่อนำไปจัดทำแบบสอบถาม โดยพิจารณาให้ข้อคำถามแต่ละข้อสะท้อนคำนิยามและองค์ประกอบของตัวแปรทั้ง 5 ตัวอย่างตรงประเด็นและครอบคลุม จากนั้นนำแบบสอบถามที่พัฒนาขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของเนื้อหา ภาษา และความสอดคล้องกับกรอบการวิจัย แล้วผู้วิจัยดำเนินการปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา

ในขั้นต่อมา ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วเสนอผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา เพื่อยืนยันว่าข้อคำถามสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และองค์ประกอบของตัวแปรอย่างถูกต้องเหมาะสมตามทฤษฎี หลังจากผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาแล้วผู้วิจัยจึงดำเนินการแก้ไขตามข้อแนะนำและดำเนินการส่งให้อาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบซ้ำ จากนั้นผู้วิจัยดำเนินการตรวจสอบคุณภาพเชิงสถิติของแบบสอบถาม โดยตรวจสอบค่าอำนาจจำแนกของข้อคำถาม เพื่อประเมินความสามารถในการจำแนกผู้ตอบที่มีระดับคุณลักษณะแตกต่างกัน และตรวจสอบค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม เพื่อยืนยันความสม่ำเสมอในการวัด ก่อนนำเครื่องมือไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลจริงในระยะที่ 1 ต่อไป

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยระยะที่ 1 คือ แบบสอบถามซึ่งได้จากการประยุกต์และพัฒนาโดยนำแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยทั้งหมดมาใช้เป็นแก่นในการสังเคราะห์ออกมาเป็นแบบวัด ซึ่งประกอบด้วย 6 ตอน รายละเอียดดังภาคผนวก ข โดยที่ตอนที่ 2 –

6 เป็นแบบสอบถามแบบมาตราวัดแบบมาตราส่วนลิเคิร์ต (Likert Scale) แบบเขียนตอบ คำตอบเดียววัดระดับความเห็น โดยมีการแบ่งระดับดังนี้

1 หมายถึง เห็นด้วยกับข้อความนั้นน้อยที่สุด

2 หมายถึง เห็นด้วยกับข้อความนั้นน้อย

3 หมายถึง เห็นด้วยกับข้อความนั้นปานกลาง

4 หมายถึง เห็นด้วยกับข้อความนั้นมาก

5 หมายถึง เห็นด้วยกับข้อความนั้นมากที่สุด

3.1.3.1 ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 5 ข้อ ประกอบไปด้วย เพศ อายุระดับการศึกษาสูงสุด ประสบการณ์การทำงาน

3.1.3.2 ตอนที่ 2 แบบวัดความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน ซึ่งพัฒนาจากผลงานของ Brouwers และคณะ (2015) มีข้อคำถาม 27 ข้อ เป็นข้อคำถามลักษณะให้ผู้ตอบแบบสอบถามพิจารณาความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับความคิดเห็นที่ผู้ตอบ ที่ให้ทบทวนคำนึงถึงความคิด ความรู้สึก หรือพฤติกรรมของผู้ตอบเอง แบ่งเป็น 4 ด้าน ตามกรอบทฤษฎีที่ Brouwers และคณะกำหนด คือ ด้านสุขภาพ 6 ข้อ ระหว่างข้อที่ 1 - 6 ด้านการมีส่วนร่วม 6 ข้อ ระหว่างข้อที่ 7 - 12 ด้านแรงจูงใจ 9 ข้อ ระหว่างข้อที่ 13 - 21 และด้านความสามารถ 6 ข้อ ระหว่างข้อที่ 22 - 27 ตามลำดับ

3.1.3.3 ตอนที่ 3 แบบวัดพันธะทางใจในงาน ซึ่งพัฒนาจากผลงานของ Schaufeli และ Bakker (2010) มีข้อคำถาม 39 ข้อ เป็นข้อคำถามลักษณะให้ผู้ตอบแบบสอบถามพิจารณาความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับความคิดเห็นที่ผู้ตอบ ที่ให้ทบทวนคำนึงถึงความคิด ความรู้สึก หรือพฤติกรรมของผู้ตอบเอง แบ่งออกเป็น 3 ด้าน ตามกรอบทฤษฎีที่ Schaufeli และ Bakker กำหนด คือ ด้านความกระปรี้กระเปร่า 12 ข้อ ระหว่างข้อที่ 1 – 12 ด้านการอุทิศตน 18 ข้อ ระหว่างข้อที่ 13 – 30 และด้านความจดจ่อกับงาน 9 ข้อ ระหว่างข้อที่ 31 – 39 ตามลำดับ

3.1.3.4 ตอนที่ 4 แบบวัดภาวะลื่นไหลในการทำงาน ซึ่งพัฒนาจากผลงานของ Bakker (2008) มีข้อคำถาม 17 ข้อ เป็นข้อคำถามลักษณะให้ผู้ตอบแบบสอบถามพิจารณาความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับความคิดเห็นที่ผู้ตอบ ที่ให้ทบทวนคำนึงถึงความคิด ความรู้สึก หรือพฤติกรรมของผู้ตอบเอง แบ่งออกเป็น 3 ด้าน ตามกรอบทฤษฎีที่ Baker กำหนด คือ ด้านความหมกมุ่นกับงาน 9 ข้อ ระหว่างข้อที่ 1 – 9 ด้าน ความรื่นรมย์ 3 ข้อ ระหว่างข้อที่ 10 – 12 และด้านแรงจูงใจภายใน 6 ข้อ ระหว่างข้อที่ 13 – 18 **ทั้งนี้ในแบบสอบถามผู้วิจัยพิจารณาตัดข้อที่ 18 จึงเหลือเพียง 17 ข้อในแบบสอบถาม** แต่บริบทการวัดยังคงมาตรฐานตามระเบียบวิธีวิจัย

3.1.3.5 ตอนที่ 5 แบบวัดการใช้จุดแข็ง ซึ่งพัฒนาจากผลงานของ Hai และ Park (2022) มีข้อคำถาม 11 ข้อ เป็นข้อคำถามลักษณะให้ผู้ตอบแบบสอบถามพิจารณาความสอดคล้องระหว่างข้อ

คำถามกับความคิดเห็นที่ผู้ตอบ ที่ให้ทบทวนคำนึงถึงความคิด ความรู้สึก หรือพฤติกรรมของผู้ตอบเอง แบ่งออกเป็น 3 ด้าน 2 ตามกรอบทฤษฎีที่ Hai และ Park กำหนด คือ ด้านการใช้จุดแข็งเพื่อหน้าที่ 5 ข้อ ระหว่างข้อที่ 1 – 5 และ ด้านการใช้จุดแข็งเพื่อความสัมพันธ์ 6 ข้อ ระหว่างข้อที่ 6 - 11

3.1.3.6 ตอนที่ 6 แบบวัดการจัดแจงในงาน ซึ่งพัฒนาจากผลงานของ Wrzesniewski และ Dutton (2001) มีทั้งสิ้น 18 ข้อ เป็นข้อคำถามลักษณะให้ผู้ตอบแบบสอบถามพิจารณาความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับความคิดเห็นที่ผู้ตอบ ที่ให้ทบทวนคำนึงถึงความคิด ความรู้สึก หรือพฤติกรรมของผู้ตอบเอง แบ่งออกเป็น 3 ด้าน ตามกรอบทฤษฎีที่ Wrzesniewski และ Dutton คือ ด้านงาน 9 ข้อ ระหว่างข้อที่ 1 – 9 ด้านความสัมพันธ์ 6 ข้อ ระหว่างข้อที่ 10 – 15 และด้านความคิด 3 ข้อ ระหว่างข้อที่ 16 – 18 ทั้งนี้จากผลประเมินความสอดคล้องและคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญ ทั้ง 5 ท่าน มีผลการพิจารณาของผู้วิจัยให้ตัดข้อที่ 16 ในแบบสอบถาม จึงเหลือเพียง 17 ข้อในแบบสอบถาม แต่บริบทการวัดยังคงมาตรฐานตามระเบียบวิธีวิจัย

3.1.4 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

การตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามในการวิจัยระยะที่ 1 มีรายละเอียดการตรวจสอบดังนี้ การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ผู้วิจัยได้ทำการส่งแบบสอบถามไปยังผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน ผู้วิจัยกำหนดหลักเกณฑ์การคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญสำหรับตรวจสอบเครื่องมือวิจัยจำนวน 5 ท่าน โดยเป็นอาจารย์มหาวิทยาลัย นักวิชาการ หรือผู้เชี่ยวชาญที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอกทางด้านจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ หรือสาขาอื่นที่เกี่ยวข้องและมีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านการวิจัย การพัฒนาเครื่องมือวัดทางจิตวิทยา หรือเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรในการวิจัย ทั้งนี้ ผู้เชี่ยวชาญประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญภายในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ จำนวน 3 ท่าน และผู้เชี่ยวชาญภายนอกมหาวิทยาลัย จำนวน 2 ท่าน เพื่อตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือเพื่อหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC : Index of Item-Objective Congruence)

โดยที่ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 ท่าน ต้องทำการประเมิน 3 ระดับ ดังนี้

ให้คะแนน + 1 หมายถึง ท่านแน่ใจว่าข้อคำถาม สามารถวัดได้ตรงตามนิยามศัพท์เฉพาะของตัวแปร

ให้คะแนน 0 หมายถึง ท่านไม่แน่ใจว่าข้อคำถาม สามารถวัดได้ตรงตามนิยามศัพท์เฉพาะของตัวแปร

ให้คะแนน - 1 หมายถึง ท่านแน่ใจว่าข้อคำถาม ไม่สามารถวัดได้ตรงตามนิยามศัพท์เฉพาะของตัวแปร

เมื่อได้รับการพิจารณาและตรวจสอบแล้ว ผู้วิจัยจึงหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (Index of Item Objective Congruency : IOC) โดยคัดเลือกเฉพาะข้อความที่มีค่าดัชนีความสอดคล้อง ตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป ส่วนข้อความที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องน้อย

กว่า 0.5 นำมาปรับปรุงให้เหมาะสมตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ (Rovinelli & Hambleton, 1976) รายละเอียดดังภาคผนวก ค

สูตรคำนวณหาค่า IOC ดังสมการ ดังนี้

$$IOC = \Sigma R/n \quad (3\text{-}1)$$

เมื่อ IOC แทน ดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามกับนิยามศัพท์เฉพาะ

ΣR แทน ผลรวมคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในแต่ละข้อ

n แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

ตารางที่ 3-2 ผลการตรวจค่าดัชนีความสอดคล้องและการคัดเลือกข้อคำถามที่ผ่านเกณฑ์ IOC

ตัวแปร	จำนวนข้อก่อนการวิเคราะห์ IOC	จำนวนข้อหลังการวิเคราะห์ IOC	ค่า IOC
1. ภาวะลื่นไหลในการทำงาน	17	17	0.60-1.00
2. การใช้จุดแข็ง	11	11	0.80-1.00
3. การจัดแจงในงาน	18	17	0.40*-1.00
4. ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน	27	27	0.8-1.00
5. พันธะทางใจในงาน	39	39	0.80-1.00
รวม	**112**	**111**	**-**

หมายเหตุ * หมายถึง ตัดข้อคำถาม

ผลการประเมินข้อคำถามจากการทำ IOC พบว่า ผลการประเมินข้อคำถามจากการทำ IOC พบว่า ผ่านเกณฑ์ทุกข้อ ข้อคำถามภาวะลื่นไหลในการทำงาน จำนวน 17 ข้อ ผ่านเกณฑ์ทุกข้อ ข้อคำถามการใช้จุดแข็ง จำนวน 11 ข้อ ผ่านเกณฑ์ทุกข้อ ข้อคำถามการจัดแจงในงาน จำนวน 18 ข้อ ไม่ผ่านเกณฑ์ 1 ข้อ จึงดำเนินการตัดข้อคำถาม ข้อคำถามความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน จำนวน 27 ข้อ ผ่านเกณฑ์ทุกข้อ และข้อคำถามพันธะทางใจในงาน จำนวน 39 ข้อ ตามรายละเอียดภาคผนวก ค

การทดสอบค่าอำนาจจำแนก (Discrimination) และวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่แก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try-out) กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มเป้าหมาย คือ พนักงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค จำนวน 40 คน และผู้วิจัยนำข้อมูลมาวิเคราะห์ค่าอำนาจจำแนก โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามรายข้อกับภาพรวมข้อคำถามที่เหลือ (Corrected Item Total Correlation) ของแบบสอบถามแต่ละด้าน

หากข้อความใดมีค่าอำนาจจำแนกต่ำกว่า 0.20 (Kline, 2023) จะถูกตัดออก แต่เมื่อพิจารณาแล้วพบว่าข้อคำถามนั้นหากตัดทิ้ง อาจจะกระทบต่อนิยามศัพท์เฉพาะผู้วิจัยจึงได้ปรับข้อคำถามนั้นใหม่ พร้อมนำข้อคำถามวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยการวิเคราะห์คุณภาพของเครื่องมือทั้งฉบับ การวัดความสอดคล้องภายในด้วยวิธีของครอนบาค สูตรที่ใช้ในการคำนวณคือ สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha Coefficient) ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.70 ขึ้นไป (Hair et al, 2010) ดังรายละเอียดตารางที่ 3-3

ตารางที่ 3-3 ค่าอำนาจจำแนกและค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha) ของแบบสอบถามรายชุดและรายด้าน

ข้อ รายชุด/ด้าน	**แบบสอบถาม**	**ค่าอำนาจจำแนก**	**ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha)**
1. รายชุด	ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน	**.631-.903**	**.979**
รายด้าน	1. สุขภาพ	.818-.934	.961
	2. การมีส่วนร่วม	.870-.930	.969
	3. แรงจูงใจ	.723-.950	.971
	4. ความสามารถ	.815-.915	.962
2. รายชุด	ภาวะลื่นไหลในการทำงาน	**.528-.883**	**.955**
รายด้าน	1. ความหมกมุ่นกับงาน	.582-.751	.904
	2. ความรื่นรมย์	.647-.816	.861
	3. แรงจูงใจภายในต่อการทำงาน	.864-.945	.970
3. รายชุด	การใช้จุดแข็ง	**.730-.924**	**.966**
รายด้าน	1. การใช้จุดแข็งเพื่องาน	.732-.879	.914
	2. การใช้จุดแข็งเพื่อความสัมพันธ์	.799-.933	.951
4. รายชุด	การจัดแจงในงาน	**.729-.936**	**.975**
รายด้าน	1. ด้านงาน	.710-.872	.951
	2. ด้านความสัมพันธ์	.796-.928	.952
	3. ด้านความคิด	.702 และ .702	.822

ตารางที่ 3-3 (ต่อ)

ข้อ รายชุด/ด้าน	แบบสอบถาม	ค่าอำนาจจำแนก	ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha)
5. รายชุด	พันธะทางใจในงาน	**.622-.951**	.991
รายด้าน	1. ความกระปรี้กระเปร่า	.679-.965	.978
	2. การอุทิศตน	.733-.957	.985
	3. ความจดจ่อกับงาน	.815-.939	.973

ซึ่งผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคและค่าอำนาจจำแนก พบว่า แบบสอบถามภาวะลื่นไหลในการทำงาน มีค่าอำนาจจำแนกตั้งแต่ .528-.883 ค่าความเชื่อมั่น .955 โดยมีข้อคำถามผ่านเกณฑ์ทุกข้อ การใช้จุดแข็ง มีค่าอำนาจจำแนกตั้งแต่ .730-.924 ค่าความเชื่อมั่น .966 โดยมีข้อคำถาม ผ่านเกณฑ์ทุกข้อ การจัดแจงในงาน มีค่าอำนาจจำแนกตั้งแต่ .729-.936 ค่าความเชื่อมั่น .975 โดยมีข้อคำถาม ผ่านเกณฑ์ทุกข้อ ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน มีค่าอำนาจจำแนกตั้งแต่ .631-.903 ค่าความเชื่อมั่น .979 โดยมีข้อคำถาม ผ่านเกณฑ์ทุกข้อ และพันธะทางใจในงาน มีค่าอำนาจจำแนกตั้งแต่ .622-.951 ค่าความเชื่อมั่น .991 โดยมีข้อคำถามผ่านเกณฑ์ทุกข้อ

การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) เพื่อประเมินความเหมาะสมของข้อมูลในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) โดยใช้ค่า KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) และการทดสอบ Bartlett's Test of Sphericity ซึ่งเป็นวิธีมาตรฐานสำหรับพิจารณาความเหมาะสมของข้อมูลในการวิเคราะห์องค์ประกอบ ค่า KMO ที่เหมาะสมสำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบควรมีค่ามากกว่า .50 และยิ่งมีค่าเข้าใกล้ 1.00 ยิ่งแสดงให้เห็นว่าข้อมูลมีความเหมาะสมในการนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบต่อไปได้ ส่วนเกณฑ์การพิจารณาค่า Bartlett's Test of Sphericity จะพิจารณาจากค่าสถิติไคสแควร์ (Chi-square) ซึ่งควรมีนัยสำคัญทางสถิติ เพื่อยืนยันว่าข้อมูลมีความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเพียงพอสำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบ โดยมีการแปลค่า KMO ตามเกณฑ์ของ Kaiser (1974) ดังนี้

ค่า KMO .90 ขึ้นไป ข้อมูลมีความเหมาะสมระดับมากที่สุด

ค่า KMO.80-.89 ข้อมูลมีความเหมาะสมระดับมาก

ค่า KMO.70-.79 ข้อมูลมีความเหมาะสมระดับปานกลาง

ค่า KMO.60-.69 ข้อมูลมีความเหมาะสมระดับน้อย

ค่า KMO.50-.59 ข้อมูลมีความเหมาะสมระดับน้อยมาก

ค่า KMO น้อยกว่า .50 ข้อมูลไม่มีความเหมาะสมในการวิเคราะห์องค์ประกอบ

ตารางที่ 3-4 ค่า KMO และ Bartlett's Test of Sphericity ของแบบวัดทั้ง 5 ฉบับ

เครื่องมือวิจัย	KMO	Bartlett's Test of Sphericity	df	p
1. ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน	.952	6409.071**	351	.000
2. ภาวะลื่นไหลในการทำงาน	.940	2862.265**	136	.000
3. การใช้จุดแข็ง	.938	2194.229**	55	.000
4. การจัดแจงในงาน	.949	3111.081**	136	.000
5. พันธะทางใจในงาน	.966	9315.656**	741	.000

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 3-4 ผลการวิเคราะห์ค่าดังกล่าวปรากฏว่า แบบวัดทั้ง 5 ฉบับมีค่า KMO อยู่ระหว่าง .938 ถึง .966 ซึ่งอยู่ในระดับ "เหมาะสมมากที่สุด" ตามเกณฑ์ของ Kaiser (1974) ที่กำหนดว่า ค่า KMO ตั้งแต่ .90 ขึ้นไปบ่งชี้ถึงความเหมาะสมอย่างยิ่งในการนำข้อมูลไปวิเคราะห์องค์ประกอบ

นอกจากนี้ การทดสอบ Bartlett's Test of Sphericity ในแบบวัดทั้ง 5 ฉบับให้ค่าไค-สแควร์ (Chi-Square) ที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($p < .01$) แสดงว่าข้อมูลมีความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอย่างมีนัยสำคัญ จึงเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันต่อไปได้ สรุปได้ว่า ข้อมูลจากแบบวัดทั้ง 5 ฉบับมีคุณสมบัติที่เหมาะสมเพียงพอสำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบตามหลักการของการวิจัยเชิงปริมาณ

จากนั้นผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ก่อนดำเนินการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's correlation coefficient) ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมด เพื่อประเมินระดับความสัมพันธ์และคัดกรองตัวแปรเบื้องต้น โดยพิจารณาว่า ตัวแปรใดที่มีค่าสหสัมพันธ์ต่ำกว่า .20 หรือสูงกว่า .90 อาจไม่เหมาะสมต่อการรวมอยู่ในแฟคเตอร์เดียวกัน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่ต่ำกว่า .20 อาจแสดงถึงความสัมพันธ์ที่อ่อนเกินไป ซึ่งอาจบ่งชี้ว่าตัวแปรนั้นมิได้สะท้อนองค์ประกอบเชิง

แนวคิดเดียวกัน (Cohen, 1988) ในขณะที่ค่าสหสัมพันธ์ที่สูงกว่า .90 อาจบ่งชี้ถึงปัญหา multicollinearity หรือความซ้ำซ้อนของข้อมูล (Hair และคณะ, 2014)

จากนั้นผู้วิจัยจึงนำเมทริกซ์สหสัมพันธ์ไปใช้ในการวิเคราะห์ CFA เพื่อประเมินความตรงตามทฤษฎีและตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลการวัดกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยใช้ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดล เช่น Chi-square, Chi-square/df, SRMR และ RMSEA ตามเกณฑ์ของ Hair และคณะ (2014)

ตารางที่ 3-5 หลักเกณฑ์การตรวจสอบค่าความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดล

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้อง	เกณฑ์พิจารณา
Chi-square test (χ^2)	เข้าใกล้ 0 และ ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ (p > .05)
Chi-square test (χ^2) / df	ไม่เกิน 3
SRMR	ต่ำกว่า .10
RMSEA	0.03 – 0.08 ที่ความเชื่อมั่นร้อยละ 95
CFI	มากกว่า .90
TLI	มากกว่า .90 หรือ เข้าใกล้ 1
NFI	มากกว่า.90 หรือ เข้าใกล้ 1
RNI	มากกว่า.90 หรือ เข้าใกล้ 1

3.1.5 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1.5.1 เมื่อผู้วิจัยได้ทำการพัฒนา ตรวจสอบคุณภาพ และปรับปรุงเครื่องมือตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญ สำหรับการวิจัยระยะที่ 1 เป็นที่เรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบความเรียบร้อย เรียบเรียงชุดข้อคำถาม จากนั้นทำการสร้างชุดแบบสอบถามออกเป็น 2 ประเภทด้วยกันคือ แบบ QR โค้ดออนไลน์ สำหรับผู้ที่สะดวกใช้งานผ่านอุปกรณ์สมาร์ทโฟน คอมพิวเตอร์ หรือ แท็บเล็ต และ แบบชนิดแบบสอบถามเขียนตอบลงบนกระดาษ รายละเอียดดังภาคผนวก ก

3.1.5.2 ผู้วิจัยดำเนินการเขียนคำรองขอหนังสือขอความอนุเคราะห์จากคณะศิลปศาสตร์ประยุกต์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ทั้งร่างจดหมายขอความอนุเคราะห์ในนามของผู้วิจัยเอง และแนบพร้อมกับคำอธิบายโดยย่อถึงหลักการและเหตุผล ระเบียบวิธีวิจัยของ

ผู้วิจัยตั้งแต่ ระยะ 1 – 4 เพื่อให้ข้อมูลประกอบการพิจารณาแก่องค์การที่ผู้วิจัยเลือกเป็นประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

3.1.5.3 ผู้วิจัยดำเนินการติดต่อขอเก็บข้อมูลวิจัย โดยผู้วิจัยดำเนินการรวบรวมเอกสารทั้งหมดที่กล่าวมาข้างต้นดำเนินการประสานงานเพื่อเข้าถึงกลุ่มตัวอย่าง ส่งเอกสารทั้งหมดจ่าหน้าซองถึงผู้บริหารสูงสุดขององค์กร และ ฝ่ายหรือแผนกที่ดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อขอ อนุญาต รวมถึงแจ้งช่องทางการประสานงานติดต่อกลับยังผู้วิจัย

3.1.5.4 เมื่อได้รับการตอบรับและอนุญาตแล้วผู้วิจัยทำการวางแผนการเก็บรวบรวมข้อมูลให้เป็นไปตามระเบียบวิธีวิจัย รวมถึงวิธีการสุ่มที่เหมาะสม ตามบริบทของสถานการณ์ ณ เวลานั้นโดยทำการกำหนดแผนการกระจายแบบสอบถามแนบประกอบไปยังผู้ประสานงานของผู้วิจัยในแต่ละองค์กร

3.1.5.5 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับกลุ่มที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มเป้าหมาย จำนวน 40 คน จากกองงานหรือฝ่ายหนึ่งในองค์การที่แยกจากกลุ่มตัวอย่างการวิจัยชัดเจน เพื่อประเมินความชัดเจนของข้อคำถาม ความเหมาะสมของภาษา และความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม รวมถึงใช้ผลที่ได้เป็นข้อมูลสำหรับตรวจสอบคุณภาพรายข้อและความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

3.1.5.6 เมื่อได้รับข้อมูลจากการทดลองใช้ ผู้วิจัยตรวจสอบค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม แล้วดำเนินการปรับปรุงแก้ไขข้อคำถามให้เหมาะสมตามผลการวิเคราะห์และข้อเสนอแนะ เพื่อให้เครื่องมือมีความถูกต้องและเหมาะสมต่อการนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลจริง

3.1.5.6 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามฉบับปรับปรุงไปเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิจัยระยะที่ 1 จำนวน 150 คน โดยก่อนการเก็บข้อมูลได้ชี้แจงวัตถุประสงค์การวิจัย แนวทางการตอบแบบสอบถาม และยืนยันการรักษาความลับและการนำเสนอผลในภาพรวม จากนั้นผู้วิจัยตรวจสอบความครบถ้วนของแบบสอบถามที่ได้รับคืน และคัดเลือกแบบสอบถามที่มีข้อมูลสมบูรณ์เพื่อนำไปใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลขั้นต่อไป

3.1.6 สถิติที่ใช้ในการวิจัย

3.1.6.1 สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)

3.1.6.1.1 ความถี่ (Frequency) ใช้วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

3.1.6.1.2 ร้อยละ (Percentage) ใช้วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

3.1.6.1.3 ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้อธิบายระดับความคิดเห็น/ระดับการรับรู้ของกลุ่มตัวอย่างต่อข้อคำถามและตัวแปรในการวิจัย (ตามความเหมาะสม)

3.1.6.2 สถิติอ้างอิง (Inferential Statistics)

3.1.6.2.1 ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยพิจารณาจากดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of Item-Objective Congruence: IOC)

3.1.6.2.2 ตรวจสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient)

3.1.6.2.3 ตรวจสอบค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (Discrimination Power) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Corrected Item–Total Correlation) เพื่อคัดเลือกข้อคำถามที่มีคุณภาพและสามารถจำแนกผู้ตอบที่มีระดับคุณลักษณะแตกต่างกันได้อย่างเหมาะสม

3.1.6.2.4 ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) เพื่อตรวจสอบความตรงตามทฤษฎีของโมเดลการวัดของตัวแปรในการวิจัยระยะที่ 1 ได้แก่ ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน ภาวะลื่นไหลในการทำงาน การใช้จุดแข็ง การจัดแจงในงาน และพันธะทางใจในงาน ทั้งนี้พิจารณาความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลจากดัชนีความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ได้แก่ ค่าไคสแควร์ (χ^2) อัตราส่วนไคสแควร์ต่อองศาอิสระ (χ^2/df) ค่า p ค่า RMSEA ค่า SRMR ค่า CFI ค่า TLI ค่า NFI และค่า RNI

3.2 ระเบียบวิธีวิจัยของการวิจัยระยะที่ 2 เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ทำการทดสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน ของพนักงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค

3.2.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัยระยะที่ 2 เพื่อทดสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของพนักงาน กับข้อมูลเชิงประจักษ์

3.2.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ประชากรที่ใช้ในการวิจัยระยะที่ 2 คือ พนักงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภคในประเทศไทย อันประกอบด้วยรัฐวิสาหกิจ 5 ประเภท คือ (1) ประเภทสาธารณูปโภคด้านการไฟฟ้า (2) ประเภทสาธารณูปโภคด้านการประปา (3) ประเภทสาธารณูปโภคด้านการสื่อสาร (4) ประเภทสาธารณูปโภคด้านการเดินทาง และ (5) ประเภทสาธารณูปโภคด้านที่อยู่อาศัย มีพนักงานรวมทุกองค์การทั้งสิ้น 121,721 คน จากนั้นผู้วิจัยตัดประเภทสาธารณูปโภคด้านการเดินทางออกเนื่องจากถูกใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยระยะที่ 1 โดยกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยคำนวนจากหลักการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (Structure Equation Model : SEM) ตามวิธีของ (Hair และคณะ, 2010) ได้จำนวนขั้นต่ำ 420 คน

ผู้วิจัยคำนวนการเก็บเผื่อความผิดพลาดไว้ที่ร้อยละ 10 ดังนั้นผู้วิจัยจึงกำหนดการแจกแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 525 คน แต่หลังจากเก็บจริงและทำการคัดเลือก ตรวจสอบเฉพาะข้อมูลที่สมบูรณ์ รวมถึงการตัดชุดข้อมูลที่ผิดปกติ (outlier) เหลือจำนวนที่ใช้ในการวิเคราะห์จริงทั้งสิ้นจำนวน 468 คน เพื่อใช้ในการทดสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยใช้การสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Sampling) มีรายละเอียดดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ทำการสุ่มตัวอย่างแบบกลุ่ม (Cluster Sampling) เพื่อสุ่มเลือกกลุ่มองค์การรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภคสำหรับการเก็บข้อมูลระยะที่ 2 จากกลุ่มประเภทต่าง ๆ โดยการประสานขอความร่วมมือกับองค์กรที่ถูกสุ่มเลือก ผลการดำเนินการผู้วิจัยทำการสุ่มเลือกได้ ประเภทสาธารณูปโภคด้านการไฟฟ้า ประเภทสาธารณูปโภคด้านที่อยู่อาศัย และองค์การจากกลุ่มอื่น ๆ ที่ไม่สามารถเปิดเผยได้เนื่องจากได้รับการปฏิเสธทันที หรือ ผู้วิจัยได้รับการตอบรับจากผู้บริหารที่มีอำนาจตัดสินใจแต่ไม่ได้รับการประสานงานต่อจากผู้ประสานงานเป็นเวลานานผู้วิจัยจึงตีความว่าได้รับการปฏิเสธการให้ความร่วมมือ ผู้วิจัยจึงมีความจำเป็นต้องสงวนการแสดงชื่อองค์การเพื่อป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต รวมถึงองค์การจากบางกลุ่มประเภทสาธารณูปโภคที่ไม่ถูกสุ่มเลือกอีกด้วย

ขั้นตอนที่ 2 กำหนดสัดส่วนจำนวนกลุ่มตัวอย่างแบบ กำหนดสัดส่วนตามขนาดประชากรของแต่ละองค์การ (Proportionate Allocation) โดยผู้วิจัยกำหนดโควตาจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามของแต่ละองค์การให้เป็นไปตามสัดส่วนจำนวนพนักงานขององค์การนั้น ๆ เมื่อเทียบกับจำนวนพนักงานรวมขององค์การที่เข้าร่วมการวิจัย เพื่อให้การเก็บรวบรวมข้อมูลสะท้อนโครงสร้างประชากรของแต่ละองค์การตามขนาดจริง

ขั้นตอนที่ 3 กำหนดสัดส่วนจำนวนกลุ่มตัวอย่างภายในองค์การตาม จำนวนพนักงานของส่วนงานหรือแผนก (Department-level Proportionate Allocation) โดยผู้วิจัยกระจายโควตากลุ่มตัวอย่างไปยังส่วนงานหรือแผนกต่าง ๆ ภายในองค์การตามสัดส่วนจำนวนพนักงานของแต่ละส่วนงานหรือแผนก จากนั้นจึงดำเนินการคัดเลือกผู้ตอบแบบสอบถามภายในแต่ละส่วนงานหรือแผนกให้ครบตามโควตาที่กำหนด เพื่อให้จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ได้มีความครอบคลุมและสอดคล้องกับโครงสร้างกำลังคนภายในองค์การ ทั้งนี้ผู้วิจัยได้จัดทำกรอบสัดส่วนและแจ้งโควตาให้ผู้ประสานงานของแต่ละองค์การ โดยผู้วิจัยได้ทำเอกสารคู่มือคำแนะนำสำหรับการกำหนดสัดส่วนเพื่อให้ผู้ประสานงานมีอำนาจในการตัดสินใจแจกจ่ายจำนวนแบบสอบถามไปยังส่วนต่าง ๆ ขององค์กร เนื่องจากผู้วิจัยเห็นว่าผู้ประสานงานภายในองค์การสามารถเข้าถึงข้อมูลส่วนนี้ได้ดีกว่าผู้วิจัยเอง เพราะองค์การถือเป็นข้อมูลสำคัญภายในที่องค์การไม่สามารถเผยแพร่แก่บุคคลภายนอกได้ และเพื่อให้การเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นไปตามสัดส่วนที่กำหนดไว้ตามระเบียบวิธีวิจัย

ตารางที่ 3-6 จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยระยะที่ 2

กลุ่มสาธารณูปโภค	จำนวนพนักงาน (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
1. ประเภทสาธารณูปโภคด้านการไฟฟ้า	9,836	428
2. ประเภทสาธารณูปโภคด้านที่อยู่อาศัย	2,238	97
รวม	**12,074**	**525**

3.2.3 เครื่องมือการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยระยะที่ 2 คือ แบบสอบถามซึ่งได้จากการประยุกต์และพัฒนาแล้วจากการวิจัยระยะที่ 1 ถือเป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ นำมาใช้อีกครั้งในการวิจัยระยะที่ 2 ประกอบด้วย 6 ตอน รายละเอียดดังภาคผนวก ก โดยที่ตอนที่ 2 – 6 เป็นแบบสอบถามแบบมาตราวัดแบบมาตราส่วนลิเคิร์ต (Likert Scale) แบบเขียนตอบ คำตอบเดียววัดระดับความเห็น โดยมีการแบ่งระดับดังนี้

1 หมายถึง เห็นด้วยกับข้อความนั้นน้อยที่สุด
2 หมายถึง เห็นด้วยกับข้อความนั้นน้อย
3 หมายถึง เห็นด้วยกับข้อความนั้นปานกลาง
4 หมายถึง เห็นด้วยกับข้อความนั้นมาก
5 หมายถึง เห็นด้วยกับข้อความนั้นมากที่สุด

3.2.3.1 ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 5 ข้อ ประกอบไปด้วย เพศ อายุระดับการศึกษาสูงสุด ประสบการณ์การทำงาน

3.2.3.2 ตอนที่ 2 แบบวัดความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน ซึ่งพัฒนาจากผลงานของ Brouwers และคณะ (2015) มีข้อคำถาม 27 ข้อ เป็นข้อคำถามลักษณะให้ผู้ตอบแบบสอบถามพิจารณาความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับความคิดเห็นที่ผู้ตอบ ที่ให้ทบทวนคำนึงถึงความคิด ความรู้สึก หรือพฤติกรรมของผู้ตอบเอง แบ่งเป็น 4 ด้าน ตามกรอบทฤษฎีที่ Brouwers และคณะกำหนด คือ ด้านสุขภาพ 6 ข้อ ระหว่างข้อที่ 1 - 6 ด้านการมีส่วนร่วม 6 ข้อ ระหว่างข้อที่ 7 - 12 ด้านแรงจูงใจ 9 ข้อ ระหว่างข้อที่ 13 - 21 และด้านความสามารถ 6 ข้อ ระหว่างข้อที่ 22 - 27 ตามลำดับ

3.2.3.3 ตอนที่ 3 แบบวัดพันธะทางใจในงาน ซึ่งพัฒนาจากผลงานของ Schaufeli และ Bakker (2010) มีข้อคำถาม 39 ข้อ เป็นข้อคำถามลักษณะให้ผู้ตอบแบบสอบถามพิจารณาความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับความคิดเห็นที่ผู้ตอบ ที่ให้ทบทวนคำนึงถึงความคิด ความรู้สึก

หรือพฤติกรรมของผู้ตอบเอง แบ่งออกเป็น 3 ด้าน ตามกรอบทฤษฎีที่ Schaufeli และ Bakker กำหนด คือ ด้านความกระปรี้กระเปร่า 12 ข้อ ระหว่างข้อที่ 1 – 12 ด้านการอุทิศตน 18 ข้อ ระหว่างข้อที่ 13 – 30 และด้านความจดจ่อกับงาน 9 ข้อ ระหว่างข้อที่ 31 – 39 ตามลำดับ

3.2.3.4 ตอนที่ 4 แบบวัดภาวะลื่นไหลในการทำงาน ซึ่งพัฒนาจากผลงานของ Bakker (2008) มีข้อคำถาม 17 ข้อ เป็นข้อคำถามลักษณะให้ผู้ตอบแบบสอบถามพิจารณาความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับความคิดเห็นที่ผู้ตอบ ที่ให้ทบทวนคำนึงถึงความคิด ความรู้สึก หรือพฤติกรรมของผู้ตอบเอง แบ่งออกเป็น 3 ด้าน ตามกรอบทฤษฎีที่ Baker กำหนด คือ ด้านความหมกมุ่นกับงาน 9 ข้อ ระหว่างข้อที่ 1 – 9 ด้าน ความรื่นรมย์ 3 ข้อ ระหว่างข้อที่ 10 – 12 และด้านแรงจูงใจภายใน 6 ข้อ ระหว่างข้อที่ 13 – 17

3.2.3.5 ตอนที่ 5 แบบวัดการใช้จุดแข็ง ซึ่งพัฒนาจากผลงานของ Hai และ Park (2022) มีข้อคำถาม 11 ข้อ เป็นข้อคำถามลักษณะให้ผู้ตอบแบบสอบถามพิจารณาความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับความคิดเห็นที่ผู้ตอบ ที่ให้ทบทวนคำนึงถึงความคิด ความรู้สึก หรือพฤติกรรมของผู้ตอบเอง แบ่งออกเป็น 3 ด้าน 2 ตามกรอบทฤษฎีที่ Hai และ Park กำหนด คือ ด้านการใช้จุดแข็งเพื่อหน้าที่ 5 ข้อ ระหว่างข้อที่ 1 – 5 และ ด้านการใช้จุดแข็งเพื่อความสัมพันธ์ 6 ข้อ ระหว่างข้อที่ 6 - 11

3.2.3.6 ตอนที่ 6 แบบวัดการจัดแจงในงาน ซึ่งพัฒนาจากผลงานของ Wrzesniewski และ Dutton (2001) มีทั้งสิ้น 18 ข้อ เป็นข้อคำถามลักษณะให้ผู้ตอบแบบสอบถามพิจารณาความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับความคิดเห็นที่ผู้ตอบ ที่ให้ทบทวนคำนึงถึงความคิด ความรู้สึก หรือพฤติกรรมของผู้ตอบเอง แบ่งออกเป็น 3 ด้าน ตามกรอบทฤษฎีที่ Wrzesniewski และ Dutton คือ ด้านงาน 9 ข้อ ระหว่างข้อที่ 1 – 9 ด้านความสัมพันธ์ 6 ข้อ ระหว่างข้อที่ 10 – 15 และด้านความคิด 3 ข้อ ระหว่างข้อที่ 16 – 17

3.2.4 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยระยะที่ 2 นี้ ผู้วิจัยนำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ที่พัฒนาและตรวจสอบคุณภาพแล้วจากการวิจัยระยะที่ 1 มาใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ทั้งนี้ในระยะที่ 1 ผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมืออย่างเป็นระบบ โดยเริ่มจากการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (IOC) ด้วยการให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาความสอดคล้องของข้อคำถามกับนิยามเชิงปฏิบัติการและองค์ประกอบของตัวแปร เพื่อยืนยันว่าเนื้อหาของข้อคำถามมีความถูกต้องและครอบคลุมตามวัตถุประสงค์ของการวัด จากนั้นผู้วิจัยดำเนินการทดลองใช้แบบสอบถามกับกลุ่มที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มเป้าหมาย เพื่อตรวจสอบคุณภาพเชิงสถิติของข้อคำถาม

ต่อมา ผู้วิจัยตรวจสอบค่าอำนาจจำแนกรายข้อ เพื่อประเมินความสามารถของข้อคำถามในการจำแนกผู้ตอบที่มีระดับคุณลักษณะแตกต่างกัน และตรวจสอบค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเพื่อยืนยันความสม่ำเสมอในการวัด เมื่อได้แบบสอบถามที่ผ่านการปรับปรุงและมีคุณภาพเหมาะสม

แล้ว และแบบสอบถามทั้ง 5 ชุดผ่านการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) ในการวิจัยระยะที่ 1 เป็นที่เรียบร้อย ผู้วิจัยจึงนำแบบสอบถามชุดเดียวกันมาใช้ในการวิจัยระยะที่ 2 เพื่อทดสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

นอกจากนี้ เพื่อให้มั่นใจว่าเครื่องมือสามารถใช้ได้อย่างเหมาะสมกับกลุ่มตัวอย่างระยะที่ 2 ผู้วิจัยดำเนินการตรวจสอบความเหมาะสมของข้อมูลก่อนการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง โดยตรวจสอบความครบถ้วนของแบบสอบถาม และคัดเลือกแบบสอบถามที่มีข้อมูลสมบูรณ์สำหรับการวิเคราะห์ในขั้นตอนต่อไป ทั้งนี้ผลการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือในระยะที่ 1 และการตรวจสอบความพร้อมของข้อมูลในระยะที่ 2 สะท้อนว่าแบบสอบถามมีความเหมาะสมและสามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัยระยะที่ 2 ต่อไป

3.2.5 การตรวจสอบข้อมูลก่อนวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง

3.2.5.1 การตรวจสอบค่าผิดปกติและคัดออกของผู้ตอบแบบสอบถามรายบุคคล (Outlier) (ก่อนพิจารณาตัด n=476)

ผู้วิจัยทำการตรวจสอบรหัสข้อมูลที่เป็น Outlier ในแต่ละตัวแปรทำโดยใช้แผนภาพกล่อง (Boxplot) เพื่อค้นหาค่าผิดปกติแบบรายบุคคล (Individual Outlier) โดยพิจารณาค่าที่อยู่นอกช่วงค่าพิสัย ทั้งด้านบนและด้านล่าง รหัสข้อมูลที่ตรวจพบถูกบันทึกไว้ตามตัวแปรที่ปรากฏและจัดเรียงจากค่าน้อยไปมาก จากนั้นผู้วิจัยดำเนินการตรวจสอบคำตอบเป็นรายชุดและพิจารณาด้วยตัวเองอีกระดับ

ตารางที่ 3-7 การตรวจสอบค่าผิดปกติและคัดออกของผู้ตอบแบบสอบถามรายบุคคล (Outlier) (ก่อนพิจารณาตัด n=476)

ตัวแปร	รหัสข้อมูลที่เป็นค่าผิดปกติ
1. ภาวะลื่นไหลในการทำงาน (WRF)	174, 191*, 301, 323, 367
2. การใช้จุดแข็ง (STU)	156, 301, 323, 367, 520*, 521*
3. การจัดแจงในงาน (JOC)	301, 323
4. ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน (SUE)	156, 174, 301, 302, 367
5. พันธะทางใจในงาน (WOE)	156, 164*, 174, 302, 323, 367, 445*

หมายเหตุ * = ชุดข้อมูลที่พิจารณาให้คงไว้; รหัสชุดข้อมูลการวิจัยระยะที่ 2 เริ่มนับตั้งแต่หมายเลขที่ 151 ถึง 626 (เป็นการให้รหัสชุดการตอบ ไม่ใช่การนับจำนวน)

จากตารางที่ 3-7 ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบค่าผิดปกติ (Outlier) ซ้ำโดยใช้วิธีการพิจารณาจากค่าพิสัย (Range) และทำการลบข้อมูล Outlier ออกจากชุดข้อมูลจำนวน 8 ชุด ตามผลการตรวจสอบดังกล่าว ยกเว้นรหัสข้อมูลที่มีเครื่องหมาย * จำนวน 5 ชุด คือ 164 445 191 520 และ 521 ซึ่งได้ตรวจสอบเพิ่มเติมแล้วพบว่าเป็นการตอบแบบสอบถามที่สอดคล้องกับบริบทและเป็นไปตามปกติ จึงคงข้อมูลดังกล่าวไว้ในการวิเคราะห์ต่อไป ข้อมูลหลังตัดเหลือทั้งสิ้น 468 ชุด

3.2.5.2 การตรวจสอบลักษณะการแจกแจงปกติ (Normality Test) ของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

การศึกษาลักษณะการกระจายและการแจกแจงของตัวแปรสังเกตแต่ละตัวตามข้อกำหนดเบื้องต้นของการวิเคราะห์สมการโครงสร้างเชิงเส้น (Structural Equation Model: SEM) ได้กำหนดให้ดำเนินการตรวจสอบการกระจายของตัวแปรสังเกตได้ (Manifest Variable) ด้วยค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ความเบ้ (Skewness) และความโด่ง (Kurtosis) ซึ่งข้อมูลที่เหมาะสมในการนำมาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเทคนิคดังกล่าวควรจะมีการแจกแจงเป็นแบบปกติ (Normal Distribution) (Kline, 2005) รายละเอียดดังตาราง 3-8

ตารางที่ 3-8 การตรวจสอบลักษณะการแจกแจงปกติของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา (n=468)

ตัวแปร	M	S.D.	Skewness	Kurtosis
1. ภาวะลื่นไหลในการทำงาน (WRF)	3.820	0.711	-0.064	-0.489
1.1 ด้านความหมกมุ่นกับงาน(WRF1)	3.750	0.753	-0.126	-0.360
1.2 ด้านความรื่นรมย์ (WRF2)	3.850	0.814	-0.331	-0.277
1.3 ด้านแรงจูงใจภายในต่อการทำงาน (WRF3)	3.920	0.771	-0.317	-0.403
2. การใช้จุดแข็ง (STU)	3.990	0.690	-0.251	-0.536
2.1 ด้านการใช้จุดแข็งเพื่อการทำงาน (STU1)	4.020	0.698	-0.248	-0.572
2.2 ด้านการใช้จุดแข็งเพื่อความสัมพันธ์ (STU2)	3.970	0.744	-0.386	-0.302
3. การจัดแจงในงาน (JOC)	3.810	0.692	-0.091	-0.533
3.1 ด้านงาน (JOC1)	3.720	0.761	-0.245	-0.222
3.2 ด้านความสัมพันธ์ (JOC2)	3.910	0.726	-0.226	-0.596
3.3 ด้านความคิด (JOC3)	3.900	0.877	-0.592	0.042

ตารางที่ 3-8 (ต่อ)

ตัวแปร	M	S.D.	Skewness	Kurtosis
4. ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน (SUE)	4.010	0.647	-0.219	-0.647
4.1 ด้านสุขภาพ (SUE1)	4.000	0.727	-0.479	-0.113
4.2 ด้านการมีส่วนร่วม(SUE2)	3.930	0.757	-0.329	-0.409
4.3 ด้านแรงจูงใจ (SUE3)	4.000	0.724	-0.399	-0.395
4.4 ด้านความสามารถ (SUE4)	4.100	0.673	-0.356	-0.447
5. พันธะทางใจในงาน (WOE)	4.040	0.627	-0.321	-0.387
5.1 ด้านความกระปรี้กระเปร่า (WOE1)	4.140	0.621	-0.518	-0.022
5.2 ด้านการอุทิศตน (WOE2)	4.040	0.696	-0.415	-0.536
5.3 ด้านความจดจ่อกับงาน (WOE3)	3.890	0.687	-0.174	-0.241

จากตารางที่ 3-8 ผลการตรวจสอบลักษณะการกระจายและการแจกแจงของตัวแปรสังเกตได้ พบว่า ค่าเฉลี่ย (Mean) ของตัวแปรทั้งหมดอยู่ระหว่าง 3.720 ถึง 4.140 โดยค่าที่สูงที่สุด คือ พันธะทางใจในงานด้านความกระปรี้กระเปร่า (WOE2: Mean = 4.140) รองลงมาคือ ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนด้านความสามารถ (SUE4: Mean = 4.100) และพันธะทางใจในงานด้านความทุ่มเท (WOE1: Mean = 4.040) ขณะที่ค่าต่ำที่สุด คือ การจัดแจงในงานด้านการจัดการภารกิจ (JOC1: Mean = 3.720) สะท้อนว่าผู้ตอบมีระดับการรับรู้ด้านต่าง ๆ อยู่ในระดับค่อนข้างสูง

ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) อยู่ระหว่าง 0.621 ถึง 0.877 โดยค่าที่สูงที่สุด คือ การจัดแจงในงานด้านการคิดเชิงสร้างสรรค์ (JOC3: S.D. = 0.877) รองลงมาคือ ภาวะลื่นไหลในการทำงานด้านความเพลิดเพลิน (WRF2: S.D. = 0.814) และภาวะลื่นไหลในการทำงานด้านความหมกมุ่น (WRF1: S.D. = 0.753) ส่วนค่าที่ต่ำที่สุด คือ พันธะทางใจในงานด้านความทุ่มเท (WOE1: S.D. = 0.621) แสดงว่าข้อมูลมีการกระจายตัวในระดับปานกลาง

ค่าความเบ้ (Skewness) อยู่ระหว่าง -0.592 ถึง -0.064 โดยค่าที่มีความเบ้ในทางลบมากที่สุด คือ การจัดแจงในงานด้านการคิดเชิงสร้างสรรค์ (JOC3: Skewness = -0.592) รองลงมาคือ ภาวะลื่นไหลในการทำงานด้านความเพลิดเพลิน (WRF2: Skewness = -0.331) และความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนด้านการมีส่วนร่วม (SUE2: Skewness = -0.329) ส่วนค่าที่ใกล้ศูนย์มากที่สุด

คือ ภาวะลื่นไหลในการทำงานโดยรวม (WRF: Skewness = -0.064) แสดงว่าการกระจายของข้อมูลอยู่ใกล้เคียงกับสมมาตร

ค่าความโด่ง (Kurtosis) อยู่ระหว่าง -0.647 ถึง 0.042 โดยค่าที่ต่ำที่สุด คือ ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนโดยรวม (SUE: Kurtosis = -0.647) รองลงมาคือ การจัดแจงในงานด้านการจัดการภารกิจ (JOC2: Kurtosis = -0.596) และการใช้จุดแข็งด้านการใช้เพื่อความสัมพันธ์ (STU2: Kurtosis = -0.302) ส่วนค่าที่สูงที่สุด คือ การจัดแจงในงานด้านการคิดเชิงสร้างสรรค์ (JOC3: Kurtosis = 0.042) ซึ่งยังอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้

เมื่อพิจารณาโดยใช้เกณฑ์ของ West, Finch, & Curran (1995) ที่ระบุว่าค่าความเบ้ (Skewness) ไม่ควรเกิน ±2 และค่าความโด่ง (Kurtosis) ไม่ควรเกิน ±7 พบว่าข้อมูลทุกตัวแปรอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ จึงถือว่ามีการแจกแจงที่ใกล้เคียงการแจกแจงปกติ (Normal Distribution) และเหมาะสมสำหรับการนำไปใช้วิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (SEM)

3.2.5.3 การตรวจสอบค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมด ผู้วิจัยได้ทำการคำนวณค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's correlation coefficient) ระหว่างคู่ตัวแปรแต่ละคู่ รวมทั้งสิ้น 105 คู่ โดยแสดงผลในรูปแบบตารางค่าสหสัมพันธ์ (Correlation Matrix) แบบสามเหลี่ยมด้านล่าง เพื่อหลีกเลี่ยงการซ้ำซ้อนของข้อมูล การตีความค่าสหสัมพันธ์ใช้เกณฑ์ของ Cohen (1988) และ Hair และคณะ (2014) พร้อมทดสอบนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

ตารางที่ 3-9 ค่าสหสัมพันธ์ของ Pearson ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมด

ตัวแปร	WOE1	WOE2	WOE3	SUE1	SUE2	SUE3	SUE4	WRF1	WRF2	WRF3	STU1	STU2	JOC1	JOC2	JOC3
WOE1	1														
WOE2	.823***	1													
WOE3	.751***	.799***	1												
SUE1	.635***	.616***	.560***	1											
SUE2	.659***	.779***	.619***	.704***	1										
SUE3	.709***	.774***	.670***	.706***	.801***	1									
SUE4	.684***	.729***	.627***	.639***	.746***	.781***	1								
WRF1	.622***	.621***	.762***	.483***	.551***	.594***	.562***	1							
WRF2	.665***	.703***	.694***	.572***	.674***	.764***	.631***	.744***	1						
WRF3	.618***	.659***	.679***	.544***	.612***	.678***	.609***	.762***	.790***	1					
STU1	.620***	.601***	.526***	.521***	.599***	.577***	.633***	.534***	.567***	.543***	1				
STU2	.579***	.605***	.513***	.527***	.593***	.580***	.605***	.532***	.603***	.533***	.815***	1			
JOC1	.561***	.575***	.551***	.426***	.537***	.541***	.526***	.596***	.598***	.600***	.572***	.603***	1		
JOC2	.537***	.623***	.536***	.496***	.612***	.600***	.591***	.507***	.603***	.616***	.595***	.643***	.727***	1	
JOC3	.475***	.590***	.547***	.475***	.553***	.606***	.517***	.526***	.595***	.581***	.438***	.492***	.512***	.741***	1

***มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ,** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01, * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 3-9 พบว่าค่าสหสัมพันธ์ของ Pearson ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมดมีค่าบวกในทุกคู่ แสดงให้เห็นว่าทุกตัวแปรมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยคู่ตัวแปรที่มีค่าสหสัมพันธ์สูงที่สุด คือ STU1 กับ STU2 ($r = .815$, $p < .001$) รองลงมาคือ SUE2 กับ SUE3 ($r = .801$, $p < .001$) และ WRF2 กับ WRF3 ($r = .790$, $p < .001$) ซึ่งจัดอยู่ในระดับสูงมาก ตามเกณฑ์การตีความของ Cohen (1988) ขณะที่คู่ตัวแปรที่มีค่าสหสัมพันธ์ต่ำที่สุด คือ SUE1 กับ JOC1 ($r = .426$, $p < .001$) ซึ่งถือว่าอยู่ในระดับปานกลาง

ผลการวิเคราะห์แสดงให้เห็นว่าตัวแปรทั้งหมดมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญและสอดคล้องกับทิศทางตามทฤษฎี โดยไม่มีคู่ตัวแปรใดที่มีค่าสหสัมพันธ์สูงเกิน .90 ซึ่งอาจก่อให้เกิดปัญหา multicollinearity (Hair และคณะ, 2014) ดังนั้นข้อมูลมีความเหมาะสมสำหรับการนำไปใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันและการวิเคราะห์โมเดลโครงสร้างเชิงเส้นในขั้นตอนต่อไป

3.2.6 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.2.6.1 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ที่พัฒนาและตรวจสอบคุณภาพแล้วจากการวิจัยระยะที่ 1 มาใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยระยะที่ 2 โดยผู้วิจัยตรวจสอบความเรียบร้อยและความสมบูรณ์ของชุดข้อคำถาม แล้วจัดเตรียมแบบสอบถามให้พร้อมใช้งานใน 2 รูปแบบ ได้แก่ แบบสอบถามออนไลน์ในรูปแบบ QR Code สำหรับผู้ที่สะดวกตอบผ่านสมาร์ทโฟน คอมพิวเตอร์ หรือแท็บเล็ต และแบบสอบถามฉบับกระดาษสำหรับการเขียนตอบ

3.2.6.2 ผู้วิจัยจัดเตรียมเอกสารการขอความอนุเคราะห์และเอกสารประกอบที่ได้ดำเนินการไว้ครบถ้วนแล้ว เพื่อใช้ในการประสานงานกับองค์กรกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยระยะที่ 2 โดยใช้เอกสารดังกล่าวเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาและกำหนดแนวทางการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลให้เป็นไปตามระเบียบวิธีวิจัย

3.2.6.3 ผู้วิจัยดำเนินการสุ่มเลือกกลุ่มองค์การตามแผนการสุ่มแบบหลายขั้นตอน และติดต่อประสานงานกับองค์กรที่ถูกสุ่มเลือกอีกครั้งเพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูล โดยส่งเอกสารจ่าหน้าซองถึงผู้บริหารสูงสุดขององค์กร และฝ่ายหรือแผนกทรัพยากรมนุษย์ พร้อมแจ้งช่องทางการติดต่อประสานงานกลับมายังผู้วิจัย

3.2.6.4 เมื่อได้รับการตอบรับและอนุญาตแล้ว ผู้วิจัยทำการวางแผนการเก็บรวบรวมข้อมูลให้เป็นไปตามระเบียบวิธีวิจัย โดยกำหนดแผนการกระจายแบบสอบถามตามสัดส่วนของจำนวนพนักงานในแต่ละองค์การ กำหนดสัดส่วนตามขนาดประชากรขององค์การ และจัดทำกรอบจำนวนโควตากลุ่มตัวอย่างเพื่อแจ้งให้ผู้ประสานงานของแต่ละองค์การรับทราบ

3.2.6.5 ผู้วิจัยกำหนดสัดส่วนจำนวนกลุ่มตัวอย่างภายในองค์การตาม จำนวนพนักงานของส่วนงานหรือแผนก โดยกระจายโควตากลุ่มตัวอย่างไปยังส่วนงานหรือแผนกต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับโครงสร้างกำลังคนขององค์การ เพื่อให้การเก็บข้อมูลมีความครอบคลุมตามสัดส่วนที่กำหนดไว้

โดยจัดทำคู่มือประกอบสำหรับการกระจายแบบสอบถามในองค์การเพื่อให้สอดคล้องกับวิธีการสุ่มที่ถูกต้องตามระเบียบวิธีวิจัยแบบเข้าใจง่ายสำหรับบุคคลทั่วไป

3.2.6.6 ผู้วิจัยดำเนินการแจกแบบสอบถามตามโควตาที่กำหนด โดยมีการกระจายแบบสอบถามแบบเผื่อเหลือ เพื่อให้ได้แบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ครบถ้วนตามจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการ ทั้งนี้ก่อนการตอบแบบสอบถามผู้วิจัยชี้แจงวัตถุประสงค์การวิจัย แนวทางการตอบแบบสอบถาม และยืนยันการรักษาความลับรวมถึงการนำเสนอผลในภาพรวม

3.2.6.7 เมื่อได้รับแบบสอบถามคืน ผู้วิจัยตรวจสอบความครบถ้วนของแบบสอบถาม และคัดเลือกแบบสอบถามที่มีข้อมูลสมบูรณ์ให้ได้ตามจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่กำหนด จากนั้นดำเนินการบันทึกและเตรียมข้อมูลเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ทางสถิติในขั้นตอนต่อไป

3.2.7 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล (ระยะที่ 2)

3.2.7.1 สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)

3.2.7.1.1 ความถี่ (Frequency) ใช้วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

3.2.7.1.2 ร้อยละ (Percentage) ใช้วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

3.2.7.1.3 ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้อธิบายระดับความคิดเห็นหรือระดับการรับรู้ของกลุ่มตัวอย่างต่อข้อคำถามและตัวแปรในการวิจัย (ตามความเหมาะสม)

3.2.7.2 สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics)

3.2.7.2.1 การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) เพื่อทดสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ รวมถึงการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางของโมเดลตามสมมติฐานการวิจัย

3.2.7.2.2 พิจารณาความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลจากดัชนีความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ได้แก่ ค่าไคสแควร์ (χ^2) อัตราส่วนไคสแควร์ต่อองศาอิสระ (χ^2/df) ค่า p ค่า RMSEA ค่า SRMR ค่า CFI ค่า TLI ค่า NFI และค่า RNI เพื่อสรุปความเหมาะสมของโมเดลสมการโครงสร้างในระยะที่ 2

3.3 ระเบียบวิธีวิจัยของการวิจัยระยะที่ 3 เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ทำการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Dept Interview) ศึกษาอธิบายความหมาย ยืนยันผลการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน รวมถึงแนวทางการพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรม ของพนักงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค

3.3.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัยระยะที่ 3 เพื่อศึกษาอธิบายความหมาย และยืนยันปัจจัยเชิงสาเหตุและผลความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน รวมถึงแนวทางการพัฒนาโปรแกรมพัฒนาความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของพนักงานของพนักงาน

3.3.2 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant)

3.3.2.1 วิธีการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญและจำนวนผู้ให้ข้อมูล การวิจัยระยะที่ 3 คัดเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญด้วยวิธีการคัดเลือกแบบเจาะจง (purposive sampling) และการคัดเลือกแบบก้อนหิมะ (snowball) เพื่อให้ได้ผู้ให้ข้อมูลที่มีประสบการณ์ตรงและสามารถให้ข้อมูลเชิงลึกตามประเด็นการวิจัยได้ โดยผู้วิจัยกำหนดจำนวนผู้ให้ข้อมูลรวมไม่น้อยกว่า 9 คน และดำเนินการเก็บข้อมูลจนกว่าข้อมูลจะอิ่มตัว ทั้งนี้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญแบ่งเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ และกลุ่มพนักงาน

3.3.2.2 กลุ่มผู้เชี่ยวชาญและคุณสมบัติผู้ให้ข้อมูล กลุ่มผู้เชี่ยวชาญประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิ นักวิชาการ หรือผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์ด้านจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาองค์กร หรือสาขาที่เกี่ยวข้อง โดยมีคุณสมบัติสำคัญคือสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไป และมีประสบการณ์ทำงานหรือสอนหรือวิจัยในสาขาที่เกี่ยวข้องไม่น้อยกว่า 5 ปี หรือเป็นวิทยากรผู้ให้ความรู้ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน หรือปัจจัยที่เกี่ยวข้อง เช่น การใช้จุดแข็ง ภาวะลื่นไหลในการทำงาน การจัดแจงในงาน และพันธะทางใจในงาน

3.3.2.3 กลุ่มพนักงานและคุณสมบัติผู้ให้ข้อมูล กลุ่มพนักงานประกอบด้วยพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่จริงในรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค และมีอายุงานไม่น้อยกว่า 3 ปี เพื่อให้มีประสบการณ์เพียงพอในการสะท้อนข้อมูลเชิงลึก กลุ่มพนักงานแบ่งเป็น 2 ระดับตำแหน่งงาน ได้แก่

(1) ระดับบังคับบัญชา เช่น หัวหน้างานหรือผู้บริหารระดับต้น จำนวนไม่น้อยกว่า 3 คน โดยครอบคลุมผู้ที่มีหน้าที่กำกับ ดูแล หรือประเมินผลการทำงาน

(2) ระดับปฏิบัติการ เช่น พนักงานผู้ปฏิบัติงานในสายงานหลัก จำนวนไม่น้อยกว่า 3 คน โดยครอบคลุมสายงานหลักขององค์กร เช่น งานวิศวกรรม งานบริการ งานสนับสนุน หรือสายงานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานโดยตรง

3.3.2.4 จำนวนผู้ให้ข้อมูลรายกลุ่มและหลักการอิ่มตัวของข้อมูล ผู้วิจัยกำหนดจำนวนผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายกลุ่มในหลักการเป็นกลุ่มละ 3 คน ได้แก่ พนักงานระดับปฏิบัติการจำนวน 3 คน พนักงานระดับบังคับบัญชาจำนวน 3 คน และผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 คน หรือจนกว่าข้อมูลจะอิ่มตัว ทั้งนี้การยุติการเก็บข้อมูลยึดหลักการอิ่มตัวของข้อมูลเป็นสำคัญ

3.3.2.5 แนวทางการคุ้มครองผู้ให้ข้อมูลและการปกปิดตัวตน ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลโดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง และยึดหลักจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ โดยชี้แจงสิทธิของผู้ให้ข้อมูลและขอความยินยอมก่อนการให้ข้อมูล รวมถึงให้ผู้ให้ข้อมูลมีสิทธิไม่ตอบคำถามบางข้อหรือยุติการให้ข้อมูลได้ โดยการเข้าร่วมหรือไม่เข้าร่วมไม่ส่งผลกระทบต่อหน้าที่การงาน และรายงานผลในภาพรวมโดยปกปิดข้อมูลระบุตัวตน

3.3.2.6 เกณฑ์การคัดออกและการบอกเลิกการเข้าร่วมวิจัย ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์การคัดออกของผู้ให้ข้อมูลสำคัญไว้ดังนี้

(1) ผู้ที่ไม่สมัครใจเข้าร่วมการวิจัย หรือไม่ประสงค์ให้ข้อมูลตามกระบวนการสัมภาษณ์

(2) ผู้ที่ไม่ยินยอมลงนามในเอกสารแสดงความยินยอมเข้าร่วมการวิจัย

(3) ผู้ที่ไม่ยินยอมให้บันทึกเสียง และไม่สะดวกให้ผู้วิจัยบันทึกข้อมูลด้วยวิธีอื่นที่ผู้ให้ข้อมูลยินยอม เช่น การจดบันทึก หรือขอให้ยุติการบันทึกเสียงระหว่างการสัมภาษณ์และไม่ประสงค์ให้ข้อมูลต่อ

(4) ผู้ที่ไม่เป็นไปตามคุณสมบัติผู้ให้ข้อมูลสำคัญตามที่กำหนด หรือไม่สามารถให้ข้อมูลได้ต่อเนื่องตามนัดหมายจนไม่เพียงพอต่อการวิเคราะห์

ในส่วนของการบอกเลิกหรือการถอนตัว ผู้ให้ข้อมูลสามารถปฏิเสธการตอบคำถามบางข้อหรือยุติการให้ข้อมูลและถอนตัวจากการวิจัยได้ตลอดเวลา โดยไม่เกิดผลเสียใด ๆ ไม่กระทบต่อหน้าที่การงานหรือสิทธิประโยชน์ใด ๆ และผู้วิจัยยุติกระบวนการสัมภาษณ์ทันทีเมื่อผู้ให้ข้อมูลแสดงเจตนาขอถอนตัว ทั้งนี้ข้อมูลที่ได้จะถูกเก็บรักษาเป็นความลับและรายงานผลในภาพรวมโดยปกปิดตัวตนตามหลักจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์

ตารางที่ 3-10 จำนวนผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายกลุ่ม

กลุ่มที่	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant)	จำนวน (คน)
1	กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ	3
2	กลุ่มพนักงานพนักงานระดับปฏิบัติการ	3
3	กลุ่มพนักงานระดับบังคับบัญชา	3
	รวม	**9**

3.3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยระยะที่ 3 คือ แนวคำถามสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง (interview guideline) ซึ่งใช้เป็นเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อทำความเข้าใจปัจจัยเชิงสาเหตุและผลของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของพนักงาน โดยผู้วิจัยจัดทำแนวคำถามสัมภาษณ์แยกเป็น 2 ชุดตามกลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ชุดสำหรับพนักงาน และชุดสำหรับผู้เชี่ยวชาญ ทั้งสองชุดใช้เวลาสัมภาษณ์ประมาณ 60 นาที และยึดกรอบตัวแปรในการวิจัยจำนวน 5 ตัวแปร ได้แก่ ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน ภาวะลื่นไหลในการทำงาน การใช้จุดแข็ง การจัดแจงในงาน และพันธะทางใจในงาน

3.3.3.1 แนวคำถามสัมภาษณ์เชิงลึก (สำหรับพนักงาน) แนวคำถามสัมภาษณ์สำหรับพนักงานประกอบด้วย 10 ส่วน โดยมีสาระสำคัญดังนี้

3.3.3.1.1 ส่วนที่ 1 ข้อมูลผู้ให้ข้อมูล เพื่อบันทึกรหัสผู้ให้ข้อมูล วันเวลา สถานที่ และการแสดงความยินยอม

3.3.3.1.2 ส่วนที่ 2 ความหมายของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา เพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลอธิบายนิยามของตัวแปรทั้ง 5 ตัวแปรตามความเข้าใจของตน

3.3.3.1.3 ส่วนที่ 3 แนวทางการพัฒนาตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา เพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลเสนอแนวทางหรือวิธีการพัฒนาตัวแปรทั้ง 5 ตัวแปรในรูปแบบแนวทางส่วนบุคคล กิจกรรมการฝึกอบรม หรือสื่อ

3.3.3.1.4 ส่วนที่ 4 ถึงส่วนที่ 10 เป็นคำถามเพื่อยืนยันและอธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลระหว่างตัวแปรในโมเดล โดยครอบคลุมความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะลื่นไหลในการทำงานกับความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน การใช้จุดแข็งกับความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน การจัดแจงในงานกับความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน ภาวะลื่นไหลในการทำงานกับพันธะทางใจในงาน การใช้จุดแข็งกับพันธะทางใจในงาน การจัดแจงในงานกับพันธะทางใจในงาน และความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนกับพันธะทางใจในงาน ทั้งนี้แต่ละส่วนประกอบด้วยคำถามหลักเกี่ยวกับผลของตัวแปรหนึ่งต่อตัวแปรเป้าหมาย และคำถามติดตามเกี่ยวกับแนวทางการนำตัวแปรนั้นไปพัฒนาอีกตัวแปรหนึ่งในบริบทการทำงาน

3.3.3.2 แนวคำถามสัมภาษณ์เชิงลึก (สำหรับผู้เชี่ยวชาญ) แนวคำถามสัมภาษณ์สำหรับผู้เชี่ยวชาญประกอบด้วย 11 ส่วน โดยโครงสร้างหลักสอดคล้องกับชุดพนักงาน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ข้อมูลผู้ให้ข้อมูลและการแสดงความยินยอม ส่วนที่ 2 ความหมายของตัวแปรทั้ง 5 ตัวแปร และส่วนที่ 3 แนวทางการพัฒนาตัวแปรทั้ง 5 ตัวแปร โดยเน้นมุมมองเชิงทฤษฎี กิจกรรมการฝึกอบรม หรือสื่อ จากนั้นเป็นคำถามเพื่อยืนยันและอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตามโมเดลเช่นเดียวกับชุดพนักงาน นอกจากนี้ ชุดผู้เชี่ยวชาญยังมีส่วนที่ 11 แนวทางในการกำหนดระยะเวลาที่เหมาะสมกับ

กิจกรรมสำหรับการพัฒนาแต่ละตัวแปร เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการออกแบบโปรแกรมการฝึกอบรมในระยะที่ 4 โดยถามระยะเวลาที่เหมาะสมสำหรับกิจกรรมพัฒนาแต่ละตัวแปรทั้ง 5 ตัวแปร

3.3.4 การสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การวิจัยระยะที่ 3 เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง ผู้วิจัยจึงดำเนินการสร้างและพัฒนาแนวคำถามสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง (interview guideline) เพื่อให้เครื่องมือครอบคลุมประเด็นสำคัญตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย และสามารถใช้ยืนยันและอธิบายความหมาย และความสัมพันธ์ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนได้อย่างเป็นระบบ โดยมีขั้นตอนการสร้างและพัฒนาเครื่องมือดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดกรอบประเด็นคำถามตามกรอบแนวคิดการวิจัย ผู้วิจัยกำหนดกรอบประเด็นคำถามจากกรอบแนวคิดและตัวแปรในการวิจัยจำนวน 5 ตัวแปร ได้แก่ ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน ภาวะลื่นไหลในการทำงาน การใช้จุดแข็ง การจัดแจงในงาน และพันธะทางใจในงาน เพื่อให้แนวคำถามครอบคลุมทั้งการสำรวจความหมายของตัวแปร แนวทางการพัฒนาตัวแปร และประเด็นที่ใช้ยืนยันและอธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลตามโมเดลการวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 การออกแบบโครงสร้างแนวคำถามให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์และกรอบตัวแปรผู้วิจัยออกแบบแนวคำถามให้ครอบคลุมสาระสำคัญตามกรอบแนวคิดและตัวแปรในการวิจัย จำนวน 5 ตัวแปร ได้แก่ ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน ภาวะลื่นไหลในการทำงาน การใช้จุดแข็ง การจัดแจงในงาน และพันธะทางใจในงาน โดยกำหนดให้แนวคำถามประกอบด้วย 3 กลุ่มสาระหลัก ได้แก่ ส่วนที่ใช้สำรวจความหมายของตัวแปรตามมุมมองของผู้ให้ข้อมูล ส่วนที่ใช้สำรวจแนวทางการพัฒนาตัวแปร และส่วนที่ใช้ยืนยันและอธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลตามโมเดลการวิจัย เพื่อให้สามารถเชื่อมโยงข้อค้นพบเชิงคุณภาพกับผลการวิจัยเชิงปริมาณจากระยะที่ 1 และระยะที่ 2 ได้อย่างชัดเจน ทั้งนี้ผู้วิจัยกำหนดให้มีคำถามหลัก คำถามย่อย และคำถามติดตามในแต่ละส่วน เพื่อใช้กระตุ้นให้ผู้ให้ข้อมูลอธิบายรายละเอียดเชิงลึก และช่วยให้การเก็บข้อมูลเป็นไปอย่างเป็นระบบและครอบคลุมประเด็นที่ต้องการศึกษา

ขั้นตอนที่ 3 การแยกชุดแนวคำถามตามกลุ่มผู้ให้ข้อมูล ผู้วิจัยจัดทำแนวคำถามสัมภาษณ์แยกเป็น 2 ชุด ได้แก่ ชุดสำหรับพนักงาน และชุดสำหรับผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้สอดคล้องกับบทบาทและประสบการณ์ของผู้ให้ข้อมูล โดยชุดสำหรับพนักงานเน้นการสะท้อนประสบการณ์จริงในบริบทการทำงาน ขณะที่ชุดสำหรับผู้เชี่ยวชาญเน้นการยืนยันเชิงทฤษฎี และความสัมพันธ์ตามโมเดลและข้อเสนอแนะต่อการออกแบบแนวทางพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 4 การตรวจสอบความเหมาะสมของเครื่องมือโดยอาจารย์ที่ปรึกษา ผู้วิจัยนำแนวคำถามสัมภาษณ์เสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อพิจารณาความเหมาะสมของประเด็น

คำถาม ความชัดเจนของภาษา และความครอบคลุมของเนื้อหาตามวัตถุประสงค์การวิจัย จากนั้นผู้วิจัยดำเนินการปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา

ขั้นตอนที่ 5 การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญและการหาค่า IOC หลังจากปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาแล้ว ผู้วิจัยนำแนวคำถามสัมภาษณ์ส่งให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่านประเมินความสอดคล้องของคำถามกับวัตถุประสงค์และกรอบแนวคิดการวิจัย โดยใช้ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of Item Objective Congruence: IOC) ผู้วิจัยกำหนดหลักเกณฑ์การคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญสำหรับตรวจสอบเครื่องมือวิจัย จำนวน 5 ท่าน โดยเป็นอาจารย์มหาวิทยาลัย นักวิชาการ หรือผู้เชี่ยวชาญที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอกทางด้านจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ หรือสาขาอื่นที่เกี่ยวข้อง และมีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านการวิจัย การพัฒนาเครื่องมือวัดทางจิตวิทยา หรือเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรในการวิจัย ทั้งนี้ ผู้เชี่ยวชาญประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญภายในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ จำนวน 3 ท่าน และผู้เชี่ยวชาญภายนอกมหาวิทยาลัย จำนวน 2 ท่าน แล้วนำผลการประเมินมาปรับปรุงแก้ไขแนวคำถามให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้นตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ ไม่มีข้อพิจารณาตัดหรือไม่สอดคล้องเนื่องจากผู้วิจัยต้องปรับปรุงข้อคำถามสัมภาษณ์ให้สอดคล้องกับผลการวิจัยระยะที่ 1 ระยะที่ 2 และข้อคำถามนำไปสู่การพัฒนาโปรแกรมสำหรับการวิจัยระยะที่ 4 ทุกข้อต่อไป

ขั้นตอนที่ 6 การปรับปรุงและจัดเรียงแนวคำถามฉบับสมบูรณ์ ผู้วิจัยนำผลการประเมินจากผู้เชี่ยวชาญมาปรับปรุงแก้ไขแนวคำถามสัมภาษณ์ให้มีความชัดเจน ครอบคลุม และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย จากนั้นจัดเรียงลำดับคำถามให้เหมาะสมต่อการดำเนินการสัมภาษณ์ โดยคงรูปแบบคำถามหลัก คำถามย่อย และคำถามติดตาม เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจริงในการวิจัยระยะที่ 3 ต่อไป

3.3.5 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.3.5.1 ผู้วิจัยดำเนินการขออนุมัติจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องก่อนเริ่มเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อให้การดำเนินการวิจัยเป็นไปตามหลักจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์และคุ้มครองสิทธิของผู้ให้ข้อมูล

3.3.5.2 ผู้วิจัยดำเนินการคัดเลือกและประสานงานเพื่อนัดหมายผู้ให้ข้อมูลสำคัญตามกลุ่มที่กำหนดด้วยตนเองหรือผ่านตัวแทนแนะนำ โดยชี้แจงวัตถุประสงค์การวิจัย ขอบเขตการให้ข้อมูลและแนวทางการสัมภาษณ์ จากนั้นนัดหมายวัน เวลา และช่องทางการสัมภาษณ์ตามความสะดวกของผู้ให้ข้อมูล

3.3.5.3 ก่อนเริ่มการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยชี้แจงรายละเอียดการวิจัย สิทธิของผู้ให้ข้อมูลในการปฏิเสธการตอบคำถามบางข้อหรือถอนตัวได้ตลอดเวลา และการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล แล้วให้ผู้ให้

ข้อมูลลงนามในเอกสารแสดงความยินยอมเข้าร่วมการวิจัย รวมถึงขออนุญาตบันทึกเสียงเพื่อความถูกต้องครบถ้วนของข้อมูล

3.3.5.4 ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้างตามแนวคำถามสัมภาษณ์ โดยใช้คำถามหลัก คำถามย่อย และคำถามติดตาม เพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลอธิบายรายละเอียดเชิงลึกอย่างครอบคลุมประเด็นความหมาย ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน และแนวทางการพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรม

3.3.5.5 ระหว่างการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยดำเนินการบันทึกเสียงเมื่อได้รับความยินยอม และจัดทำบันทึกภาคสนามควบคู่กัน เพื่อบันทึกประเด็นสำคัญและบริบทที่เกี่ยวข้องสำหรับใช้ในการตีความข้อมูล

3.3.5.6 หลังการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยถอดความข้อมูลจากไฟล์เสียงเป็นลายลักษณ์อักษร ตรวจสอบความครบถ้วนของเนื้อหา และจัดเตรียมข้อมูลเพื่อใช้ในการวิเคราะห์เชิงคุณภาพในขั้นตอนต่อไป

3.3.5.7 ผู้วิจัยจัดเก็บข้อมูลการสัมภาษณ์และเอกสารที่เกี่ยวข้องเป็นความลับ ปกปิดข้อมูลที่สามารถระบุตัวตน และรายงานผลในภาพรวมตามหลักจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์

3.3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล การวิจัยระยะที่ 3 เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง เก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญตามกลุ่มที่กำหนด และดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา เพื่อยืนยันและอธิบายความหมาย ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน รวมถึงสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรมสำหรับการวิจัยระยะที่ 4 โดยมีแนวทางการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

3.3.6.1 การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกตามแนวคำถามสัมภาษณ์ที่กำหนดไว้ โดยวิเคราะห์แยกตามกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญของการวิจัยระยะที่ 3 ซึ่งประกอบด้วย 3 กลุ่ม ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญ พนักงานระดับบังคับบัญชา และพนักงานระดับปฏิบัติการ ทั้งนี้การวิเคราะห์มุ่งค้นหาสาระสำคัญ ความหมาย และประเด็นที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรในการวิจัย เพื่อให้สามารถยืนยันและอธิบายข้อมูลได้อย่างเป็นระบบและสอดคล้องกับกรอบแนวคิดการวิจัย

3.3.6.2 การวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยจัดหมวดหมู่ประเด็นให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยระยะที่ 3 ดังนี้

3.3.6.2.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อใช้ประกอบการอธิบายบริบทของผู้ให้ข้อมูลและความเชื่อมโยงกับการตีความข้อมูล

3.3.6.2.2 การยืนยันและอธิบายความหมายของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน รวมถึงตัวแปรที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ภาวะลื่นไหลในการทำงาน การใช้จุดแข็ง การจัดแจงในงาน และพันธะทางใจในงาน

3.3.6.2.3 การยืนยันและอธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลตามโมเดลการวิจัย เพื่ออธิบายกลไกหรือเหตุผลที่ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเกิดขึ้นในบริบทการทำงานจริง

3.3.6.2.4 แนวทางในการพัฒนาและข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ เพื่อใช้สังเคราะห์เป็นกรอบแนวทางและสาระสำคัญสำหรับการออกแบบโปรแกรมการฝึกอบรมในระยะที่ 4

3.3.6.3 การจัดระเบียบข้อมูล การสร้างรหัส และการสังเคราะห์ข้อค้นพบ ผู้วิจัยดำเนินการจัดระเบียบข้อมูลโดยรวบรวมข้อมูลจากการถอดความและบันทึกภาคสนาม จากนั้นทำการสร้างรหัสข้อมูล (coding) เพื่อจำแนกประเด็นที่เกิดขึ้นซ้ำและประเด็นที่มีความสำคัญ แล้วนำไปจัดกลุ่มเป็นหมวดหมู่หลักและหมวดหมู่ย่อยตามความสัมพันธ์ของข้อมูล พร้อมทั้งแสดงข้อมูลในรูปแบบที่ช่วยให้เห็นภาพรวมของประเด็นและความเชื่อมโยงระหว่างประเด็น (data display) ก่อนสังเคราะห์เป็นข้อค้นพบและข้อสรุปที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย

3.3.6.4 การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของผลการวิเคราะห์ เพื่อให้ผลการวิเคราะห์มีความน่าเชื่อถือ ผู้วิจัยดำเนินการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลและข้อสรุปด้วยการตรวจสอบข้อมูลกลับ (member checking) โดยนำประเด็นสรุปหรือสาระสำคัญที่ได้จากการวิเคราะห์กลับไปให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญพิจารณา หรือสอบถามซ้ำในประเด็นที่จำเป็น เพื่อยืนยันว่าข้อมูลและการตีความสอดคล้องกับข้อเท็จจริงและมุมมองของผู้ให้ข้อมูล

3.3.6.5 การสังเคราะห์เพื่อพัฒนาแนวทางและโปรแกรมการฝึกอบรมสำหรับระยะที่ 4 ผู้วิจัยวิเคราะห์ความคล้ายคลึงและความแตกต่างของข้อมูลจากแต่ละกลุ่มผู้ให้ข้อมูล แล้วรวบรวมและจัดกลุ่มประเด็นที่มีความสอดคล้องกันเพื่อสร้างเป็นบทสรุปเชิงสังเคราะห์ จากนั้นนำข้อค้นพบไปจัดทำเป็นแนวทางการพัฒนาและสาระสำคัญของพนักงานที่เข้าร่วมโปรแกรมการพัฒนาความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของพนักงานด้วยภาวะลื่นไหลในการทำงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค และใช้เป็นฐานสำหรับการดำเนินการวิจัยระยะที่ 4 ต่อไป

3.3.7 จริยธรรมการวิจัย การวิจัยระยะที่ 3 ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง ได้ดำเนินการภายใต้หลักจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์อย่างเคร่งครัด โดยผู้วิจัยได้ยื่นขอรับการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ต่อคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคนมหาวิทยาลัยรังสิต

โครงการวิจัยเรื่อง ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของพนักงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค ได้รับการพิจารณาแบบเร่งด่วน (Expedited Review) และได้รับหนังสือรับรองโครงการวิจัย เลขที่ COA No. RSUERB2025-206 ลงวันที่ 25 สิงหาคม

2568 โดยมีระยะเวลาการรับรองถึงวันที่ 25 สิงหาคม 2569 ทั้งนี้เอกสารที่ผ่านการรับรองประกอบด้วย แบบเสนอโครงการวิจัย เอกสารชี้แจงผู้เข้าร่วมการวิจัย หนังสือแสดงเจตนายินยอมเข้าร่วมการวิจัย และแบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การดำเนินการวิจัยเป็นไปตามหลักจริยธรรมสากล ได้แก่ หลักการตามปฏิญญาเฮลซิงกิ หลักการรายงานเบลมอนต์ และแนวปฏิบัติด้านการคุ้มครองอาสาสมัครในการวิจัย โดยผู้วิจัยให้ความสำคัญกับการคุ้มครองสิทธิ ศักดิ์ศรี และความเป็นส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูลสำคัญอย่างเคร่งครัด ก่อนการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้ชี้แจงรายละเอียดเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ขั้นตอนการให้ข้อมูล ระยะเวลาโดยประมาณ ประโยชน์และความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ตลอดจนสิทธิของผู้ให้ข้อมูลในการปฏิเสธการตอบคำถามบางข้อหรือถอนตัวจากการวิจัยได้ตลอดเวลาโดยไม่ส่งผลกระทบใด ๆ จากนั้นผู้ให้ข้อมูลลงนามในหนังสือแสดงความยินยอมเข้าร่วมการวิจัย และผู้วิจัยขออนุญาตบันทึกเสียงเพื่อใช้สำหรับการถอดความและวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ถูกจัดเก็บเป็นความลับ มีการปกปิดชื่อและข้อมูลที่สามารถระบุตัวตนของผู้ให้ข้อมูล โดยใช้รหัสแทนชื่อจริง และนำเสนอผลการวิจัยในภาพรวมโดยไม่เปิดเผยข้อมูลเฉพาะบุคคล ทั้งนี้เอกสารและไฟล์ข้อมูลทั้งหมดได้รับการจัดเก็บอย่างปลอดภัย และเข้าถึงได้เฉพาะผู้วิจัยเท่านั้น เพื่อให้สอดคล้องกับหลักจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์และมาตรฐานวิชาการที่เกี่ยวข้อง

3.4 ระเบียบวิธีวิจัยของการวิจัยระยะที่ 4 เป็นการวิจัยเชิงปริมาณแบบการทดลอง ทำการพัฒนาความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน ของพนักงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค ด้วยโปรแกรมการฝึกอบรม

3.4.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัยระยะที่ 4 เพื่อพัฒนาพนักงานที่เข้าร่วมโปรแกรมการพัฒนาความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของพนักงานด้วยภาวะลื่นไหลในการทำงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค และเพื่อทดสอบประสิทธิผลของโปรแกรมดังกล่าวโดยเปรียบเทียบระดับตัวแปรก่อนและหลังการเข้าร่วมโปรแกรม

3.4.2 รูปแบบการวิจัย การวิจัยระยะที่ 4 ใช้รูปแบบการวิจัยเชิงทดลอง (Experimental Research) ในลักษณะกึ่งทดลอง (Quasi-Experimental Design) โดยใช้แบบแผนการทดลองแบบศึกษากลุ่มเดียววัดแบบอนุกรมเวลา (One-Group Time Series Design) ในรูปแบบของการวัดซ้ำ (Repeated Measures Design)

แบบแผนดังกล่าวกำหนดให้มีการวัดตัวแปรซ้ำในกลุ่มตัวอย่างกลุ่มเดียวกันจำนวน 4 ช่วงเวลา ได้แก่ การวัดก่อนการทดลอง การวัดหลังการทดลองทันที และการวัดติดตามผล 2 ครั้ง เพื่อศึกษาการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตามตลอดช่วงเวลาการแทรกแซงและหลังสิ้นสุดการแทรกแซง

โดยทำการวัดความสามารถในการทำงานทำงานที่ยั่งยืน และพันธะทางใจในงานเพื่อทำการเปรียบเทียบผลของโปรแกรมการพัฒนา ลักษณะของแบบแผนการทดลองสามารถแสดงได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 3-11 แบบแผนการทดลอง

ก่อนการทดลอง	ตัวแปรจัดกระทำ	หลังการทดลอง	การติดตามผลครั้งที่ 1	การติดตามผลครั้งที่ 2
O_1	X	O2	O_3	O_4

หมายเหตุ : X หมายถึง โปรแกรมการฝึกอบรม O1 หมายถึง การวัดก่อนการทดลอง (Pretest) O2 หมายถึง การวัดหลังการทดลองทันที (Posttest) O3 หมายถึง การวัดติดตามผลครั้งที่ 1 ภายหลังสิ้นสุดโปรแกรม 1 สัปดาห์ O4 หมายถึง การวัดติดตามผลครั้งที่ 2 ภายหลังสิ้นสุดโปรแกรม 2 สัปดาห์

การเลือกใช้แบบแผนการทดลองลักษณะนี้เหมาะสมกับบริบทขององค์การที่มีข้อจำกัดด้านการจัดกลุ่มควบคุม และมุ่งเน้นการเปรียบเทียบความแตกต่างภายในกลุ่มเดียวกันในแต่ละช่วงเวลา เพื่อตรวจสอบแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงและความคงทนของผลการพัฒนา ทั้งนี้การวิเคราะห์ข้อมูลจะพิจารณาความแตกต่างของคะแนนระหว่างช่วงเวลา และแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงตลอดทั้งสี่ช่วงการวัด

3.4.3 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยระยะที่ 4 คือ พนักงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภคในประเทศไทย โดยในการดำเนินการทดลอง ผู้วิจัยได้ติดต่อประสานงานหลายองค์การแต่ได้รับการตอบรับจากองค์การเพียงแห่งเดียวในกลุ่มรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภคด้านการไฟฟ้า ทั้งนี้เพื่อรักษาความลับและปกป้องสิทธิขององค์การตามหลักจริยธรรมการวิจัย จึงระบุเพียงประเภทของรัฐวิสาหกิจโดยไม่เปิดเผยชื่อเฉพาะขององค์การ

การเลือกกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง จากพนักงานที่สมัครใจเข้าร่วมโครงการฝึกอบรมและยินยอมเข้าร่วมการวิจัยครบตามเงื่อนไขของแบบแผนการทดลอง ซึ่งกำหนดให้มีการวัดผล 4 ครั้ง ได้แก่ ก่อนการทดลอง หลังการทดลอง การติดตามผลภายหลัง 1 สัปดาห์ และการติดตามผลภายหลัง 2 สัปดาห์

กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามครบทั้ง 4 ครั้ง และมีข้อมูลสมบูรณ์สำหรับการวิเคราะห์มีจำนวน 16 คน ซึ่งเป็นกลุ่มที่นำเข้าสู่การวิเคราะห์เชิงสถิติแบบวัดซ้ำ

การกำหนดจำนวนผู้เข้าร่วมในงานวิจัยเชิงฝึกอบรมควรคำนึงถึงความเหมาะสมของกระบวนการเรียนรู้ควบคู่กับเหตุผลเชิงระเบียบวิธี โดย Capes (2015) เสนอว่าขนาดห้องฝึกอบรมที่เหมาะสมสำหรับการมีส่วนร่วมและการเรียนรู้เชิงปฏิสัมพันธ์ควรอยู่ในช่วงประมาณ 12–20 คน

เนื่องจากเป็นขนาดที่เอื้อต่อการอภิปราย การมีส่วนร่วมอย่างทั่วถึง และการดูแลผู้เข้าร่วมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แนวคิดด้านการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ของ Knowles และ คณะ (2015) เน้นว่าผู้ใหญ่เรียนรู้ได้ดีที่สุดเมื่อมีส่วนร่วมอย่างกระตือรือร้นและสามารถแลกเปลี่ยนประสบการณ์ร่วมกัน ซึ่งการจัดกลุ่มขนาดเล็กช่วยสนับสนุนบรรยากาศการเรียนรู้ดังกล่าว ขณะเดียวกัน Blanchard และ Thacker (2013) ชี้ให้เห็นว่าขนาดกลุ่มเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการออกแบบกิจกรรมฝึกอบรม โดยกลุ่มขนาดเล็กช่วยให้ผู้ฝึกอบรมสามารถควบคุมกระบวนการเรียนรู้และให้ข้อเสนอแนะได้ทั่วถึงมากขึ้น ส่วน Silberman และ Biech (2015) สนับสนุนการใช้กลุ่มย่อยในการสร้างการมีส่วนร่วมและการเรียนรู้แบบตื่นตัว

ดังนั้น จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 16 คนในการวิจัยระยะนี้ จึงอยู่ในช่วงที่เหมาะสมตามข้อเสนอแนะด้านการจัดการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ และสอดคล้องกับลักษณะของการทดลองแบบวัดซ้ำที่ผู้เข้าร่วมทำหน้าที่เป็นตัวควบคุมของตนเองในแต่ละช่วงเวลา

3.4.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยแบ่งเครื่องมือของการวิจัยออกเป็น 2 ส่วน คือ

3.4.4.1 แบบสอบถาม เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยระยะที่ 4 คือ แบบสอบถามซึ่งได้จากการประยุกต์และพัฒนาแล้วจากการวิจัยระยะที่ 1 ถือเป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ นำมาใช้อีกครั้งในการวิจัยระยะที่ 2 ประกอบด้วย 3 ตอน ทั้งนี้ผู้วิจัยทำการแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 4 ชุด และปรับข้อคำถามเพิ่มประโยคสำคัญให้ผู้ตอบทบทวนถึงตนเองก่อนการฝึกอบรม เช่น ก่อนการฝึกอบรมท่านรู้สึกว่า (.....) และ ประโยคปรับคำถามหลังการฝึกอบรม เช่น หลังการฝึกอบรม ท่านรู้สึกว่าต้องปรับปรุงพัฒนา (.....) หลังการฝึกอบรม ท่านรู้สึกว่าสมควรจะเปลี่ยนแปลง (.....) หลังการฝึกอบรม ท่านรู้สึกว่าต้องใส่ใจการ (.....) รายละเอียดดังภาคผนวก ก โดยที่ตอนที่ 2 – 3 เป็นแบบสอบถามแบบมาตราวัดแบบมาตราส่วนลิเคิร์ต (Likert Scale) แบบเขียนตอบ คำตอบเดียววัดระดับความเห็นโดยมีการแบ่งระดับดังนี้

1 หมายถึง เห็นด้วยกับข้อความนั้นน้อยที่สุด
2 หมายถึง เห็นด้วยกับข้อความนั้นน้อย
3 หมายถึง เห็นด้วยกับข้อความนั้นปานกลาง
4 หมายถึง เห็นด้วยกับข้อความนั้นมาก
5 หมายถึง เห็นด้วยกับข้อความนั้นมากที่สุด

3.4.4.1.1 ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 5 ข้อ ประกอบไปด้วย เพศ อายุระดับการศึกษาสูงสุด ประสบการณ์การทำงาน

3.4.4.1.2 ตอนที่ 2 แบบวัดความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน ซึ่งพัฒนาจากผลงานของ Brouwers และคณะ (2015) มีข้อคำถาม 27 ข้อ เป็นข้อคำถามลักษณะให้ผู้ตอบ

แบบสอบถามพิจารณาความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับความคิดเห็นที่ผู้ตอบ ที่ให้ทบทวนคำนึงถึงความคิด ความรู้สึก หรือพฤติกรรมของผู้ตอบเอง แบ่งเป็น 4 ด้าน ตามกรอบทฤษฎีที่ Brouwers และคณะ กำหนด คือ ด้านสุขภาพ 6 ข้อ ระหว่างข้อที่ 1 - 6 ด้านการมีส่วนร่วม 6 ข้อ ระหว่างข้อที่ 7 - 12 ด้านแรงจูงใจ 9 ข้อ ระหว่างข้อที่ 13 - 21 และด้านความสามารถ 6 ข้อ ระหว่างข้อที่ 22 - 27 ตามลำดับ

3.4.4.1.3 ตอนที่ 3 แบบวัดพันธะทางใจในงาน ซึ่งพัฒนาจากผลงานของ Schaufeli และ Bakker (2010) มีข้อคำถาม 39 ข้อ เป็นข้อคำถามลักษณะให้ผู้ตอบแบบสอบถามพิจารณาความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับความคิดเห็นที่ผู้ตอบ ที่ให้ทบทวนคำนึงถึงความคิด ความรู้สึก หรือพฤติกรรมของผู้ตอบเอง แบ่งออกเป็น 3 ด้าน ตามกรอบทฤษฎีที่ Schaufeli และ Bakker กำหนด คือ ด้านความกระปรี้กระเปร่า 12 ข้อ ระหว่างข้อที่ 1 – 12 ด้านการอุทิศตน 18 ข้อ ระหว่างข้อที่ 13 – 30 และด้านความจดจ่อกับงาน 9 ข้อ ระหว่างข้อที่ 31 – 39 ตามลำดับ

3.4.4.2 โปรแกรมการฝึกอบรม พนักงานที่เข้าร่วมโปรแกรมการพัฒนาความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของพนักงานด้วยภาวะลื่นไหลในการทำงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูโภค ราบละเอียดโปรแกรมการฝึกอบรมตาม ภาคผนวก จ

3.4.4.2.1 ขั้นตอนการพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรมที่ใช้ในการทดลอง เป็นโปรแกรมที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นจากกรอบแนวคิดและผลการวิจัยในระยะก่อนหน้า โดยเฉพาะตัวแปรภาวะลื่นไหลในการทำงาน ซึ่งผลการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้างพบว่าเป็นปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน จากผลการวิเคราะห์ดังกล่าว ผู้วิจัยจึงนำกรอบแนวคิดของภาวะลื่นไหลในการทำงานมาประยุกต์ในการออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ และพัฒนาเป็นโปรแกรมการฝึกอบรมเพื่อส่งเสริมความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของพนักงาน

(1) ผู้วิจัยกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรม โดยพิจารณาจากผลการศึกษาในระยะที่ 1-3 ซึ่งสะท้อนประเด็นสำคัญเกี่ยวกับแนวทางการเสริมสร้างความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน และข้อเสนอแนะด้านกระบวนการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย จากนั้นผู้วิจัยจึงกำหนดขอบเขตของเนื้อหาและผลลัพธ์ที่คาดหวังของโปรแกรมให้ชัดเจน

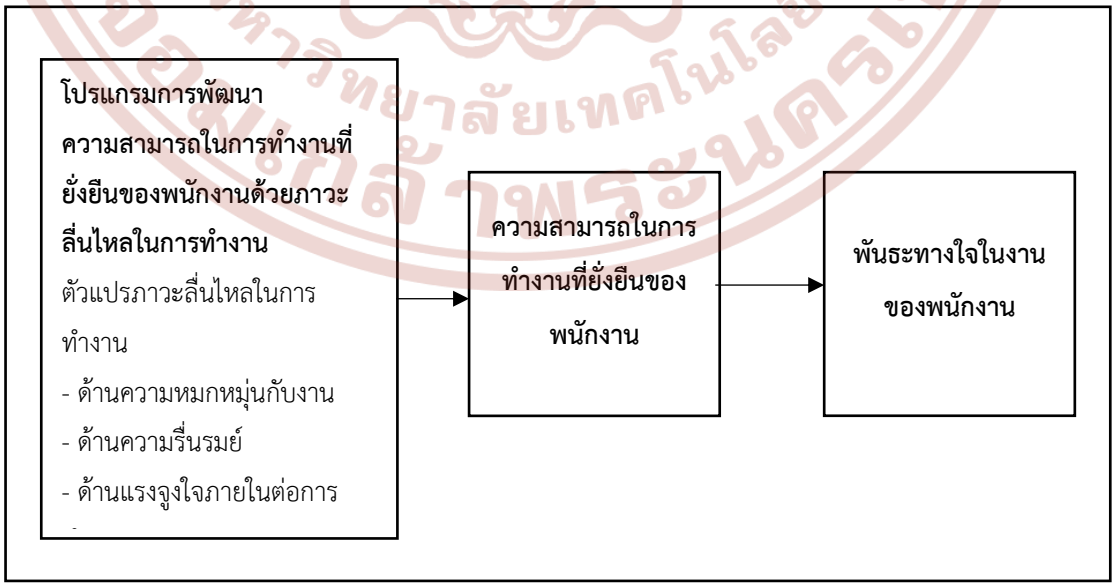
(2) ผู้วิจัยออกแบบโปรแกรมการฝึกอบรม โดยกำหนดเนื้อหาและกิจกรรมให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ รวมทั้งกำหนดลำดับกิจกรรม ระยะเวลา และรูปแบบการจัดการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ เพื่อให้ผู้เข้าร่วมเกิดการเรียนรู้ผ่านการมีส่วนร่วมและสามารถเชื่อมโยงไปสู่การประยุกต์ใช้ในการทำงานได้

(3) ผู้วิจัยนำร่างโปรแกรมการฝึกอบรมเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของโครงสร้าง เนื้อหา และความสอดคล้องกับกรอบการวิจัย พร้อมทั้งรับข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงโปรแกรมให้มีความชัดเจนและเป็นไปได้ในการดำเนินการจริง

(4) ผู้วิจัยนำโปรแกรมฉบับปรับปรุงเสนอผู้เชี่ยวชาญเพื่อประเมินความเหมาะสมและความสอดคล้องของโปรแกรม โดยตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาด้วยดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item–Objective Congruence: IOC) และรวบรวมข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความครอบคลุมของเนื้อหา ความเหมาะสมของกิจกรรม และความสอดคล้องของกิจกรรมกับเป้าหมายการพัฒนาเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงโปรแกรมให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

(5) เมื่อปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญแล้ว ผู้วิจัยจัดทำโปรแกรมการฝึกอบรมฉบับสมบูรณ์ และนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการทดลองเพื่อการวิจัยระยะที่ 4 ต่อไป

โปรแกรมการฝึกอบรมมีลักษณะเป็นกิจกรรมการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม ประกอบด้วยการบรรยาย การทำกิจกรรมกลุ่ม การอภิปราย การสะท้อนประสบการณ์ และการประยุกต์ใช้กับบริบทการทำงานจริง เพื่อส่งเสริมให้ผู้เข้าร่วมเกิดความตระหนัก เข้าใจแนวคิด และสามารถนำไปปรับใช้ในการทำงานได้ โครงสร้างของโปรแกรมประกอบด้วยกิจกรรมที่ออกแบบให้สอดคล้องกับองค์ประกอบสำคัญของภาวะลื่นไหลในการทำงาน ได้แก่ การจดจ่อกับงาน ความเพลิดเพลินในการทำงาน และแรงจูงใจภายในในการทำงาน โดยกิจกรรมทั้งหมดถูกออกแบบให้เชื่อมโยงกับบริบทการทำงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค



ภาพที่ 3-1 ภาพแนวคิดการจัดทำโปรแกรมการทดลอง

3.4.4.2.2 รายละเอียดโปรแกรมการพัฒนาความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนด้วยภาวะลื่นไหลในการทำงานที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นโปรแกรมฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นเพื่อใช้เป็นตัวแปรทดลองในการศึกษาผลของโปรแกรมต่อความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนและพันธะทางใจในงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค โปรแกรมการฝึกอบรมดำเนินการในลักษณะกิจกรรมกลุ่ม ใช้ระยะเวลาในการดำเนินโปรแกรมรวมทั้งสิ้น 210 นาที (3 ชั่วโมง 30 นาที) ประกอบด้วยกิจกรรมการเรียนรู้จำนวน 10 กิจกรรม โดยโครงสร้างกิจกรรมเริ่มตั้งแต่ขั้นเตรียมความพร้อมของผู้เข้าร่วม การบรรยายแนวคิดพื้นฐาน การดำเนินกิจกรรมเชิงปฏิบัติการ และการสรุปผลการเรียนรู้ กิจกรรมภายในโปรแกรมออกแบบให้ผู้เข้าร่วมได้เรียนรู้ผ่านการมีส่วนร่วม การอภิปรายกลุ่ม การทดลองสถานการณ์ และการสะท้อนประสบการณ์ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้จากประสบการณ์และการประยุกต์ใช้กับบริบทการทำงานจริง รายละเอียดของวัตถุประสงค์ ทฤษฎีหรือเทคนิคที่ใช้ และกิจกรรมของโปรแกรมการฝึกอบรม ดังตาราง 3-12

ตารางที่ 3-12 วัตถุประสงค์/ทฤษฎีประกอบโปรแกรมการฝึกอบรม

วัตถุประสงค์	ทฤษฎี/เทคนิค	กิจกรรม
ขั้นที่ 1 เริ่มต้นโปรแกรม		
ครั้งที่ 1 ปฐมนิเทศ		
1. เพื่อชี้แจงวัตถุประสงค์ของการทดลอง ลักษณะกิจกรรม ระยะเวลา จำนวนกิจกรรม สิทธิและการรักษาสิทธิ์ของผู้เข้าร่วมอบรม กฎ และเตรียมความพร้อมของผู้เข้าร่วม 2. กระตุ้นความพร้อมของพนักงานให้เข้าสู่โหมดการเรียนรู้ เตรียมกายและใจสำหรับการทำกิจกรรมร่วมกันอย่างราบรื่น 3. ดึงดูดความสนใจมาที่ผู้วิจัยด้วยการเปิดกิจกรรมแบบสั้น ชัดเจน และเป็นมิตร เพื่อให้ผู้เข้าร่วมรับรู้จุดประสงค์ วิธีดำเนินการ และตั้งใจติดตามตลอดช่วงอธิบาย	**ทฤษฎีและเทคนิคทางจิตวิทยา หรือทฤษฎีอื่น ๆ** 1. กฎแห่งความพร้อม (Law of Readiness) ของ Thorndike (1913) 2. ทฤษฎีการวางเงื่อนไข ของ Pavlov (1972) 3. ทฤษฎีการเสริมแรง ของ Skinner (1950) 4. ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม ของ Bandura (1977) 5. ทฤษฎีการเรียนรู้ของ Bloom (1956) 6. เทคนิคบริหารสมอง	**ปฐมนิเทศ** “เตรียมความพร้อม” กิจกรรมที่ 1 “สวัสดี ยินดีไม่มีปัญหา” กิจกรรมที่ 2 “แก้ว กะลา ขันโอ่ง” กิจกรรมที่ 3 “Set Code” กิจกรรมที่ 4 “แบ่งกลุ่ม”

ตารางที่ 3-12 (ต่อ)

วัตถุประสงค์	ทฤษฎี/เทคนิค	กิจกรรม
4. ส่งเสริมสัมพันธภาพระหว่างผู้วิจัยกับพนักงาน และระหว่างพนักงานด้วยกันผ่านการทักทาย แนะนำตัว และกิจกรรมสั้นที่ช่วยให้รู้จักกันมากขึ้นจนเกิดความไว้วางใจ 5. เสริมความร่วมมือระหว่างผู้วิจัยกับพนักงาน และระหว่างพนักงานเอง โดยให้ลองทำภารกิจร่วมกันแบบง่าย กำหนดบทบาทและกติกาให้เข้าใจตรงกัน 6. สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน เปิดพื้นที่ปลอดภัยทางจิตวิทยา เคารพกัน รับฟังกัน และสื่อสารอย่างสุภาพ เพื่อเตรียมพร้อมต่อการเรียนรู้ตลอดช่วงอบรม 7. แบ่งกลุ่มพนักงานให้เหมาะสมกับกิจกรรมถัดไป อาจใช้เกณฑ์จำนวนบทบาท ความถนัด หรือการสุ่ม และชี้แจงหน้าที่ของแต่ละกลุ่มให้ชัดเจนพร้อมเริ่มงานทันที	7. เทคนิคการเปิดเผยตนเอง **เทคนิคการฝึกอบรม** 1. เทคนิคการบรรยาย 2. เทคนิคการสาธิต 3. กลุ่มสัมพันธ์ 4. Ice Breaking	
ขั้นที่ 2 พัฒนาความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน (Sustainable Employability)		
ครั้งที่ 2 พัฒนาความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน (Sustainable Employability) โดยรวม		
1. บรรยายสาระสำคัญของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน อธิบายนิยาม องค์ประกอบ และขอบเขตการประยุกต์ใช้ในงานของผู้เข้าร่วม พร้อมตัวอย่างสถานการณ์ที่พบจริง 2. อธิบายความสำคัญของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนต่อคุณภาพงาน	**เทคนิคการฝึกอบรม** 1. เทคนิคการบรรยาย 2. เทคนิคการอภิปรายกลุ่ม **ทฤษฎีและเทคนิคทางจิตวิทยา หรือทฤษฎีอื่น ๆ** 1. Sustainable Employability	กิจกรรมที่ 5 “ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน: Sustainable Employability”

ตารางที่ 3-12 (ต่อ)

วัตถุประสงค์	ทฤษฎี/เทคนิค	กิจกรรม
สุขภาวะของพนักงาน และความต่อเนื่องของผลลัพธ์ เชื่อมโยงกับเป้าหมายของทีมและองค์การ 3. สร้างความตระหนักรู้ถึงประโยชน์ที่นำไปใช้ได้ทันที เช่น การปรับพฤติกรรมการทำงาน การออกแบบงานให้เหมาะกับทรัพยากรที่มี และการดูแลตนเองเพื่อคงศักยภาพในระยะยาว	2. เทคนิคใช้การนิรนัย 3. เทคนิคใช้กรณีตัวอย่าง	
ขั้นที่ 3 พัฒนาภาวะลื่นไหลในการทำงาน (Work-Related Flow)		
ครั้งที่ 3 พัฒนาภาวะลื่นไหลในการทำงาน (Work-Related Flow) โดยรวม		
1. บรรยายสาระสำคัญของภาวะลื่นไหลในการทำงาน อธิบายนิยาม องค์ประกอบ และเงื่อนไขที่เอื้อต่อการเกิดภาวะลื่นไหล พร้อมยกตัวอย่างสถานการณ์ในงานของผู้เข้าร่วม 2. อธิบายความสำคัญของภาวะลื่นไหลต่อคุณภาพงาน สมาธิ พลังงาน และความยั่งยืนในการทำงาน เชื่อมโยงกับผลต่อทีมและองค์การ 3. สร้างความตระหนักรู้ถึงประโยชน์ที่นำไปใช้ได้จริง เช่น การออกแบบช่วงเวลางานที่ต้องใช้สมาธิ การลดสิ่งรบกวน และการเตรียมสภาพแวดล้อมให้เหมาะสม เพื่อให้ผู้เข้าร่วมพร้อมทดลองใช้ในงานทันที	**เทคนิคการฝึกอบรม** 1. เทคนิคการบรรยาย 2. เทคนิคการอภิปรายกลุ่ม **ทฤษฎีและเทคนิคทางจิตวิทยา หรือทฤษฎีอื่น ๆ** 1. Work-Related Flow 2. เทคนิคใช้การนิรนัย 3. เทคนิคใช้กรณีตัวอย่าง	กิจกรรมที่ 10 “ภาวะลื่นไหลในการทำงาน: Work-Related Flow”

ตารางที่ 3-12 (ต่อ)

วัตถุประสงค์	ทฤษฎี/เทคนิค	กิจกรรม
ครั้งที่ 4 พัฒนาภาวะลื่นไหลในการทำงาน (Work-Related Flow) ด้านความหมกมุ่นกับงาน (Absorption)		
เพื่อให้ผู้เข้าร่วมฯ พัฒนาความหมกมุ่นกับงาน (Absorption) 1. ทดลองสถานการณ์รบกวนในการทำงานจริง เช่น การแจ้งเตือนและสิ่งรบกวนรอบตัว เพื่อให้ผู้เข้าร่วมเห็นผลกระทบต่อความจดจ่อและคุณภาพงาน 2. สร้างประสบการณ์ทำงานต่อเนื่องแบบปราศจากการรบกวน เพื่อให้ผู้เข้าร่วมสัมผัสสภาวะลื่นไหล ทำงานไหลลื่น และรู้สึกว่าเวลาผ่านไปอย่างรวดเร็ว 3. มอบเทคนิคที่นำไปใช้ได้ทันที เช่น การปิดการแจ้งเตือน การกำหนดสภาพแวดล้อมให้พนักงาน ลดการรู้สึกถึงสิ่งรบกวนรอบตัว ลืมทุกสิ่งรอบตัวไปและมุ่งสนใจที่งานตรงหน้า	**เทคนิคการฝึกอบรม** 1. เทคนิคจำลองสถานการณ์ 2. เทคนิคการทดลอง 3. เทคนิคเกมส์ 4. เทคนิคการบรรยาย **ทฤษฎีและเทคนิคทางจิตวิทยา หรือทฤษฎีอื่น ๆ** 1. Flow Theory 2. Cognitive Load Theory 3. Self-Regulation 4. Experiential Contrast Effect	กิจกรรมที่ 11 “Turn off notification”
ครั้งที่ 5 พัฒนาภาวะลื่นไหลในการทำงาน (Work-Related Flow) ด้านความรื่นรมย์ (Work Enjoyment)		
เพื่อให้ผู้เข้าร่วมฯ พัฒนาความรื่นรมย์ (Work Enjoyment) 1. ส่งเสริมให้พนักงานปรับมุมมองต่องานของตนอย่างมีความสุข เห็นคุณค่าเล็กน้อยที่เกิดขึ้นในแต่ละวัน และให้ความรื่นรมย์เกิดขึ้นจากภายในด้วยตนเอง สร้างได้ด้วยตนเอง 2. ชวนให้พนักงานฝึกตีความประสบการณ์งานในเชิงบวก สร้างท่าทีและบรรยากาศการทำงานที่เกื้อหนุน	**เทคนิคการฝึกอบรม** 1. เทคนิคจำลองสถานการณ์ 2. เทคนิคการใช้ศิลปะ 3. เทคนิคการนิรนัย **ทฤษฎีและเทคนิคทางจิตวิทยา หรือทฤษฎีอื่น ๆ** 1. Flow Theory 2. Cognitive Reframing 3. Self-expression	กิจกรรมที่ 12 “ร้าบายศรี”

ตารางที่ 3-12 (ต่อ)

วัตถุประสงค์	**ทฤษฎี/เทคนิค**	**กิจกรรม**
ความสุข โดยยืนบนความสามารถในการเลือกมุมมองของตนเอง	4. Autonomy	
ครั้งที่ 6 พัฒนาภาวะลื่นไหลในการทำงาน (Work-Related Flow) ด้านแรงจูงใจภายในต่อการทำงาน (Intrinsic Work Motivation)		
เพื่อให้ผู้เข้าร่วมฯ พัฒนาแรงจูงใจภายในต่อการทำงาน (Intrinsic Work Motivation) 1. ส่งเสริมให้พนักงานขับเคลื่อนงานด้วยแรงจูงใจจากภายใน เพลิดเพลินกับกระบวนการทำงาน มองเห็นความหมายและคุณค่าที่งานมอบให้ และปรับมุมมองให้รู้สึกอยากลงมือทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยความสมัครใจ 2. ส่งเสริมให้พนักงานตั้งใจทำงานเพื่อความพึงพอใจที่เกิดจากการลงมือทำและการก้าวหน้าในทักษะ สะท้อนผลลัพธ์ที่ทำให้พนักงานภาคภูมิใจ และออกแบบวิธีทำงานให้สอดคล้องกับคุณค่าและจุดแข็งของพนักงาน	**เทคนิคการฝึกอบรม** 1. เทคนิคสะท้อน/พูดกับตนเอง 2. เทคนิคการรอบวง **ทฤษฎีและเทคนิคทางจิตวิทยา หรือทฤษฎีอื่น ๆ** 1. การเรียนรู้ทางสังคม (Bandura) 2. Narrative Psychology 3. Cognitive Behavioral Techniques (CBT Reframing) 4. Self-Determination Theory	กิจกรรมที่ 13 “InkSpire”
ขั้นที่ 4 ปัจฉิมนิเทศ		
ครั้งที่ 7 สรุปเนื้อหาการฝึกอบรม (โปรแกรมการทดลอง) และ ปิดกิจกรรม		
1. เพื่อสรุปสาระสำคัญของการทดลอง สรุปเนื้อหาเกี่ยวกับการฝึกอบรม ตระหนักประโยชน์ของการนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตจริง 2. เพื่อแจกของรางวัลผู้เข้าร่วมที่ได้คะแนนตามลำดับ แจกรางวัลทีม ขอบคุณผู้เข้าร่วม จบการทดลอง	**ทฤษฎีและเทคนิคทางจิตวิทยา หรือทฤษฎีอื่น ๆ** 1. ทฤษฎีการวางเงื่อนไขของ Pavlov (1972) 2. ทฤษฎีการเสริมแรงของ Skinner (1950)	กิจกรรมที่ 14 “บรรยายสรุป + Implementation” ปัจฉิมนิเทศ “จบการทดลอง”

ตารางที่ 3-12 (ต่อ)

วัตถุประสงค์	ทฤษฎี/เทคนิค	กิจกรรม
	3. ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม ของ Bandura (1977) **เทคนิคการฝึกอบรม** 1. เทคนิคบรรยาย 2. เทคนิคอภิปรายกลุ่ม	

3.4.4.2.3 การตรวจสอบคุณภาพโปรแกรมโดยผู้เชี่ยวชาญ ภายหลังจากผู้วิจัยได้พัฒนาโปรแกรมการพัฒนาความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนด้วยภาวะลื่นไหลในการทำงานแล้ว ผู้วิจัยได้นำโปรแกรมดังกล่าวไปตรวจสอบคุณภาพและความเหมาะสมของเนื้อหา กิจกรรม และกระบวนการฝึกอบรม โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน เพื่อพิจารณาความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์ เนื้อหา กระบวนการจัดกิจกรรม และผลลัพธ์ที่คาดหวังของโปรแกรม ผู้เชี่ยวชาญที่ใช้ในการประเมินประกอบด้วย

(1) อาจารย์มหาวิทยาลัยที่มีความเชี่ยวชาญด้านจิตวิทยาองค์การและพฤติกรรมองค์การ จำนวน 3 ท่าน

(2) วิทยากรฝึกอบรมที่มีประสบการณ์ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการจัดกระบวนการฝึกอบรม จำนวน 2 ท่าน

ผู้วิจัยใช้แบบประเมินความสอดคล้องของโปรแกรม (Index of Item–Objective Congruence: IOC) เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาความเหมาะสมของวัตถุประสงค์ เนื้อหา กระบวนการจัดกิจกรรม ระยะเวลา และความสอดคล้องกับกรอบแนวคิดการวิจัย โดยนำผลการประเมินมาคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้อง ผู้เชี่ยวชาญมีจำนวน 5 ท่าน ประกอบด้วยอาจารย์ภายในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ 1 ท่าน อาจารย์หรือผู้เชี่ยวชาญภายนอกต่างสถาบัน 2 ท่าน และวิทยากรฝึกอบรม 2 ท่าน ซึ่งมีประสบการณ์ด้านการฝึกอบรมไม่น้อยกว่า 5 ปี ผลการประเมินพบว่าไม่มีกิจกรรมใดมีค่าต่ำกว่าเกณฑ์ .50 ตามเกณฑ์ของ Rovinelli และ Hambleton (1976) และผู้วิจัยได้ปรับปรุงโปรแกรมตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญก่อนนำไปทดลองใช้จริง ดังตาราง 3-13 และ 3-14

ตารางที่ 3-13 ผลการพิจารณาประเมินความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของกิจกรรม

กิจกรรม	ผลการพิจารณาความสอดคล้องวัตถุประสงค์ของกิจกรรม
กิจกรรมที่ 1 “สวัสดี ยินดีไม่มีปัญหา”	0.8
กิจกรรมที่ 2 “แก้ว กะลา ขัน โอ่ง”	0.8
กิจกรรมที่ 3 “Set Code”	1.0
กิจกรรมที่ 4 “แบ่งกลุ่ม”	1.0
กิจกรรมที่ 5 “ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน: Sustainable Employability”	1.0
กิจกรรมที่ 6 “Turn off notification”	1.0
กิจกรรมที่ 7 “ร้าบายศรี”	1.0
กิจกรรมที่ 8 “InkSpire”	1.0
กิจกรรมที่ 9 “บรรยายสรุป + Implementation”	1.0

ตารางที่ 3-14 ผลการพิจารณาประเมินความเหมาะสมของกิจกรรม

ข้อ	รายการที่ประเมิน	ผลการพิจารณาความสอดคล้องกับความเหมาะสมของกิจกรรม									
		กิจกรรมที่									
		รวม	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	ความเหมาะสมของชื่อโปรแกรมการฝึกอบรม	1	0.8	0.6	1	1	1	1	1	1	1
2.	ความเหมาะสมของการเรียงลำดับกิจกรรม	1	0.8	1	1	1	1	1	1	1	1
3.	ความเหมาะสมของจุดมุ่งหมาย	1	0.8	1	1	1	1	1	1	1	1
4.	ความเหมาะสมของระยะเวลาในการฝึกอบรม	0.8	0.8	1	1	1	1	1	1	1	1
5.	ความเหมาะสมของอุปกรณ์ที่ใช้ในการฝึกอบรม	1	0.8	1	1	1	1	1	1	1	1
6.	ความสอดคล้องระหว่างกิจกรรมกับโปรแกรมฝึกอบรม	1	0.8	1	1	1	1	1	1	1	1

ดังตารางที่ 3-13 และ 3-14 กระบวนการตรวจสอบคุณภาพดังกล่าวช่วยให้โปรแกรมการพัฒนาความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนด้วยภาวะลื่นไหลในการทำงานมีความเหมาะสมทั้งในด้านเนื้อหา กระบวนการเรียนรู้ และการนำไปใช้ในบริบทขององค์การ ก่อนนำไปดำเนินการทดลองในขั้นตอนการวิจัยต่อไป

3.4.5 วิธีดำเนินการทดลอง

การดำเนินการทดลองในระยะที่ 4 ของการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอนเชิงปฏิบัติอย่างเป็นระบบ เพื่อให้การทดลองเป็นไปตามแผนการวิจัยและสามารถเก็บรวบรวมข้อมูลได้อย่างครบถ้วน โดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

(1) ปรับปรุงโปรแกรมการฝึกอบรมตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ ภายหลังจากการตรวจสอบคุณภาพของโปรแกรมโดยผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยได้นำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงแก้ไขรายละเอียดของโปรแกรม ทั้งในด้านเนื้อหา ลำดับกิจกรรม ระยะเวลา และวิธีการดำเนินกิจกรรม เพื่อให้โปรแกรมมีความเหมาะสมและสามารถนำไปใช้ในการทดลองได้จริง

(2) ประสานงานกับหน่วยงานในองค์กร ผู้วิจัยติดต่อประสานงานกับผู้รับผิดชอบหรือผู้ประสานงานของหน่วยงานในองค์การรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภคด้านการไฟฟ้า เพื่อชี้แจงวัตถุประสงค์ของการวิจัยและแนวทางการดำเนินการทดลอง พร้อมทั้งจัดส่งเอกสารประกอบที่เกี่ยวข้อง เช่น รายละเอียดโปรแกรมการฝึกอบรม กำหนดการดำเนินกิจกรรม และขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล

(3) เตรียมความพร้อมด้านสถานที่และอุปกรณ์ ผู้วิจัยจัดเตรียมสถานที่ วัสดุ อุปกรณ์และสื่อประกอบกิจกรรมที่ใช้ในการฝึกอบรม รวมทั้งนัดหมายและซักซ้อมบทบาทหน้าที่ของผู้ช่วยวิจัยหรือทีมงาน เพื่อให้การดำเนินกิจกรรมเป็นไปอย่างราบรื่นและสามารถสนับสนุนการดำเนินโปรแกรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(4) ดำเนินการทดลองและเก็บข้อมูลก่อนและหลังการทดลอง ก่อนเริ่มกิจกรรมฝึกอบรม ผู้เข้าร่วมการทดลองตอบแบบสอบถามก่อนการทดลอง เพื่อเก็บข้อมูลพื้นฐาน จากนั้นผู้วิจัยดำเนินกิจกรรมตามโปรแกรมการฝึกอบรมที่พัฒนาขึ้น เมื่อสิ้นสุดการฝึกอบรม ผู้เข้าร่วมการทดลองตอบแบบสอบถามหลังการทดลองโดยใช้แบบสอบถามชุดเดียวกัน

(5) การเก็บข้อมูลติดตามผล ภายหลังการดำเนินโปรแกรม ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลติดตามผลเพื่อศึกษาการคงอยู่ของผลลัพธ์จากโปรแกรม โดยเก็บข้อมูลติดตามผล 2 ครั้ง ได้แก่ การติดตามผลครั้งที่ 1 หลังจากการฝึกอบรม 1 สัปดาห์ และการติดตามผลครั้งที่ 2 หลังจากการฝึกอบรม 2 สัปดาห์

(6) การรวบรวมและสรุปผลการวิจัย ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลจากการทดลองในทุกช่วงเวลา ได้แก่ ก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และการติดตามผล เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์ตามวิธีการ

ทางสถิติที่กำหนดไว้ และสรุปผลการวิจัยเกี่ยวกับผลของโปรแกรมการพัฒนาความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนด้วยภาวะลื่นไหลในการทำงานต่อไป

3.4.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยระยะที่ 4 ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณจากแบบสอบถามที่เก็บรวบรวมในช่วงก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และการติดตามผล โดยแบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ สถิติพรรณนา และสถิติอ้างอิง ดังนี้

3.4.6.1 สถิติพรรณนา ผู้วิจัยใช้สถิติพรรณนาเพื่ออธิบายลักษณะพื้นฐานของข้อมูลและระดับของตัวแปรในการวิจัย โดยมีรายละเอียดดังนี้

3.4.6.1.1 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้เข้าร่วมการทดลอง เช่น เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน โดยใช้ค่าความถี่ และร้อยละ

3.4.6.1.2 วิเคราะห์ระดับของตัวแปรในการวิจัย ได้แก่ ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน และพันธะทางใจในงาน โดยใช้ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่ออธิบายระดับของตัวแปรในแต่ละช่วงเวลาของการเก็บข้อมูล

3.4.6.2 สถิติอ้างอิง ผู้วิจัยใช้สถิติอ้างอิงเพื่อทดสอบความแตกต่างของตัวแปรในการวิจัยในแต่ละช่วงเวลาของการทดลอง โดยมีรายละเอียดดังนี้

3.4.6.2.1 วิเคราะห์ความแตกต่างของคะแนนก่อนการทดลองและหลังการทดลอง โดยใช้การทดสอบ Wilcoxon Signed-Rank Test เนื่องจากเป็นสถิติแบบไม่อาศัยพารามิเตอร์ที่เหมาะสมกับการวิเคราะห์ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างขนาดเล็กและการวัดซ้ำ และผู้วิจัยทำการเปรียบเทียบค่านัยสำคัญทางสถิติแบบปกติ และแบบวิธีปรับค่านัยสำคัญทางสถิติของ Bonferroni Dunn (1961) อีกวิธีหนึ่งเพื่อเป็นวิธีการควบคุมความคลาดเคลื่อนสะสมจากการทดสอบสมมติฐานหลายครั้ง โดยมีหลักการคือการปรับระดับนัยสำคัญเดิมให้เข้มงวดมากขึ้นตามจำนวนครั้งของการเปรียบเทียบ เพื่อป้องกันความเสี่ยงในการสรุปผลว่ามีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติทั้งที่ในความเป็นจริงอาจไม่แตกต่าง วิธีดังกล่าวช่วยให้ผลการเปรียบเทียบรายคู่มีความรอบคอบและน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะในกรณีที่มีการเปรียบเทียบหลายคู่ภายในตัวแปรเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการเปรียบเทียบหลายค่าเฉลี่ยของ Dunn (1961) สำหรับการวิเคราะห์แบบสองทาง ดังสมการ

สมการดั้งเดิม

$$\int_c^{\infty} f^{(v)}(t)dt = \alpha/2m \qquad (3\text{-}2)$$

สมการประยุกต์สำหรับการวิเคราะห์ทางเดียว

$$\alpha_{adjusted} = \alpha / (2m) \qquad (3\text{-}3)$$

สมการประยุกต์สำหรับการวิเคราะห์สองทาง

$$\alpha_{adjusted} = \alpha / m \quad (3\text{-}4)$$

αadjusted หมายถึง ระดับนัยสำคัญที่ปรับแล้ว

α หมายถึง ระดับนัยสำคัญเดิม

m หมายถึง จำนวนคู่เปรียบเทียบทั้งหมด

ดังนั้น หากกำหนดระดับนัยสำคัญเดิมเท่ากับ .05

และมีการเปรียบเทียบรายคู่จำนวน 6 คู่ ระดับนัยสำคัญที่ปรับแล้วจะเท่ากับ

$$\alpha\text{adjusted} = .05/6 = .0083$$

3.4.6.2.2 วิเคราะห์ความแตกต่างของคะแนนในหลายช่วงเวลา ได้แก่ ก่อนการทดลอง หลังการทดลอง การติดตามผลครั้งที่ 1 และการติดตามผลครั้งที่ 2 โดยใช้การทดสอบ Friedman Test เพื่อศึกษาการเปลี่ยนแปลงของผลลัพธ์จากโปรแกรมในช่วงเวลาที่แตกต่างกัน

3.4.6.2.3 คำนวณค่าขนาดอิทธิพลของผลการทดลอง โดยใช้สูตร

$$r = |Z| / \sqrt{N} \quad (3\text{-}5)$$

เพื่ออธิบายขนาดของผลกระทบของโปรแกรมการฝึกอบรมที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรในการวิจัย ซึ่งช่วยให้สามารถตีความความสำคัญเชิงปฏิบัติของผลการทดลองได้ชัดเจนยิ่งขึ้น โดยที่

Z หมายถึง ค่าสถิติ Z ที่ได้จากผลการทดสอบ Wilcoxon Signed-Rank Test

|Z| หมายถึง ค่าสัมบูรณ์ของค่า Z

N หมายถึง จำนวนข้อมูลสังเกตการณ์ทั้งหมดที่ใช้ในการทดสอบ ซึ่งในการวิเคราะห์ข้อมูลแบบวัดซ้ำจะพิจารณาจากจำนวนคู่ข้อมูลที่ใช้ในการเปรียบเทียบ

ค่าขนาดอิทธิพล r ใช้เพื่ออธิบายความแรงของผลกระทบจากโปรแกรมการฝึกอบรมต่อการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรในการวิจัย โดยสามารถแปลความหมายตามแนวทางของ Cohen กล่าวคือ ค่า r ประมาณ .10 แสดงถึงอิทธิพลขนาดเล็ก ค่า r ประมาณ .30 แสดงถึงอิทธิพลขนาดปานกลาง และค่า r ประมาณ .50 ขึ้นไปแสดงถึงอิทธิพลขนาดสูง ซึ่งช่วยให้สามารถตีความผลการทดลองในเชิงปฏิบัติได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

บทที่ 4
ผลการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้ แบ่งการนำเสนอผลการวิจัยออกเป็น 4 ระยะดังนี้

4.1 การวิจัยระยะที่ 1 ผลการพัฒนาและทดสอบโมเดลการวัดภาวะลื่นไหลในการทำงาน การใช้จุดแข็ง การจัดแจงในงาน ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน และพันธะทางใจในงาน ของพนักงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค

4.2 การวิจัยระยะที่ 2 ผลการทดสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน ของพนักงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค

4.3 การวิจัยระยะที่ 3 ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกอธิบายความหมาย และยืนยันปัจจัยเชิงสาเหตุและผลความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน รวมถึงแนวทางการพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรม ของพนักงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค

4.4 การวิจัยระยะที่ 4 ผลการพัฒนาความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน ของพนักงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค ด้วยพนักงานที่เข้าร่วมโปรแกรมการพัฒนาความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของพนักงานด้วยภาวะลื่นไหลในการทำงาน

สัญลักษณ์ทางสถิติและชื่อกำหนดแทนตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้

n	หมายถึง	ขนาดของตัวอย่าง
M	หมายถึง	ค่าเฉลี่ย
SD	หมายถึง	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
R^2	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย
β	หมายถึง	ค่าน้ำหนักสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปค่ามาตรฐาน
Z	หมายถึง	ค่าสถิติ Z
df	หมายถึง	ค่าองศาอิสระ
χ^2 (Chi-square test)	หมายถึง	ค่าสถิติไค-สแควร์
χ^2/df	หมายถึง	ค่าสถิติไค-สแควร์สัมพัทธ์
SE	หมายถึง	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน
SRMR	หมายถึง	ดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยของเศษเหลือมาตรฐาน
RMSEA	หมายถึง	ดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำ ลังสองของการประมาณค่า
CFI	หมายถึง	ดัชนีระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ

TLI	หมายถึง	ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบของ Tucker และ Lewis
NFI	หมายถึง	ดัชนีวัดความเป็นปกติ
RNI	หมายถึง	ดัชนีความไม่เป็นศูนย์กลางสัมพัทธ์
SUE	หมายถึง	ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน (Sustainable Employability)
- SUE1_1 ถึง SUE1_6	หมายถึง	ด้านสุขภาพ
- SUE2_7 ถึง SUE2_12	หมายถึง	ด้านการมีส่วนร่วม
- SUE3_13 ถึง SUE3_21	หมายถึง	ด้านแรงจูงใจ
- SUE4_22 ถึง SUE4_27	หมายถึง	ด้านความสามารถ
WRF	หมายถึง	ภาวะลื่นไหลในการทำงาน (Work-Related Flow)
- WRF1_1 ถึง WRF1_9	หมายถึง	ด้านความหมกมุ่นกับงาน
- WRF2_10 ถึง WRF2_12	หมายถึง	ด้านความรื่นรมย์
- WRF3_13 ถึง WRF3_17	หมายถึง	ด้านแรงจูงใจภายในต่อการทำงาน
STU	หมายถึง	การใช้จุดแข็ง (Strength Use)
- STU1_1 ถึง STU1_5	หมายถึง	ด้านการใช้จุดแข็งเพื่อหน้าที่
- STU2_6 ถึง STU2_11	หมายถึง	ด้านการใช้จุดแข็งเพื่อความสัมพันธ์
JOC	หมายถึง	การจัดแจงในงาน (Job Crafting)
- JOC1_1 ถึง JOC1_9	หมายถึง	ด้านงาน
- JOC2_10 ถึง JOC2_15	หมายถึง	ด้านความสัมพันธ์
- JOC3_16 ถึง JOC3_17	หมายถึง	ด้านความคิด
WOE	หมายถึง	พันธะทางใจในงาน (Work Engagement)
- WOE1_1 ถึง WOE1_12	หมายถึง	ด้านความกระปรี้กระเปร่า
- WOE2_13 ถึง WOE2_30	หมายถึง	ด้านการอุทิศตน
- WOE3_31 ถึง WOE3_39	หมายถึง	ด้านความจดจ่อกับงาน

4.1 การวิจัยระยะที่ 1 ผลการพัฒนาและทดสอบโมเดลการวัดความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน ภาวะลื่นไหลในการทำงาน การใช้จุดแข็ง การจัดแจงในงาน และพันธะทางใจในงาน ของพนักงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค

ในการวิจัยระยะที่ 1 เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยทำการพัฒนาและทดสอบโมเดลการวัดภาวะลื่นไหลในการทำงาน การใช้จุดแข็ง การจัดแจงในงาน ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน

และพันธะทางใจในงาน ของพนักงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค การวิจัยระยะนี้ผู้วิจัยทำการพัฒนาและทดสอบโมเดลการวัดด้วยวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis : CFA) หลังจากทำการตรวจสอบความเหมาะสมของเครื่องมือด้วยวิธีดังนี้ 1. การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) 2.การทดสอบค่าอำนาจจำแนก (Discrimination) และ วิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) 3. การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) 4. การตรวจสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's correlation coefficient) ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมด และ 5. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ผลการวิเคราะห์ดังนี้

4.1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการศึกษาข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามประกอบไปด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ของพนักงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภคกลุ่มเดินทาง จำนวน 150 คน ผลการวิเคราะห์ในรูปแบบของจำนวนและร้อยละ

ตารางที่ 4-1 จำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไป		**จำนวน (n=150)**	**ร้อยละ**
1. เพศ	ชาย	89	59.30
	หญิง	61	40.70
2. อายุ	20 – 29 ปี	6	4.00
	30 – 39 ปี	24	16.00
	40 – 49 ปี	59	39.30
	50 ปีขึ้นไป	61	40.70
3. ระดับการศึกษา	ต่ำกว่า ปวช. หรือ มัธยมศึกษาตอนปลาย	23	15.30
	ปวช. หรือ มัธยมศึกษาตอนปลาย	35	23.30
	ปวส.	19	12.70
	ปริญญาตรี	65	43.40
	สูงกว่าปริญญาตรี	8	5.30

ตารางที่ 4-1 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป		จำนวน (n=150)	ร้อยละ
4. ประสบการณ์การทำงาน	น้อยกว่า 1 ปี	3	2.00
	1 – 5 ปี	8	5.30
	6 – 10 ปี	31	20.70
	11 ปีขึ้นไป	108	72.00

จากตารางที่ 4-1 พบว่า จากตารางข้อมูลทั่วไป พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 89 คน คิดเป็นร้อยละ 59.30 รองลงมาเป็นเพศหญิง จำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 40.70 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาในด้านอายุ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุ 50 ปีขึ้นไป จำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 40.70 รองลงมาคือกลุ่มอายุ 40–49 ปี จำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 39.30 กลุ่มอายุ 30–39 ปี จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 16.00 และกลุ่มอายุ 20–29 ปี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 4.00 ตามลำดับ

ด้านระดับการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 43.40 รองลงมาคือระดับ ปวส. หรือ มัธยมศึกษาตอนปลาย จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 23.30 ระดับต่ำกว่า ปวช. หรือมัธยมศึกษาตอนปลาย จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 15.30 ระดับปริญญาโท จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 12.70 และระดับสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 5.30 ตามลำดับ

สำหรับประสบการณ์การทำงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงาน 11 ปีขึ้นไป จำนวน 108 คน คิดเป็นร้อยละ 72.00 รองลงมาคือกลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงาน 6–10 ปี จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 20.70 กลุ่มที่มีประสบการณ์ 1–5 ปี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 5.30 และกลุ่มที่มีประสบการณ์น้อยกว่า 1 ปี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 2.00 ตามลำดับ

ตารางที่ 4-2 ค่าเฉลี่ย และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปร

ตัวแปร	M	SD
ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน (SUE)	4.15	0.702
- ด้านสุขภาพ (SUE 1)	4.13	0.768
- ด้านการมีส่วนร่วม (SUE 2)	4.05	0.779
- ด้านแรงจูงใจ (SUE 3)	4.20	0.733
- ด้านความสามารถ (SUE 4)	4.20	0.749
ภาวะลื่นไหลในการทำงาน (WRF)	4.00	0.691
- ความหมกมุ่นกับงาน (WRF1)	3.91	0.716
- ความรื่นรมย์ (WRF2)	4.10	0.740
- แรงจูงใจภายในในการทำงาน (WRF3)	4.10	0.761
การใช้จุดแข็ง (STU)	4.06	0.729
- การใช้จุดแข็งเพื่อหน้าที่ (STU1)	4.09	0.727
- การใช้จุดแข็งเพื่อความสัมพันธ์ (STU2)	4.04	0.792
การจัดแจงในงาน (JOC)	3.92	0.754
- ด้านงาน (JOC1)	3.85	0.787
- ด้านความสัมพันธ์ (JOC2)	3.99	0.774
- ด้านความคิด (JOC3)	4.05	0.840
พันธะทางใจในงาน (WOE)	4.15	0.743
- ความกระปรี้กระเปร่า (WOE1)	4.18	0.750
- การอุทิศตน (WOE2)	4.17	0.778
- ความจดจ่อกับงาน (WOE3)	4.06	0.795

จากตารางที่ 4-2 ผลการวิเคราะห์สถิติพรรณนาของตัวแปรการวิจัย พบว่า ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15 (SD = 0.702) โดยองค์ประกอบย่อยด้านสุขภาพมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 (SD = 0.768) ด้านการมีส่วนร่วมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.05 (SD = 0.779) ด้านแรงจูงใจมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20 (SD = 0.733) และด้านความสามารถมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20 (SD = 0.749)

ภาวะลื่นไหลในการทำงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 (SD = 0.691) โดยองค์ประกอบด้านความหมกมุ่นกับงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 (SD = 0.716) ด้านความรื่นรมย์มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.10 (SD = 0.740) และด้านแรงจูงใจภายในต่อการทำงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.10 (SD = 0.761)

การใช้จุดแข็งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.06 (SD = 0.729) โดยองค์ประกอบด้านการใช้จุดแข็งเพื่อหน้าที่มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.09 (SD = 0.727) และด้านการใช้จุดแข็งเพื่อความสัมพันธ์มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 (SD = 0.792)

การจัดแจงในงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92 (SD = 0.754) โดยองค์ประกอบด้านงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85 (SD = 0.787) ด้านความสัมพันธ์มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99 (SD = 0.774) และด้านความคิดมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.05 (SD = 0.840)

พันธะทางใจในงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15 (SD = 0.743) โดยองค์ประกอบด้านความกระฉับกระเฉงมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.18 (SD = 0.750) ด้านการอุทิศตนมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.17 (SD = 0.778) และด้านความจดจ่อกับงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.06 (SD = 0.795)

4.1.2.4 ผลวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน (Sustainable Employability) ผลการวิเคราะห์พบว่าค่า KMO มีค่าเท่ากับ .952 และค่า Bartlett's Test of Sphericity มีค่าเท่ากับ 6409.071** โดยค่าดังกล่าวมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 หมายความว่าข้อมูลมีความเหมาะสมในระดับสูงมากสำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบ

ผลค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's correlation coefficient) ระหว่างตัวแปรสังเกตที่ใช้ในการศึกษาในโมเดลความสัมพันธ์ของตัวแปรความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน (Sustainable Employability) พบว่าตัวแปรทั้งหมดมีความสัมพันธ์เชิงบวก โดยมีค่าความสัมพันธ์อยู่ระหว่าง .493 ถึง .945 ซึ่งทั้งหมดมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 แสดงให้เห็นว่าตัวแปรสังเกตทุกตัวมีความสัมพันธ์ที่เหมาะสมต่อการนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันต่อไป

ตารางที่ 4-3 การพิจารณาความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน กับข้อมูลเชิงประจักษ์ ก่อนและหลังการปรับโมเดล (n=150)

ดัชนีตรวจสอบความสอดคล้อง	เกณฑ์พิจารณา	ค่าสถิติก่อนปรับโมเดล	ผลพิจารณา	ค่าสถิติหลังปรับโมเดล	ผลพิจารณา
χ^2/df (Chi-square/df)	< 3	3.9	ไม่ผ่าน	1.157	ผ่าน
p	> .05	<.001	ไม่ผ่าน	.060	ผ่าน
RMSEA	< .08	.139	ไม่ผ่าน	.033	ผ่าน
SRMR	< .08	.064	ไม่ผ่าน	.030	ผ่าน
CFI	> .90	.859	ไม่ผ่าน	.995	ผ่าน
TLI	> .90	.845	ไม่ผ่าน	.992	ผ่าน
NFI	> .90	.819	ไม่ผ่าน	.966	ผ่าน
RNI	> .90	.859	ไม่ผ่าน	.995	ผ่าน

จากตารางที่ 4-3 ผลการพิจารณาความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน กับข้อมูลเชิงประจักษ์ก่อนและหลังการปรับโมเดล พบว่าโมเดลก่อนการปรับไม่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม โดยมีค่า χ^2/df เท่ากับ 3.9 ค่า p < .001 ค่า RMSEA เท่ากับ .139 ค่า SRMR เท่ากับ .064 ค่า CFI เท่ากับ .859 ค่า TLI เท่ากับ .845 ค่า NFI เท่ากับ .819 และค่า RNI เท่ากับ .859 ซึ่งต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้

หลังการปรับโมเดลตามคำแนะนำจากค่าดัชนี Modification Index พบว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับดีมาก โดยค่าดัชนีทั้งหมดอยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม ได้แก่ ค่า χ^2/df เท่ากับ 1.157 ค่า p เท่ากับ .060 ค่า RMSEA เท่ากับ .033 ค่า SRMR เท่ากับ .030 ค่า CFI เท่ากับ .995 ค่า TLI เท่ากับ .992 ค่า NFI เท่ากับ .966 และค่า RNI เท่ากับ .995

นอกจากนี้ ค่า Factor Loading ของตัวชี้วัดความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนอยู่ก่อนปรับโมเดลอยู่ในช่วง .744 ถึง .964 ระหว่าง และภายหลังปรับโมเดลอยู่ในช่วง .748 ถึง .955 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (>.40) ตามข้อเสนอของ Hair และคณะ (2014) แสดงให้เห็นว่าตัวชี้วัดทั้งหมด

มีความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) สรุปได้ว่าไม่มีข้อคำถามใดที่มีอิทธิพลต่ำจนต้องตัดออกจากโมเดล และสามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์ขั้นต่อไปได้

ตารางที่ 4-4 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง ของตัวแปรความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน

ตัวแปรสังเกตได้	β	SE	Z	R^2	p
ด้านสุขภาพ					
SUE1	0.856	0.000	–	0.733	–
SUE1_1	0.835	0.000	–	0.697	–
SUE1_2	0.890	0.038	26.400***	0.792	<.001
SUE1_3	0.879	0.043	24.100***	0.773	<.001
SUE1_4	0.946	0.074	15.100***	0.895	<.001
SUE1_5	0.880	0.087	13.100***	0.774	<.001
SUE1_6	0.910	0.086	13.700***	0.828	<.001
ด้านการมีส่วนร่วม					
SUE2	0.912	0.110	10.600***	0.832	<.001
SUE2_7	0.927	0.000	–	0.859	–
SUE2_8	0.955	0.058	18.400***	0.912	<.001
SUE2_9	0.916	0.063	16.600***	0.839	<.001
SUE2_10	0.827	0.066	14.700***	0.684	<.001
SUE2_11	0.931	0.052	19.000***	0.867	<.001
SUE2_12	0.855	0.058	16.000***	0.731	<.001
ด้านแรงจูงใจ					
SUE3	0.992	0.108	11.700***	0.984	<.001
SUE3_13	0.924	0.000	–	0.854	–
SUE3_14	0.748	0.073	13.300***	0.560	<.001
SUE3_15	0.900	0.046	21.100***	0.810	<.001
SUE3_16	0.936	0.048	19.900***	0.876	<.001
SUE3_17	0.920	0.047	20.400***	0.846	<.001

ตารางที่ 4-4 (ต่อ)

ตัวแปรสังเกตได้	β	SE	Z	R^2	p
SUE3_18	0.912	0.045	19.700***	0.832	<.001
SUE3_19	0.942	0.045	20.400***	0.887	<.001
SUE3_20	0.906	0.047	20.400***	0.821	<.001
SUE3_21	0.886	0.052	18.100***	0.785	<.001
ด้านความสามารถ					
SUE4	0.933	0.107	10.900***	0.870	<.001
SUE4_22	0.917	0.000	–	0.841	–
SUE4_23	0.920	0.050	19.100***	0.846	<.001
SUE4_24	0.937	0.050	18.800***	0.878	<.001
SUE4_25	0.860	0.060	16.200***	0.740	<.001
SUE4_26	0.899	0.057	18.300***	0.808	<.001
SUE4_27	0.910	0.053	19.100***	0.828	<.001
χ^2 = 236 χ^2/df = 1.264 p = .060 RMSEA = .033 SRMR = .030 CFI = .995 TLI = .992 NFI = .966 และ RNI = .995					

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 *** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

จากตารางที่ 4-4 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันลำดับที่ 2 ของตัวแปรความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน (SUE) พบว่า องค์ประกอบด้านสุขภาพ (SUE1) ประกอบด้วยตัวชี้วัด SUE1_1 ถึง SUE1_6 ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.835 ถึง 0.946 โดยตัวชี้วัดที่มีน้ำหนักองค์ประกอบสูงที่สุด คือ SUE1_4 (β = 0.946, R^2 = 0.895) รองลงมาคือ SUE1_6 (β = 0.910, R^2 = 0.828) และ SUE1_2 (β = 0.890, R^2 = 0.792) แสดงให้เห็นว่าตัวชี้วัดเหล่านี้สามารถอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบด้านสุขภาพได้ในระดับสูง ขณะที่ตัวชี้วัดที่มีน้ำหนักองค์ประกอบต่ำที่สุด คือ SUE1_1 (β = 0.835, R^2 = 0.697)

องค์ประกอบด้านการมีส่วนร่วม (SUE2) ประกอบด้วยตัวชี้วัด SUE2_7 ถึง SUE2_12 โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.827 ถึง 0.955 ตัวชี้วัดที่มีน้ำหนักองค์ประกอบสูงที่สุดคือ SUE2_8 (β = 0.955, R^2 = 0.912) รองลงมาคือ SUE2_11 (β = 0.931, R^2 = 0.867) และ SUE2_7

(β = 0.927, R^2 = 0.859) ซึ่งค่าที่ได้สะท้อนว่าทุกตัวชี้วัดในองค์ประกอบนี้มีความสอดคล้องกับโมเดลในระดับสูง

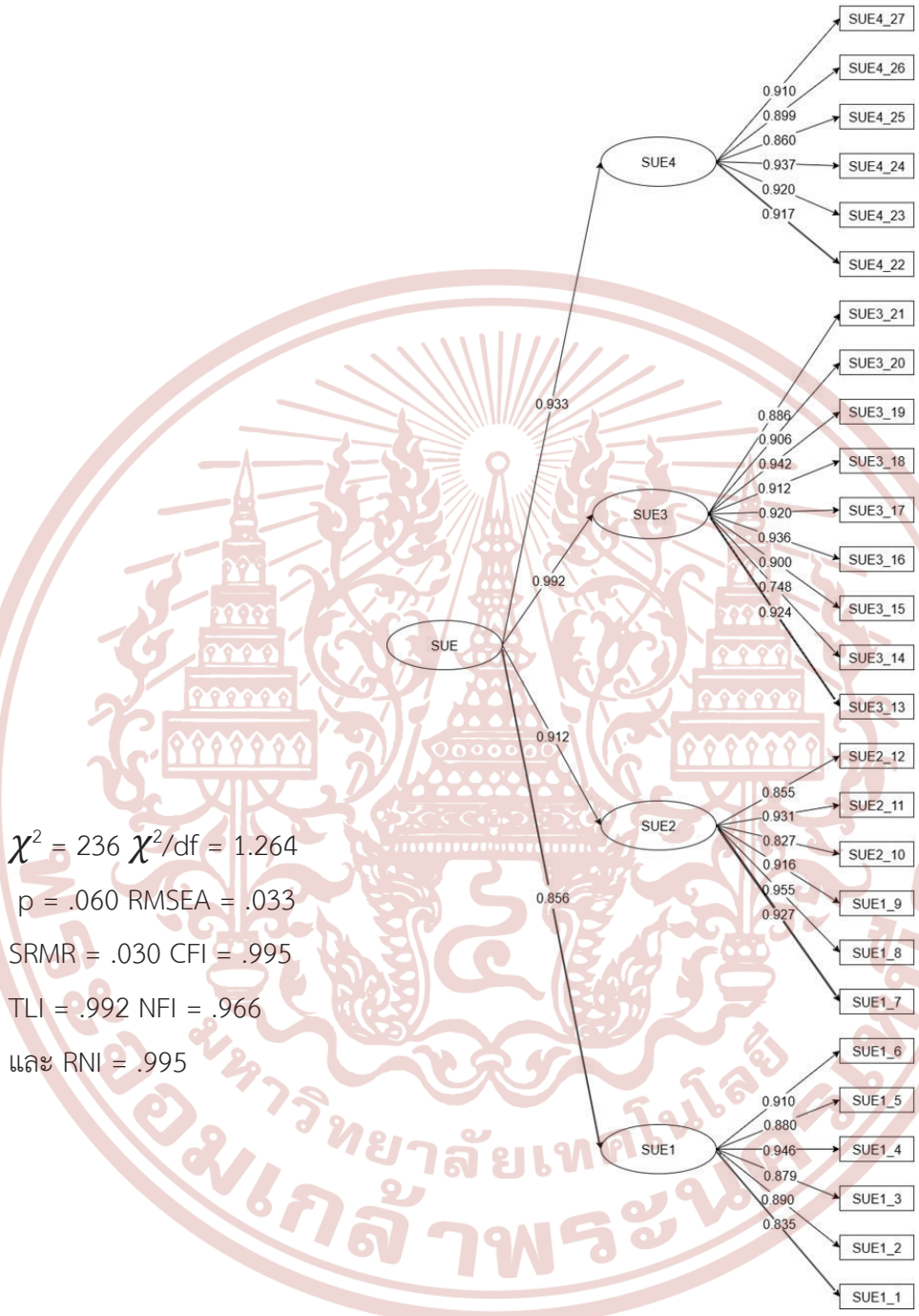
องค์ประกอบด้านแรงจูงใจ (SUE3) ประกอบด้วยตัวชี้วัด SUE3_13 ถึง SUE3_21 โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.748 ถึง 0.942 ตัวชี้วัดที่มีน้ำหนักองค์ประกอบสูงที่สุดคือ SUE3_19 (β = 0.942, R^2 = 0.887) รองลงมาคือ SUE3_16 (β = 0.936, R^2 = 0.876) และ SUE3_20 (β = 0.906, R^2 = 0.821) ขณะที่ตัวชี้วัดที่มีน้ำหนักองค์ประกอบต่ำที่สุด คือ SUE3_14 (β = 0.748, R^2 = 0.560)

องค์ประกอบด้านความสามารถ (SUE4) ประกอบด้วยตัวชี้วัด SUE4_22 ถึง SUE4_27 โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.860 ถึง 0.937 ตัวชี้วัดที่มีน้ำหนักองค์ประกอบสูงที่สุดคือ SUE4_24 (β = 0.937, R^2 = 0.878) รองลงมาคือ SUE4_23 (β = 0.920, R^2 = 0.846) และ SUE4_27 (β = 0.910, R^2 = 0.828)

เมื่อพิจารณาโมเดลรวม พบว่าตัวแปรแฝง SUE มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบจากองค์ประกอบระหว่าง 0.856 ถึง 0.992 โดยองค์ประกอบที่มีน้ำหนักสูงที่สุด คือ ด้านแรงจูงใจ (SUE3: β = 0.992, R^2 = 0.984) รองลงมาคือ ด้านความสามารถ (SUE4: β = 0.933, R^2 = 0.870) และด้านการมีส่วนร่วม (SUE2: β = 0.912, R^2 = 0.832)

ผลการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของตัวแปร SUE พบว่าโมเดลมีค่าอยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสมตามข้อเสนอของ Hair และคณะ (2014) สะท้อนว่าโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันลำดับที่ 2 ของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และมีความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity)

สมมติฐานการวิจัยระยะที่ 1 สมมติฐานที่ 1 โมเดลการวัดของพันธะทางใจในงานของพนักงาน มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ยอมรับสมมติฐาน



χ^2 = 236 χ^2/df = 1.264
p = .060 RMSEA = .033
SRMR = .030 CFI = .995
TLI = .992 NFI = .966
และ RNI = .995

ภาพที่ 4-1 โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง
ของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนหลังการปรับ

4.1.2.3 ผลวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของภาวะลื่นไหลในการทำงาน (Work-Related Flow)

ผลการวิเคราะห์พบว่าค่า KMO มีค่าเท่ากับ .940 และ ค่า Bartlett's Test of Sphericity มีค่าเท่ากับ 2862.265** โดยค่าไค-สแควร์มีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 หมายความว่าข้อมูลมีความเหมาะสมในการวิเคราะห์องค์ประกอบระดับมากที่สุด

ผลค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's correlation coefficient) ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้ในการศึกษาโมเดลความสัมพันธ์ของตัวแปรภาวะลื่นไหลในการทำงาน (Work-Related Flow) ผลการวิเคราะห์พบว่า ตัวแปรทั้งหมดมีความสัมพันธ์ทางบวกโดยมีค่าความสัมพันธ์ระหว่าง .393 ถึง .858 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

ตารางที่ 4-5 การพิจารณาความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองของภาวะลื่นไหลในการทำงาน กับข้อมูลเชิงประจักษ์ ก่อนและหลังการปรับโมเดล (n=150)

ดัชนีตรวจสอบความสอดคล้อง	เกณฑ์พิจารณา	ค่าสถิติก่อนปรับโมเดล	ผลพิจารณา	ค่าสถิติหลังปรับโมเดล	ผลพิจารณา
χ^2/df (Chi-square/df)	< 3	5.405	ไม่ผ่าน	.741	ผ่าน
p	> .05	<.001	ไม่ผ่าน	.941	ผ่าน
RMSEA	< .08	.171	ไม่ผ่าน	.000	ผ่าน
SRMR	< .08	.082	ไม่ผ่าน	.028	ผ่าน
CFI	> .90	.823	ไม่ผ่าน	1.000	ผ่าน
TLI	> .90	.792	ไม่ผ่าน	1.012	ผ่าน
NFI	> .90	.792	ไม่ผ่าน	.984	ผ่าน
RNI	> .90	.823	ไม่ผ่าน	1.006	ผ่าน

จากตารางที่ 4-5 ผลการพิจารณาความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองของภาวะลื่นไหลในการทำงาน กับข้อมูลเชิงประจักษ์ก่อนและหลังการปรับโมเดล พบว่าโมเดลก่อนการปรับไม่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม โดยมีค่า χ^2/df เท่ากับ 5.405

ค่า p < .001 ค่า RMSEA เท่ากับ .171 SRMR เท่ากับ .082 CFI เท่ากับ .823 TLI เท่ากับ .792 NFI เท่ากับ .792 และ RNI เท่ากับ .823 ซึ่งดัชนีต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้

หลังการปรับโมเดลตามคำแนะนำจากค่าดัชนี Modification Index พบว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับดีมาก โดยค่าดัชนีทั้งหมดอยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม ได้แก่ χ^2/df เท่ากับ .741 ค่า p เท่ากับ .941 RMSEA เท่ากับ .000 SRMR เท่ากับ .028 CFI เท่ากับ 1.000 TLI เท่ากับ 1.012 NFI เท่ากับ .984 และ RNI เท่ากับ 1.006 ผู้วิจัยปรับโมเดลให้ค่าเกินกว่าเกณฑ์ปกติเล็กน้อยเนื่องจากค่า Factor Loading อันดับที่สอง มีค่าสูงเกินกว่าที่ยอมรับได้จึงทำการปรับจนเข้าสู่ค่าปกติ และข้อมูลที่ได้แสดงให้เห็นว่าโมเดลที่ปรับปรุงแล้วมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างมีนัยสำคัญตามเกณฑ์ของ Hair และคณะ (2014)

นอกจากนี้ ค่า Factor Loading ของข้อคำถามก่อนปรับโมเดลมีค่าระหว่าง .570 ถึง .912 และภายหลังการปรับโมเดลมีค่าระหว่าง .577 ถึง .989 ซึ่งยังอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (> .40) ตามข้อเสนอของ Hair และคณะ (2014) สรุปได้ว่าไม่มีข้อคำถามใดที่มีอิทธิพลต่ำจนต้องตัดออกจากโมเดล ผู้วิจัยจึงคงข้อคำถามทั้งหมดไว้ในการวิเคราะห์ลำดับถัดไป

ตารางที่ 4-6 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง ของตัวแปรภาวะลื่นไหลในการทำงาน

ตัวแปรสังเกตได้	**β**	SE	Z	R^2	p
ด้านความหมกมุ่นกับงาน					
WRF1	0.909	0.0000	–	0.826	-
WRF1_1	0.837	0.0000	–	0.701	-
WRF1_2	0.845	0.0715	14.97***	0.714	.001
WRF1_3	0.864	0.0697	15.52***	0.746	.001
WRF1_4	0.849	0.0901	12.44***	0.721	.001
WRF1_5	0.866	0.0889	12.49***	0.750	.001
WRF1_6	0.754	0.0941	10.50***	0.569	.001
WRF1_7	0.755	0.1314	8.98***	0.570	.001
WRF1_8	0.577	0.1308	6.88***	0.333	.001
WRF1_9	0.598	0.1302	7.18***	0.358	.001

ตารางที่ 4-6 (ต่อ)

ตัวแปรสังเกตได้	β	SE	Z	R^2	p
WRF2	0.989	0.1069	11.07***	0.978	.001
WRF2_10	0.861	0.0000	–	0.741	-
WRF2_11	0.919	0.0656	15.93***	0.845	.001
WRF2_12	0.871	0.0699	14.40***	0.759	.001
ด้านแรงจูงใจภายในต่อการทำงาน					
WRF3	0.930	0.0969	11.65***	0.865	.001
WRF3_13	0.902	0.0000	–	0.814	-
WRF3_14	0.852	0.0725	13.76***	0.726	.001
WRF3_15	0.823	0.0683	15.28***	0.677	.001
WRF3_16	0.912	0.0761	14.06***	0.832	.001
WRF3_17	0.871	0.0800	13.44***	0.759	.001
χ^2 = 47.400 χ^2/df = .741 p = .941 RMSEA = .000 SRMR = .028 CFI = 1.000 TLI = 1.012 NFI = .984 และ RNI = 1.006					

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 *** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

จากตารางที่ 4-6 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง ของตัวแปรภาวะลื่นไหลในการทำงาน (WRF) พบว่าองค์ประกอบด้านความหมกมุ่นกับงาน (WRF1) ประกอบด้วยตัวชี้วัด WRF1_1 ถึง WRF1_9 ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.577 ถึง 0.866 โดยตัวชี้วัดที่มีน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุด คือ WRF1_5 (β = 0.866, R^2 = 0.750) รองลงมาคือ WRF1_3 (β = 0.864, R^2 = 0.746) และ WRF1_2 (β = 0.845, R^2 = 0.714) แสดงให้เห็นว่าตัวชี้วัดเหล่านี้สามารถอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบด้านความหมกมุ่นกับงานได้ในระดับสูง ขณะที่ตัวชี้วัดที่มีน้ำหนักองค์ประกอบต่ำที่สุด คือ WRF1_8 (β = 0.577, R^2 = 0.333)

องค์ประกอบด้านความรื่นรมย์ (WRF2) ประกอบด้วยตัวชี้วัด WRF2_10 ถึง WRF2_12 โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.861 ถึง 0.919 ตัวชี้วัดที่มีน้ำหนักองค์ประกอบสูงที่สุดคือ WRF2_11 (β = 0.919, R^2 = 0.845) รองลงมาคือ WRF2_12 (β = 0.871, R^2 = 0.759) และ WRF2_10 (β = 0.861, R^2 = 0.741) ซึ่งค่าที่ได้สะท้อนว่าทุกตัวชี้วัดในองค์ประกอบนี้มีความสอดคล้องกับโมเดลในระดับสูง

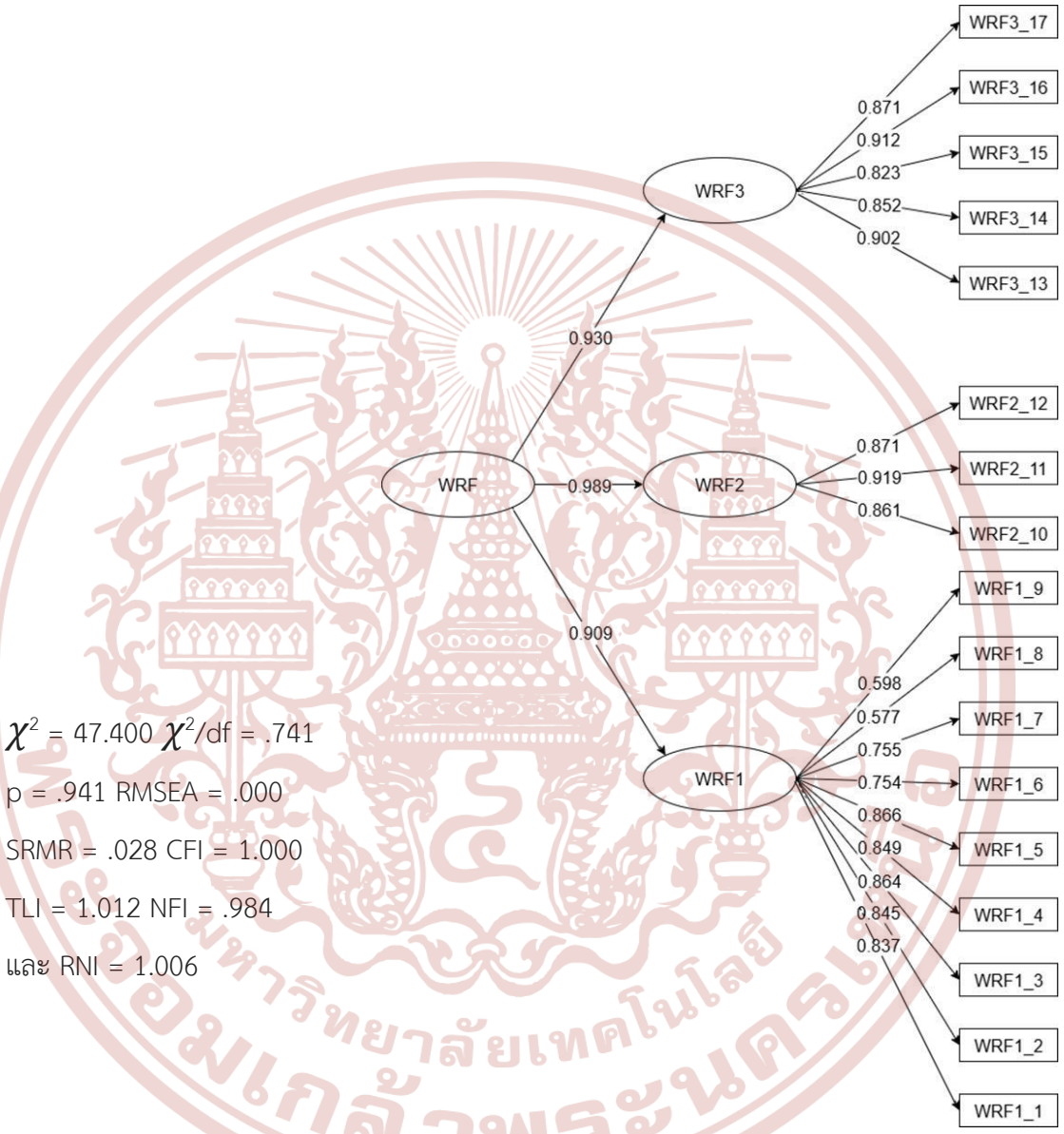
องค์ประกอบด้านแรงจูงใจภายในต่อการทำงาน (WRF3) ประกอบด้วยตัวชี้วัด WRF3_13 ถึง WRF3_17 โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.823 ถึง 0.912 ตัวชี้วัดที่มีน้ำหนักองค์ประกอบสูงที่สุดคือ WRF3_16 (β = 0.912, R^2 = 0.832) รองลงมาคือ WRF3_13 (β = 0.902, R^2 = 0.814) และ WRF3_17 (β = 0.871, R^2 = 0.759)

เมื่อพิจารณาโมเดลรวม พบว่าตัวแปรแฝงภาวะลื่นไหลในการทำงาน (WRF) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบจากองค์ประกอบระหว่าง 0.909 ถึง 0.989 โดยองค์ประกอบที่มีน้ำหนักสูงที่สุดคือ ความรื่นรมย์ (WRF2: β = 0.989, R^2 = 0.978) รองลงมาคือ แรงจูงใจภายในต่อการทำงาน (WRF3: β = 0.930, R^2 = 0.865) และความหมกมุ่นกับงาน (WRF1: β = 0.909, R^2 = 0.826)

ผลการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของตัวแปรภาวะลื่นไหลในการทำงาน พบว่าโมเดลมีค่าอยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสมตามข้อเสนอของ Hair และคณะ (2014) สะท้อนว่าโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง ของภาวะลื่นไหลในการทำงานมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity)

สมมติฐานการวิจัยระยะที่ 1 สมมติฐานที่ 2 โมเดลการวัดของภาวะลื่นไหลในการทำงานงานของพนักงาน มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ยอมรับสมมติฐาน

พระจอมเกล้าพระนครเหนือ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี



χ^2 = 47.400 χ^2/df = .741
p = .941 RMSEA = .000
SRMR = .028 CFI = 1.000
TLI = 1.012 NFI = .984
และ RNI = 1.006

ภาพที่ 4-2 โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง ของภาวะลื่นไหลในการทำงาน หลังการปรับ

4.1.2.3 ผลวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการใช้จุดแข็ง (Strength Use) ผลการวิเคราะห์พบว่าค่า KMO มีค่าเท่ากับ .938 และค่า Bartlett's Test of Sphericity มีค่าเท่ากับ 2194.229** โดยค่าไค-สแควร์มีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 หมายความว่าข้อมูลมีความเหมาะสมในการวิเคราะห์องค์ประกอบระดับมากที่สุด

ผลค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's correlation coefficient) ระหว่างตัวแปรสังเกตที่ใช้ในการศึกษาโมเดลความสัมพันธ์ของตัวแปรการใช้จุดแข็ง (Strength Use) ผลการวิเคราะห์พบว่า ตัวแปรทั้งหมดมีความสัมพันธ์ทางบวก โดยมีค่าความสัมพันธ์ระหว่าง .614 ถึง .910 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่หนึ่งสำหรับตัวแปรการใช้จุดแข็งเนื่องจากประกอบด้วยเพียง 2 องค์ประกอบย่อย ซึ่งยังไม่เพียงพอต่อการระบุโมเดล CFA ชั้นที่สองตามหลักเกณฑ์ทั่วไปที่แนะนำให้มีอย่างน้อย 3 องค์ประกอบชั้นแรกต่อหนึ่งปัจจัยชั้นที่สอง ส่งผลให้ส่วนของโมเดลชั้นที่สองไม่ over-identified และไม่สามารถคำนวณค่า Modification Indices เพื่อปรับโมเดลในระดับชั้นที่สองได้ (Hair และคณะ, 2014)

ตารางที่ 4-7 การพิจารณาความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่หนึ่งของการใช้จุดแข็ง กับข้อมูลเชิงประจักษ์ ก่อนและหลังการปรับโมเดล (n=150)

ดัชนีตรวจสอบความสอดคล้อง	**เกณฑ์พิจารณา**	**ค่าสถิติก่อนปรับโมเดล**	**ผลพิจารณา**	**ค่าสถิติหลังปรับโมเดล**	**ผลพิจารณา**
χ^2/**df** (Chi-square/df)	< 3	3.604	ไม่ผ่าน	1.452	ผ่าน
p	> .05	<.001	ไม่ผ่าน	.092	ผ่าน
RMSEA	< .08	.132	ไม่ผ่าน	.055	ผ่าน
SRMR	< .08	.033	ผ่าน	.020	ผ่าน
CFI	> .90	.950	ผ่าน	.996	ผ่าน
TLI	> .90	.936	ผ่าน	.989	ผ่าน
NFI	> .90	.932	ผ่าน	.988	ผ่าน
RNI	> .90	.950	ผ่าน	.996	ผ่าน

จากตารางที่ 4-7 ผลการพิจารณาความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่หนึ่งของการใช้จุดแข็ง กับข้อมูลเชิงประจักษ์ก่อนและหลังการปรับโมเดล พบว่าโมเดลก่อนการปรับไม่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม โดยมีค่า χ^2/df เท่ากับ 3.604 ค่า p < .001 ค่า RMSEA เท่ากับ .132 ค่า SRMR เท่ากับ .033 ค่า CFI เท่ากับ .950 ค่า TLI เท่ากับ .936 ค่า NFI เท่ากับ .932 และ ค่า RNI เท่ากับ .950 ซึ่งต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้

หลังการปรับโมเดลตามคำแนะนำจากค่าดัชนี Modification Index พบว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับดีมาก โดยค่าดัชนีทั้งหมดอยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม ได้แก่ ค่า χ^2/df เท่ากับ 1.452 ค่า p เท่ากับ .092 ค่า RMSEA เท่ากับ .055 ค่า SRMR เท่ากับ .020 ค่า CFI เท่ากับ .996 ค่า TLI เท่ากับ .989 ค่า NFI เท่ากับ .988 และค่า RNI เท่ากับ .996

นอกจากนี้ ค่า Factor Loading ของตัวชี้วัดการใช้จุดแข็งอยู่ก่อนปรับโมเดลอยู่ในช่วง .843 ถึง .956 ระหว่าง และภายหลังปรับโมเดลอยู่ในช่วง .821 ถึง .965 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (>.40) ตามข้อเสนอของ Hair และคณะ (2014) แสดงให้เห็นว่าตัวชี้วัดทั้งหมดมีความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) สรุปได้ว่าไม่มีข้อคำถามใดที่มีอิทธิพลต่ำจนต้องตัดออกจากโมเดล และสามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์ขั้นต่อไปได้

ตารางที่ 4-8 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่หนึ่ง ของตัวแปรการใช้จุดแข็ง

ตัวแปรสังเกตได้	**β**	**SE**	**Z**	**R^2**	**p**
การใช้จุดแข็งเพื่อการทำงาน					
STU1_1	0.821	0.000	–	0.674	.001
STU1_2	0.859	0.062	16.500***	0.738	.001
STU1_3	0.882	0.075	13.700***	0.778	.001
STU1_4	0.877	0.077	13.800***	0.769	.001
STU1_5	0.965	0.075	15.600***	0.931	.001
การใช้จุดแข็งเพื่อความสัมพันธ์					
STU1_6	0.897	0.000	–	0.805	.001
STU1_7	0.886	0.055	18.600***	0.785	.001
STU1_8	0.938	0.055	18.800***	0.880	.001
STU1_9	0.956	0.058	18.300***	0.914	.001
STU1_10	0.942	0.060	17.900***	0.887	.001

ตารางที่ 4-8 (ต่อ)

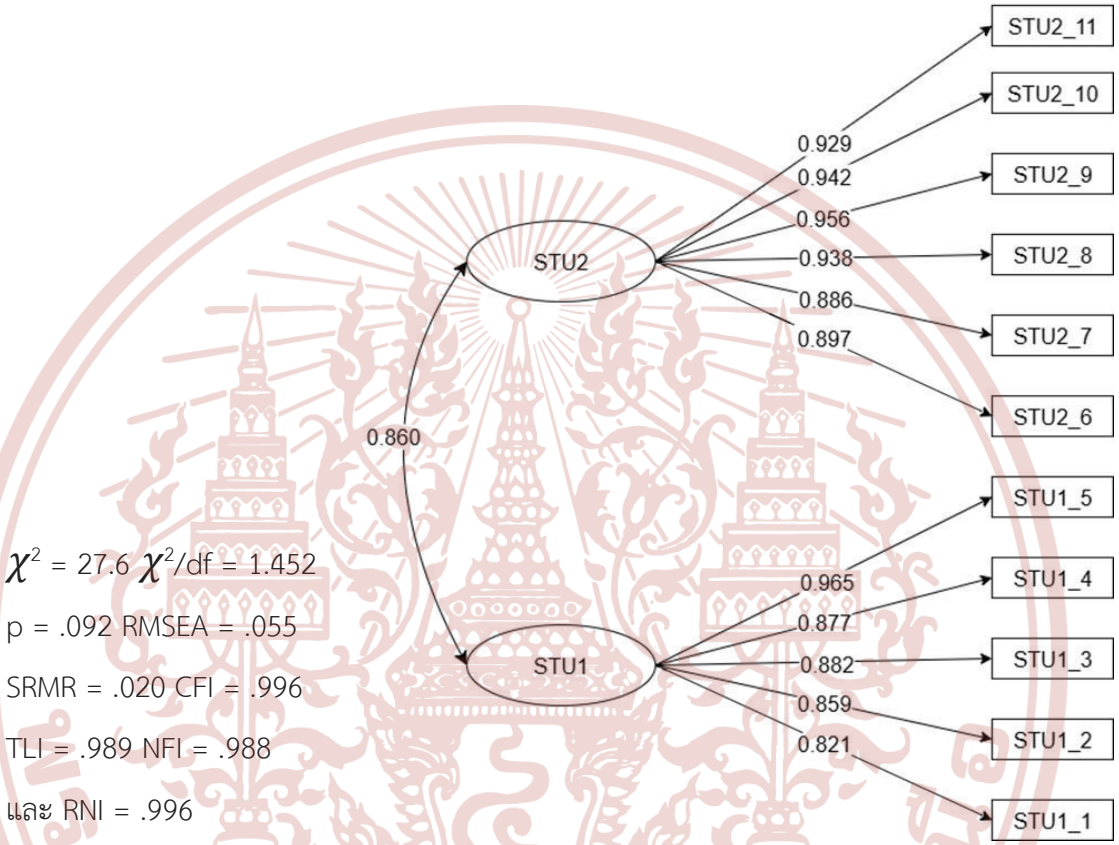
ตัวแปรสังเกตได้	β	SE	Z	R^2	p
STU1_11	0.929	0.067	16.600***	0.863	.001
χ^2 = 27.6 χ^2/df = 1.452 p = .092 RMSEA = .055 SRMR = .020 CFI = .996 TLI = .989 NFI = .988 และ RNI = .996					

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 *** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

จากตารางที่ 4-8 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันลำดับที่ 1 ของตัวแปรการใช้จุดแข็ง (STU) พบว่า ตัวชี้วัด STU1_1 ถึง STU1_5 ซึ่งเป็นองค์ประกอบย่อยด้านการใช้จุดแข็งเพื่อการทำงาน (STU1) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (β) อยู่ระหว่าง 0.821 ถึง 0.965 โดยตัวชี้วัดที่มีน้ำหนักองค์ประกอบสูงที่สุดคือ STU1_5 (β = 0.965, R^2 = 0.931) รองลงมาคือ STU1_3 (β = 0.882, R^2 = 0.778) และ STU1_2 (β = 0.859, R^2 = 0.738) แสดงให้เห็นว่าตัวชี้วัดเหล่านี้สามารถอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบย่อยนี้ได้ในระดับสูง ขณะที่ตัวชี้วัดที่มีน้ำหนักองค์ประกอบต่ำที่สุดคือ STU1_1 (β = 0.821, R^2 = 0.674)

สำหรับองค์ประกอบย่อยด้านการใช้จุดแข็งเพื่อความสัมพันธ์ (STU2) ซึ่งประกอบด้วยตัวชี้วัด STU2_6 ถึง STU2_11 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (β) อยู่ระหว่าง 0.886 ถึง 0.956 โดยตัวชี้วัดที่มีน้ำหนักองค์ประกอบสูงที่สุดคือ STU2_9 (β = 0.956, R^2 = 0.914) รองลงมาคือ STU2_8 (β = 0.938, R^2 = 0.880) และ STU2_10 (β = 0.942, R^2 = 0.887) ซึ่งค่าที่ได้สะท้อนว่าทุกตัวชี้วัดในองค์ประกอบนี้มีความสอดคล้องกับโมเดลในระดับสูง

สมมติฐานการวิจัยระยะที่ 1 สมมติฐานที่ 3 โมเดลการวัดของการใช้จุดแข็งของพนักงาน มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ยอมรับสมมติฐาน



ภาพที่ 4-3 โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่หนึ่ง ของการใช้จุดแข็งหลังการปรับ

4.1.2.4 ผลวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการจัดแจงในงาน (Job Crafting) ผลการวิเคราะห์พบว่าค่า KMO มีค่าเท่ากับ .949 และค่า Bartlett's Test of Sphericity มีค่าเท่ากับ 3111.081** โดยค่าดังกล่าวมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 หมายความว่าข้อมูลมีความเหมาะสมในระดับสูงมากสำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบ

ผลค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's correlation coefficient) ระหว่างตัวแปรสังเกตที่ใช้ในการศึกษาในโมเดลความสัมพันธ์ของตัวแปรการจัดแจงในงาน (Job Crafting) พบว่าตัวแปรทั้งหมดมีความสัมพันธ์เชิงบวก โดยมีค่าความสัมพันธ์อยู่ระหว่าง .518 ถึง .905 ซึ่งทั้งหมดมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 แสดงให้เห็นว่าตัวแปรสังเกตทุกตัวมีความสัมพันธ์ที่เหมาะสมต่อการนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันต่อไป

ตารางที่ 4-9 การพิจารณาความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองของการจัดแจงในงาน กับข้อมูลเชิงประจักษ์ ก่อนและหลังการปรับโมเดล (n=150)

ดัชนีตรวจสอบความสอดคล้อง	**เกณฑ์พิจารณา**	**ค่าสถิติก่อนปรับโมเดล**	**ผลพิจารณา**	**ค่าสถิติหลังปรับโมเดล**	**ผลพิจารณา**
χ^2/**df** (Chi-square/df)	< 3	4.422	ไม่ผ่าน	1.264	ผ่าน
p	> .05	<.001	ไม่ผ่าน	.063	ผ่าน
RMSEA	< .08	.151	ไม่ผ่าน	.042	ผ่าน
SRMR	< .08	.050	ผ่าน	.030	ผ่าน
CFI	> .90	.874	ไม่ผ่าน	.994	ผ่าน
TLI	> .90	.852	ไม่ผ่าน	.989	ผ่าน
NFI	> .90	.843	ไม่ผ่าน	.972	ผ่าน
RNI	> .90	.874	ไม่ผ่าน	.994	ผ่าน

จากตารางที่ 4-9 ผลการพิจารณาความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองของการจัดแจงในงาน กับข้อมูลเชิงประจักษ์ก่อนและหลังการปรับ

โมเดล พบว่าโมเดลก่อนการปรับไม่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม โดยมีค่า χ^2/df เท่ากับ 4.422 ค่า p < .001 ค่า RMSEA เท่ากับ .151 ค่า SRMR เท่ากับ .050 ค่า CFI เท่ากับ .846 ค่า TLI เท่ากับ .852 ค่า NFI เท่ากับ .843 และค่า RNI เท่ากับ .874 ซึ่งต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้

หลังการปรับโมเดลตามคำแนะนำจากค่าดัชนี Modification Index พบว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับดีมาก โดยค่าดัชนีทั้งหมดอยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม ได้แก่ ค่า χ^2/df เท่ากับ 1.264 ค่า p เท่ากับ .063 ค่า RMSEA เท่ากับ .042 ค่า SRMR เท่ากับ .030 ค่า CFI เท่ากับ .994 ค่า TLI เท่ากับ .989 ค่า NFI เท่ากับ .972 และค่า RNI เท่ากับ .994

นอกจากนี้ ค่า Factor Loading ของตัวชี้วัดการจัดแจงในงานอยู่ก่อนปรับโมเดลอยู่ในช่วง .759 ถึง .952 ระหว่าง และภายหลังปรับโมเดลอยู่ในช่วง .748 ถึง .961 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (>.40) ตามข้อเสนอของ Hair และคณะ (2014) แสดงให้เห็นว่าตัวชี้วัดทั้งหมดมีความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) สรุปได้ว่าไม่มีข้อคำถามใดที่มีอิทธิพลต่ำจนต้องตัดออกจากโมเดล และสามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์ขั้นต่อไปได้

ตารางที่ 4-10 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง ของตัวแปรการจัดแจงในงาน

ตัวแปรสังเกตได้	**β**	SE	Z	R^2	p
ด้านงาน					
JOC1	0.904	–	–	0.817	-
JOC1_1	0.748	0.000	–	0.560	-
JOC1_2	0.838	0.076	13.920***	0.702	.001
JOC1_3	0.794	0.078	13.740***	0.630	.001
JOC1_4	0.848	0.124	10.980***	0.719	.001
JOC1_5	0.904	0.118	11.740***	0.817	.001
JOC1_6	0.812	0.126	10.410***	0.659	.001
JOC1_7	0.881	0.154	10.190***	0.776	.001
JOC1_8	0.862	0.113	11.170***	0.743	.001
JOC1_9	0.873	0.142	10.170***	0.762	.001
ด้านความสัมพันธ์					
JOC2	0.988	0.131	9.86***	0.976	.001
JOC2_10	0.865	0.000	-	0.748	-

JOC2_11	0.850	0.052	18.460***	0.722	.001

ตารางที่ 4-10 (ต่อ)

ตัวแปรสังเกตได้	β	SE	Z	R^2	p
JOC2_12	0.866	0.066	14.740***	0.75	.001
JOC2_13	0.925	0.079	15.120***	0.856	.001
JOC2_14	0.961	0.063	18.180***	0.924	.001
JOC2_15	0.890	0.073	14.440***	0.792	.001
ด้านความคิด					
JOC3	0.935	0.145	9.96***	0.874	.001
JOC3_16	0.904	0.000	-	0.817	-
JOC3_17	0.841	0.060	14.000***	0.707	.001
χ^2 = 92.3 χ^2/df = 1.264 p = .063 RMSEA = .042 SRMR = .030 CFI = .994 TLI = .989 NFI = .972 และ RNI = .994					

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 *** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

จากตารางที่ 4-10 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบในงานด้านยืนยันอันดับที่สองของตัวแปรการจัดแจงในงาน (JOC) พบว่าองค์ประกอบด้านการจัดแจงในงานด้านงาน (JOC1) ประกอบด้วยตัวชี้วัด JOC1_1 ถึง JOC1_9 ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.748 ถึง 0.904 โดยตัวชี้วัดที่มีน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุด คือ JOC1_5 (β = 0.904, R^2 = 0.817) รองลงมาคือ JOC1_7 (β = 0.881, R^2 = 0.776) และ JOC1_9 (β = 0.873, R^2 = 0.762) แสดงให้เห็นว่าตัวชี้วัดเหล่านี้สามารถอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบด้านการจัดแจงในงานด้านงานได้ในระดับสูง ขณะที่ตัวชี้วัดที่มีน้ำหนักองค์ประกอบต่ำที่สุด คือ JOC1_1 (β = 0.748, R^2 = 0.560)

องค์ประกอบด้านการจัดแจงในงานด้านความสัมพันธ์ (JOC2) ประกอบด้วยตัวชี้วัด JOC2_10 ถึง JOC2_15 โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.850 ถึง 0.961 ตัวชี้วัดที่มีน้ำหนักองค์ประกอบสูงที่สุดคือ JOC2_14 (β = 0.961, R^2 = 0.924) รองลงมาคือ JOC2_13 (β = 0.925, R^2 = 0.856) และ JOC2_15 (β = 0.890, R^2 = 0.792) ซึ่งค่าที่ได้สะท้อนว่าทุกตัวชี้วัดในองค์ประกอบนี้มีความสอดคล้องกับโมเดลในระดับสูง

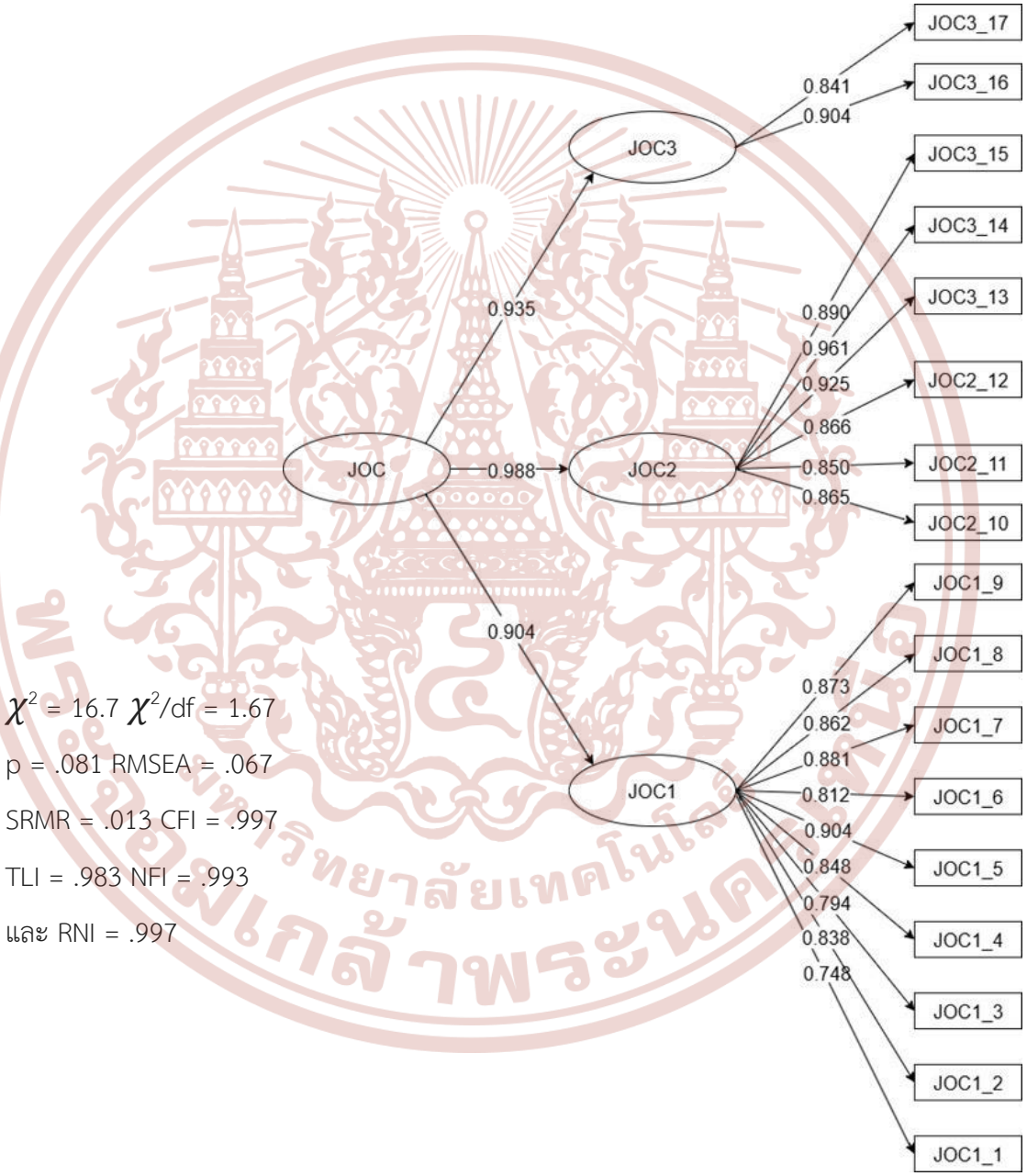
องค์ประกอบด้านการจัดแจงในงานด้านความคิด (JOC3) ประกอบด้วยตัวชี้วัด JOC3_16 ถึง JOC3_17 โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.841 ถึง 0.904 ตัวชี้วัดที่มี

น้ำหนักองค์ประกอบสูงที่สุดคือ JOC3_16 (β = 0.904, R^2 = 0.817) และตัวชี้วัดที่มีน้ำหนักองค์ประกอบต่ำที่สุดคือ JOC3_17 (β = 0.841, R^2 = 0.707)

เมื่อพิจารณาโมเดลรวม พบว่าตัวแปรแฝงการจัดแจงในงาน (JOC) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบจากองค์ประกอบระหว่าง 0.935 ถึง 0.988 โดยองค์ประกอบที่มีน้ำหนักสูงที่สุด คือ การจัดแจงในงานด้านความสัมพันธ์ (JOC2: β = 0.988, R^2 = 0.976) รองลงมาคือ การจัดแจงในงานด้านความคิด (JOC3: β = 0.935, R^2 = 0.874) และการจัดแจงในงานด้านงาน (JOC1: β = 0.904, R^2 = 0.817)

ผลการตรวจสอบความตรงในงานด้านโครงสร้างของตัวแปรการจัดแจงในงาน พบว่าโมเดลมีค่าอยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสมตามข้อเสนอของ Hair และคณะ (2014) สะท้อนว่าโมเดลองค์ประกอบในงานด้านยืนยันอันดับที่สอง ของการจัดแจงในงานมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลในงานด้านประจักษ์ มีความตรงในงานด้านโครงสร้าง (Construct Validity)

สมมติฐานการวิจัยระยะที่ 1 สมมติฐานที่ 4 โมเดลการวัดของการจัดแจงในงานของพนักงาน มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ยอมรับสมมติฐาน



ภาพที่ 4-4 โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง
ของการจัดแจงในงานการปรับ

4.1.2.5 ผลวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของพันธะทางใจในงาน (Work Engagement)

ผลการวิเคราะห์พบว่าค่า KMO มีค่าเท่ากับ .966 และ ค่า Bartlett's Test of Sphericity มีค่าเท่ากับ 9315.656** โดยค่าไค-สแควร์มีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 หมายความว่าข้อมูลมีความเหมาะสมในการวิเคราะห์องค์ประกอบระดับมากที่สุด

ผลค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's correlation coefficient) ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้ในการศึกษาโมเดลความสัมพันธ์ของตัวแปรพันธะทางใจในงาน (Work Engagement) ผลการวิเคราะห์พบว่า ตัวแปรทั้งหมดมีความสัมพันธ์ทางบวกโดยมีค่าความสัมพันธ์ระหว่าง .438 ถึง .962 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

ตารางที่ 4-11 การพิจารณาความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองของพันธะทางใจในงานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ก่อนและหลังการปรับโมเดล (n=150)

ดัชนีตรวจสอบความสอดคล้อง	เกณฑ์พิจารณา	ค่าสถิติก่อนปรับโมเดล	ผลพิจารณา	ค่าสถิติหลังปรับโมเดล	ผลพิจารณา
χ^2/df (Chi-square/df)	< 3	3.052	ไม่ผ่าน	1.103	ผ่าน
p	> .05	< .001	ไม่ผ่าน	.051	ผ่าน
RMSEA	< .08	.117	ไม่ผ่าน	.026	ผ่าน
SRMR	< .08	.044	ไม่ผ่าน	.035	ผ่าน
CFI	> .90	.851	ไม่ผ่าน	.994	ผ่าน
TLI	> .90	.842	ไม่ผ่าน	.992	ผ่าน
NFI	> .90	.794	ไม่ผ่าน	.944	ผ่าน
RNI	> .90	.851	ไม่ผ่าน	.994	ผ่าน

จากตารางที่ 4-11 ผลการพิจารณาความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองของพันธะทางใจในงาน กับข้อมูลเชิงประจักษ์ก่อนและหลังการปรับโมเดล พบว่าโมเดลก่อนการปรับไม่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม โดยมีค่า χ^2/df เท่ากับ 3.052 ค่า p < .001 ค่า RMSEA เท่ากับ .117 ค่า SRMR เท่ากับ .044 ค่า CFI เท่ากับ .851 ค่า TLI เท่ากับ .842 ค่า NFI เท่ากับ .794 และค่า RNI เท่ากับ .851 ซึ่งต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ หลังการ

ปรับโมเดลตามคำแนะนำจากค่าดัชนี Modification Index พบว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับดีมาก โดยค่าดัชนีทั้งหมดอยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม ได้แก่ ค่า χ^2/df เท่ากับ 1.103 ค่า p เท่ากับ .051 ค่า RMSEA เท่ากับ .026 ค่า SRMR เท่ากับ .035 ค่า CFI เท่ากับ .994 ค่า TLI เท่ากับ .992 ค่า NFI เท่ากับ .944 และค่า RNI เท่ากับ .994

นอกจากนี้ ค่า Factor Loading ของตัวชี้วัดพันธะทางใจในงานอยู่ก่อนปรับโมเดลอยู่ในช่วง .675 ถึง .953 ระหว่าง และภายหลังปรับโมเดลอยู่ในช่วง .685 ถึง .955 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (>.40) ตามข้อเสนอของ Hair และคณะ (2014) แสดงให้เห็นว่าตัวชี้วัดทั้งหมดมีความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) สรุปได้ว่าไม่มีข้อคำถามใดที่มีอิทธิพลต่ำจนต้องตัดออกจากโมเดล และสามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์ขั้นต่อไปได้

ตารางที่ 4-12 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง ของตัวแปรพันธะทางใจในงาน

ตัวแปรสังเกตได้	**β**	SE	Z	R^2	p
ความกระปรี้กระเปร่า					
WOE1	0.936	–	–	0.876	–
WOE1_1	0.844	–	–	0.712	–
WOE1_2	0.878	0.042	25.360***	0.771	<.001
WOE1_3	0.799	0.067	14.960***	0.639	<.001
WOE1_4	0.711	0.093	10.120***	0.505	<.001
WOE1_5	0.721	0.082	10.620***	0.520	<.001
WOE1_6	0.761	0.081	11.560***	0.579	<.001
WOE1_7	0.955	0.059	18.150***	0.912	<.001
WOE1_8	0.952	0.070	16.250***	0.906	<.001
WOE1_9	0.952	0.067	17.140***	0.906	<.001
WOE1_10	0.938	0.066	16.630***	0.880	<.001
WOE1_11	0.935	0.065	16.450***	0.874	<.001
WOE1_12	0.915	0.066	15.790***	0.837	<.001
การอุทิศตน					
WOE2	0.972	0.107	9.200***	0.945	<.001
WOE2_13	0.685	–	–	0.469	–

ตารางที่ 4-12 (ต่อ)

ตัวแปรสังเกตได้	β	SE	Z	R^2	p
WOE2_14	0.847	0.083	13.170***	0.717	<.001
WOE2_15	0.688	0.068	14.500***	0.473	<.001
WOE2_16	0.815	0.108	9.590***	0.664	<.001
WOE2_17	0.911	0.111	10.580***	0.830	<.001
WOE2_18	0.940	0.113	10.890***	0.884	<.001
WOE2_18	0.922	0.107	10.710***	0.850	<.001
WOE2_19	0.948	0.109	10.980***	0.898	<.001
WOE2_20	0.923	0.111	10.710***	0.852	<.001
WOE2_21	0.902	0.106	11.200***	0.813	<.001
WOE2_22	0.849	0.111	10.410***	0.721	<.001
WOE2_23	0.895	0.114	10.420***	0.801	<.001
WOE2_24	0.933	0.109	10.820***	0.871	<.001
WOE2_25	0.937	0.115	10.780***	0.878	<.001
WOE2_26	0.944	0.108	11.140***	0.891	<.001
WOE2_27	0.913	0.112	10.630***	0.833	<.001
WOE2_28	0.848	0.105	9.910***	0.719	<.001
WOE2_29	0.900	0.104	10.490***	0.810	<.001
WOE2_30	0.685	–	–	0.469	–
ความจดจ่อกับงาน					
WOE3	0.943	0.084	13.010***	0.889	<.001
WOE3_31	0.918	–	–	0.843	–
WOE3_32	0.926	0.037	28.700***	0.857	<.001
WOE3_33	0.873	0.054	18.990***	0.762	<.001
WOE3_34	0.931	0.055	18.820***	0.867	<.001
WOE3_35	0.947	0.059	18.790***	0.897	<.001
WOE3_36	0.942	0.048	21.440***	0.887	<.001
WOE3_37	0.709	0.080	11.220***	0.503	<.001

ตารางที่ 4-12 (ต่อ)

ตัวแปรสังเกตได้	β	SE	Z	R^2	p
WOE3_38	0.858	0.059	16.370***	0.736	<.001
WOE3_39	0.804	0.062	15.060***	0.646	<.001
χ^2 = 580 χ^2/df = 1.103 p = .051 RMSEA = .026 SRMR = .035 CFI = .994 TLI = .992 NFI = .944 และ RNI = .994					

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 *** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

จากตารางที่ 4-12 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันลำดับที่ 2 ของตัวแปรพันธะทางใจในงาน (WOE) พบว่าองค์ประกอบด้านความกระปรี้กระเปร่า (WOE1) ประกอบด้วยตัวชี้วัด WOE1_1 ถึง WOE1_12 ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.711 ถึง 0.955 โดยตัวชี้วัดที่มีน้ำหนักองค์ประกอบสูงที่สุด คือ WOE1_7 (β = 0.955, R^2 = 0.912) รองลงมาคือ WOE1_8 (β = 0.952, R^2 = 0.906) และ WOE1_9 (β = 0.952, R^2 = 0.906) แสดงให้เห็นว่าตัวชี้วัดเหล่านี้สามารถอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบด้านความกระปรี้กระเปร่าได้ในระดับสูง ขณะที่ตัวชี้วัดที่มีน้ำหนักองค์ประกอบต่ำที่สุด คือ WOE1_4 (β = 0.711, R^2 = 0.505)

องค์ประกอบด้านการอุทิศตน (WOE2) ประกอบด้วยตัวชี้วัด WOE2_13 ถึง WOE2_30 โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.685 ถึง 0.948 ตัวชี้วัดที่มีน้ำหนักองค์ประกอบสูงที่สุดคือ WOE2_20 (β = 0.948, R^2 = 0.898) รองลงมาคือ WOE2_18 (β = 0.940, R^2 = 0.884) และ WOE2_26 (β = 0.937, R^2 = 0.878) ซึ่งค่าที่ได้สะท้อนว่าทุกตัวชี้วัดในองค์ประกอบนี้มีความสอดคล้องกับโมเดลในระดับสูง ขณะที่ตัวชี้วัดที่มีน้ำหนักองค์ประกอบต่ำที่สุด คือ WOE2_13 (β = 0.685, R^2 = 0.469)

องค์ประกอบด้านความจดจ่อกับงาน (WOE3) ประกอบด้วยตัวชี้วัด WOE3_31 ถึง WOE3_39 โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.709 ถึง 0.947 ตัวชี้วัดที่มีน้ำหนักองค์ประกอบสูงที่สุดคือ WOE3_35 (β = 0.947, R^2 = 0.897) รองลงมาคือ WOE3_36 (β = 0.942, R^2 = 0.887) และ WOE3_34 (β = 0.931, R^2 = 0.867) ขณะที่ตัวชี้วัดที่มีน้ำหนักองค์ประกอบต่ำที่สุด คือ WOE3_37 (β = 0.709, R^2 = 0.503)

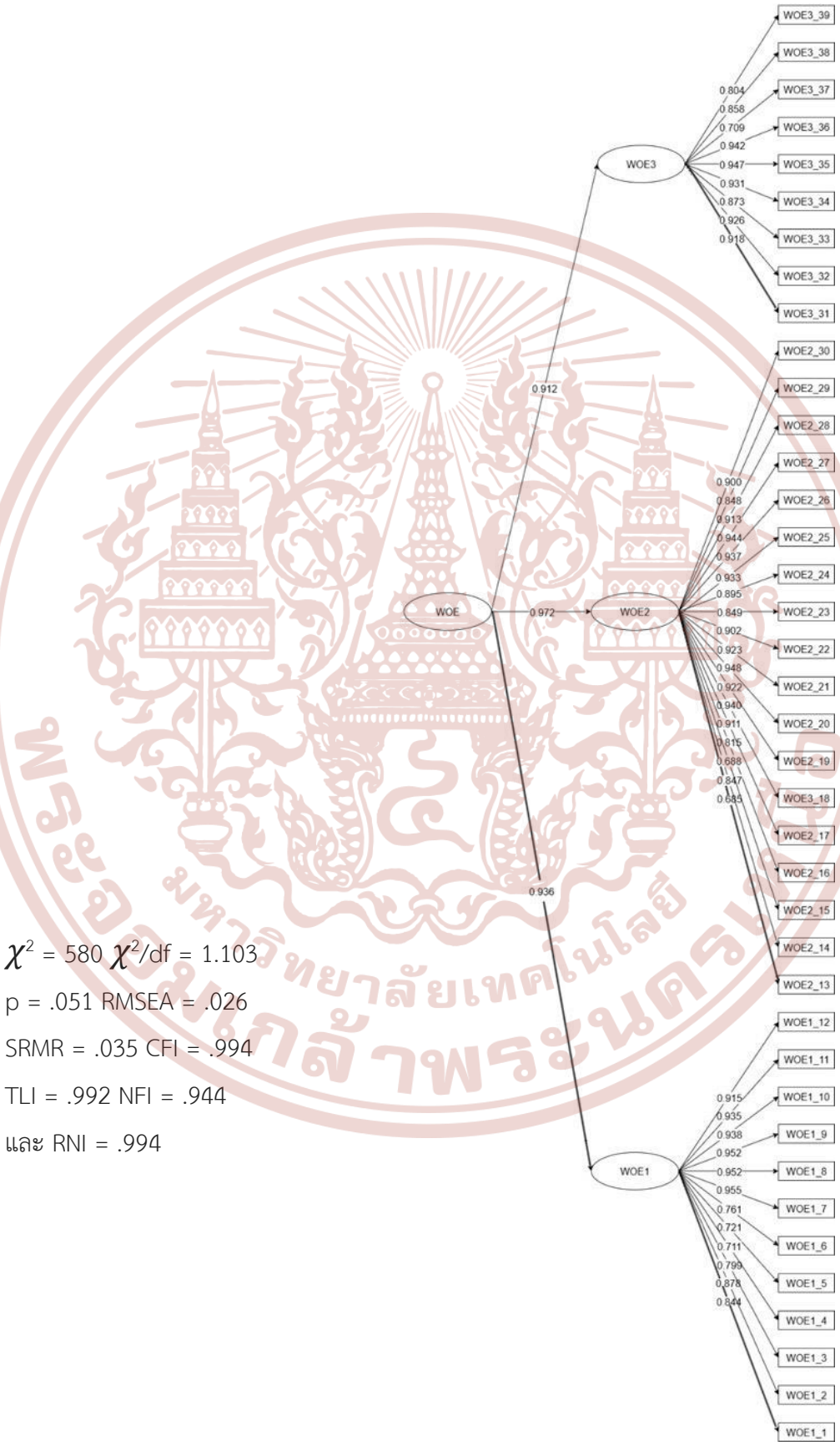
เมื่อพิจารณาโมเดลรวม พบว่าตัวแปรแฝงพันธะทางใจในงาน (WOE) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบจากองค์ประกอบย่อยระหว่าง 0.936 ถึง 0.972 โดยองค์ประกอบที่มีน้ำหนักสูง

ที่สุด คือ การอุทิศตน (WOE2: β = 0.972, R^2 = 0.945) รองลงมาคือ ความกระปรี้กระเปร่า (WOE1: β = 0.936, R^2 = 0.876) และความจดจ่อกับงาน (WOE3: β = 0.943, R^2 = 0.889)

ผลการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของตัวแปรพันธะทางใจในงาน (WOE) พบว่าโมเดลมีค่าอยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสมตามข้อเสนอของ Hair และคณะ (2014) สะท้อนว่าโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันลำดับที่ 2 ของพันธะทางใจในงานมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และมีความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity)

สมมติฐานการวิจัยระยะที่ 1 สมมติฐานที่ 5 โมเดลการวัดของพันธะทางใจในงานของพนักงาน มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ยอมรับสมมติฐาน





χ^2 = 580 χ^2/df = 1.103

p = .051 RMSEA = .026

SRMR = .035 CFI = .994

TLI = .992 NFI = .944

และ RNI = .994

ภาพที่ 4-5 โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง
ของพันธะทางใจในงานหลังการปรับ

4.2 การวิจัยระยะที่ 2 ผลการทดสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของพนักงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภคกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ในการวิจัยระยะนี้ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับการพัฒนาจากการวิจัยในระยะที่ 1 มาใช้เพื่อทดสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของพนักงานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ รายละเอียดผลการศึกษาดังนี้

4.2.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

4.2.2 ผลการวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลของความสามาถในการทำงานที่ยั่งยืน

4.2.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการศึกษาข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามประกอบไปด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ของพนักงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค จำนวน 468 คน ผลการวิเคราะห์ในรูปแบบของจำนวนและร้อยละ

ตารางที่ 4-13 จำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไป		จำนวน (n=468)	ร้อยละ
1. เพศ	ชาย	166	35.50
	หญิง	299	63.90
	ไม่มีข้อมูล	2	0.60
2. อายุ	20 – 29 ปี	63	13.50
	30 – 39 ปี	176	37.60
	40 – 49 ปี	122	26.00
	50 ปีขึ้นไป	107	22.90
	ไม่มีข้อมูล	-	-
3. ระดับการศึกษา	ต่ำกว่า ปวช. หรือ มัธยมศึกษาตอนปลาย	17	3.60
	ปวช. หรือ มัธยมศึกษาตอนปลาย	19	4.10
	ปวส.	36	7.70
	ปริญญาตรี	262	56.00

ตารางที่ 4-13 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป		จำนวน (n=468)	ร้อยละ
	สูงกว่าปริญญาตรี	132	28.20
	ไม่มีข้อมูล	2	0.40
4. ประสบการณ์การทำงาน	น้อยกว่า 1 ปี	11	2.30
	1 – 5 ปี	78	16.70
	6 – 10 ปี	131	28.00
	11 ปีขึ้นไป	248	53.00

จากตารางที่ 4-13 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 299 คน คิดเป็นร้อยละ 63.90 รองลงมาเป็นเพศชาย จำนวน 166 คน คิดเป็นร้อยละ 35.50 และไม่ระบุเพศ จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.60

เมื่อพิจารณาในด้านอายุ พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุ 30–39 ปี จำนวน 176 คน คิดเป็นร้อยละ 37.60 รองลงมาคือกลุ่มอายุ 40–49 ปี จำนวน 122 คน คิดเป็นร้อยละ 26.00 และกลุ่มอายุ 50 ปีขึ้นไป จำนวน 107 คน คิดเป็นร้อยละ 22.90 ขณะที่กลุ่มอายุ 20–29 ปี มีจำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 13.50

ด้านระดับการศึกษา พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 262 คน คิดเป็นร้อยละ 56.00 รองลงมาคือวุฒิสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 132 คน คิดเป็นร้อยละ 28.20 วุฒิ ปวส. จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 7.70 วุฒิ ปวช. หรือมัธยมศึกษาตอนปลาย จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 4.10 และต่ำกว่าปวช. จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 3.60 ส่วนผู้ที่ไม่ระบุวุฒิการศึกษา มีจำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.40

สำหรับประสบการณ์การทำงาน พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีประสบการณ์ทำงาน 11 ปีขึ้นไป จำนวน 248 คน คิดเป็นร้อยละ 53.00 รองลงมาคือกลุ่มที่มีประสบการณ์ทำงาน 6–10 ปี จำนวน 131 คน คิดเป็นร้อยละ 28.00 กลุ่มที่มีประสบการณ์ 1–5 ปี จำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 16.70 และกลุ่มที่มีประสบการณ์น้อยกว่า 1 ปี จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 2.30

ตารางที่ 4-14 ค่าเฉลี่ย และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปร

ตัวแปร	M	SD
ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน (SUE)	4.01	0.647
- ด้านสุขภาพ (SUE 1)	4.00	0.727
- ด้านการมีส่วนร่วม (SUE 2)	3.93	0.757
- ด้านแรงจูงใจ (SUE 3)	4.00	0.724
- ด้านความสามารถ (SUE 4)	4.10	0.673
ภาวะลื่นไหลในการทำงาน (WRF)	3.84	0.716
- ความหมกมุ่นกับงาน (WRF1)	3.75	0.753
- ความรื่นรมย์ (WRF2)	3.85	0.814
- แรงจูงใจภายในในการทำงาน (WRF3)	3.92	0.771
การใช้จุดแข็ง (STU)	3.99	0.687
- การใช้จุดแข็งเพื่อหน้าที่ (STU1)	4.02	0.698
- การใช้จุดแข็งเพื่อความสัมพันธ์ (STU2)	3.97	0.744
การจัดแจงในงาน (JOC)	3.84	0.692
- ด้านงาน (JOC1)	3.72	0.761
- ด้านความสัมพันธ์ (JOC2)	3.91	0.726
- ด้านความคิด (JOC3)	3.90	0.877
พันธะทางใจในงาน (WOE)	4.02	0.620
- ความกระปรี้กระเปร่า (WOE1)	4.14	0.621
- การอุทิศตน (WOE2)	4.04	0.696
- ความจดจ่อกับงาน (WOE3)	3.89	0.687

จากตาราง 4-14 ผลการวิเคราะห์สถิติพรรณนาของตัวแปรการวิจัย พบว่า ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01 (SD = 0.647) โดยองค์ประกอบย่อยด้านสุขภาพมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 (SD = 0.727) ด้านการมีส่วนร่วมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 (SD = 0.757) ด้านแรงจูงใจมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 (SD = 0.724) และด้านความสามารถมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.10 (SD = 0.673)

ภาวะลื่นไหลในการทำงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 (SD = 0.716) โดยองค์ประกอบด้านความหมกมุ่นกับงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 (SD = 0.753) ด้านความรื่นรมย์มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85 (SD = 0.814) และด้านแรงจูงใจภายในต่อการทำงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92 (SD = 0.771)

การใช้จุดแข็งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99 (SD = 0.687) โดยองค์ประกอบด้านการใช้จุดแข็งเพื่อหน้าที่มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02 (SD = 0.698) และด้านการใช้จุดแข็งเพื่อความสัมพันธ์มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 (SD = 0.744)

การจัดแจงในงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 (SD = 0.692) โดยองค์ประกอบด้านงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72 (SD = 0.761) ด้านความสัมพันธ์มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 (SD = 0.726) และด้านความคิดมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90 (SD = 0.877)

พันธะทางใจในงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02 (SD = 0.620) โดยองค์ประกอบด้านความกระฉับกระเฉงมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14 (SD = 0.621) ด้านการอุทิศตนมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 (SD = 0.696) และด้านความจดจ่อกับงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89 (SD = 0.687)

4.2.2 ผลการวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของพนักงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค

การวิเคราะห์ในส่วนนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของพนักงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค กับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งได้ตั้งสมมติฐานการวิจัยไว้ดังนี้

สมมติฐานข้อที่ 1 โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของพนักงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

สมมติฐานข้อที่ 2 ภาวะลื่นไหลในการทำงาน มีอิทธิพลทางตรงต่อความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของพนักงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค

สมมติฐานข้อที่ 3 การใช้จุดแข็งในการทำงาน มีอิทธิพลทางตรงต่อความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของพนักงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค

สมมติฐานข้อที่ 4 การจัดแจงในงาน มีอิทธิพลทางตรงต่อความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของพนักงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค

สมมติฐานข้อที่ 5 ภาวะลื่นไหลในการทำงาน มีอิทธิพลทางตรงต่อต่อพันธะทางใจในงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค

สมมติฐานข้อที่ 6 การใช้จุดแข็งในการทำงาน มีอิทธิพลทางตรงต่อพันธะทางใจในงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค

สมมติฐานข้อที่ 7 การจัดแจงในงาน มีอิทธิพลทางตรงต่อพันธะทางใจในงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค

สมมติฐานข้อที่ 8 ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน มีอิทธิพลทางตรงต่อพันธะทางใจในงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค

สมมติฐานข้อที่ 9 ภาวะลื่นไหลในการทำงานมีอิทธิพลทางอ้อมต่อพันธะทางใจในงานของพนักงาน โดยผ่านความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของพนักงาน

สมมติฐานข้อที่ 10 การใช้จุดแข็งมีอิทธิพลทางอ้อมต่อพันธะทางใจในงานของพนักงาน โดยผ่านความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของพนักงาน

สมมติฐานข้อที่ 11 การจัดแจงในงานมีอิทธิพลทางอ้อมต่อพันธะทางใจในงานของพนักงาน โดยผ่านความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของพนักงาน

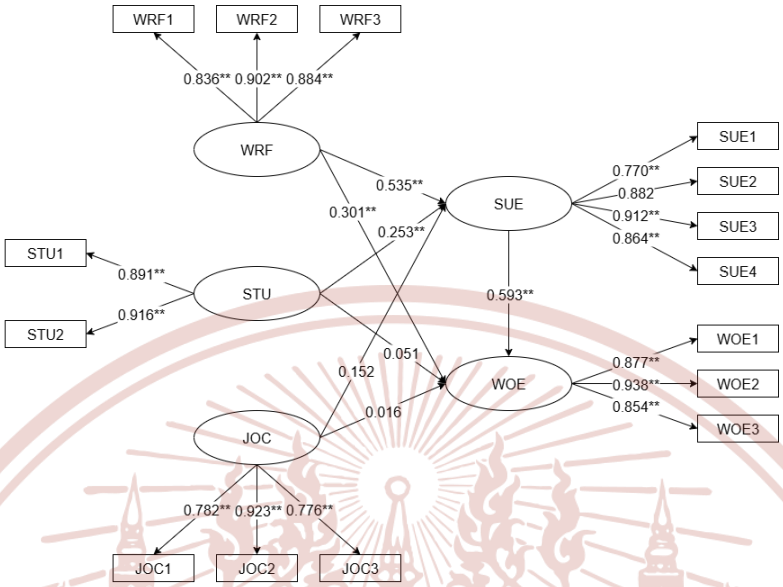
ตารางที่ 4-15 การพิจารณาความสอดคล้องของโมเดลตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ดัชนีตรวจสอบความสอดคล้อง	**เกณฑ์พิจารณา**	**ค่าสถิติก่อนปรับโมเดล**	**ผลพิจารณา**	**ค่าสถิติหลังปรับโมเดล**	**ผลพิจารณา**
χ^2/**df** (Chi-square/df)	< 3	6.363	ไม่ผ่าน	1.311	ผ่าน
p	> .05	<.001	ไม่ผ่าน	.060	ผ่าน
RMSEA	< .08	.107	ไม่ผ่าน	.026	ผ่าน
SRMR	< .08	.036	ผ่าน	.016	ผ่าน
CFI	> .90	.936	ผ่าน	.997	ผ่าน
TLI	> .90	.916	ผ่าน	.995	ผ่าน
NFI	> .90	.925	ผ่าน	.989	ผ่าน
RNI	> .90	.936	ผ่าน	.997	ผ่าน

จากตารางที่ 4-15 ผลการพิจารณาความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ก่อนและหลังการปรับโมเดล พบว่า ก่อนการปรับโมเดลค่าดัชนีความสอดคล้องบางตัวไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด โดยมีค่า χ^2/df เท่ากับ 6.363 p < .001 RMSEA เท่ากับ .107 แสดงให้เห็นว่าโมเดลไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ อย่างไรก็ตาม หลังการปรับ

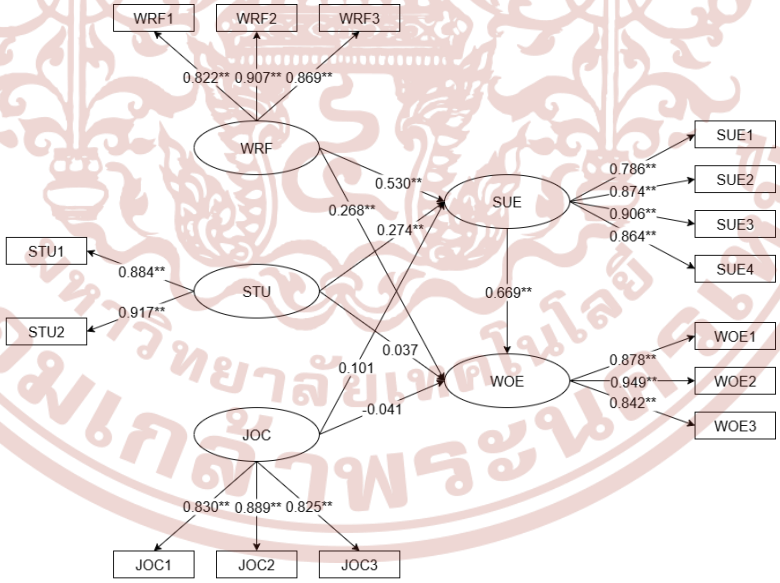
โมเดลตามข้อเสนอแนะจากค่าดัชนี Modification Index พบว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับดีมาก โดยค่าดัชนีทั้งหมดอยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม ได้แก่ ค่า χ^2/df เท่ากับ 1.311 p เท่ากับ .060 RMSEA เท่ากับ .026 SRMR เท่ากับ .016 CFI เท่ากับ .997 TLI เท่ากับ .995, NFI เท่ากับ .989 และ RNI เท่ากับ .997 จึงสรุปได้ว่าโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของพนักงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์





ภาพที่ 4-6 โมเดลเชิงสาเหตุและผลของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของพนักงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค (ก่อนการปรับโมเดล)

χ^2/df = 6.363, p < .001, RMSEA = .107, SRMR = .036, CFI = .936, TLI = .916, NFI = .925 และ RNI = .936



ภาพที่ 4-7 โมเดลเชิงสาเหตุและผลของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของพนักงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค (หลังการปรับโมเดล)

χ^2/df = 1.311, p = .060, RMSEA = .026, SRMR = .016, CFI = .997, TLI = .995, NFI = .989 และ RNI = .997

ตารางที่ 4-16 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของพนักงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค (หลังปรับโมเดล)

ตัวแปรเหตุ	ตัวแปรผล					
	SUE			WOE		
	TE	IE	DE	TE	IE	DE
WRF	.530**	-	.530**	.623**	.355**	.268**
STU	.274**	-	.274**	.221**	.184**	.037
JOC	.101	-	.101	.026	.067	-.041
SUE	-	-	-	.669**	-	.669**
R^2	.709			.805		
χ^2/df = 1.311, p = .060, RMSEA = .026, SRMR = .016, CFI = .997, TLI = .995, NFI = .989 และ RNI = .997						

หมายเหตุ : ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01, * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

TE = ผลรวมอิทธิพลในรูปคะแนนมาตรฐาน (standardized total effect)

IE = อิทธิพลทางอ้อมในรูปคะแนนมาตรฐาน (standardized indirect effect)

DE = อิทธิพลทางตรงในรูปคะแนนมาตรฐาน (standardized direct effect)

Total Effect=Direct Effect+Indirect Effect

จากตารางที่ 4-16 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของพนักงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค (หลังปรับโมเดล) สามารถสรุปผลการทดสอบสมมติฐานทั้ง 8 ข้อ ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ผลการทดสอบความสอดคล้องของโมเดลหลังการปรับพบว่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม ได้แก่ χ^2/df เท่ากับ 1.311 p เท่ากับ .060 RMSEA เท่ากับ .026 SRMR เท่ากับ .016 CFI เท่ากับ .997 TLI เท่ากับ .995 NFI เท่ากับ .989 และ RNI เท่ากับ .997 จึงกล่าวได้ว่าโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ยอมรับสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 2 ภาวะลื่นไหลในการทำงาน (Work-Related Flow) มีอิทธิพลทางตรงต่อความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน (Sustainable Employability) ผลการวิเคราะห์พบอิทธิพลเท่ากับ .530 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ยอมรับสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 3 การใช้จุดแข็ง (Strength Use) มีอิทธิพลทางตรงต่อความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน (Sustainable Employability) ผลการวิเคราะห์พบอิทธิพลเท่ากับ .274 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ยอมรับสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 4 การจัดแจงในงาน (Job Crafting) มีอิทธิพลทางตรงต่อความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน (Sustainable Employability) ผลการวิเคราะห์พบอิทธิพลเท่ากับ .101 ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ปฏิเสธสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 5 ภาวะลื่นไหลในการทำงาน (Work-Related Flow) มีอิทธิพลทางตรงต่อพันธะทางใจในงาน (Work Engagement) ผลการวิเคราะห์พบอิทธิพลทางตรงเท่ากับ .268 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ยอมรับสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 6 การใช้จุดแข็ง (Strength Use) มีอิทธิพลทางตรงต่อพันธะทางใจในงาน (Work Engagement) ผลการวิเคราะห์พบอิทธิพลทางตรงเท่ากับ .037 ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ปฏิเสธสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 7 การจัดแจงในงาน (Job Crafting) มีอิทธิพลทางตรงต่อพันธะทางใจในงาน (Work Engagement) ผลการวิเคราะห์พบอิทธิพลทางตรงเท่ากับ -0.041 ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ปฏิเสธสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 8 ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน (Sustainable Employability) มีอิทธิพลทางตรงต่อพันธะทางใจในงาน (Work Engagement) ผลการวิเคราะห์พบอิทธิพลเท่ากับ .669 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ยอมรับสมมติฐาน

สมมติฐานข้อที่ 9 ภาวะลื่นไหลในการทำงาน (Work-Related Flow) มีอิทธิพลทางอ้อมต่อพันธะทางใจในงาน (Work Engagement) ของพนักงาน โดยผ่านความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน (Sustainable Employability) ผลการวิเคราะห์พบอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ .355 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ยอมรับสมมติฐาน

สมมติฐานข้อที่ 10 การใช้จุดแข็ง (Strength Use) มีอิทธิพลทางอ้อมต่อพันธะทางใจในงาน (Work Engagement) ของพนักงาน โดยผ่านความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน (Sustainable Employability) ผลการวิเคราะห์พบอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ .184 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ยอมรับสมมติฐาน

สมมติฐานข้อที่ 11 การจัดแจงในงาน (Job Crafting) มีอิทธิพลทางอ้อมต่อพันธะทางใจในงาน (Work Engagement) ของพนักงาน โดยผ่านความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน (Sustainable Employability) ผลการวิเคราะห์พบอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ .067 ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ปฏิเสธสมมติฐาน

โมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนได้ร้อยละ 70.90 และความแปรปรวนของพันธะทางใจในงานได้ร้อยละ 80.50 ซึ่งอยู่ในระดับสูง

จากผลการวิจัยในระยะที่ 2 ผู้วิจัยได้คัดเลือกตัวแปรที่มีอิทธิพลในโมเดลปัจจัยเชิงสาเหตุและผลของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของพนักงาน ที่มีขนาดของอิทธิพล ≥ .50 ถือว่าคือตัวแปรที่มีขนาดอิทธิพลและมีนัยสำคัญทางสถิติเหมาะสมที่จะนำไปต่อยอดขยายผลจากการวิจัยเชิงปริมาณและนำตัวแปรไปประยุกต์ใช้ได้จริง ซึ่งประยุกต์จุดพิจารณาตามแนวคิดเชิงสถิติของเชิงขนาดอิทธิพลของ Ferguson (2009) พิจารณาควบคู่กับ Cohen (1988) และ Hair และคณะ (2014) ซึ่งชี้ให้เห็นจุดตัดสินใจจากผลการวิเคราะห์ในการวิจัยระยะที่ 2 นี้พบว่า มีเพียง 2 ตัวแปรเท่านั้นที่มีค่าอิทธิพล ≥ .50 คือ (1) ตัวแปรภาวะลื่นไหลในการทำงานที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน และ (2) ตัวแปรความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรพันธะทางใจในงาน ทั้งนี้ประกอบกับจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยระยะที่ 3 พบว่า การใช้จุดแข็งตามบริบทของการทำงานในรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภคไม่อำนวย สนับสนุนให้พนักงานได้เลือกบทบาทตามจุดแข็งเท่าไรนัก จึงเป็นเหตุผลให้ผู้วิจัยได้คัดเลือกที่จะนำตัวแปรภาวะลื่นไหลในการทำงานเป็นตัวแปรสำคัญสำหรับการพัฒนาโปรแกรมการพัฒนาความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนด้วยภาวะลื่นไหลในการทำงานของพนักงาน และการวิจัยเชิงทดลองโดยจัดโปรแกรมการฝึกอบรมในการวิจัยระยะที่ 4 ต่อไป

4.3 การวิจัยระยะที่ 3 ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก ศึกษาอธิบายความหมาย และยืนยันปัจจัยเชิงสาเหตุและผลความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน รวมถึงแนวทางการพัฒนาโปรแกรมพัฒนาความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของพนักงานของพนักงาน

การวิจัยระยะที่ 3 เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา อธิบาย และยืนยันความหมายของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน รวมทั้งตรวจสอบความสอดคล้องของปัจจัยเชิงสาเหตุและปัจจัยผลของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนที่ได้จากผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณในระยะที่ 1 และ 2 ตลอดจนรวบรวมข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาโปรแกรมพัฒนาความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของพนักงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค เพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในการออกแบบและพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมในระยะที่ 4 ของการวิจัย

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ในการศึกษาครั้งนี้ประกอบด้วยผู้ให้ข้อมูลจำนวน 9 คน ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ ประสบการณ์ หรือมีบทบาทเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาบุคลากร หรือการปฏิบัติงานในองค์กรรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค โดยผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย 3 กลุ่ม ได้แก่ พนักงานในองค์กรรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค จำนวน 3 คน ผู้บังคับบัญชา

จำนวน 3 คน และนักวิชาการหรือผู้เชี่ยวชาญด้านจิตวิทยาองค์การและพฤติกรรมองค์การ จำนวน 3 คน ผู้วิจัยทำงานแบ่งรหัสเฉพาะผู้ให้ข้อมูลสำคัญเป็น 3ประชุดรหัสหลัก คือ ผู้เชี่ยวชาญจะใช้รหัส P-001 ถึง P-003 พนักงานระดับบังคับบัญชาใช้รหัส S-001 ถึง S-003 และ พนักงานระดับปฏิบัติการ E-001 ถึง E-003 ทั้งนี้การคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลใช้วิธีการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อให้ได้ผู้ให้ข้อมูลที่สามารถให้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับประเด็นการวิจัยได้อย่างเหมาะสมในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยในระยะนี้ดำเนินการภายใต้หลักจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ตามโครงการวิจัยที่ได้รับการรับรองจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ โดยให้ความสำคัญกับการคุ้มครองความเป็นส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูล (Privacy) และการรักษาความลับของข้อมูล (Confidentiality) เพื่อป้องกันการระบุตัวตนของผู้ให้ข้อมูลทั้งโดยตรงและโดยอ้อม ดังนั้นในการนำเสนอผลการวิจัยจึงใช้รหัสแทนผู้ให้ข้อมูล (Code) และไม่นำเสนอข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล เช่น เพศ อายุ หรือประสบการณ์การทำงาน เพื่อรักษาความลับและปกป้องตัวตนของผู้ให้ข้อมูลตามหลักจริยธรรมการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกถูกนำมาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และสังเคราะห์สาระสำคัญตามประเด็นของการวิจัย โดยแบ่งการนำเสนอผลการวิจัยออกเป็น 2 ประเด็นหลัก ได้แก่ 1) การอธิบายความหมาย และการยืนยันปัจจัยเชิงสาเหตุและผลของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน และ 2) แนวทางการพัฒนาโปรแกรมพัฒนาความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของพนักงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

4.3.1 ความหมายของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

การสัมภาษณ์เชิงลึกในส่วนนี้มุ่งศึกษาแนวทางการพัฒนาตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา ความหมายของตัวแปรความสามารถในการทำงาน ภาวะลื่นไหลในการทำงาน การใช้จุดแข็ง การจัดแจงในงาน พันธะทางใจในงาน

4.3.1.1 ความหมายของตัวแปรความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความหมายของตัวแปรความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนใหญ่ให้ความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนหมายถึง ความสามารถของบุคคลในการทำงานได้อย่างต่อเนื่องในระยะยาว สามารถดำรงอยู่ในระบบการทำงานได้อย่างมั่นคง มีความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของงานและบริบทการทำงาน รวมทั้งสามารถรักษาระดับของการทำงานให้ดำเนินต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้กล่าวไว้ว่า

“ถ้าเอาในมุมเชิงวิชาการ คำว่า Sustainable Development Sustainability เนี่ย มันคือความยั่งยืนเนี่ย มันไม่มีอยู่จริงนะ ดังนั้นที่เราคุยกันว่าแนวคิดความยั่งยืน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องในเชิงของ Worker ทำงาน หรือองค์กรที่จะดำเนินธุรกิจให้ได้อย่างยั่งยืน เราจะหมายถึงการ

Maintain ความสำเร็จ ถ้าในเชิงการจ้างงานคือ Sustainable Employability การจ้างงานที่ยั่งยืนก็คือการจ้างที่มันเกินจากค่าเฉลี่ย ของมิติที่เราสนใจนั้น อย่างเช่นถ้า Life Cycle ของสินค้าอันนี้มัน 5 ปี ถ้าเราคุยถึงความยั่งยืนก็คือการทำยังไงให้สินค้า หรือองค์กรที่ผลิตสินค้านั้นสามารถทำต่อเนื่องได้เกิน 5 ปี ดังนั้นถ้าคุณในความหมายที่ว่า ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน Sustainable Employability ก็คือให้เกินค่าเฉลี่ยนั่นเอง”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ P-001)

“Sustainable Employability ก็คือเป็นแนวทางในการทำงานในองค์กร เวลาผู้ให้สัมภาษณ์ทำหน้าที่นักฝึกอบรมแล้วพี่ไปเจอคำนี้ พี่จะมองถึงความสุขของพนักงาน ความสุขในที่ทำงานคือ รู้สึกว่า ส่วนที่บ้าน คือถ้าทำงานเป็น Employee แล้วทำงานอย่างยั่งยืน ก็ต้องไม่ป่วย ไม่เจ็บ ไม่ไข้”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ P-002)

“ความสามารถที่ยั่งยืน ในปัจจุบันเนี่ยนะ มองว่ามันต้องแบบมีมิติ มากกว่าเรื่องงานน่ะ มันก็ต้องมีเรื่องของการทำงานที่มีประสิทธิภาพ มีความสามารถ แล้วก็มีความรู้ มีทักษะ แล้วก็ที่สำคัญเลยก็คือ เรื่องของการมีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดี สุขภาพที่ดี แล้วก็เรื่องของใจอ่ะ สำคัญเหมือนกัน มันถึงจะยั่งยืน”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ P-003)

“ยั่งยืนคือ สามารถทำตาม Job Description ที่ฝ่ายได้ออกแบบไว้ ว่า หน้าที่รับผิดชอบ วัตถุประสงค์ ของการทำงาน ผลสำเร็จ Output Key Success คืออะไร ถ้าเราทำสำเร็จเรามี Output ที่องค์กรต้องการ แล้วผู้ที่รับผิดชอบที่จะมาแทนเรา สามารถปฏิบัติงานได้ทันที นั่นน่ะถือว่าเป็นการทำงานที่ยั่งยืน”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ S-001)

“สำหรับผมเนี่ย ผมคิดว่า นิยามของคำว่า ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนเนี่ย คือแบบเป็นเหมือนศักยภาพของบุคคล สามารถที่จะดึงความสามารถตัวเองออกมาได้ เอามาใช้ในการทำงานได้อย่างต่อเนื่อง แล้วก็ได้อย่างสม่ำเสมอด้วย พร้อมที่จะมีการปรับตัว หรือว่าปรับเปลี่ยนตัวเอง ไปสู่การเปลี่ยนแปลงขององค์กรได้ในอนาคตด้วย”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ S-002)

“ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน น่าจะมีความหมายถึงการที่เราสามารถทำงานอยู่กับองค์กรใดองค์กรหนึ่ง อยู่กับองค์กรนั้นๆ ได้ ไปตั้งแต่เริ่มต้นทำงานจนเกษียณอายุ องค์กรที่เราจะอยู่ น่าจะต้องเป็นองค์กรที่มีความมั่นคงในอาชีพ ทำให้เรามีครอบครัว มีชีวิตที่ดี สามารถดำเนินชีวิตไปได้ตลอด”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ S-003)

“มันหมายความว่า หนึ่งเลยเนี่ย เวลาเราออกไปทำงานน่ะ เราเหมือนแบบเราอยากตื่นเช้า แล้วก็อยากไปทำงาน ไม่ได้รู้สึกกังวลว่า ต้องตื่นไปทำงานอีกแล้ว เมื่อเข้าไปที่ทำงานแล้วน่ะ หลักๆ เลย ความรู้ ความสามารถอ่ะ มันก็ต้องพัฒนาไปคู่กับอายุงาน”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ E-001)

“เรื่องแรกก็คือ การเปลี่ยนแปลง คือการรับกับการเปลี่ยนแปลงได้ทุกอย่าง สองก็คืออาจจะเป็นเรื่องของความยืดหยุ่น แล้วก็อาจจะต้องมีเรื่องของการเรียนรู้อยู่ตลอด เนื่องจากว่าเดี๋ยวนี้มันเปลี่ยนแปลงไปไวเนาะโลก อัปเดตตัวเองให้ทันยุคทันสมัย”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ E-002)

“ก็คือยาว ระยะยาวไปเลย สามารถทำงานได้ในระยะยาวใช่ไหมครับ ก็เปลี่ยนไปตามสภาวะทางสังคมที่เปลี่ยนไปในปัจจุบัน ถึงจะเป็นงานแบบเดิม แต่ว่าถ้าสังคมเปลี่ยน เทรนด์เปลี่ยน เราก็ต้องเปลี่ยนแนวไปตามเทรนด์ได้ด้วย”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ E-003)

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 9 คน พบว่า ผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนในหลายมิติ ได้แก่ การทำงานได้อย่างต่อเนื่องในระยะยาว การรักษาระดับผลการทำงานให้ดำเนินต่อไปได้ การมีความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของงานและสภาพแวดล้อม รวมทั้งการมีความรู้ ทักษะ สุขภาพ ความสุข และความเป็นอยู่ที่เหมาะสมต่อการทำงาน ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนเกี่ยวข้องกับทั้งมิติของการทำงาน ความสามารถของบุคคล และการดำรงอยู่ในระบบการทำงานได้อย่างต่อเนื่องในระยะยาว

4.3.1.2 ความหมายของตัวแปรภาวะลื่นไหลในการทำงาน

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความหมายของตัวแปรภาวะลื่นไหลในการทำงาน โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้อธิบายถึงภาวะลื่นไหลในการทำงานจาก

ประสบการณ์และมุมมองของตนเอง ทั้งในด้านการมีสมาธิ ความจดจ่อกับงาน ความเพลิดเพลินในการทำงาน และความท้าทายของงาน ทั้งนี้ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้กล่าวไว้ว่า

“อื้อ มันก็เป็นเหมือน Gamification นะ การที่เราจะเข้าอยู่ใน Flow State ได้เนี่ย มันก็คือจะต้องทำ Challenge กับตัว Skill เนี่ย ให้มัน Match กัน โดยหลักการก็คือ ถ้านิยามผมก็คือ ถ้าจะเป็น Flow State หรือ Work-related Flow ก็คือตัว Work เนี่ย จะต้องมี Challenge ที่สูงกว่า Skill ของพนักงานเนี่ย ในช่วงเวลานั้นๆ ระดับหนึ่ง ที่ไม่ให้มัน Fall into เรื่องของ Boredom State หรือไม่ไปตกอยู่ในช่วงของความเครียด Stress ถ้าเกิด Challenge มันมากกว่า Skill เยอะเกินไป”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ P-001)

“มุมมองของผู้ให้สัมภาษณ์ Work-related Flow เวลาฟังคำนี้ปุ๊บ มันหมายถึงการทำงานแล้วไม่สะดุด การทำงานแล้วมันรู้สึกแบบเป็นไปได้ดี ไม่มีปัญหามาเตะตัดขาความรู้สึกของเรา แล้วเราก็ Flow มันไป เป็นภาวะลื่นไหลในการทำงาน กับอีกอันหนึ่งคือมันเป็นเรื่องของสมาธิด้วย มันไม่ Focus ไม่จดจ่อก็จะไม่เกิดภาวะนี้ เพราะฉะนั้นถ้าโดยภาพรวม อาจจะหมายถึง การทำงานด้วยความลื่นไหล มีสมาธิ ที่จะ Focus ในงานของตัวเอง”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ P-002)

“ถ้าดูนิยามตามความเป็นวิชาการ ก็คือความสุข การที่เรามีแรงจูงใจภายในมีความจดจ่อ ทำงานอย่างเพลิดเพลิน ก็เหมือนแฝงไปด้วยความสุข สนุก ความลื่นไหลก็คือมันโฟลว์มันขึ้นอยู่กับการไปทำงานกับคนอื่นแล้วมันมีความสุข มันลื่นไหลไหม แล้วก็มันทำด้วยใจไหม หมกมุ่นจดจ่อ จนเพลิดเพลินกับการที่เราได้ทำงานร่วมกัน”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ P-003)

“ของพี่ การทำงานที่ลื่นไหล มันจะมาพร้อมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ เพราะว่างานไหนที่มันด่วนมาก สำคัญมาก อันนั้นแหละเราจะโฟกัส พอเรารู้ว่างานนี้มันสำคัญและด่วน เมื่อนั้นแหละเราจะเกิดภาวะที่จดจ่อกับงาน ถ้าไม่โดนบังคับจริงๆ เราก็ชิล แต่พอเรียงลำดับความสำคัญได้ สมาธิมันจะมา”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ S-001)

“ในความคิดผมนะ ก็คือเหมือนเวลาเราทำงานเนี่ย เรามีสมาธิ เราโฟกัส เราจดจ่อไปกับการทำงาน แล้วก็จนทำให้ลืมสิ่งรอบข้าง ไม่ได้สนใจอะไรเลย ทำให้เราทำงานไปด้วยความ

เพลิดเพลิน ทำไปด้วยความแบบจิตใจที่เราอยากจะทำงาน ทำให้เวลาเหมือนทำงานไปปุ๊บ อ้าว อยู่ดีๆ 4 โมงเย็น เลิกงานละ เนี่ย เหตุการณ์นี้แหละ มันเรียกว่า ภาวะการทำงานที่ลื่นไหล”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ S-002)

“ภาวะลื่นไหลในการทำงาน ถ้าในความคิดของผมนะ มันน่าจะเป็นลักษณะการทำงานที่เราสามารถเจริญก้าวหน้า เจริญเติบโตไปได้โดยไม่ติดขัด การทำงานก็ต้องใช้เทคนิควิธีหลายๆ อย่าง มันมีปัจจัยหลายอย่างที่จะทำให้เราสามารถทำงานได้อย่างลื่นไหล ทำให้เรามีความเจริญก้าวหน้า มีการพัฒนาไปในทางที่ดีขึ้น ก้าวหน้าขึ้นครับ”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ S-003)

“บางครั้งมันก็ไม่ได้จดจ่ออยู่กับงานตลอด หรือบางครั้งก็จดจ่ออยู่กับงานตลอดเวลาเลย ตั้งแต่เช้าจนถึงเย็น แล้วแต่สถานการณ์ ณ ตอนนั้น อย่างเช่นงานนี้มีระยะเวลาให้ทำน้อย แล้วเราอาจจะไม่ได้เป็นผู้เชี่ยวชาญหรือชำนาญ มันจะทำให้เรารู้สึกแบบจดจ่อ เราจะมานั่งคิดว่าเราต้องทำอะไรต่อ ปัญหาตรงนี้เราต้องแก้ยังไง นั่งคิดอยู่อย่างเงี้ยทั้งวัน”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ E-001)

“ถ้ามันเป็นสิ่งที่เราสนใจ แล้วเราอยากทำมันจริงๆ มันจะแบบ Focus เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ออกมา อย่างสมมติพี่เขียนโค้ดตัวหนึ่ง แล้วพี่อยากให้เอาท์พุทมันออกมาแบบนี้ พี่ก็จะพยายามทำ ทำจนกว่าจะได้ แล้วก็จะหลุดไปเลย หลุดไปอยู่อีกโลกหนึ่ง ก็แบบเออเราก็จะทำๆๆ แต่พี่ว่ามันแล้วแต่บุคคล ความลื่นไหลเนี่ย แต่ละคนอาจจะไม่เหมือนกันก็ได้ เพราะความชอบไม่เหมือนกัน สำหรับพี่อีกอย่างหนึ่งคือเรื่องความท้าทายในงาน ถ้างานมันยาก ต้องคิด ต้องเอาชนะมัน พอทำได้แล้วเราก็ เอ้อมันก็ทำได้ มันก็ไม่ได้แบบ แรกๆ มันอาจจะยากแหละ เพราะว่าเราต้องเรียนรู้เยอะ”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ E-002)

“คิดว่าไม่ สำหรับพี่ คือสะดุด มันก็สามารถเก่งได้อ่ะ ก็เรียนรู้จากความผิดพลาดเหมือนจะเป็นผลดีด้วยซ้ำอะไรอย่างเงี้ย”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ E-003)

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 9 คน พบว่า ผู้ให้ข้อมูลได้อธิบายภาวะลื่นไหลในการทำงานในหลายลักษณะ ได้แก่ การมีสมาธิและความจดจ่อกับงาน การทำงานอย่างต่อเนื่องโดยไม่สะดุด ความเพลิดเพลินในการทำงาน รวมทั้งความท้าทายของงานที่มีความเหมาะสมกับ

ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน ขณะเดียวกันผู้ให้ข้อมูลบางรายสะท้อนมุมมองเพิ่มเติมว่า การทำงานที่มีความสะดุดหรือความผิดพลาดก็สามารถนำไปสู่การเรียนรู้และการพัฒนาความสามารถในการทำงานได้เช่นกัน ซึ่งสะท้อนมุมมองที่หลากหลายเกี่ยวกับภาวะลื่นไหลในการทำงาน

4.3.1.3 ความหมายของตัวแปรการใช้จุดแข็ง

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความหมายของตัวแปรการใช้จุดแข็ง โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้อธิบายถึงการใช้จุดแข็งในหลายลักษณะ ทั้งในแง่ของการนำความสามารถเฉพาะตัว ความถนัด ความรู้ ประสบการณ์ คุณลักษณะภายในตนเอง และศักยภาพของบุคคลมาใช้ในการทำงานหรือขับเคลื่อนตนเองไปสู่เป้าหมาย ทั้งนี้ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้กล่าวไว้ว่า

“ก็ต้องดูขอบข่ายของสิ่งที่เราสนใจควบคู่กันไปด้วย นะ ว่าเราสนใจ Strength เนี่ย ในเชิงของ Individual หรือในเชิงของ Team นะ... ดังนั้น Strength มันก็จะอิงตรงนั้น ถ้าเป็นในเชิงของ Individual ก็คือจุดแข็งของพนักงานแต่ละบุคคล นะ ขณะที่ถ้าเป็นของทีม ก็จะต้องเป็นจุดแข็งของพนักงานแต่ละบุคคล มา Craft เข้ากันเป็นจุดแข็งของทีม ครับ”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ P-001)

“การใช้จุดแข็ง... โห อันนี้สนุกมากเลยอ่ะ อันนี้สอนหนังสือบ่อยมากเลย การใช้จุดแข็งเนอะ ถามพี่ว่าในคำนิยามของผู้ให้สัมภาษณ์ การใช้จุดแข็ง มีความหมายยังไง คือคนเรามันมีจุดแข็งอยู่ มันมีจุดแข็งทางด้านความคิด ทางด้านทักษะ ทางด้านความรู้เนอะ จุดแข็งทางด้านความคิด เช่น พี่มีจุดแข็งทางด้านความคิดคือ พี่เป็นมนุษย์คิดบวก ทักษะทางด้านจุดแข็งทางด้านทักษะของพี่ คือ พี่เป็นคนพูดเก่ง เป็นคนสื่อสารได้ดี อะไรอย่างเงี้ย แล้วพี่ก็มีจุดแข็งทางด้านความรู้ พี่เป็นนักจิตวิทยา เพราะฉะนั้นพี่มีความรู้ทางด้านจิตวิทยา เพราะฉะนั้นคำว่าจุดแข็งสำหรับพี่มองเป็น 3 อัน จุดแข็งเรื่องของ ความคิด (Mindset) จุดแข็งเรื่องของ ทักษะ (Skillset) แล้วก็จุดแข็งที่เกี่ยวกับเรื่อง ความรู้ (Knowledge set) ก็มี 3 อัน ทีนี้พอเรามี 3 อัน มี 3 จุดแข็ง ถ้าเราได้ใช้คำนิยามของท่านในการใช้จุดแข็งได้ยังไง คือถ้าเราได้มีโอกาสใช้จุดแข็งของเราใน 3 มิติอ่ะ เราจะรู้สึกว่าเราตัวใหญ่อ่ะ เราตัวใหญ่ เราใจฟู เราเก่งจังเลย”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ P-002)

“ค่ะ ของตัวเราเอง จุดแข็งมันก็ มันก็คือตัวเราทั้งหมดน่ะ ความเป็นเราตรงไหนที่มันจะทำให้เราอ่ะ ไปต่อได้อ่ะ มันก็เหมือนกับว่า เรา เรามีไอ้จุดเนี้ย นำพาเราไป ให้เราอ่ะ ไปถึงจุดมุ่งหมายได้ยังไง แม้ว่าจะเจออุปสรรคอ่ะ เจอสิ่งเร้าที่มันทั้ง ถูกใจ ไม่ถูกใจ หรือมาขัดขวาง หรือทำสนับสนุนให้เราแบบไปข้างหน้า แต่เรา เราเอาตัวตรงเนี้ย ความเฉพาะตัวเราเอง ทุกอย่างที่เป็นตัวเราเองนะ พานำพาเราไป ให้ไปถึงตรงนั้น ก็คือ อย่างอาจจะปรับใจ ปรับจิต ปรับความคิด อะไรอย่างเงี้ย

และไปจนถึงจุดนั้น จุดที่เป็น ที่เราเป็นเป้าหมายของเรา ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของงาน หรือว่าเป็นเรื่องของการใช้ชีวิตอยู่กับคน อะไรอย่างเงี้ย อืม มันก็ เราก็เหมือนเอาสิ่งที่มีอยู่อ่ะ มา มาทำให้เราอ่ะอยู่ได้ เออ มาอยู่ได้อ่ะ อยู่”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ P-003)

“ถ้า ถ้าในมุมนี้ ก็คือ เรา คือ การ Management ครับ ถ้า ถ้าในมองในส่วนพี่นะ Management ว่า คน คนไหน เหมาะกับงานตรงไหน ครับ ถูกไหม? เพราะคนเรามันเก่งไม่เท่ากัน เราจะวาง เหมือนว่า เราจะดูว่า ไอ้คนเนี้ย มีจุดเก่งตรงไหน เหมาะกับงานไหน เราก็วาง ในฐานะที่เราเป็นผู้บริหาร ครับ ถูกไหม? เราวางคนให้เหมาะสม ใช่ไหม? เออ ใช่”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ S-001)

“ครับผม สำหรับผมก็ ผมคิดว่า คำว่า การใช้จุดแข็งเนี่ย ถ้า พอพูดถึงคำว่า นิยาม มันก็เหมือนกับ การที่เรา เลือกใช้ ความสามารถ หรือว่า เลือกใช้ เค้าเรียกว่าไรอ่ะ คุณลักษณะ คุณสมบัติของตัวเอง ที่ ที่คิดว่ามันมีจุดเด่น โดดเด่นขึ้นมาในการที่จะ เอาไว้ทำอะไรสักอย่างนึง ไม่จำเป็นต้องเป็นงานก็ได้ อาจจะเป็น สิ่งอื่นๆ รอบ รอบด้านเนี่ย ได้หมดเลย ไม่จำเป็นต้องเป็นงานอย่างเดียวเนาะ ซึ่ง ในความคิดของผมเนี่ย คำว่าจุดแข็งเนี่ย มันจะเป็นในเชิงของพฤติกรรมมากกว่า ในเชิงของ เค้าเรียกว่าไรอ่ะ คุณลักษณะส่วนตัวมากกว่า ไม่ใช่ ไม่ใช่ ไม่ใช่สกิล ไม่ใช่ทักษะ ไม่ใช่ความสามารถ อะไรเงี้ย ไม่ใช่เหมือนแบบเหมือนเตะบอล เล่นบอลอะไรเงี้ย เป็น เป็นเหมือนแบบสิ่งที่มันอยู่ภายในตัวเองอะไรเงี้ย มากกว่า มากกว่าสิ่งที่กระทำออกไป ครับ ประมาณนี้”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ S-002)

“การใช้จุดแข็งในการทำงาน คือคนเราแต่ละคนก็มีความรู้ความสามารถที่แตกต่างกัน แต่ละคนก็มีจุดแข็งเป็นของตัวเอง ถ้าเราสามารถนำความรู้ความสามารถที่เรามีอยู่ มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ ในการพัฒนางาน ให้ อะไร งานสามารถดำเนินไปได้แบบสำเร็จลุล่วง มันก็ถือเป็นการนำจุดแข็งมาใช้ในทางที่ดีครับ”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ S-003)

“แต่ละคนจะมีงานที่ตัวเองถนัดแตกต่างกันออกไป อ่า ทักษะเค้าเรียกเป็นความรู้ความเชี่ยวชาญ ของหัวข้อใดหัวข้อหนึ่งดีกว่า บางคนอาจจะมีหลายหัวข้อ แล้วแต่ว่า ใครจะโชคดีเป็นพนักงาน 1 คน มัน มันไม่ได้ตรง เหมือนกันน่ะ เราก็ต้องตักตวงเอาเอง อันนี้อันนั้นน่ะ พวกนั้นน่ะ ผมมองว่ามันเป็นจุดแข็งน่ะ คือ ที่จะใช้ในงาน อย่างเงี้ยถ้าถ้าเกิดไม่ได้ย้ายไปไหน มันก็ต้องใช้อยู่เรื่องพวกเนี้ย อืม ถ้างั้นถ้างั้น นึกออกอยู่เรื่องนึงกับเดี๋ยวมียกตัวอย่าง เอาเอาที่นึกออกก่อน

อ่า เรื่องจุดแข็งอ่ะ ถ้าเกิดสมมติ เราเป็นคนที่มีคนรู้จักเยอะ connection หมายความว่า ไม่ได้แบบทำอะไรที่มันไม่ดีนะ หมายถึงว่า รู้จักคนเยอะ ใน ในหน่วยงาน ที่เราต้องไปประสานงานด้วย”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ E-001)

“คือจุดแข็งที่พี่เอง จะ... ของใครก็ตามครับ ของตัวพนักงานทั่วไป หรือจะไปในมุมมองของพี่ การใช้จุดแข็งเหรอ มันก็ ถ้าสำหรับพี่นะ มันก็เหมือนกับการใช้ความที่ เราถนัดอะ หรือว่าประสบการณ์ที่เรามีอยู่แล้วอะ ช่ำชองในเรื่องนั้นๆ อะ เอามาใช้ให้เกิด เกิดผลสัมฤทธิ์ อืม พี่ว่าอย่างงั้น ครับ ใช่ จุดแข็ง เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์... มันก็มาจากประสบการณ์แหละ ไม่งั้นเราจะเป็นจุดแข็งได้ไง ครับผม ใช่ มันก็เกิดการเรียนรู้ไปเรื่อย ๆ การ Improve มาตลอด ครับ”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ E-002)

“ตัวพนักงานใช้สำหรับการทำงานครับ เกี่ยวกับยั่งยืนไหม? ก็ต้องเป็น น่าจะเป็นความรู้พื้นฐานของเรา กับที่เรียน ที่ได้รับรากฐานการศึกษามา รวมถึงประสบการณ์ ก็สอดคล้องกับข้างบนว่า ให้ไปตามสภาวะที่ลื่นไหล ของปัจจุบันและก็อนาคตอะไรอย่างนี้”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ E-003)

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 9 คน พบว่า ผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้จุดแข็งในหลายลักษณะ ได้แก่ การนำความสามารถเฉพาะตัว ความถนัด ความรู้ ประสบการณ์ และคุณลักษณะภายในของตนเองมาใช้ในการทำงาน การนำจุดเด่นของแต่ละบุคคลมาใช้ให้เกิดผลสัมฤทธิ์และความสำเร็จของงาน ตลอดจนการพิจารณาความเหมาะสมระหว่างคนกับงาน หรือการผสานจุดแข็งของสมาชิกให้เกิดเป็นจุดแข็งของทีม ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าการใช้จุดแข็งมิได้จำกัดอยู่เพียงความสามารถเชิงทักษะเท่านั้น แต่ยังครอบคลุมถึงคุณลักษณะภายใน ศักยภาพเฉพาะตัว และประสบการณ์ที่บุคคลสั่งสมและนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงานด้วย

4.3.1.4 ความหมายของตัวแปรการจัดแจงในงาน

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความหมายของตัวแปรการจัดแจงในงาน โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้อธิบายถึงการจัดแจงในงานในหลายลักษณะ ทั้งในแง่ของการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน การออกแบบหรือจัดรูปแบบงานใหม่ให้เหมาะสมกับผู้ปฏิบัติงาน การคัดเลือกงานให้สอดคล้องกับความถนัดและจุดแข็ง ตลอดจนการปรับมุมมองหรือทัศนคติต่องานเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

“อื้ม มันก็ต้องเป็น จริงๆ มันควรจะเป็น พัฒนาทางใจ เลยถ้านิยามของผมเนี่ย ถ้า Work Engagement เข้ามาก่อนนะ ก็คือเราจะต้อง Craft ตั้งแต่ตรงนี้เลย คือ Craft ในเรื่องของ

Purpose ขององค์กรเนี่ย ต้อง Craft ให้เข้ากับ Purpose ของพนักงานให้ได้ ผมเห็นละ เมื่อกี้คุณเขียนมามันมีเรื่องของ Work Engagement นะ ก็คือเราจะต้องใช้การ Craft หน้าที่ของ HR ถ้าลงใน Detail ก็คือจะต้อง Craft Purpose ของแต่ละบุคคลเนี่ย ให้เข้ากับ Purpose ขององค์กรโดยรวมที่เราเรียกว่า Purpose Driven เนี่ย ให้ได้ แล้วมันถึงจะโยงไปถึงเรื่องการจัดแจงในงาน ว่าเราจะสามารถจัดงานยังไง เพื่อให้เขาใช้จุดแข็งของเขา ใช้จุดแข็งของเขาเนี่ย ในการเดินทาง หรือการทำงานเนี่ย ที่มันสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ P-001)

“การจัดแจง ก็คือ อันนี้ก็จะเป็นเรื่องเหมือนการบริหารจัดการตัวเองป่ะ มันก็อาจจะเป็นเอาจุดแข็งอ่ะ มาคิดต่อให้ในดีเทล วางแผนต่อ แล้วก็อาจจะมีการปรับกระบวนการ วิธีการให้มัน คือในรายละเอียดน่ะ ของการทำงาน ของชีวิต ที่ที่จะเอามา เราจะแบบปรับยังไง แนววิธีการปรับ เราปรับยังไง มุมมองปรับยังไง คิดยังไง ถึงจะทำให้เราอยู่ได้ ซึ่งมันก็ต้องอาศัยจุดแข็งที่เรามีอยู่นะเหมือนกัน ปรับคุณภาพ ปรับปริมาณ ความสัมพันธ์ในงาน ปรับประเภท จำนวน วิธีการทำงาน ที่แต่ก่อนเราเคยแบบใช้วิธีนี้ในการจัดการปัญหา ในการใช้วิธีคิดแบบนี้ในการจัดการปัญหา เวลาเกิดเหตุการณ์แบบเนี้ย เราคิดแบบเนี้ย ใช้วิธีเนี้ย แสดงออกแบบเนี้ย กับคนคนนี้ กับตัวเราเอง เราจัดการแบบนี้ แต่ปรากฏว่ามันพิจารณาแล้วมันไม่เวิร์ก พอไม่เวิร์ก เราก็ต้องทบทวน ทบทวนแล้วก็มองว่าเราควรจะทำยังไงดี แล้วเราก็ปรับไง คือถ้าเราไม่ปรับ มันก็จะเหมือนเดิม ความคิดก็จะเหมือนเดิม เหมือนเดิม เหมือนเดิม ถ้าเราไม่มีการปรับ มันก็ไม่เกิดการเปลี่ยนแปลง แล้วมันก็ไม่เกิดอะไรที่มันพัฒนา สิ่งใหม่ เออ ประมาณเนี้ย อันนี้คือจัดแจงในงาน มันก็จะมีการจัดแจงในเรื่องของงาน เรื่องของความสัมพันธ์ แล้วก็เรื่องของมุมมอง ทัศนคติอ่ะ มันก็เป็นมิติของมันอ่ะ อันเนี้ยเป็นเรื่องของชีวิตเลยนะ การจัดแจงอ่ะ”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ P-002)

“การจัดแจง ก็คือ อันนี้ก็จะเป็นเรื่องเหมือนการบริหารจัดการตัวเองป่ะ มันก็อาจจะเป็นเอาจุดแข็งอ่ะ มาคิดต่อให้ในดีเทล วางแผนต่อ แล้วก็อาจจะมีการปรับกระบวนการ วิธีการให้มัน คือในรายละเอียดน่ะ ของการทำงาน ของชีวิต ที่ที่จะเอามา เราจะแบบปรับยังไง แนววิธีการปรับ เราปรับยังไง มุมมองปรับยังไง คิดยังไง ถึงจะทำให้เราอยู่ได้ ซึ่งมันก็ต้องอาศัยจุดแข็งที่เรามีอยู่นะเหมือนกัน ปรับคุณภาพ ปรับปริมาณ ความสัมพันธ์ในงาน ปรับประเภท จำนวน วิธีการทำงาน”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ P-003)

“เหมือน (องค์การรัฐวิสาหกิจฯ...) ตอนเนี้ย (องค์การรัฐวิสาหกิจฯ...) จะใช้คำว่า Lean Process ครับ (องค์การรัฐวิสาหกิจฯ...) ไม่ใช้คำว่า Job Crafting พอ Job Crafting อ่ะ

(องค์การรัฐวิสาหกิจฯ...)อาจจะงง แต่ถ้าพูดคำว่า Lean Process เมื่อไหร่ เนี่ย ตอนเนี้ยนโยบายของผู้บริหารบังคับให้ทุกสายงานเนี่ย Lean Process ครับ ทุกงานมีนโยบายเลย อันไหนที่มีไม่จำเป็นหรืออันไหนที่ขัดต่อระเบียบ ตอนเนี้ยเปิดโอกาสให้สามารถแก้ระเบียบได้ เพื่อให้มันโฟลว์กับงานในปัจจุบัน เพราะว่าระเบียบบางครั้งอ่ะ มันเขียนมาเมื่อ 60 ปีที่แล้ว บางครั้งระเบียบอ่ะ มันก็ล้าสมัย (องค์การรัฐวิสาหกิจฯ...) ก็มีนโยบายเป็นนโยบายองค์กรเลยนะ ผู้บริหารระดับสูงเลยนะ ว่าให้ Lean Process งาน ตอนเนี้ยเราก็มีการปรับปรุง Work Manual เพื่อจะ Lean Process แล้วก็บางครั้งอ่ะ จุด 1 ไป 3 อ่ะ ถ้ามีการใช้เทคโนโลยีมาใช้อ่ะ มันก็สามารถ 1 ไป 3 ได้เลย ไม่ต้องผ่าน 2 ครับ อย่างเงี้ย เพราะว่ามีการพัฒนาขึ้น”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ S-001)

“ทีนี้มันก็เลยกลายเป็นว่า เหมือนกับ เออ ผมก็ลองไปศึกษามานะครับ ว่าไอ้คำว่า การจัดแจง หรือ Job Crafting เนี่ย มันคืออะไรเนาะ พอมาอ่านแล้วเนี่ย มันก็จะ อืม มันเหมือนทำให้อารมณ์ความรู้สึกว่าแบบ เหมือนจะต้องพยายามในการจัดแจงงานน่ะ เลือกงาน ครับ แต่ผมใช้คำว่าเลือกงาน ก็ไม่รู้จะถูกหรือเปล่านะ เป็นความรู้สึกผมนะ เหมือนเป็นแบบ งานมันมีอยู่เท่าเนี้ยงานมีอยู่ Job Description ประมาณนี้ สุดท้ายเนี่ยพอมาเจอคำนี้เข้าไปเนี่ย ก็เลยกลายเป็นเหมือนกับ เราต้องมาจัดแจงเลือกงานในส่วนไหน ในจุดไหน งานไหนๆ ที่มันจะตรงกับจุดแข็งของเราด้วย ให้มันตรงกับความถนัดของตัวเองด้วย เพื่อที่ให้งานนั้นน่ะที่เราพยายามจะเอาไปทำเนี่ย ให้มันออกมามีประสิทธิภาพมากที่สุด เพราะถ้าเกิดว่าเราได้งานที่เราไม่ถนัดมาเนี่ย เราเอาไปทำเนี่ย มันก็จะเป็นเหมือนแบบ เราก็ทำไปด้วยที่เราไม่ถนัดอ่ะ ก็เลยเป็นการแบบ เหมือนกับออกแบบรูปแบบงานเนาะ ใช้คำนี้ดีกว่า ออกแบบรูปแบบงาน หรือว่าปรับเปลี่ยนกระบวนงาน คล้ายๆ กับ Lean Process เมื่อกี้แหละ จะเป็นการปรับเปลี่ยนรูปแบบงานมากกว่า ให้งานที่มันเคยมีอยู่แล้วเนี่ย ให้มันออกมาเหมาะสมกับในสิ่งที่คนทำ ผู้ปฏิบัติงานทำ ให้ได้มากที่สุด เพื่อให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ S-002)

“การจัดแจงในงาน น่าจะหมายถึงการเลือกและมอบหมายงานให้กับผู้ปฏิบัติงาน คือการจัดแจงงานที่ดี คือจะต้องดูความสามารถของพนักงานแต่ละคน ว่าแต่ละคนใครถนัดอะไร เราน่าจะต้องเลือกงานที่เขาถนัด มอบให้เขาทำ ถ้าเราให้เขาทำงานในงานที่เขาอยากทำ มันก็จะทำให้งานเดินไปได้ด้วยดี แต่ถ้าเราไปให้เขาทำงานในงานที่เขาไม่ชอบ ไม่ถนัด มันก็อาจจะทำให้งานติดขัดได้”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ S-003)

“ถ้าพูดถึงการจัดแจงงาน ก็ไม่ค่อยเข้าใจเหมือนกัน แต่เมื่อกี้ที่ยกตัวอย่างมามันก็พอให้เข้าใจเพิ่มขึ้นนิดนึง เรื่อง ..... (อุปกรณ์เฉพาะทาง) ที่บอกว่าลดขั้นตอนอะไรสักอย่าง เอ่อ ถ้าขอพูดรวมๆ งี้แล้วกัน ถ้าในตำแหน่ง ทำให้งานมันเสร็จไวๆ หรือทำให้งานมันทำน้อยๆ แล้วก็เสร็จไวๆ”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ E-001)

“ถ้าจากที่พี่ฟังนะ ก็คือ อันเนี้ยพี่ว่ามันเกี่ยวกับ Mindset เลย หลักๆ เลยแบบคือมันเหมือนกับพยายามหา มองข้อดีอะ ในเรื่องของสิ่งนั้นๆ ครับ เออ ข้อดีของงานตัวเอง เพราะบางที อย่างที่น้องพูด ก็คือบางงานมันอาจจะแบบน่าเบื่อ ดูแล้วแบบมันไม่มีอะไรเลย แต่จริงๆ อ่ะมันมีความสำคัญ มันมีประโยชน์กับใครบางคน”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ E-002)

“ขั้นตอนที่ลดลง หมายถึงว่าขั้นตอนที่เราทำงานนั้นๆ ของเราเองใช่ไหม ไม่เกี่ยวกับตัวของหน่วยงานถูกป่ะ ของตัวเราเอง ของตัวพนักงานเอง นิยามการจัดแจงงาน ก็... หรือการปรับปรุงทัศนคติต่องาน อย่างเช่น อย่างเดิมเนี่ยเฉยๆ หรือไม่ชอบ แต่ก็ปรับปรุงทัศนคติต่องานให้เห็นว่าเฮ้ย งานนี้มันสำคัญต่อคนอื่นนะ งานนี้เป็นประโยชน์นะ อย่างนี้ครับ ถ้าส่วนของของเราก็จัดแจงตัวเอง ใช่ไหม ก็เป็นประสบการณ์ คือหมายถึงว่า ทำบ่อยๆ ก็อาจจะสามารถ คือทำบ่อยมันชิน มันรู้ มันสามารถจะแบบ เอ๊ะ งานนี้ควรจะลดขั้นตอนได้ แล้วผลก็ยังเท่าเดิม ก็คงน่าจะมาจากประสบการณ์”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ E-003)

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 9 คน พบว่า ผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดแจงในงานในหลายลักษณะ ได้แก่ การปรับกระบวนการหรือขั้นตอนการทำงานให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากขึ้น การออกแบบหรือเลือกรูปแบบงานให้สอดคล้องกับจุดแข็งและความถนัดของผู้ปฏิบัติงาน การเลือกหรือมอบหมายงานให้เหมาะกับบุคคล ตลอดจนการปรับมุมมองทัศนคติ และวิธีคิดที่มีต่องานให้สามารถทำงานได้ดีขึ้นและเกิดประโยชน์มากขึ้น ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าการจัดแจงในงานครอบคลุมทั้งมิติของงาน ความสัมพันธ์ และมุมมองภายในของบุคคลต่อการทำงาน

4.3.1.5 ความหมายของตัวแปรพันธะทางใจในงาน

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความหมายของตัวแปรพันธะทางใจในงาน โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้อธิบายถึงพันธะทางใจในงานในหลายลักษณะทั้งในแง่ของการมีส่วนร่วมกับงาน ความรู้สึกผูกพันต่องานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การทุ่มเทรับผิดชอบ

ต่อหน้าที่ ความสุขในการทำงาน ความมุ่งมั่นตั้งใจ และการให้ความสำคัญกับงานจนกลายเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต ทั้งนี้ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้กล่าวไว้ว่า

“ถ้าการมีส่วนร่วมต้องส่วนร่วมตั้งแต่ในระดับ Purpose นะ Purpose ว่า Reason for being ถ้าในเชิงของส่วนตัว ที่ชอบใช้กันก็ อิคิไก หรือจะเรียกว่า Passion ก็ได้ ถ้าสมมติตามนิยามไปถึง จริงๆ ก็ไม่ตรงซะเท่าไหร่ แต่ถ้าเพื่อให้เข้าใจง่ายเนี่ย ก็คือ คือจะ Craft Passion หรือว่า อิคิไก หรือ Reason for being ของแต่ละคนเนี่ย เข้ากับของนิติบุคคลนั้น เพราะนิติบุคคลหรือองค์กร มันก็คือเหมือนเปรียบได้กับสิ่งมีชีวิตหนึ่ง Unit มันก็ต้องมี Purpose ของมันเหมือนกัน ว่าทำไมถึง นิติบุคคลนั้น องค์กรนั้นเนี่ย จำเป็นต่อสังคมนี้ ต่อโลกใบนี้ การมีส่วนร่วมต้องร่วมตั้งแต่ระดับนั้น แล้วมันถึงจะแปรออกมาเป็นเนี่ย เป็น Job Crafting เป็นเรื่องของงาน ว่าจะ Craft งานอย่างไรให้เหมาะตรงถึงจุดแข็ง จะใช้จุดแข็งส่วนบุคคล หรือจุดแข็งทีมอย่างไร”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ P-001)

“จริงๆ ถ้าเป็น Work Engagement ก็คือ สมัยก่อนเราจะใช้คำว่า ความผูกพันในงานใช่ป่ะครับ ทีนี้ถ้าบอกว่าเราให้คำนิยามว่าอะไรสำหรับอันนี้เนาะ Work Engagement พี่ก็ใช้คำเดิมของพี่แล้วกันนะ พี่ก็รู้สึกมันเป็นความผูกพัน จริงๆ คำว่า Work สำหรับพี่มันใหญ่เหมือนกันนะ มันก็คือ งาน เพื่อนร่วมงาน องค์กร ลูกค้า ด้วยนะ เพราะฉะนั้นพี่ใช้คำว่า Work Engagement คือ ความรู้สึกผูกพันกับ Stakeholder ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในงานพี่ก็แล้วกัน เพราะพี่มีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเยอะอ่ะเตอร์ พอเราเป็นนักออกแบบการเรียนรู้ เราเป็นนักฝึกอบรมเนอะ มันก็จะมีตั้งแต่ในองค์กรเรากับนอกองค์กรเรา ก็คือลูกค้า ในองค์กรก็คือ เพื่อน หัวหน้า ชิ้นงาน อะไรของเราแบบนี้นะ มีความผูกพันกับภายในองค์กร ความผูกพันกับงาน องค์กร เจ้านาย เพื่อนร่วมงาน แล้วก็ลูกน้อง”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ P-002)

“Work Engagement คือ ภาวะเชิงบวกที่พนักงานมีพลัง มีความทุ่มเท ใช่ไหม ต่อการทำงาน รู้สึกมีแรงบันดาลใจ มีความหมาย ก็เหมือนกับ มันมีความกระปรี้กระเปร่าอ่ะ มีความมุ่งมั่น ศรัทธา ถึงแม้ว่า มันจะไม่ได้รับผลอะไรกลับมา ในทันทีอ่ะ แต่มัน หรือไม่ได้รับผล แต่มันมีเป้าว่า เช่น ฉันทำอันเนี้ย คือฉันมี มีเป้าหมาย แล้วฉันไปถึงเป้าหมาย หรือฉันไม่มีเป้าหมาย แต่ทำแล้วฉันรู้สึกสุขใจอ่ะ เช่น ไป ไปสอน อย่างงี้ ในห้อง เจอเด็ก เราได้ถ่ายทอดสิ่งที่ดีๆ อ่ะ ได้สอน ได้ให้ทำให้เขาแบบฉุกคิด อะไรอย่างเงี้ย ใช่ แล้วเรารู้สึก นั่นแหละคือความ ความสุข แล้วเราก็เหมือนกับ ศรัทธา ทุ่มเท คือเราเดินทางมามหาวิทยาลัย บางทีเราก็รู้สึก บางครั้งก็เหนื่อยนะ รู้สึกท้อแท้เหมือนกัน แต่พอเราเดินทางมา วันไหนที่เรามา แล้ว เฮ้ย ทำไมรู้สึก มันมีความสุขใจอ่ะ ทั้งๆ ที่ เอ้ย ต้องมาอีกแล้วหรอ อะไรอย่างเงี้ย แต่บางทีมันก็รู้สึก เออ เนี่ยฉันมีความสุขใจ แล้วมีความภาคภูมิใจ เหมือนกัน

ที่เราได้มาตรงจุดนี้ อะไรอย่างเงี้ย อ่า ประมาณเนี้ย มีความ แล้วมีความแบบ มันไม่เหมือนกับมันอยากทำอ่ะ อ่า มีแรงจูงใจ ใช่ มีแรงจูงใจข้างใน”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ P-003)

“อ่ะ ไอ้ตรงนี้นะ ไอ้ตรงเนี้ย พี่มีตรงนี้มากที่สุด ตอนที่เป็น หัวหน้าแผนก ไอ้คำว่า Work Engagement เนี่ย เพราะอะไรป่ะ มันมาตาม หน้าที่ ตำแหน่งหน้าที่ รับผิดชอบ อย่าง เป็นหัวหน้าแผนก คุณต้องรับผิดชอบ งาน บวก ต้อง Management ลูกน้อง ถูกไหม และงานเนี่ยถ้าผู้บริหารเนี่ย จะมา จะมา คือ Output เนี่ย มันอยู่ที่ หัวหน้า หัวหน้าแผนก เต็มๆ ถูกไหม การเป็นการ อย่างเหมือน ตำแหน่งบริหารเนี่ย ถ้าเป็น ผู้อำนวยการกอง มันก็ต้องรับ ผิดชอบ เต็มๆ จุดใดจุดหนึ่ง ที่เป็นยอด ของ ของหน่วย หน่วยก็คือ แผนก กอง ฝ่าย คนที่เป็น สูงสุด ของ แต่ละยอดเนี่ยจะต้องรับ มีความรับผิดชอบ สูงมาก ตอนนี้ พี่เป็นหัวหน้าแผนก พี่ ต้อง เก็บงานไปฝัน ว่า งานนี้ แม่งไม่เสร็จ ทำไงดีวะ เนี่ย ประมาณนั้น แต่ ตอนเนี้ย พอขึ้นมา เป็น รองผู้อำนวยการกอง ปรากฏว่าไอ้คำเนี้ย แม่งเบาไปว่ะ ครับ แต่ถ้า เป็น ผู้อำนวยการกองเมื่อไหร่ หน้ามันก็น่าจะกลับมาใหม่ อืม เออ คือ มันมาตาม มันมามาตามตำแหน่ง หน้าที่”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ S-001)

“โอเค ก็คือ สำหรับผมเนี่ย อือ นิยาม ของคำว่า Work Engagement เนี่ย คือแบบ เป็นเหมือน แบบความ ความ Engage เนาะ อธิบายคำว่า Engage ในความหมาย Work Engagement ในความหมายผม ก็คือแบบ การที่เรา Work อ่ะ ก็คือการที่เราทำงาน อย่าง เอ่อ อย่างมีความสุข ครับ อ่า มันคือแบบ สิ่งที่อยู่ ภายในใจ ทำงานอย่างมีความสุข แล้วต้องแบบว่า พึงพอใจกับงาน ทุ่มเทในงานด้วย ครับ”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ S-002)

“พันธะทางใจในงาน น่าจะหมายถึงความรักที่ที่มีต่อองค์กร ความรัก ความทุ่มเท การมีใจให้กับองค์กรนะครับ ก็คือ องค์กรในแต่ละองค์กรที่เราเข้าทำงาน ทุกองค์กร อะไรให้คุณค่ากับเรา ให้ความเจริญรุ่งเรือง ให้ชีวิตที่ดีของ ของเราและครอบครัว เพราะฉะนั้นเราควรต้องรัก รักองค์กร มุ่งมั่นทุ่มเท ตั้งใจทำงานให้กับองค์กรครับ”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ S-003)

“ผมว่าเขามีความรับผิดชอบมากกว่านะ เขาได้รับงานมาเขาก็แค่จะทำ อันนี้ไม่รู้มองคิดเอง เพราะส่วนตัวตัวเองก็ทำงานแบบสบายๆ ชิลๆ ไม่อยากเป็นภาระใคร ก็ทำของตัวเองให้ดี

ที่สุด ณ ที่ตัวเองคิดว่ามันดีที่สุดแล้ว คนอื่นอาจจะมองว่าดีไม่ดีอันนี้ไม่รู้ เราตัดสินของตัวเอง เราไม่ได้ตัดสินคนอื่น แต่จากที่มองคนอื่นทำ ก็มีที่นั่งทำงานอยู่เย็น เออ ไม่ใช่ว่ากลับเย็นๆ แล้วรถติดเลยกลับเย็นๆ ไม่ใช่นะ หมายถึงเขานั่งทำงานจริงๆ เนื่องด้วยไม่รู้ว่างานเขาเยอะหรือเขาได้รับมอบหมายงานแต่เขาก็ทำอย่างนี้ตลอด ก็คิดว่าน่าจะเป็นความรับผิดชอบมากกว่าที่เขารับมาแล้วเขาต้องการทำอันนี้อาจจะชอบไม่ชอบไม่รู้นะ แต่ก็ต้องทำให้เสร็จ ชอบไม่ชอบไม่รู้แต่ต้องทำให้เสร็จอ่า เราไม่รู้เขา แต่สำหรับถ้าได้รับมอบหมายอย่างถ้าเป็นตัวเองก็คือ ยังไงก็ต้องทำให้เสร็จ มีปัญหาก็เดี๋ยวมาคุยกัน สุดท้ายแล้วมันก็ต้องเสร็จอะ ยังไงสุดท้ายมันก็ต้องเสร็จ คือมันต้องทำให้เสร็จกับมันไม่มีแบบทำแล้วทิ้งไปตามทาง ถ้าเกิดได้รับมอบมาแล้ว ถูกสั่งมาแล้ว ก็อย่างที่บอก ไม่อยากให้เป็นภาระใคร คือบอกยังไงดีแบบ เพราะมันจะกระทบกับคนอื่น ถ้าไม่สำเร็จ ใช่ มันอาจจะไม่มากหรือน้อย หมายถึงผลกระทบอาจจะกระทบน้อยก็ได้ แต่ก็คืออยากทำให้มันเสร็จ ทำให้มันดีอะ คือได้รับมาแล้วก็ทำให้มันดี คือให้เขาไม่ได้แบบมาด่าว่าเรา ว่าแบบ เฮ้ย คุณทำงานชุ่ยมากเลยว่ะ คุณทำงานไม่ได้เรื่องเลย ทำเสร็จนะแต่แบบชุ่ยอะ หนึ่ง เราไม่ได้อยากโดนว่าแบบนั้น เราอยากแค่เป็นคนธรรมดา ไม่ได้อยากถูกชม ไม่ได้อยากถูกด่า กลางๆ อะ ก็คือคิดว่าถ้าเกิดเป็นเรื่องนี้ ก็คือภาระหน้าที่ความรับผิดชอบมากกว่า แต่ตามความเข้าใจก็คือก็ทำด้วยความรับผิดชอบ ตามหน้าที่อะ เรารู้อยู่แล้วเราเข้ามาทำงาน เรารู้แล้วหน้าที่คืออะไร เราก็ทำตามหน้าที่ แค่นั้นแหละ ทำให้มันดีที่สุดอะ อื้ม ก็เข้าใจอย่างนั้นนะ ไม่รู้ว่าบางคนมันรักงานขนาดไหน บอกไม่ได้นะ บางคนอาจจะแค่ทำด้วยหน้าที่ไม่ได้ อาจจะไม่มีความรักในงานก็ได้แต่ทำตามหน้าที่อะ บางคนก็รักด้วยทำด้วยแต่ไม่รู้มีเปล่า แต่ที่นี่ผมไม่ได้รักงานครับ ทำพูดตรงๆ ไม่ได้รัก ไม่ได้ชอบในงานอะ แต่มีความรับผิดชอบ ทำตามหน้าที่ให้มันดี”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ E-001)

“อันนี้พี่ว่า... อืม สำหรับพี่อะ มันเกิดขึ้นบ่อยแหละ แต่ว่า มันนิยามว่าอย่างไรจริงๆ พี่ก็ว่ามันก็เป็นเรื่องของ Mindset อีกอะ ครับ อืม เพราะว่าบางทีเรารับงานมาแล้วอะ เรา เรารับงานมาแล้ว แล้วมันมี Deadline ชัดเจน สมมติ พี่รับมา ล่าสุดเลย รับมาวันศุกร์ วันจันทร์ขอ ครับ เพราะว่าผู้ว่าต้องใช้ อืม อ่ะ มันก็ต้อง เป็นความเร่งรีบเสาร์อาทิตย์ เราก็ต้องมานั่งทำ แล้วเราก็ต้องคิดตลอดเวลา เฮ้ย เราจะทำยังไง เราจะวางแผนยังไง อืม มันด้วยสถานการณ์ด้วย พี่ว่าก็ต้อง Base on... Base on Priority ต่อ บางทีเราอาจ แต่พอมันไม่ทุกครั้งหรอก แต่ว่า มัน มัน เราต้อง Priority ว่าอันไหนมันสำคัญ ที่เราต้องทำจริงๆ ครับ อืม ให้ความสำคัญกับ ใช่ เป็นชิ้นๆ ตัวงาน พี่ว่าอย่างงั้น Priority เอา อันไหน อันไหนรอได้ อ่ะ รอ เพราะว่าบางทีมัน มันเกินระยะเวลามาแล้วไง แต่ถ้ามันต้อง มันต้องจริงๆ อ่ะ แบบ แล้วมัน มัน Base on แล้ว มัน Impact กับคนอื่น สมมติ พี่ต้องเข้าผู้บริหารระดับสูง วันพรุ่งนี้ อ่ะ พี่ต้องเตรียมละ วันนี้ เพราะถ้าเตรียมไม่ดี โดนด่า เข้าเย็น มันก็ต้องมี มี นั่นแหละ Priority อ่ะ เรื่องสำคัญ พี่ว่าเนี่ย Priority ใช่ครับ ต้องตามเป้าหมาย”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ E-002)

“Engagement สำหรับพี่ก็น่าจะแค่ก็ต้องทำงานที่ได้รับมอบหมาย ให้มันสำเร็จดีครับ คือทำให้เขารู้ เหมือนไม่ คือนี่มองว่าบางงานเหมือน นอกเหนือจากงานหลัก งานเสริม งาน Add-on เนี่ย มันเหมือนเป็นการ Challenge ตัวเองอ่ะ เอ่อ ว่าเฮ้ย เรารับมาแล้ว เรา เราก็ต้องประเมินตัวเองอยู่แล้วแหละว่าทำได้หรือไม่ได้ ได้ ต้องการคนช่วยไหม อะไรอย่างนี้ แต่สำหรับพี่คือรับมาแล้ว ก็คือเหมือนกับ ก็ เป็นด่านของตัวเองอ่ะ ที่ยังไงก็ต้องทำให้มันสมบูรณ์ให้ได้ อะไรประมาณนั้น Take responsibility เอ่อ ใช่”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ E-003)

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ พบว่า ผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นเกี่ยวกับพันธะทางใจในงานในหลายลักษณะ ได้แก่ การมีส่วนร่วมกับงานตั้งแต่ระดับเป้าหมายหรือความหมายของงาน ความรู้สึกผูกพันกับงาน องค์กร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความสุขและความพึงพอใจในการทำงาน ความรับผิดชอบและความทุ่มเทต่องาน ตลอดจนการให้ความสำคัญกับงานจนรู้สึกว่างานเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตหรือเป็นสิ่งที่ต้องดูแลให้สำเร็จลุล่วง ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าพันธะทางใจในงานเป็นสภาวะภายในเชิงบวกที่เชื่อมโยงทั้งมิติของใจ ความหมาย ความรับผิดชอบ และการอุทิศตนต่อการทำงาน

4.3.2 แนวทางการพัฒนาตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

การสัมภาษณ์เชิงลึกในส่วนนี้มุ่งศึกษาแนวทางการพัฒนาตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา อันประกอบด้วย ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน ภาวะลื่นไหลในการทำงาน การใช้จุดแข็ง การจัดแจงในงาน และพันธะทางใจในงาน โดยใช้ข้อคำถามสัมภาษณ์แบบกำหนดแนวคำถามเพื่อรวบรวมมุมมอง ข้อเสนอแนะ และแนวทางเชิงปฏิบัติจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ อันจะนำไปใช้ในการอธิบายแนวทางการพัฒนาแต่ละตัวแปร และใช้เป็นข้อมูลประกอบการออกแบบโปรแกรมการฝึกอบรมในระยะต่อไปของการวิจัย

4.3.2.1 แนวทางการพัฒนาความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน พบว่า ผู้ให้ข้อมูลได้เสนอแนวทางพัฒนาในหลายลักษณะ ทั้งในระดับบุคคล ระดับงาน และระดับองค์การ เช่น การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การพัฒนาความรู้และทักษะให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง การสร้างความตระหนักรู้ในตนเอง การดูแลสุขภาพกายและใจ การพัฒนาผู้นำให้เป็นต้นแบบ ตลอดจนการสร้างระบบการฝึกอบรมและสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการเติบโตของพนักงาน ทั้งนี้ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้กล่าวไว้ว่า

“ถ้าในเชิงความเห็นผม อาจจะต้องรื้อทิ้งก่อน แทนที่จะถามว่ามีอะไรพัฒนาไหม ผมมองในมุมกลับกันว่า ก็คงต้องขจัดสิ่งที่เป็นอุปสรรคออกไปก่อน ถ้ายังเอาความเชื่อที่ผิดออกไปไม่ได้ เครื่องมือตัวอื่นก็ไม่มีผล เพราะมันพัฒนาอยู่บนพื้นฐานที่ผิดเหมือนเดิม งั้น Mindset ที่จะมาแทนก็คือ ทำงานไปให้เป็นเหมือนการใช้ชีวิตนั่นแหละ ถ้าการใช้ชีวิตกับการทำงานมันเป็นเรื่องเดียวกัน มันก็ยั่งยืน เราก็รู้สึกตื่นมาได้ใช้ชีวิตไปพร้อมกับการทำงาน”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ P-001)

“เราต้องให้คุณค่ากับสิ่งที่มันต้องไปขับเคลื่อน ก็ต้องมีแนวทางในการพัฒนายังไง พี่อาจจะต้องให้มนุษย์เราเข้าใจแรงจูงใจที่ขับเคลื่อนตัวเอง ทั้งในองค์กรและที่บ้าน ถ้าเขาเข้าใจแรงจูงใจของตัวเองที่มันขับเคลื่อนที่ทำงานและที่บ้าน ยกตัวอย่างเช่น ถ้าเขารู้ว่าแรงจูงใจในที่ทำงานของเขาคือการได้ใช้ความรู้ความสามารถ แรงจูงใจของเขาคือ Achievement แรงจูงใจของเขาคือ Recognition หรือแม้กระทั่งแรงจูงใจของเขาคือเงินก็แล้วแต่ ถ้าเขา Aware มันว่าแรงจูงใจของเขาคืออะไร เขาจะได้ทำมันอย่างมีความหมาย แล้วพอเขา Aware เรื่องนั้นปุ๊บ เขาก็ต้องมา Aware ฝั่งที่บ้านด้วยว่าเขามีสุขภาพที่ดีรึยัง สุขภาพทั้งกาย สุขภาพทางใจมันดีไหม เขามีเงินเก็บมากพอรึยัง เขาได้เงินมาเขารู้จักการเก็บหรือเปล่า เพราะฉะนั้นถ้าจะมีแนวทางการสร้างเรื่องพวกนี้ ก็คือจำเป็นต้องทำให้มนุษย์คนหนึ่งเข้าใจตัวเองอย่างถ่องแท้ ทั้งภายในและภายนอก ทั้งที่บ้านและที่ทำงาน เพื่อให้เขาสามารถเชื่อมโยงสิ่งที่บ้านและสิ่งที่ทำงานเข้ามาเป็น Meaningful Life ของเขา ถ้าจะออกแบบการฝึกอบรมก็คือจะเริ่มต้นให้เขาทำ Self-Assessment ก่อน”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ P-002)

“คิดเลยว่า ตอนนี้เรื่องของสติ ของสมาธิ ของการ Mindfulness แล้วก็การยอมรับสิ่งที่เกิดขึ้น ใช้ได้จริง คือเราต้องย้อนกลับมาตรงนั้นก่อน แล้วก็เป็นกลาง ปล่อยวาง ปล่อยวาง เสร็จปุ๊บ มันก็จะนำไปสู่ความยั่งยืน สุขกาย สุขใจ เข้าไป แล้วก็ซักซ้อมที่จะพัฒนาต่อ แต่ถ้าเมื่อไหร่ก็ตามที่เราไม่ได้ยึดตรงนี้ มันก็อาจจะพัฒนาได้ แต่พัฒนาแบบไปไม่สุดทาง”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ P-003)

“ถ้าพูดถึงการพัฒนาของความยั่งยืน คือเราเป็นองค์กรใหญ่ มีหลายหน่วยงาน มีหลายจ๊อบ ซึ่งโอกาสที่จะโดน Rotate ไปงานที่ไม่เคยปฏิบัติก็มีสูง เท่ากับว่าคนที่อยู่ในองค์กรต้องเรียนรู้ตลอดเวลา ทุกอย่างมันมี Output มีเครื่องมือใหม่ๆ เกิดขึ้นมาทุกปี อย่างมีโปรแกรมใหม่ มีเครื่องมือใหม่ๆ มาใช้ หน่วยงานก็ให้ความสำคัญในเรื่องพัฒนา ตอนนี้ก็มีไปซื้อ AI Chatbot มาให้ทุกคนใช้ มีงบฝึกอบรม มีการตั้งศูนย์ฝึกอบรม มี ... (ศูนย์ฝึกอบรมในองค์การ) ขึ้นมาเพื่อจะมุ่งเน้นใน

การพัฒนาองค์กร แล้วก็มีการปรับปรุงการรับคนตั้งแต่ต้นทาง เราต้องการคนที่ทำงานเพื่อองค์กรจริงๆ ก่อนจะไปทำงานก็ต้องมาเทรนนิ่งก่อน บางตำแหน่งใช้เวลา 6 เดือน บางตำแหน่งก็ 3 เดือน ตามเฉพาะตำแหน่ง”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ S-001)

“สำหรับผม แนวทางในการพัฒนาความสามารถ มันแบ่งเป็น 2 อย่างนะ ก็คือความสามารถในการทำงาน เราจะพัฒนามาได้ยังไง ตอนนี้อยู่ในองค์กรก็จะมีการอบรม สัมมนา ประชุม เรื่องการทำงานเป็นประจำอยู่แล้ว อันนี้คือข้อหนึ่ง ก็คือผ่านการอบรม ไม่ว่าจะ On-site Online หรือ Classroom ส่วนที่ 2 คือ ถ้าทำงานแล้วมันจะต้องยั่งยืนด้วย เราจะพัฒนาตัวเองยังไงให้เราสามารถทำงานอยู่ที่องค์กรนี้ได้อย่างยั่งยืน ก็คือการที่จะต้องหมั่นศึกษา หาความรู้ ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของความรู้เพียวๆ หรือการศึกษาผ่านเทรนด์โลก ติดตามกระแสของโลกว่าในโลกทั้งใบมันกำลังจะเดินทางไปทางไหน รวมถึงในโลกของกลุ่มพลังงานด้วย เพราะถ้าเกิดว่ามีการปรับเปลี่ยนในอนาคต ถ้าตัวเราไม่ได้หมั่นพยายามศึกษาตรงนี้ไว้ ก็จะเปลี่ยนไปตามยุค ตามองค์กรไม่ทัน”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ S-002)

“เทคนิคในการบริหารงาน คือเราเป็นผู้บริหาร เราเป็นผู้นำ สำคัญที่สุดที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติสามารถปฏิบัติงานได้ ผมว่าเทคนิคที่สำคัญที่สุดคือ เราเป็นหัวหน้า ต้องนำให้ทำ ไม่ใช่สั่งให้ทำ ถ้าเรานำผู้ปฏิบัติงานให้ทำงาน เขาจะได้รับรู้เทคนิควิธีต่างๆ ในการทำงาน ได้มีความรู้ต่างๆ แล้วเขาก็จะเห็นผู้นำที่ไม่ได้ดีแต่สั่ง สามารถนำเข้าไปทำงาน สามารถชี้แนวทางที่ดีให้กับเขาได้ ในเมื่อผู้นำสามารถนำเขาทำงานได้ มันก็จะเป็นการสร้างจิตสำนึกที่ดีให้กับพวกเขา ทำให้เขาสามารถนำพาองค์กรไปในทิศทางที่ดีได้”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ S-003)

“เราก็ต้องศึกษาหาความรู้ด้วยตัวเองด้วยวิธีใดก็ได้ อินเทอร์เน็ต ไปถามผู้รู้ ถ้าเกิดแบบเราไม่ได้ขวนขวายหรือไม่ได้ศึกษาไป มันก็อย่างที่บอก เราก็จะกลายเป็นภาระทางทีมเขา อย่างน้อยควรจะแสดงให้เห็นว่าเราไม่ได้อยากเป็นภาระ เราก็ทำของเราเต็มที่ด้วยความสามารถที่มี แล้วอีกเรื่องหนึ่งเลย ถ้าจะทำงานให้ยั่งยืนจนถึงเกษียณ นอกจากจะไม่เหนื่อยล้าจนรู้สึกไม่แฮปปี้เวลาตื่นเช้าไปทำงานแล้ว สุขภาพก็มีผล ระหว่างทำงานเป็นคนมันก็ป่วยได้ มันอาจจะทำให้ความอยากทำงานลดน้อยลง”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ E-001)

“ถ้าปัจจุบัน พี่เทรนตัวเองกับ AI พี่อยากรู้เรื่องอะไร พี่เทรน พี่อัปข้อมูลเข้าตลอด พี่อยากรู้เรื่องนี้ เดี๋ยวนี้มันง่าย แล้วมันไม่เหมือนสมัยก่อน เราต้องไปหาหนังสือเรื่องนี้ ต้องหาหลายๆ เรื่องมาเปรียบเทียบกัน เดี๋ยวนี้ AI มันเต็มไปหมด เราก็มาหาข้อมูล หาความรู้ สรุปในแต่ละเรื่อง มันก็จะไวขึ้น”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ E-002)

“ก็เหมือนข้อข้างบนนั่นแหละ ก็แค่ทำงานของของเราให้มันจบ ให้มัน Complete ให้คนอื่นเห็นว่าเราทำสำเร็จ งานนี้สำเร็จนะ แล้วมีแบบแนวทาง อย่างเช่น เทคนิคการพัฒนาตัวเองอยู่เสมอ สำหรับให้ตัวเองยังทันยุคทันสมัย ตอนนี้ AI มา เราก็ เอ้ย มันทำยังไง มันเป็นอะไรนะ มันใช้ยังไง เผื่อจะเห็นแนวทางเอามาร่วมกับงานของเราก็ได้ เอามาผูกกับงานกับเราได้”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ E-003)

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 9 คน พบว่า แนวทางการพัฒนาความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนมีหลายมิติ ได้แก่ การพัฒนาทัศนคติและกรอบความคิดที่เหมาะสมต่อการทำงาน การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและติดตามการเปลี่ยนแปลงของโลกงาน การพัฒนาความรู้และทักษะใหม่ การส่งเสริมให้บุคคลเข้าใจตนเองทั้งด้านแรงจูงใจ สุขภาพ และชีวิตส่วนตัว การสร้างระบบฝึกอบรมที่เข้มข้นและสอดคล้องกับบริบทขององค์การ ตลอดจนการมีผู้นำที่ทำหน้าที่เป็นต้นแบบและนำพาผู้ปฏิบัติงานให้เรียนรู้จากการทำงานจริง ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนไม่ได้เกิดจากการพัฒนาความสามารถเชิงงานเพียงอย่างเดียว แต่ต้องอาศัยการพัฒนาคนอย่างรอบด้าน ทั้งด้านความคิด สุขภาพ การเรียนรู้ และระบบสนับสนุนจากองค์การร่วมกันด้วย

4.3.2.2 แนวทางการพัฒนาภาวะลื่นไหลในการทำงาน

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะลื่นไหลในการทำงาน พบว่า ผู้ให้ข้อมูลได้เสนอแนวทางพัฒนาในหลายลักษณะ ทั้งในระดับบุคคล ระดับงาน และระดับองค์การ เช่น การออกแบบงานให้มีความท้าทายเหมาะสมกับทักษะของผู้ปฏิบัติงาน การฝึกทักษะเพิ่มเติม การพัฒนาสติและสมาธิ การวางแผนงาน การกำหนดเป้าหมายและกำหนดเวลา การลดสิ่งรบกวน ตลอดจนการจัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการจดจ่อกับงาน ทั้งนี้ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้กล่าวไว้ว่า

“ที่ตอบไปเมื่อกี้เลย คือนิยามคือเรื่องเดียวกัน มันเป็นทั้งตัว Definition แล้วก็ตัว Methodology เป็นเครื่องมือของมันในตัวอยู่ละ ถ้าคุณเข้าใจหลัก หลักคิดของ Flow Channel ตามที่ตั้งเป็นองค์ประกอบปัจจัยนำเข้าตรงนี้ขึ้นมานะ มันก็คือหลักการมันง่ายมากเลย คุณก็ต้อง Set Challenge ให้มันสัก 20 ถึง 30% Above Skill แล้วก็พัฒนาขึ้นไปเรื่อย ๆ พอเขา Reach เป้าหมาย

ตรงนั้น เราก็เขยื้อน Challenge ขึ้นไป อาจจะมีเสริมให้หน่อยนึง ถ้าสมมุติจะไปพัฒนาเป็นเครื่องมือก็คือ ดังนั้นถ้าเราเข้าใจหลักของ Flow Channel ดี ว่ามันอยู่ที่ Challenge กับ Skill เนี่ย Challenge เราก็รู้ละว่าจะต้อง Set ให้มันพอดี ให้มันท้าทาย แต่ก็ไม่สูงเกินไป แล้วก็ไม่ต่ำเกินไปจนเบื่อ ขณะเดียวกัน เมื่อ Set ให้มันสูงระดับนึง ถ้าจะมีช่วยเสริมก็คือ ช่วยเสริม Skill ก็ฝึกทักษะ Skill ที่คิดว่าเขาขาดอยู่ ในการทำภารกิจ Mission อันนั้น ให้มันสมบูรณ์ ถ้าอย่างนี้ก็จะรอบด้านมากขึ้น”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ P-001)

“อันแรกตะกี้เราพูดคำว่าตัวเองก่อนนะ Flow ของตัวเองอ่ะ ไม่สมาธิสั้น มี Focus Point ที่ดี ไม่หลุด ไม่เอ๋อ ไม่อ๊อง อะไรอย่างงี้ กับอันที่สองคือ ไปจัดการ Conflict ภายในองค์กร ที่มันเตะตัดขาเรา หรือว่าความรู้สึกที่มันไม่ Smooth ในการทำงาน ตะกี้พี่ยกตัวอย่างเช่น องค์กรเราขับเคลื่อนช้า กระบวนการในการเซ็นเอกสารมันช้า มันเลยทำให้ Flow ในการทำงานมันไม่ค่อยลื่น อะไรอย่างเงี้ย งั้นแนวทางในการพัฒนาเรื่องนี้คือ ตัวเองก็ต้องเข้าใจก่อนว่า เราอยู่ไอ้ฝั่งสมาธิของเรา ส่งผลเสียอะไรบ้าง เพราะฉะนั้นเราอาจจะต้องพัฒนาเรื่องของ Mindfulness สติ หรือเรื่องของความฉลาดทางอารมณ์ของเรา หรือเรื่องแบบ Make it happen, Get thing done อะไรอย่างเงี้ยค่ะ พัฒนาวิธีการ Focus จดจ่อในงานของตัวเองให้ได้มากที่สุด โดยขจัดอุปสรรคขัดขวางที่เรียกว่า สติ สมาธิ ศีล ปัญญา สมาธิ ทั้งหลายออกไป”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ P-002)

“จริงๆ ทุกอย่างอ่ะ มันก็คือมาจากปัจจัยที่ใกล้เคียงกัน เหมือนกันนะ มันก็ส่งผลต่อกันแหละ เชื่อมโยงกันไป จะให้บอกว่า ลื่นไหลหรอ มันก็ต้องตามนิยามของเราด้วยใช่ไหม ว่าเราเหมือนจดจ่อ จดจ่อนี่ก็คือ การเห็นความสำคัญของสิ่งที่เราทำ เห็นคุณค่า ของสิ่งที่เราทำอยู่ เห็นคุณค่าของคนที่เราปฏิสัมพันธ์ด้วย จดจ่อ ทำแล้วเราก็มีความสุข มีแรงจูงใจภายใน จดจ่อ บางทีทุกวันน่ะต้องมานั่งแบบ เฮ้ย อ้าว ขึ้นโต๊ะแล้ว ถ้าวันไหนไม่ได้ขึ้นโต๊ะ นั่งทำงานเนี่ย จดจ่อ ยาว มันก็รู้สึกว่า มันไม่ใช่ตัวเรา แต่ถ้าจะพัฒนาหรอ มันก็เหมือนกับสภาพร่างกายเกี่ยวด้วยนะ คือเราบางทีเราตาเบลอ สภาพร่างกายไม่โอเคเนี่ย มันก็นำไปสู่การเหมือนมีปัจจัยรบกวนด้วย แต่ถ้าเราไหวปุ๊บเนี่ยตรงนั้นน่ะ เราผ่อน เรายืดร่างกาย เราดูแลร่างกาย ก่อนที่จะเข้าสู่โหมดของการทำงานอ่ะ มันจะโฟลว์ได้นานมาก มันจะโฟลว์ยาวเลย โดยที่แบบไม่ได้มีอุปสรรคทางด้านนี้เข้ามาเกี่ยวข้อง มาขัดจังหวะเรา เพราะบางทีการเจ็บป่วย หรือการทางด้านร่างกาย หรืออะไรอย่างเงี้ย บางทีมันมาเข้ามาขัดไอ้ตรงนี้ได้เหมือนกันนะ แต่ว่าเราต้องเตรียมความพร้อม การเตรียมความพร้อมของกาย ใจ ก่อนที่จะทำงานเนี่ย มันทำให้พัฒนาโฟลว์ได้ เตรียมความพร้อมกายใจของแต่ละวัน ด้วยวิธีไหนก็ได้ ของเรา ที่เราถูกจริตด้วย แต่ละคนถูกจริตด้วย ว่าวิธีไหนของฉัน คือทำให้ฉันแบบเป็นการเตรียมกายใจของฉันในวัน

นั้น บางคนก็อาจจะแบบกินกาแฟก่อน บางคนมีความสุขของฉันแบบนี้ ฉันก็ขอเตรียมก่อน แล้วก็เข้ามาโหมดของการโฟลว์”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ P-003)

“เอ่อ ก็คงจะตั้งเป้าแล้วล่ะ กำหนดเป้าหมายในงานนั้นแหละ ว่าเราจะทำงานเนี้ยไปถึงไหน ที่เรียกว่าเสร็จ แล้วก็ตั้งใจทำ แล้วก็อาจจะพยายามเลือกงานที่ตัวเราอ่ะชอบด้วย ว่างานเนี้ย หรือเรารักที่จะทำงานนี้ เช่น ผมเนี่ยชอบสอน ชอบบรรยาย ชอบพูด อะไรเงี้ย ก็จะพยายามเตรียมเนื้อหา การสอน อะไรเงี้ย ก็จะมีความสุขมาก ว่าเอ้ย เราจะต้องพูดยังไง อะไรเงี้ย คือเหมือนกับจินตนาการภาพในสิ่งที่เรากำลังจะไปทำ ว่ามันจะออกมาเป็นแบบไหน แล้วก็จะทำโดยที่แบบไม่ได้สนใจอะไรเลย ทำไปตั้งหน้า ตั้งตาทำ อะไรประมาณนี้ ส่วนถ้าพูดถึงบรรยากาศโดยรอบ ถ้าบอกว่าจะทำงานให้ลื่นไหล ให้แบบให้ Flow ไปอย่างเงี้ยครับ บรรยากาศโดยรอบ ก็เปิดเพลงคลอเล็กๆ อะไรงี้ ก็จะทำให้บรรยากาศในการทำงาน มันไปได้เรื่อยๆ ไม่เงียบจนเกินไป สำหรับผมนะ”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ S-002)

“จะดีไซน์ ที่เคยบอกอ่ะครับ สมมติว่าเรามีอยู่ 7 งาน ใช่ไหม เราจะดีไซน์ไว้ก่อนว่า ที่บอกว่าเราจะดีไซน์งานที่ว่า สำคัญน้อย สำคัญมาก เร่งมาก เร่งน้อย แล้วเราจะมาเรียง Priority ว่าอันไหน ณ ตอนเนี้ยที่มันจำเป็นต้องเสร็จก่อน 1 2 3 พอถ้าเราเรียงลำดับความสำคัญได้ และเรากำหนดว่าไอ้งานเนี้ยมี Deadline เมื่อไหร่ครับ พอเราเรียงได้เสร็จแล้วเนี่ย สมาธิมันจะมา มันจะมาแล้วพอเราเรียงความสำคัญ จัด Deadline ที่การนัดหมายต้องเสร็จเมื่อไหร่ อย่างเงี้ยครับ ถ้าไม่เสร็จไม่ต้องกลับบ้าน เอาจริงๆ ก็เคยกลับบ้านตี 2 ทำงานเสาร์อาทิตย์ ต้องกลับมาทำต่อ เพราะมันไม่เสร็จ เพราะมันไม่เสร็จ Flow เลยทีนี้ แต่ตอนนั้นเป็นหัวหน้าแผนกนะครับ ที่บอกแล้ว งานมันอยู่บนบ่า พอจัดลำดับความสำคัญมา อะไรเงี้ย แล้วเรามีเส้นขีดเส้นตายปุ๊บ นั่นแหละ Flow แน่นอน”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ S-001)

“สมาธิจดจ่อกับงาน จะมีวิธียังไง บางทีก็ต้องเอาพวกเป้าหมาย เป้าหมายต่างๆ มาบอกเขา ไม่ว่าเอ้ย งานนี้น่าจะต้องทำให้บรรลุผล ทำให้เสร็จ ภายในเวลานั้นเวลานี้นะคุณ มันก็ต้องเหมือนกับมีข้อกำหนด มีกำหนดเวลาเข้ามา”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ S-003)

“เทสต์เรื่องการอบรมก็ได้นะ ที่เก็บชั่วโมงที่ต้องฟังแล้วต้องถามตอบเป็นระยะ คือหมายถึงว่า สมมติอบรมหนึ่งวัน สมมตินะ นั่งฟัง 15 นาทีแล้วก็ต้องมีควิซให้ทำหลังจบ มันจะทำให้

แบบคนจะแบบอ่านมากขึ้น นั่งฟังมากขึ้น เดี๋ยวนี้มันจะมีแบบออนไลน์ อบรมกี่โมงก็ได้ จะบ้าน จะที่ทำงาน จะพักเที่ยง เสาร์อาทิตย์ก็ได้ ออนไลน์อะ เข้าได้หมด ถ้าจะให้คนนั่งทำงานจริงๆ น่าจะต้องทำงานที่มันแบบเยอะๆ ก่อนอะ ไม่ต้องยากแต่เยอะ ให้คนมันไม่ไปไหนอะ มันก็ต้องเริ่มจากอย่างนั้นมั้ง แล้วเดี๋ยวมันก็จะชินไปเอง”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ E-001)

“วางแผน ใช่ แต่ละวันพี่จะมีการวางแผนตอนเช้า ว่าวันนี้พี่จะทำอะไรบ้างครับ พอพี่มีแผนเสร็จ คือวันนี้พี่ต้องเสร็จอันนี้ พี่ก็ต้องพยายามให้สมาธิอะ ตามแผนที่พี่วางอะครับ อาจจะไม่ได้เป๊ะเยอะมาก แต่อาจจะมีความยืดหยุ่นนะ ไม่ได้เคร่งขนาดนั้น แต่มันจะเป็น Flow ของมัน ว่าอันนี้เสร็จ อันนี้ต่อ อันนี้เสร็จ อันนี้ต่อ มันจะไม่หลุด ว่าเราต้องทำอะไรบ้างครับ ไม่ครับ ต้องมีความยืดหยุ่น เพราะบางทีเรามีงานแทรกไง ต้อง Priority อีกทีนึง”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ E-002)

“ถ้าโฟกัสจริงๆ เลย ก็จะเป็นเคสที่ว่า มันจะถึงกำหนดแล้วครับ แล้วมันยังตัดจบไม่ได้ บางงานมันอาจจะต้องการแรงบันดาลใจของงานนั้นๆ อย่างเช่นงานนึง ฉันไม่มี ณ ตอนนั้นคิดงานพวกนั้นไม่ออก ก็เราอาจจะไปทำอีกงานนึงก่อน ถ้ามันคิดได้ ก็ย้อนกลับสวิตช์ไปสวิตช์มา แต่ว่าถ้ามันถึงกำหนดจริงๆ มันต้องจบแล้ว มันต้องเลิกจับแล้ว ต้องเคลียร์งานนี้แล้ว ท่านี่เลย ก็คือ ใส่หูฟังฟังเพลงไปเลย ตัดเสียง ใช่ ไม่ต้องสนใจใคร นู่นนี่นั่น”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ E-003)

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 9 คน พบว่า แนวทางการพัฒนาภาวะลื่นไหลในการทำงานมีหลายมิติ ได้แก่ การออกแบบระดับความท้าทายของงานให้เหมาะสมกับทักษะของผู้ปฏิบัติงาน การฝึกเสริมทักษะที่ยังขาด การพัฒนาสติ สมาธิ และการจัดการอารมณ์ การเตรียมความพร้อมของร่างกายและจิตใจก่อนทำงาน การวางแผนงานและจัดลำดับความสำคัญ การกำหนดเป้าหมายและเส้นตายของงาน การลดสิ่งรบกวนจากสภาพแวดล้อม รวมทั้งการใช้วิธีการหรือเครื่องมือที่ช่วยให้บุคคลจดจ่อกับงานได้ต่อเนื่องมากขึ้น ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า ภาวะลื่นไหลในการทำงานไม่ได้เกิดขึ้นเองโดยอัตโนมัติ แต่ต้องอาศัยทั้งการออกแบบงาน การจัดการตนเอง และการสนับสนุนจากบริบทการทำงานร่วมกัน

4.3.2.3 แนวทางการพัฒนาการใช้จุดแข็ง

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการใช้จุดแข็ง พบว่า ผู้ให้ข้อมูลได้เสนอแนวทางพัฒนาในหลายลักษณะ ทั้งในระดับบุคคล ระดับงาน และระดับ

องค์การ เช่น การสำรวจและทำความเข้าใจจุดแข็งของตนเองอย่างต่อเนื่อง การค้นหาความสอดคล้องระหว่างสิ่งที่ตนมองว่าเป็นจุดแข็งกับสิ่งที่ผู้อื่นมองเห็น การเปิดโอกาสให้บุคคลได้ใช้จุดแข็งผ่านงานจริง การมอบหมายงานให้เหมาะสมกับบุคคล การโค้ช การเป็นพี่เลี้ยง การสนับสนุนรายบุคคล การสร้างบรรยากาศที่ปลอดภัยทางจิตใจ ตลอดจนการเปิดพื้นที่ให้พนักงานได้แสดงศักยภาพและแลกเปลี่ยนความสามารถระหว่างกัน ทั้งนี้ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้กล่าวไว้ว่า

“อื้อ คือถ้าทำนิยามจริงๆ เนี่ย แล้วว่าจุดแข็งเนี่ย มันก็ขึ้นอยู่กับ มันเป็น Relative นะ เป็นความสัมพัทธ์กับกาลเวลา มันแข็งเมื่อเวลาใดเวลาหนึ่ง ดังนั้นเนี่ย มันไม่ใช่แข็งถาวรว่ามนุษย์คนนี้มีจุดแข็งเรื่องนี้ เพียงแต่ ณ ช่วงเวลานั้นเขาแข็งอันนั้น ดังนั้นการพัฒนาการใช้จุดแข็งเนี่ย เราก็ต้องรู้ก่อนว่า อะไรที่คุณสมบัติไหนที่เขาอ่อนอยู่ แล้วก็พัฒนาจุดอ่อนนั้น พอพัฒนาระดับนึงไอ้จุดอ่อนที่เคยเป็นจุดอ่อน มันก็จะกลับมาเป็นจุดไม่อ่อน หรือไปถึงจุด กลายเป็นจุดแข็งเลยก็ได้ ขณะเดียวกัน ที่เคยเป็นจุดแข็ง ถ้ามันขาดการใช้งาน มันก็อาจจะตกลงมา กลายเป็นจุดอ่อนก็ได้เหมือนกัน ดังนั้นการใช้จุดแข็งเนี่ย คงจะเป็นในเรื่องของการที่มีการสำรวจอยู่เป็นระยะ ว่าตอนนี้ตัวเราเองเนี่ย ขาด Character ส่วนไหน กับอีกอันนึง ถ้าเราเลยมาถึงขั้นที่มัน Craft เข้ากับ Job ที่เป็นกับงานเนี่ย มันก็มีงานแต่ละประเภทที่ใช้จุดแข็งไม่เหมือนกัน แล้วเราต้องดูว่าภารกิจ Mission ตรงนั้น ที่ตอนนี้เรา Set ตัว Challenge ใน Flow Channel เนี่ย ต้องใช้จุดแข็งอะไร เราก็ให้ความรู้กับทีม ในการที่เขาจะดึงจุดแข็งนั้นเนี่ยขึ้นมาใช้ หรือในมุมกลับกัน ในงานนั้นเนี่ย จะทำยังไง ให้เขาใช้จุดแข็งของเขาในการทำภารกิจนั้นให้สำเร็จ”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ P-001)

“Job Crafting กับ Strength Use แนวทางในการทำเรื่องนี้คือ 1. หาให้เจอจุดแข็งของเรา ที่เราคิด กับจุดแข็งของเราที่คนอื่นมอง Matching ให้เจอ แปลว่า Very แข็ง แข็งสุดๆ 2. หาวิธีการ Utilize จุดแข็งตัวเอง เช่น หาเวทีในการโชว์ บางคนถ่ายรูปเก่ง ก็เอาภาพเนี่ยเข้าไปเป็นเครื่องมือในการทำงาน บางคนทำ AI เก่งมากเลย ก็เอา AI ไปใช้ในเครื่องมือในการทำงาน บางคน Present เก่งมาก ก็ขออนุญาตเป็น Presenter งานประจำปี Annual Plan บางคนอาจจะแบบว่าเป็นพิธีกรในงานเก่งมากเลย แล้วก็เอา Utilize ตัวเองก็คือไปเป็นพิธีกรในงานทั้งหลายในองค์กร อะไรอย่างเงี้ย บางคนร้องเพลงเก่งมากเลย แต่ไม่อยากลาออกจากบริษัท พี่เคยเจอที่ธนาคาร ร้องเพลงเก่งมาก ไปประกวดหลายเวทีมากนะ แต่เขารักธนาคาร เขาไม่อยากลาออกจากธนาคาร เขาก็ทุกครั้งที่มีงาน เขาขึ้นเวทีหมดเลย ร้องเพลงโชว์ อะไรอย่างเงี้ย ก็เหมือนตัวเขาได้ใช้จุดแข็งของตัวเองด้วยร้องเพลงโชว์ ไม่ว่าจะเป็นงานปีใหม่ งาน Outing งานเกษียณอายุผู้บริหาร อะไรอย่างเงี้ย เขาร้องทุกเวที”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ P-002)

“อ๋อ การไปกระตุ้นคนอื่น ใช่ไหม ก็ต้องสร้างบรรยากาศที่เขาแบบปลอดภัยอ่ะ เขาต้องปลอดภัย และเขาก็ต้องเหมือนกับมองสิ่งที่ มุมมองของโลกนี้ ที่มันเป็นอะไรที่เป็นเรื่องปกติอ่ะ จุดแข็งนั้นถึงจะขึ้นมานะ ถ้าเกิดเขามีความหวาดกังวล ไม่ปลอดภัย บางทีจุดแข็งนั้นก็จะไม่ถูกนำมาใช้ ทั้งๆ ที่มีอยู่นะ ใช่ แล้วมันก็ไปเกี่ยวข้องกับโฟลว์นะ เออ เหมือนกับจุดแข็ง เราก็เหมือนมีภาวะของความปลอดภัย แล้วก็มีภาวะของความปลอดภัย Psychological Safety”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ P-003)

“ส่วนใหญ่ ถ้าเรากระตุ้นจุดแข็งเขาอ่ะ ก็คือ เขาเรียกว่าอะไร การมอบหมายงาน มอบหมายงานครับ อันนี้เลย การมอบหมายงาน ที่บอกว่า ที่เราเคยบอกว่า มอบหมายงานให้ถูกกับคน ใช่ เออ ถ้าเรามอบหมายงานให้คน จะเสริมสร้างประสบการณ์เขา เออ การทำงานเพื่อมาพออย่างเขาอ่ะ แข็ง แต่แข็งไม่พอ ถ้าเขามีการรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้น หรือพอมีปัญหาเนี่ย เราไปโค้ชเขาครับ มีการใช้มอบหมายงาน แล้วก็มีการโค้ชชิ่ง หรือการเมนเทอร์เขา ให้เขาเรียนรู้งาน เนี่ยก็คือสร้างจุดแข็งแท้ คือถ้าคนเก่ง แต่ไม่ได้มีการรับผิดชอบอะไรเลยอ่ะ มันก็ไม่มีการพัฒนา”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ S-001)

“สำหรับผมนะ เหมือนกับ การพัฒนา อย่างแรกเลย คือ ต้องรู้ก่อนครับ ต้องรู้ก่อนให้ได้ว่า หรือว่าต้องไปหาก็ได้ ไปศึกษาด้วยวิธีการไหนก็ได้ ว่าตัวเราเนี่ยมีจุดแข็งในด้านไหน อย่างผมเนี่ย อย่างส่วนตัวผมชอบ คือมีจุดแข็งในการพรีเซนต์ นำเสนอ สื่อสาร อะไรอย่างงี้ ก็จะพยายามที่จะมองหาช่องทาง มองหาโอกาสต่างๆ ที่มีการหยิบยื่นเข้ามา หรือว่าจะเป็นช่องทางเปิดๆ ในการที่จะได้มีโอกาสไปร่วมงาน อะไรประมาณเนี้ย เพื่อที่จะเข้าไปสื่อสาร ไม่ว่าจะเป็นโรงเรียน วิทยาลัย มหาวิทยาลัย อะไรเงี้ย ที่เข้ามาเสนอว่า เออ อยากจะทำไหม อะไรเงี้ย ผมก็เมื่อเห็นมันเป็นโอกาส และก็รีบไขว่คว้าเลย เนี่ยก็คือ เพราะว่าเรามีตรงนี้อยู่แล้ว เป็นจุดแข็งของตัวเองอยู่แล้ว ก็พยายามที่จะไม่ทิ้งโอกาสที่ได้รับเข้ามา อะไรเงี้ย ก็เป็นการพัฒนาจุดแข็งที่ดีมากมากเลยสำหรับผมนะ คือไม่เลือกทิ้งโอกาสแล้วกัน”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ S-002)

“ก็บางครั้งก็ต้องแบบ คือถ้าเรามีงานอะไร งานต่างๆ ที่จะทำเนี่ย เราก็ต้องลองให้ทีมงานแต่ละคนเสนอความคิด ว่างานนี้เนี่ย เป็นงานแบบนี้เนี่ย ใครมีแนวทางที่จะทำงานอย่างไรให้แต่ละคนเสนอไอเดียมา คือทุกคนมีความคิด มีไอเดียในมุมมองที่ไม่เหมือนกัน เราต้องเปิดโอกาส

เปิดโอกาสให้เขาได้แสดง ใช่ครับ บางทีงานอาจจะยาก แต่เบื้องต้นเราอาจจะลองให้เขาไปทำก่อน ให้เขาได้ดึงศักยภาพของเขาออกมา”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ S-003)

“หมายถึง อย่างเช่นสมมติความรู้ความเข้าใจโดยทั่วไปที่สังเกตคนรอบๆ ตัวเนี่ย เขาเอาทักษะแบบไหนมาใช้กันบ้าง ส่วนใหญ่ก็ตัวใครตัวมัน เออ ทุกคนจะรู้เลยว่าถ้าเราทำงานประเภทนี้เรื่องนี้หัวข้อนี้อยู่ ต้องเดินไปถามใครอะ แต่ในทุกคนในที่ทำงานเนี่ยมีทักษะเฉพาะตัวถูกต้องไหม ก็แบบแต่ละคนมีงานที่ตัวเองถนัด แตกต่างกันออกไป ทักษะ เขาเรียกว่าเป็นความรู้ความเชี่ยวชาญของหัวข้อใดหัวข้อหนึ่งดีกว่า บางคนอาจจะมีหลายหัวข้อ แล้วแต่ว่าใครจะโชคดีเป็นพนักงานหนึ่งคนมันไม่ได้ตรวจเหมือนกันน่ะ เราก็ต้องตักตวงเอาเอง อันนี้ อันนั้นน่ะ พวกนั้นน่ะ ผมมองว่ามันเป็นจุดแข็งน่ะ คือที่จะใช้ในงานอย่างเงี้ย”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ E-001)

“จริงๆ มันเป็นการที่ สำหรับพี่ ที่เป็นคนเข้าปรึกษาคน เมื่อกี้เนาะ เห็นน้องคนเนี้ย เออ มีความเด่นด้านเนี้ย หรือว่าสามารถพัฒนาได้ เราก็จะพยายามส่งเสริม สนับสนุนดีกว่าว่า เออ ควรจะทำอย่างงี้นะ อย่างงี้ อย่างเงี้ยครับ เราเป็นเหมือนโค้ชมากกว่า แต่ว่า มันก็อยู่ที่ตัวเขาด้วยนะ เขาจะเอาหรือเปล่า เราก็ได้แต่ชี้แนะ เออ อันนี้ควรทำอย่างงี้ ใช่ครับ รายบุคคลครับ แต่ส่วนใหญ่จะเป็นคนที่อยู่รอบวงเรา”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ E-002)

“ถ้าสำหรับที่หน่วยงานนี้ก็คือ ต่างคนต่างมันจะรู้ ว่าใครทำพาร์ทอะไรได้อยู่แล้วอ่ะ เรื่องนี้ไม่ค่อยมีปัญหาอะไร ก็คือเนี่ย สมมติว่า อย่างรู้ว่าเพื่อน เฮ้ย ไอทีมันเก่ง ซึ่งมันก็จะอยู่แล้ว ทุกคนจะรู้ พอมีปัญหาเรื่องเนี้ย ก็จะเข้าไปหาเขา เรื่องอื่น เรื่องที่เป็นแนวๆ อื่น วิชาการจ๋า คนนาย A มันก็จะ คือทุกคนมันจะมีสัญลักษณ์ของบุคคลอ่ะ ที่คนอื่นเขามองเห็นกันอยู่แล้วอ่ะ ก็หมายความว่า คือในสังคมที่ทำงานของพี่เนี่ย ก็เปิดโอกาสให้คนแสดง ทุกคนน่ะจะมีคาแรคเตอร์ใช่ไม่รู้ด้วยความไอ้นี่รีเปล่า แต่ทุกคนก็จะมองกันออกว่า เฮ้ย ถ้างานเนี้ย ต้องคนนี้ ถ้างานนี้ต้องคนนี้ ที่หมายถึงว่า ทุกคนน่ะทำงานเหมือนกันได้ แต่ถ้าอยากให้งานโปรเจกต์นี้เพอร์เฟกต์ ก็จะวิ่งไปหานาย A นาย B”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ E-003)

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 9 คน พบว่า แนวทางการพัฒนาการใช้จุดแข็งประกอบด้วยหลายมิติ ได้แก่ การสำรวจและทำความเข้าใจจุดแข็งของตนเองอย่างต่อเนื่อง การค้นหาความสอดคล้องระหว่างสิ่งที่ตนคิดว่าเป็นจุดแข็งกับสิ่งที่ผู้อื่นมองเห็น การเปิดโอกาสให้บุคคลได้ใช้จุดแข็งผ่านงานจริงหรือเวทีที่เหมาะสม การมอบหมายงานให้สอดคล้องกับความสามารถ การเพิ่มความรับผิดชอบควบคู่กับการโค้ชและการเป็นพี่เลี้ยง การสนับสนุนรายบุคคลโดยพิจารณาความแตกต่างของแต่ละคน ตลอดจนการสร้างบรรยากาศที่ปลอดภัยและเปิดพื้นที่ให้บุคคลได้แสดงศักยภาพของตนอย่างไม่หวาดกลัว ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า การใช้จุดแข็งจะพัฒนาได้ดีเมื่อบุคคลรู้จักตนเอง ได้รับโอกาสให้ใช้จุดแข็งอย่างเหมาะสม และมีบริบทการทำงานที่เอื้อต่อการมองเห็น ยอมรับและดึงศักยภาพของแต่ละคนออกมาใช้อย่างต่อเนื่อง

4.3.2.4 แนวทางการพัฒนาการจัดแจงในงาน

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการจัดแจงในงาน พบว่า ผู้ให้ข้อมูลได้เสนอแนวทางพัฒนาในหลายลักษณะ ทั้งในระดับบุคคล ระดับหัวหน้างาน และระดับองค์การ เช่น การสร้างความตระหนักรู้ให้พนักงานประเมินงานของตนเองก่อนว่าอะไรควรปรับ อะไรควรคงไว้ การเปิดโอกาสให้ทดลองปรับวิธีทำงาน การให้อำนาจในการตัดสินใจ การถ่ายทอดเทคนิคหรือประสบการณ์จากผู้ที่มีความชำนาญ การจัดอบรมเรื่องการปรับปรุงกระบวนงาน การสนับสนุนจากหัวหน้าในฐานะแบบอย่าง และการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ปลอดภัยและเปิดกว้างต่อการเสนอแนวทางใหม่ ๆ ซึ่งสะท้อนว่าการพัฒนาการจัดแจงในงานไม่ได้เกิดจากตัวพนักงานเพียงลำพัง แต่ต้องอาศัยทั้งความพร้อมของบุคคลและบริบทขององค์การร่วมกันด้วย

“ในงานบัญชีด้วยกัน อีกคนนึง ความละเอียดเป็นจุดอ่อนของเขา แต่เขามีจุดแข็งคือเรื่องของความสำนึกรู้คุณ เราก็ต้องให้เขามองงาน ทำงานบัญชีเนี่ย เป็นการตอบแทนคุณของแผ่นดิน ว่าทำยังไงให้เงินไม่รั่วไหล เงินภาษีไม่รั่วไหล เราก็จะทำเหมือนกับทางอ้อม ให้เขาทำงานสำเร็จขึ้น เช่นนี้เป็นต้น ดังนั้นเทคนิคการใช้จุดแข็งในการทำงาน มันก็มีหลายแนวทาง จะใช้จุดแข็งโดยตรง เพื่อไป Challenge กับภารกิจนั้นเลยก็ได้ หรือว่าไอ้งานนั้น รู้ธรรมชาติของงานนั้นว่ามันจะต้องใช้จุดแข็งอะไร ก็พยายามพัฒนาจุดแข็งของ Character ของคนที่ทำตรงนั้น ให้ใช้คุณสมบัตินั้นได้เก่งขึ้น”

“ได้เลย ก็เรื่องเดียวกัน จริง ๆ มันเรียงมามันก็ดี มันก็ไล่เรียงกันหมดแล้ว ไล่เรียงกันอยู่แล้ว เพียงแต่เอาผลขึ้นมาก่อน ว่าจะเป็นการจ้างงานที่ยั่งยืนขึ้นมาก่อน”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ P-001)

“Job Crafting กับ Strength Use แนวทางในการทำเรื่องนี้คือ 1. หาให้เจอจุดแข็งของเรา ที่เราคิด กับจุดแข็งของเราที่คนอื่นมอง Matching ให้เจอ แปลว่า Very แข็ง แข็งสุด ๆ

2. หาวิธีการ Utilize จุดแข็งตัวเอง เช่น หาเวทีในการโชว์ บางคนถ่ายรูปเก่ง ก็เอาภาพเนี่ยเข้าไปเป็นเครื่องมือในการทำงาน บางคนทำ AI เก่งมากเลย ก็เอา AI ไปใช้ในเครื่องมือในการทำงาน บางคน Present เก่งมาก ก็ขออนุญาตเป็น Presenter งานประจำปี Annual Plan บางคนอาจจะแบบว่าเป็นพิธีกรในงานเก่งมากเลย แล้วก็เอา Utilize ตัวเองก็คือไปเป็นพิธีกรในงานทั้งหลายในองค์กร อะไรอย่างเงี้ย บางคนร้องเพลงเก่งมากเลย แต่ไม่อยากลาออกจากบริษัท เขาก็ทุกครั้งที่มีงาน เขาขึ้นเวทีหมดเลย ร้องเพลงโชว์ ไม่ว่าจะเป็นงานปีใหม่ งาน Outing งานเกษียณอายุผู้บริหาร อะไรอย่างเงี้ย เขาร้องทุกเวที”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ P-002)

“เขาก็ต้องดูว่า เขาต้องรู้ก่อนว่า ไอ้สิ่งที่ทำ มันส่งผลยังไง ต้องรับรู้สิ่งที่ทำก่อน ต้องประเมิน พอรับรู้ประเมิน ก็ต้องมีการยอมรับ ว่าสิ่งที่เกิดขึ้น ที่ทำอยู่ เป็นไม่ดี ดียังไง มันต้องประเมินได้ก่อน ถ้าแบบประเมินในทางที่แบบดี มันจะไปสู่การปรับไหม ก็ไม่ปรับ เพราะฉะนั้น เขาก็ต้องมีคนที่มีใจที่อยากจะปรับ แล้วมองว่า มันต้องพัฒนา แต่ในขณะเดียวกัน อาจจะมีคนอื่นเข้ามาเกี่ยวข้องได้ด้วยเหมือนกัน เช่น ผู้นำ หรืออะไรอย่างเงี้ย คนที่เป็นหัวหน้า หรือผู้อยู่มาก่อน เป็นคนคอยชี้แนะแนวทาง คอยเป็นตัวอย่าง แบบอย่าง อะไรอย่างเงี้ยด้วย ที่จะแบบเห็น พอเขาเห็นปุ๊บ เขาก็เออ มีแนวทางที่ดี แล้วนำไปสู่ผลงานที่ดี แล้วก็ความสุข ที่เกิดจากการได้ปรับ ได้อะไรอย่างเงี้ยใช่ แล้วก็วัฒนธรรมเนาะ สังคม ประมาณเนี้ย มันก็เข้ามาเกี่ยวข้องด้วย บรรยากาศอะไรต่าง ๆ”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ P-003)

“Job Crafting ไอ้ Lean Process ก็ Lean Process แต่พอมาเป็น Mindset เนี่ย ใช่ ยาก ผมบอกเลยยาก คล้าย ๆ ว่าตอนนี้มันเป็นนโยบายของ (องค์การรัฐวิสาหกิจฯ...) เลยนะว่า เฮ้ย คุณต้องมี ตอนแรกใหม่ ๆ เราใช้เป็นส่วนหนึ่งของการอบรม มีการอบรม Lean Process เราจะวางงานเป็นบล็อก ๆ ว่า 1 งานจะไปทางเงี้ยครับ มีกี่ขั้นตอน แล้วก็ให้ไปวิเคราะห์ว่า ขั้นตอนไหนสามารถลด ขั้นตอนไหนใช้เวลาเท่าไหร่ ลดอะไรตรงไหนได้บ้าง ใช้คนกี่คน ผู้บริหารก็บอกว่าก็ต้องมาคุยว่า เฮ้ย มัน 3 วันจริงไหม ใช้คน 2 คนจริงไหม หรือว่าใช้คนแค่ 1.5 คน หรือใช้คน 1 คน แต่เพิ่มเป็น 4 วันเพื่อความคุ้มค่า แล้วก็อันเนี้ยต้องไปถ่ายทอดองค์ความแนวคิดให้กับผู้ปฏิบัติ”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ S-001)

“ผมคิดว่า น่าจะต้องพิจารณาเลือก มันก็ไม่ค่อยดีนะ แต่มันก็เพื่อให้มันได้ประสิทธิภาพ เพื่อที่จะพัฒนาตัวเอง ก็เลยต้องพิจารณาเลือกส่วนงาน ถ้าสมมติว่าเป็นงานใหญ่พยายามเลือกส่วนงาน หรือว่าถ้าเป็นงานเล็ก ก็ต้องพิจารณาว่าจะทำยังไงในงานที่เราต้องถนัดด้วย

เพราะว่ามันเป็นการ Craft Job ขึ้นมา มันก็เลยต้องพยายามพิจารณาเลือกนิดนึงว่า เราจะทำงานเนี้ย แล้วก็ต้องทำมันออกมาให้ดีที่สุดด้วย ถึงจะเรียกว่าเป็นการพัฒนา เพราะถ้าทำ เลือกมาทำ แล้วเราทำได้ไม่เต็มที่ มันก็จะไม่ได้เป็นการเอาจ๊อบที่เราคราฟต์มา พัฒนาตัวเอง”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ S-002)

“ก็ส่วนใหญ่ที่ทำงานกับน้อง ๆ มา ก็จะใช้วิธีสอน งานหลาย ๆ อย่างส่วนใหญ่จะมีมาตรฐานให้ทำอยู่แล้ว แต่อย่างงานของการไฟฟ้าเนี่ย ผมก็บอกน้อง ๆ ว่า เอ้ย บางอย่างเราไม่จำเป็นต้องตามมาตรฐานมากก็ได้ งานไฟฟ้าเนี่ยสำคัญที่สุดคือ ต้องสามารถจ่ายไฟได้อย่างปลอดภัย คือรูปแบบอาจจะไม่ต้องเหมือนมาตรฐานเป๊ะ ๆ ก็ได้ แต่สามารถจ่ายไฟได้และปลอดภัย อันนี้ถือเป็นเรื่องที่สำคัญ บางทีเราอาจจะเปลี่ยนแปลงรูปแบบ ลดกระบวนการลงไปบ้างก็ได้ เพื่อทำให้รวดเร็วขึ้น แล้วก็ประหยัดทรัพยากรได้มากขึ้นด้วย ก็ต้องใช้วิธีสอนกัน”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ S-003)

“งานที่ทำอยู่เป็นอย่างนี้อยู่แล้ว ทุกคนมีสิทธิ์มีเสียงตัวเอง แบบพูดคุยกันได้ แม้กระทั่งกับเพื่อนร่วมงาน หรือกับหัวหน้าทีม หรือกับผู้บังคับบัญชา เขารับฟังหมดคู่อยู่แล้ว แต่เปิดกว้างมาก งานที่ทำอยู่มันเลยรู้สึกว่า ทุกคนคิดเป็นของตัวเองได้ ถ้าเกิดเป็นสเกลงานที่บอกว่าแบบเฮ้ย คนเรารู้เรื่องงานนี้อยู่แล้ว เราทำแค่นี้พอแล้ว ทุกคนมีสิทธิ์ตรงนั้นหมดเลย ในเฉพาะงานที่ตำแหน่งที่ทำนะ ให้ฝึกตัดสินใจในงานตัวเองเนาะ เพราะว่าหนึ่ง คุณต้องสรุปประเด็น คุณต้องสรุปเป็นรายงานของตัวเอง ไม่มีใครมาสรุปให้คุณ”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ E-001)

“อ๋อ อันนี้น่าจะเป็นเรื่องเทคนิคมากกว่า น้องอาจจะบอกเขาว่า เออ ไอ้แบบเนี้ยควรจะใช้อะไร อย่างล่าสุด พี่ก็บอก ลองเอา AI ดิ มันมีตรวจอะไรทั้งหมดอะ พี่ก็เขียน Prompt ลงไป อันนี้เขาว่าใช้เก่งเลย เขาก็พัฒนา เขาก็ดูเรื่อย ๆ ทำเรื่อย ๆ เออ มันก็กลายเป็นการลดงานเขาในตัวที่เขาจะต้องมานั่งอ่านทีละบรรทัด อ่านว่า ตรงไหนผิด ลดการสอบทานไปอีกหลาย ๆ ระดับ ใช่ครับ แชร์เทคนิค หรือการแชร์สิ่งที่เราเจอ ก็ได้ เพื่อเป็นประสบการณ์ กับน้อง ๆ”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ E-002)

“ก็ใช่ หน่วยงาน ตำแหน่งหน้าที่ของเราเนอะ มันถูกเซ็ตอยู่แล้วว่า มันต้องทำตามวิธีการแบบนี้ มันต้องเริ่มยังไง แล้วจบยังไง ตรงในดีเทลเล็ก ๆ มันก็คือแล้วแต่ว่าความสามารถความถนัดในวิชาชีพของเรานั่นแหละ ที่จะไปช่วยลดระยะเวลา หรือว่าจะทำยังไงให้เราไม่ต้องเครียด

เพิ่มเติมเนาะ จากเสพสื่อ เสพอะไรด้วย เอ้ย เทรนด์อันนี้มา คำนี้มา มันคืออะไรอะไรอย่างเงี้ย มันก็ต้องเป็นการเรียนรู้ของเราเองเลย อย่างเช่นเหมือนตอนนี้ AI มา เราก็ เอ้ย มันทำยังไง มันเป็นอะไรนะ มันใช้ยังไง เผื่อจะเห็นแนวทางเอามาร่วมกับงานของเราก็ได้ เอามาผูกกับงานกับเราได้”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ E-003)

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 9 คน พบว่า แนวทางการพัฒนาการจัดแจงในงานประกอบด้วยหลายมิติ ได้แก่ การทำให้บุคคลตระหนักรู้และประเมินวิธีทำงานของตนเองก่อนว่ามีจุดใดควรปรับปรุง การส่งเสริมให้กล้าทบทวนและเปลี่ยนแปลงวิธีทำงานเดิม การใช้จุดแข็งหรือความถนัดของตนให้สอดคล้องกับลักษณะงาน การเปิดโอกาสให้พนักงานได้คิด ตัดสินใจและทดลองวิธีทำงานด้วยตนเอง การถ่ายทอดเทคนิคและประสบการณ์จากหัวหน้า รุ่นพี่ หรือผู้มีความชำนาญ การสอนและอบรมเรื่องการปรับปรุงกระบวนงานอย่างเป็นระบบ ตลอดจนการสร้างบรรยากาศการทำงานที่เปิดกว้าง ปลอดภัย และรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าการจัดแจงในงานจะเกิดขึ้นและพัฒนาได้ดีเมื่อพนักงานมีทั้งอิสระในการคิด มีผู้สนับสนุนคอยชี้แนะและมีองค์การที่เอื้อต่อการปรับปรุงงานอย่างเหมาะสมต่อบริบทจริงของการทำงาน

4.3.2.5 แนวทางการพัฒนาพันธะทางใจในงาน

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาพันธะทางใจในงาน พบว่า ผู้ให้ข้อมูลได้เสนอแนวทางพัฒนาในหลายลักษณะ ทั้งในระดับบุคคล ระดับทีม และระดับองค์การ เช่น การพัฒนาทิศภายในของบุคคล การปรับมุมมองต่อผู้คนและบริบทการทำงาน การสื่อสารให้เห็นความหมายและคุณค่าของงาน การมีผู้นำที่เป็นแบบอย่าง การสร้างวัฒนธรรมทีมที่ร่วมรับผิดชอบงาน การดูแลผลตอบแทนและเส้นทางความก้าวหน้า ตลอดจนการทำให้พนักงานรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าและได้รับการใส่ใจจากองค์การ ซึ่งสะท้อนว่า พันธะทางใจในงานเป็นสิ่งที่ต้องพัฒนาควบคู่กันทั้งด้านในของบุคคลและด้านนอกที่เป็นระบบสนับสนุนขององค์การ

“มีครับ จริงๆ ทั้งหมดเลยเนี่ยนะ ก็มีงานวิจัยรองรับอยู่แล้วนะ เป็นงานวิจัยล่าสุด เพิ่งออกมาเมื่อ 2-3 ปี เขาเรียกว่า IDG - Inner Development Goals นะ ของทางสวีเดนนะ มันก็จะเริ่มต้นตั้งแต่ Work Engagement คือเขาใช้ศัพท์ว่า Inner Compass อ่ะ เพราะฉะนั้นการพัฒนา พัฒนาทางใจ หรือ Work Engagement เนี่ย ก็คือการพัฒนา Inner Compass ให้มามีพลังที่สุด ว่า Inner Compass ที่ใช้อยู่ทุกวันนี้เนี่ย มันมี Responsibility แล้วก็มี Commitment ที่เกี่ยวข้องกับสาธารณะมากแค่ไหน”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ P-001)

“Work Engagement เนี่ย เป็นเรื่องยากในการสร้าง เพราะว่าคำว่า Work Engagement มันมีมิติของตัวเราเองที่เราทำได้ กับมิติของ Stakeholder ยกตัวอย่างตะกี้พี่พูดคำว่า Work Engagement ของพี่มีภายในบริษัท กับภายนอกบริษัท ภายในบริษัทก็คือ มีเจ้านาย มีลูกน้อง มีเงินเดือน มีงาน อะไรพวกนี้เนอะ งั้นมีวิธีการสร้างอย่างไรได้บ้าง อาจจะต้องเริ่มต้นก่อนเลยว่า เราไม่สามารถเปลี่ยนคนรอบตัวเราได้ แต่เราสามารถเปลี่ยนมุมมองของเราที่มีต่อคนรอบตัวได้ ยกตัวอย่าง สมมติพี่พูดคำว่า ฉันไม่ผูกพันกับงานฉัน เพราะว่าเจ้านายฉันพูดจาไม่เพราะ หรือ ฉันไม่ผูกพันกับงานของฉัน เพราะว่าลูกน้องของฉันมันไม่เก่งมากพอ อย่างเงี้ย งั้นวิธีการพัฒนาความผูกพันภายในของตัวเอง ก็ต้องเริ่มต้นจากการปรับมุมมองของตัวเอง ให้มองบริบทรอบตัว ที่เป็นองค์ประกอบของการสร้าง Work Engagement ของเรา แล้วก็มองมันในรูปแบบที่มันจะเป็นได้จริงๆ”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ P-002)

“ของพนักงานหรอ ก็ มันก็วนไปวนมาเนี่ยเนาะ เราก็ต้องสื่อ เหมือนมีการสื่อสารอ่ะ การสื่อสารสักหน่อย การสื่อสารในองค์การ สื่อสาร สื่อความนโยบาย สื่ออะไรอย่างเงี้ย หลักการในการทำงาน ให้เขารับรู้ถึงความรู้สึก ความจริงใจอ่ะ คือองค์การอ่ะ ต้องมีความ ให้พนักงานมีส่วนร่วม การเข้าถึงใจพนักงานก่อนป่ะ คือองค์การต้องแสดงความให้พนักงานรู้สึกว่า ได้รับความสำคัญ ใส่ใจอ่ะ ใส่ใจ คำนึงถึงด้วย อันเนี้ยคือปัจจัยภายนอก ถ้าที่จะส่งเสริมอ่ะนะ แต่ในขณะเดียวกัน ข้างในของคน มันก็สำคัญ อย่างที่บอกมันก็ควบคู่กัน การทุ่มเท การศรัทธา แน่นอน ไอ้สิ่งเนี้ย ครอบครัวสำคัญเหมือนกันนะ ครอบครัวที่หล่อหลอมมา บางครั้งเนี่ย มันไม่ใช่ครอบครัวหล่อหลอม ก่อนที่จะเป็นตัวเราอย่างเดียวนะ ระหว่างทางเนี่ย คนในครอบครัวก็มีส่วนที่จะทำให้เราแบบ ได้รับการสนับสนุน ให้เราเหมือนกับว่า ศรัทธา หรือกระตือรือร้นในงาน อะไรอย่างเงี้ย เหมือนแบบอย่างจากคนในครอบครัว แล้วเราเหมือนเรามีพลังของความเป็นแม่นะ ยิ่งใหญ่มาก ยิ่งเราแบบต้องดูแลคนอื่นยิ่งอยากทำงานมาก มันเหมือนกับว่า เราอยากดูแลที่ทำงาน ก็เหมือนเราดูแลลูกอ่ะ ถ้าเราคิดแบบเราดูแลคนในครอบครัว แล้วเราก็ดูแลนิสิต เด็กอ่ะ เหมือนลูกเราอ่ะ นั่นแหละ มันก็จะรู้สึกถ่ายโยงไอ้สิ่งที่แบบความรู้สึกนั้นน่ะ มายังคนที่เกี่ยวข้องในงานได้ โดยเฉพาะอย่างนิสิต อย่างถ้าเรามองเพื่อนร่วมงาน ตอนแรกเราอาจจะมีความขัดแย้งอะไรกันบ้าง แต่ท้ายที่สุดถ้าเรามองแบบเหมือนคนในครอบครัว แล้วเราก็มองว่า คนเราอ่ะ มันมีทั้งดี ไม่ดี อะไรอย่างเงี้ย เออ มันก็มีทั้งบวกและลบ แต่ถ้าเรามองแบบมองลบอย่างเดียว มันก็จะรู้สึกไม่มีความสุขอ่ะ ไปต่อไม่ได้”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ P-003)

“เครื่องมือในการจัด Work Engage มันมีเครื่องมือ นึกออกละ 1 ก็คืออันดับแรก คืออะไรวะ ผลตอบแทนประจำปีครับ ถูกไหมครับ ผลตอบแทนประจำปี กับการที่ผู้บริหารเป็น Role Model ที่ดี คือถ้าคนเราเนี่ยรู้ Career Path ของตัวเองนะ ว่าถ้าเราทำงานให้องค์กรเนี่ยแล้ว Career Path อ่ะ เราจะโตไปทางไหน พอโตตำแหน่งปุ๊บ เงินเดือน ผลตอบแทน มันจะมาคู่กันตำแหน่งนะ เงินเดือน Career ระดับ Career Path มันจะรู้ว่าเราอ่ะจะไปทางไหน เราจะมีตั้งใจยังไงเพื่อเราจะโตในองค์กร ยิ่งเราโตแล้วทำยังไงว่า ถ้าเราได้ Role Model ที่ดีอ่ะ เราจะรักองค์กรเพิ่มขึ้นครับ และยิ่งได้ผลตอบแทนดี โอ้โห นี่รัก รักเลย”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ S-001)

“เอ่อ ผมคิดว่า อันนี้เรื่อง Work Engagement เนี่ย คือใจล้วนๆ เลย คือมันเกี่ยวกับสภาวะทางจิตใจล้วนๆ เลย เพราะฉะนั้นวิธีการที่จะพัฒนา หรือสร้างมันได้เนี่ย อาจจะต้องแบบ 1 คือ อาจจะฟัง Podcast เนาะ ฟัง Podcast เกี่ยวกับการให้ Mindset ครับ การฟัง Podcast ให้ Mindset หรือดู YouTube เกี่ยวกับพวกไลฟ์โค้ช ที่เขาจะพยายามบิ้วเรา ให้เราแบบมีไฟในการทำงาน อะไรเงี้ย หรือถ้ามีเวลาหน่อยนะ ก็อาจจะไปเข้าร่วมสัมมนา ไปฟัง เหมือนแบบที่พวกท็อปจิรายุ อะไรเงี้ย พวกแบบเข้ามาให้กำลังใจในการทำงาน ฟีลนั้น เออ เพราะว่ามันเป็นเรื่องของใจเนาะแล้วก็ หรือถ้าแบบในมุมของ HR ที่อยู่มาแล้ว แล้วก็ในมุมของครูด้วยเนี่ย ก็จะต้องพยายามที่จะสื่อสารครับ พยายามถ่ายทอดให้กับคนรุ่นหลังหลัง หรือว่าเป็นลูกน้อง หรือเป็นรุ่นน้องอะไรก็ตามพยายามถ่ายทอดสื่อสารไปว่า เออ งานที่เขากำลังจะทำ หรือว่าสิ่งที่เขากำลังจะเจออยู่เนี่ย มันมีประโยชน์ต่อองค์กรนะ ไม่ใช่คุณเป็นแค่ฟันเฟืองตัวเล็กๆ แล้วมันจะไม่ได้ส่งผลอะไรกับองค์กรเลยพยายามปลูกฝังให้เขามีความ Engage กับองค์กร Engage กับงานมากมากขึ้น”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ S-002)

“ก็พยายามสอนอยู่ตลอดนะ บอกว่า คือพยายามให้น้องๆ ทำงานแบบผู้ใหญ่ คือเราพยายามจะไม่สอนเขา ไม่บอกเขาทุกเรื่อง แต่เราพยายามบอกเขาว่า เอ้ย มึงต้องมีความรับผิดชอบ และคุณต้องทำงานให้เป็น คือ ณ ปัจจุบันเนี่ย มันมีคนสองประเภท ทำได้ กับ ทำเป็น ซึ่งเดี๋ยวนี้เราจะเจอคนทำได้เยอะมาก ทำได้หมายถึงเราสั่งยังไงก็ทำอย่างงั้น สั่งแค่ไหนทำแค่นั้น แต่คนทำเป็นเนี่ย มันหมายถึง เรามอบหมายงานไปให้งาน เข้าไปเริ่มทำตั้งแต่ 1 ถึง 10 จบเลย อันนี้คือทำเป็น ซึ่งเราก็ต้องพยายามถ่ายทอด พยายามสอนอยู่เรื่อยๆ มันก็มีอิทธิพลนะ คือถ้าเขามีความมั่นคงในการทำงาน มันก็ส่งผลดีถึงการดำเนินชีวิตของเขาด้วย ทำให้มีครอบครัวที่อยู่ในสังคมได้เป็นครอบครัวที่แบบสามารถเจริญเติบโตได้ อยู่ได้แบบไม่ขัดสน เพราะฉะนั้นคือถ้าองค์กรสามารถทำ

ให้เขามีชีวิต ครอบครัว สามารถเลี้ยงดูภรรยาและลูกๆ ได้ มันก็ทำให้เขามีใจรักที่จะทำงาน มันก็ส่งผลทำให้เขามีความมุ่งมั่นทุ่มเทให้กับงานมากขึ้นไปได้ จะทำให้เขารักองค์กรมากขึ้น”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ S-003)

“ก็อย่างที่บอกไม่อยากให้เป็นภาระใคร คือบอกยังไงดีแบบ เพราะมันจะกระทบกับคนอื่น ถ้าไม่สำเร็จ ใช่ มันอาจจะไม่มากหรือน้อย หมายถึงผลกระทบอาจจะกระทบน้อยก็ได้ แต่ก็คืออยากทำให้มันเสร็จ ทำให้มันดีอะ คือได้รับมาแล้วก็ทำให้มันดี คือให้เขาไม่ได้แบบมาด่าว่าเราว่าแบบ เฮ้ย คุณทำงานชุ่ยมากเลยว่ะ คุณทำงานไม่ได้เรื่องเลย ทำเสร็จนะแต่แบบชุ่ยอะ หนึ่งเราไม่ได้อยากโดนว่าแบบนั้น เราอยากแค่เป็นคนธรรมดา ไม่ได้อยากถูกชม ไม่ได้อยากถูกด่า กลางๆ อะ ก็คือคิดว่าถ้าเกิดเป็นเรื่องนี้ ก็คือภาระหน้าที่ความรับผิดชอบมากกว่า แต่ตามความเข้าใจก็คือก็ทำด้วยความรับผิดชอบ ตามหน้าที่อะ เรารู้อยู่แล้วเราเข้ามาทำงานเรารู้แล้วหน้าที่คืออะไร เราก็ทำตามหน้าที่ แค่นั้นแหละทำให้มันดีที่สุดอะ”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ E-001)

“อ๋อ จริงๆ อันนี้ ถ้าเป็นของพี่ ก็ทำเป็นตัวอย่างครับ ใช่ เพราะว่าถ้าเราอยู่ในกลุ่มเดียวกันนะ ทำเป็นตัวอย่าง คืออยู่ดีๆ เราให้เขาทำอย่างเดียว มัน เขาคงอาจจะแบบ เอ้ย มาสั่งให้ทำ แล้วทำไมต้องทำ แต่ถ้าเราทำด้วย หรือว่าเรานำในการทำอะ บางที เออ เขาจะเห็นว่า เออ มันคือความรับผิดชอบอะ ที่เรารับมาด้วยกัน เราอยู่กลุ่มเดียวกันครับ ใช่ครับ คือการสร้างวัฒนธรรมในทีม”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ E-002)

“ความท้าทายทางใจ สำหรับพี่ก็น่าจะแค่ ก็ต้องทำงานที่ได้รับมอบหมายให้มันสำเร็จ คือนี่มองว่าบางงานเหมือน นอกเหนือจากงานหลัก งานเสริม งาน Add-on เนี่ย มันเหมือนเป็นการ Challenge ตัวเองอ่ะ ว่าเฮ้ย เรารับมาแล้ว เราก็ต้องประเมินตัวเองอยู่แล้วแหละว่าทำได้หรือไม่ได้ ต้องการคนช่วยไหม อะไรอย่างนี้ แต่สำหรับพี่คือรับมาแล้ว ก็คือเหมือนกับเป็นด่านของตัวเองอ่ะ ที่ยังไงก็ต้องทำให้มันสมบูรณ์ให้ได้ อะไรประมาณนั้น Take responsibility ใช่ก็พยายามให้จบอยู่ในเวลางาน”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ E-003)

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 9 คน พบว่า แนวทางการพัฒนาพันธะทางใจในงานประกอบด้วยหลายมิติ ได้แก่ การพัฒนาทิศภายในของบุคคลหรือพลังทางใจให้มีความรับผิดชอบและความมุ่งมั่น การปรับมุมมองต่อผู้คนรอบตัวและบริบทการทำงานให้เป็นบวกมากขึ้น

การสื่อสารให้องค์การและงานมีความหมายต่อพนักงาน การทำให้พนักงานรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า ได้รับการใส่ใจ และมีส่วนร่วม การมีผู้นำที่เป็นแบบอย่างและร่วมลงมือทำงานจริง การมีผลตอบแทนและเส้นทางความก้าวหน้าที่ชัดเจน การปลูกฝังความรับผิดชอบต่อหน้าที่และต่อทีม ตลอดจนการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ร่วมรับผิดชอบและสนับสนุนกัน ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า พันธะทางใจในงานไม่ได้เกิดจากแรงจูงใจภายในเพียงอย่างเดียว แต่ต้องอาศัยทั้งการหล่อหลอมจากครอบครัว ตัวบุคคล ผู้นำ ทีมงาน และระบบสนับสนุนจากองค์การร่วมกันด้วย

4.3.3 ผลการสัมภาษณ์เพื่อยืนยันปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในระยะที่ 3 ซึ่งเป็นการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อยืนยันและอธิบายความหมาย และความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน พบว่า ในส่วนนี้เป็นผลการสัมภาษณ์ที่มุ่งยืนยันปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน โดยพิจารณาจาก 3 ตัวแปรสำคัญ ได้แก่ ภาวะลื่นไหลในการทำงาน การใช้จุดแข็ง และการจัดแจงในงาน ซึ่งสอดคล้องกับกรอบแนวคิดและสมมุติฐานการวิจัยที่กำหนดให้ตัวแปรทั้ง 3 เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของพนักงาน นอกจากนี้ แนวข้อคำถามสัมภาษณ์เชิงลึกยังได้กำหนดไว้อย่างชัดเจนให้ผู้ให้ข้อมูลสะท้อนความคิดเห็นเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการใช้จุดแข็งและการจัดแจงในงานต่อความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน รวมทั้งแนวทางในการนำตัวแปรดังกล่าวไปใช้พัฒนาความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน ซึ่งแสดงให้เห็นว่า การนำเสนอผลในส่วนนี้ควรเรียงตามลำดับปัจจัยเชิงสาเหตุของโมเดลการวิจัย ได้แก่ 1) ภาวะลื่นไหลในการทำงานกับความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน 2) การใช้จุดแข็งกับความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน และ 3) การจัดแจงในงานกับความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงนำเสนอผลการสัมภาษณ์ในหัวข้อนี้ โดยเรียงตามลำดับปัจจัยเชิงสาเหตุดังกล่าว เพื่อแสดงให้เห็นว่าผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีมุมมองอย่างไรต่ออิทธิพลของแต่ละตัวแปรที่มีต่อความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน อันจะนำไปสู่การยืนยันความสมเหตุสมผลของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่ใช้ในการวิจัยต่อไป

4.3.3.1 ภาวะลื่นไหลในการทำงานส่งผลต่อความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะลื่นไหลในการทำงานกับความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน พบว่า ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มีความเห็นสอดคล้องกันว่า ภาวะลื่นไหลในการทำงานส่งผลในทางบวกต่อความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน โดยเฉพาะในด้านการมีสมาธิจดจ่อกับงาน การทำงานได้อย่างต่อเนื่อง การลดอุปสรรคระหว่างการทำงาน การเรียนรู้งานได้ดีขึ้น การทำงานอย่างมีความสุข และการพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ดี ผู้ให้ข้อมูลบางรายสะท้อนมุมมองเพิ่มเติมว่า ภาวะลื่นไหลในการทำงานอาจเป็นเพียงส่วน

หนึ่งของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนเท่านั้น และในบริบทรัฐวิสาหกิจอาจมีปัจจัยอื่นร่วมกำหนดความยั่งยืนในการทำงานด้วย ผลดังกล่าวสอดคล้องกับผลการวิจัยระยะที่ 2 ที่พบว่า ภาวะลื่นไหลในการทำงานมีอิทธิพลในเชิงบวกต่อความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

“ก็เห็นด้วยสิครับ เพราะถ้าคน Flow ปุ๊บ มันก็เหมือนคนมีสมาธิ มันก็จะ Flow ก็ถึงเรียกว่า Flow State มันก็จะไหลลื่น พอไหลลื่นปุ๊บ มันไม่มี Obstacle ไม่มีอุปสรรคอะไร มันก็ Sustain มันก็เหมือน Sustain ก็ไหลยาวต่อไป อันนี้เห็นด้วย”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ P-001)

“เห็นด้วยครับ เพราะว่ามันส่งผลต่อความสุขในการทำงาน แล้วก็ทำให้มันสบายใจ ก็จะเข้าโหมดของความสุขในการทำงานครับ เห็นด้วยครับ เพราะว่ามันทำให้มีความสุข แล้วก็จะมีความมั่นคงในหน้าที่การงาน”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ P-002)

“ก็เห็นด้วยนะ เพราะว่าคนที่จะมีลักษณะของความสนุก หมกมุ่น จดจ่อกับงานอ่ะ มันก็ทำให้เขาทำงาน แล้วได้รับความรู้ มีผลงาน มีความสุข อะไรอย่างเงี้ย เพราะฉะนั้นมันก็สัมพันธ์อยู่แล้วอ่ะ โฟลว์”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ P-003)

“เออ ถ้ายิ่งมีตัวนี้มาก ก็ยิ่งมั่นคงมากดิครับ ใช่มั้ย เห็นด้วยครับ เออ เห็นจริงนะ เห็น ถ้าไม่มีก็ไม่มีสมาธิในการทำงานนะ Output จะได้มากได้ไงครับ ถูกป่ะ ใช่ มันก็แปรผันตามกัน”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ S-001)

“Flow ส่งผลต่อ Sustainable Employability ก็เห็นด้วยครับ เห็นด้วยเลยมากๆ เห็นด้วยอย่างมากครับ เพราะว่ายิ่งเราทำงาน มัน Flow มากแค่ไหน เราก็จะทำงานอันที่ได้รับมอบหมายเนี่ย ไปได้อย่างยั่งยืนมากขึ้นเท่านั้น แน่นอนครับ”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ S-002)

“ความมั่นคงในการทำงานก็เป็นเพียงส่วนหนึ่ง คือความมั่นคงในการทำงานมันไม่ได้ขึ้นอยู่กับปัจจัยในการทำงานดีอย่างเดียว คือเราทำงานเนี่ย มันจะมั่นคงไหม จะเจริญก้าวหน้าไหม มันขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง ซึ่งทำงานดีอย่างเดียว แต่ขาดเรื่องอื่นๆ ไป มันก็เจริญเติบโตยาก มั่นคงยาก มันต้องมีหลายๆ อย่าง อย่างเช่น Connection Connection หมายถึง

พวก Relationship อะไรต่างๆ การมีเพื่อนร่วมงานที่ดี การมีผู้ประสานงานที่ดี อะไรพวกนี้ มันต้องมีอะไรหลายๆ อย่าง หลายๆ ภาคส่วน มันจะต้องส่งเสริมซึ่งกันและกัน แต่ถ้าเราทำงานอย่างเดียว วันๆ ทั้งวัน ไม่สนใจใคร จดจ่ออยู่กับการทำงาน มันก็อาจจะมั่นคงแต่เราก็ไม่ได้ส่วนอื่น คือมันได้เพียงเป็นเพียงส่วนหนึ่งเท่านั้น”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ S-003)

“มีอิทธิพลในระดับหนึ่งเลยล่ะ มีผลต่อสิ่งนี้มากเลย คิดว่าการที่สมาธิจดจ่อกับงานเนี่ย มันทำให้พนักงานมีความสามารถในการอยู่ในตลาดแรงงานอย่างยืนยาวได้ยังไง เออ เขาเก่งทิ้งเรื่องอื่นไปมั้ง เหลือแต่เรื่องงานเรื่องเดียวหรือเปล่า”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ E-001)

“มันเป็นประสบการณ์ เป็นประสบการณ์เสร็จ มันก็สามารถ Consult คนอื่นได้ พอ Consult คนอื่น ก็สร้างเด็กใหม่ขึ้นมา สร้างคนใหม่ขึ้นมา ตัวเองอาจจะเป็นต้นแบบ เพราะเราตกผลึก จริงๆ โฟกัส พอโฟกัสเสร็จ เราก็จะรู้งานนั้นมากขึ้น พอรู้งานมากขึ้น มันก็เหมือนกับการที่เราสะสมความรู้ในเรื่องนั้นๆ มันก็คือประสบการณ์ ประสบการณ์เสร็จ มันก็ทำให้เราเก่งในด้านนั้นๆ เฉพาะทาง พอเก่งเฉพาะทางเสร็จ คนต่างๆ มันย่อมต้องตาม คือ ต้องพึ่งพาคนนั้น ยิ่งถ้าเรามี Specific ใน Skill นั้นๆ มันเป็นส่วนหนึ่งเลยที่ขาดไม่ได้ องค์กรในเรื่องนั้นๆ”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ E-002)

“มันคงไม่มีการแบบเหมือนเอกชนเนอะ ที่เฮ้ย จะย้ายที่อื่นไหม เหมือนมันไม่ค่อยตรงโจทย์ขององค์กรเลยอะไรอย่างเงี้ย เพราะฉะนั้นเรื่องนี้มันน่าจะ ถึงจะลื่นหรือไม่ลื่น ก็ยั่งยืนอยู่ดี แต่ถ้าเราลื่นไหลไปตามเทรนด์ได้ มันก็แค่ได้ทำงานสะดวกขึ้น Flow ขึ้น ไม่มีส่วนที่จะต้องมาติดขัดเสียเวลาอะไรอย่างเงี้ย จะมีหรือไม่มี ส่งผลให้การทำงานเราต้องรีไทร์ออกไปก่อน สำหรับพี่ไม่น่าจะมีผลอะไรกับส่วนของรัฐวิสาหกิจ คิดว่าไม่ สำหรับพี่ คือสะดุด มันก็สามารถเก่งได้อ่ะ ก็เรียนรู้จากความผิดพลาด เหมือนจะเป็นผลดีด้วยซ้ำอะไรอย่างเงี้ย”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ E-003)

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 9 คน พบว่า ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เห็นว่าภาวะลื่นไหลในการทำงานส่งผลต่อความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนในทางบวก โดยช่วยให้บุคคลมีสมาธิจดจ่อกับงาน ทำงานได้อย่างต่อเนื่อง ลดอุปสรรคในการทำงาน เกิดความสุขในการทำงาน สั่งสมความรู้และประสบการณ์ จนสามารถพัฒนาตนเองและทำงานได้อย่างยืนยาวมากขึ้น อย่างไรก็ดี

ผู้ให้ข้อมูลบางรายมองว่า ภาวะลื่นไหลในการทำงานอาจเป็นเพียงส่วนหนึ่งของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนเท่านั้น เนื่องจากความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนยังขึ้นอยู่กับปัจจัยอื่นร่วมด้วย เช่น ความสัมพันธ์กับผู้อื่น บริบทขององค์การ และลักษณะการจ้างงานในภาครัฐวิสาหกิจ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า แม้ภาวะลื่นไหลในการทำงานจะเป็นปัจจัยสำคัญของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน แต่ความสัมพันธ์ดังกล่าวยังต้องพิจารณาร่วมกับบริบทของงานและองค์การด้วย

4.3.3.2 การใช้จุดแข็งส่งผลต่อความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการใช้จุดแข็งกับความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน พบว่า ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มีความเห็นว่า การใช้จุดแข็งส่งผลต่อความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนในทางบวก โดยเฉพาะเมื่อบุคคลได้ใช้ความถนัด ความสามารถหรือศักยภาพที่สอดคล้องกับลักษณะงาน จะช่วยให้เกิดความสนุก ความมั่นใจ ประสิทธิภาพในการทำงาน การเติบโตในงาน และการทำงานได้อย่างต่อเนื่องมากขึ้น อย่างไรก็ดี ผู้ให้ข้อมูลบางรายสะท้อนว่า ระดับอิทธิพลดังกล่าวอาจไม่สูงมากในบริบทรัฐวิสาหกิจ เนื่องจากยังมีเงื่อนไขด้านการโยกย้ายตำแหน่ง การจัดวางคนให้เหมาะกับงาน บริบทของหน่วยงาน และความมั่นคงของระบบการจ้างงานเข้ามาเกี่ยวข้องร่วมด้วย ทั้งนี้ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้กล่าวไว้ว่า

“จริงๆ จุดแข็งน่ะเป็นสำคัญ ถ้าคนได้ใช้จุดแข็ง เขาจะรู้สึกสนุก ถ้าคนคิดเลขเก่งให้ไปทำโจทย์คณิตศาสตร์ มันก็จะไหลลื่น พอไหลลื่นปุ๊บ มันก็จะ Flow พอ Flow ปุ๊บ มันไม่มีอุปสรรค มันก็จะ Sustain ไม่มีการมา Interrupt หรือมาตัดตอนช่วงตรงนั้น ดังนั้นการที่คนไม่ได้ใช้จุดแข็ง มันก็อีกทางหนึ่ง ก็แบบต้องทำแบบฝืนๆ คนไม่เก่งบัญชี แต่ต้องมานั่งทำบัญชี อย่างเงี้ย มันก็มีโอกาสที่จะไม่ Sustain ในเรื่องการจ้างงานมากกว่า อันนี้ไม่เห็นด้วยกับผลที่ออกมา”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ P-001)

“อันนี้เห็นต่าง แต่บริบทของพี่อาจจะไม่เหมือนบริบทกับกลุ่มตัวอย่างของเรา แต่พี่พบว่า ถ้าเราทำงานแล้วได้ใช้จุดแข็ง เราตัวโตขึ้น เรามีจุดแข็งทางด้าน Mindset, Skillset และ Knowledge set อ่ะ มันน่าจะทำให้เราตัวใหญ่ ตัวโต แล้วเรารู้สึกว่าเราผูกพันในงานของเราได้มากขึ้นเนาะ”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ P-002)

“จุดแข็งมันต้องดูว่าบริบทของประชากรเป็นยังไง ว่าสภาพแวดล้อมเป็นยังไง เพราะตามที่เรารีวิว มันส่งผลใช่ไหมล่ะ แต่ว่ามันอาจจะมีอะไรที่ต้องเอื้อ มันไม่ใช่แบบไปโดดๆ ได้ อะไรเงี้ย อาจจะมีอะไรที่ซัพพอร์ต ทำให้เราเอาจุดแข็งดึงขึ้นมาได้ บางทีจุดแข็งมันไม่ปรากฏก็มี

อย่างที่บอก มันไม่สามารถอยู่ในภาวะของความปลอดภัย อะไรเข้ามา เพราะฉะนั้นเราต้องทำให้สถานการณ์อยู่ในภาวะที่ปลอดภัย ความสามารถถึงดึงออกมาได้”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ P-003)

“ความจริงพี่ก็เห็นด้วยนะ เพราะว่าบางทีคนเรา อย่างไฟฟ้าเนี่ย มันเลือกไปอยู่ในที่ที่ใจชอบไม่ได้ทุกคน อย่างพี่ชอบอยู่กองนี้ แต่ได้วันหนึ่งจับพี่ย้ายกอง เป็นไปได้ไหม ก็เป็นไปได้ และจุดแข็งของพี่ ถ้าอยู่กองนี้พี่ใช้จุดแข็งได้เต็มที่ แต่พอโดนย้ายไป โดน Rotate ไป จุดแข็งเราก็หายไป เพราะเราถูกบังคับออกจาก Comfort Zone พอมาอยู่นู้นมันก็ทำงานไม่เต็มที่ มันก็ไม่ยั่งยืน แต่ถ้าถามให้ความคิดเห็นตามสถิติเลยนะ ว่าต่ำหรือสูงอะไรอย่างเงี้ย ผมก็เอนเอียงไปทางเห็นด้วยซะเยอะ ใช่ เพราะว่าน้อยมากที่จะส่งคนไปอยู่ในถูกที่จริงๆ มันน้อยมาก โอกาสน้อย ในแบบรัฐวิสาหกิจหรือราชการนะ น้อยมากๆ”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ S-001)

“มันก็ทั้งเห็นด้วยแล้วก็ไม่เห็นด้วย มันก็เลยจะตอบยากอยู่ตรงที่ว่า ถ้าเกิดว่า Put the right man on the right job อ่ะ โอ้โห อันนี้คือแบบว่ามีอิทธิพลแน่นอน แต่ถ้าพูดถึงมุมมองในองค์กรเราไง ถ้าเกิดมันอยู่ถูกจุด ไอ้จุดแข็งเนี่ยมันจะส่งผลให้ทำงานอย่างยั่งยืนแบบดีมากเลย แต่ถ้าเกิดว่าเขาไปอยู่ผิดที่ มันก็จะกลายเป็นว่า มันใช้จุดแข็งได้อย่างไม่เต็มที่แน่นอน มันก็เลยจะมีอิทธิพลต่ำ แต่ถ้าเกิดว่าไปอยู่ในถูกที ถูกเวลา การใช้จุดแข็งเนี่ย มันก็จะเกิดขึ้นดี มีประสิทธิภาพแน่นอน อย่างยั่งยืนแน่นอน”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ S-002)

“ก็ลักษณะคล้ายๆ กับข้อเมื่อกี้ ก็คือมันก็เป็นส่วนหนึ่ง เป็นส่วนหนึ่งที่มีอิทธิพลที่จะทำให้เกิดความมั่นคงในการทำงาน แต่คำว่าจุดแข็งจุดอ่อนเนี่ย จุดแข็งถ้าเราใช้ในทางที่ดี มันก็ดี มันก็ช่วยส่งเสริมทำให้เรามีความมั่นคงและมีความเจริญก้าวหน้าได้ แต่ถ้าเราใช้จุดแข็งของเราไปในทางที่ไม่ดี มันก็อาจจะส่งผลในเชิงลบก็ได้ บางทีจุดแข็งจุดอ่อนเนี่ยเป็นเรื่องที่สำคัญ จริงๆ ต้องใช้ควบคู่กันด้วยซ้ำ บางทีคำว่าจุดอ่อน บางทีการเข้าหาผู้คน เข้าหาผู้หลักผู้ใหญ่ ถ้าเราใช้แต่จุดแข็งมันก็โอกาสที่จะเกิดความเห็นใจช่วยเหลือซึ่งกันและกันมันก็จะยาก บางทีต้องใช้อ่อนบ้างแข็งบ้าง”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ S-003)

“ทุกคนจะรู้เลยว่าถ้าเราทำงานประเภทนี้ เรื่องนี้ หัวข้อนี้อยู่ ต้องเดินไปถามใครจะไม่ได้แบบใช้จุดแข็งตัวเองเพื่อโปรโมตตัวเองว่าฉันเก่งเรื่องนี้ แต่ในทุกคนในที่ทำงานเนี่ยมีทักษะ

เฉพาะตัว ถูกต้องไหม ก็แบบแต่ละคนมีงานที่ตัวเองถนัด แตกต่างกันออกไป เป็นความรู้ความเชี่ยวชาญของหัวข้อใดหัวข้อหนึ่งดีกว่า ผมมองว่ามันเป็นจุดแข็งที่จะใช้ในงานอย่างเงี้ย”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ E-001)

“ถ้าสำหรับพี่ จริงๆ ในมุมมองพี่อาจจะมองว่าสูงนะครับ เพราะว่าจุดแข็งแต่ละคน บางทีมันมีหลายแบบ มันอยู่ที่เรามอง เขามีจุดแข็งแบบไหน อาจคนนี้เป็น Soft Skill คนนี้อาจจะด้าน Technical มันอยู่ที่ผู้บริหารเลือกใช้ ใช้เป็น ถ้าเขาใช้คนเป็น มันได้ประโยชน์จากจุดนั้น ถ้าได้ประโยชน์จากจุดนั้น มันก็ยั่งยืนแน่ๆ”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ E-002)

“ก็คือความมั่นคงของสโคปของรัฐวิสาหกิจ มันก็คง ถึงจะไม่มีจุดแข็งเลย เขาก็ไม่ไล่คุณออกอยู่ดี แต่ก็อาจจะแบบเปลี่ยนหน้าที่ หัวหน้าของหน่วยงานนั้นๆ ก็ไม่อยากปล่อยให้ใครออกไปไหนหรอก ถ้าเห็นว่า A ไม่ได้ทำงานในส่วนของเขาอันนั้นไม่ได้ เขาก็อาจจะโดนย้าย ก็แค่เปลี่ยนหน้าที่ไปทำหน้าที่อื่นที่มันอาจจะทำได้ดีมากขึ้น คนถูกไล่ออกจากการที่ทำงานไม่ได้ ผมไม่เคยได้ยิน”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ E-003)

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 9 คน พบว่า ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มองว่าการใช้จุดแข็งส่งผลต่อความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนในทางบวก โดยช่วยให้บุคคลทำงานได้อย่างสนุก มีความมั่นใจ เกิดความไหลลื่นในการทำงาน ใช้ศักยภาพได้เต็มที่ และมีโอกาสทำงานได้อย่างต่อเนื่องยาวนานมากขึ้น อย่างไรก็ดี ระดับอิทธิพลของการใช้จุดแข็งอาจแตกต่างกันไปตามบริบท โดยเฉพาะเมื่อบุคคลไม่ได้อยู่ในงานที่เหมาะสมกับจุดแข็งของตน ถูกโยกย้ายไปอยู่ในบทบาทที่ไม่สอดคล้อง หรืออยู่ในระบบงานที่มีข้อจำกัดด้านการจัดคนและการเติบโต ซึ่งอาจทำให้ผลของการใช้จุดแข็งต่อความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนลดลงได้ นอกจากนี้ ผู้ให้ข้อมูลบางรายยังชี้ว่า การใช้จุดแข็งจะส่งผลได้ดีเมื่อมีบริบทสนับสนุนที่เหมาะสม เช่น การจัดวางคนให้ตรงกับงาน การมีความปลอดภัยทางจิตใจ และการใช้จุดแข็งอย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ จึงสะท้อนให้เห็นว่า การใช้จุดแข็งเป็นปัจจัยสำคัญของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน แต่ความแรงของอิทธิพลขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่างบุคคล งาน และบริบทขององค์การร่วมด้วย

4.3.3.3 การจัดแจงในงานส่งผลต่อความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการจัดแจงในงานกับความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน พบว่า ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มีความเห็นว่า การจัดแจงในงาน

ส่งผลในทางบวกต่อความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน โดยเฉพาะในด้านการปรับวิธีทำงานให้เหมาะกับตนเอง การลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น การทำให้งานง่ายขึ้น สะดวกขึ้น และสอดคล้องกับความสามารถหรือบริบทการทำงานจริงมากขึ้น อย่างไรก็ตาม ผู้ให้ข้อมูลบางรายสะท้อนว่าผลของการจัดแจงในงานอาจขึ้นอยู่กับข้อจำกัดของระบบงาน มาตรฐานงาน และโครงสร้างขององค์การร่วมด้วย ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยระยะที่ 2 ที่พบว่า การจัดแจงในงานมีอิทธิพลในเชิงบวกต่อความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน แต่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

“มันก็ต้อง Craft ตั้งแต่เรื่องของ Purpose ขององค์กร ให้เข้ากับ Purpose ของพนักงานให้ได้ แล้วมันถึงจะโยงไปถึงเรื่องการจัดแจงในงาน ว่าเราจะสามารถจัดงานยังไง เพื่อให้เขาใช้จุดแข็งของเขาในการทำงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ P-001)

“การจัดแจง ก็คือเหมือนการบริหารจัดการตัวเอง เอาจุดแข็งมาคิดต่อในรายละเอียด วางแผนต่อ แล้วก็ปรับกระบวนการ วิธีการ ปรับคุณภาพ ปรับปริมาณ ปรับความสัมพันธ์ในงาน ปรับประเภท จำนวน วิธีการทำงาน ถ้ามันไม่เวิร์กเราก็ต้องทบทวน แล้วก็มองว่าเราควรจะทำยังไงดี แล้วเราก็ปรับ ถ้าเราไม่ปรับ มันก็จะเหมือนเดิม แล้วมันก็ไม่เกิดการเปลี่ยนแปลง ไม่เกิดอะไรที่พัฒนา”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ P-002)

“มันต้องประเมินได้ก่อน ว่าสิ่งที่ทำอยู่ดีหรือไม่ดีอย่างไร แล้วก็ต้องมีใจที่อยากจะปรับ มองว่ามันต้องพัฒนา แต่ในขณะเดียวกัน อาจจะมีคนอื่นเข้ามาเกี่ยวข้องด้วยเหมือนกัน เช่น ผู้นำ หรือคนที่เป็นหัวหน้า หรือผู้อยู่มาก่อน เป็นคนคอยชี้แนะแนวทาง คอยเป็นตัวอย่าง แบบอย่าง พอเขาเห็นปุ๊บ เขาก็มีแนวทางที่ดี แล้วนำไปสู่ผลงานที่ดี แล้วก็ความสุขที่เกิดจากการได้ปรับ”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ P-003)

“Lean Process ก็เป็นเรื่องเดียวกัน ตอนแรกใหม่ๆ เราใช้เป็นส่วนหนึ่งของการอบรม มีการอบรม Lean Process เราจะวางงานเป็นบล็อกๆ ว่า 1 งานจะไปทางนี้ มีกี่ขั้นตอน แล้วก็ให้ไปวิเคราะห์ว่า ขั้นตอนไหนสามารถลด ขั้นตอนไหนใช้เวลาเท่าไหร่ ลดอะไรตรงไหนได้บ้าง ใช้คนกี่คน”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ S-001)

“ถ้าเกิดว่า Put the right man on the right job อันนี้มีอิทธิพลแน่นอน เพราะถ้าอยู่ถูกจุด ไอ้การจัดแจงในงานมันจะส่งผลให้ทำงานอย่างยั่งยืนได้ดีมากเลย แต่ถ้าไปอยู่ผิดที่ มันก็จะใช้ได้ไม่เต็มที่”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ S-002)

“การจัดแจงในงาน น่าจะหมายถึงการเลือกและมอบหมายงานให้กับผู้ปฏิบัติงาน คือจะต้องดูความสามารถของพนักงานแต่ละคนว่าแต่ละคนใครถนัดอะไร เราน่าจะต้องเลือกงานที่เขาถนัด มอบให้เขาทำ ถ้าเราให้เขาทำงานในงานที่เขาอยากทำ มันก็จะทำให้งานเดินไปได้ด้วยดี”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ S-003)

“มีความเชี่ยวชาญในงานของตัวเองแล้ว ทำงานชิ้นนี้มาระดับหนึ่งแล้ว แล้วคราวนี้เราเริ่มหาแนวทางเฉพาะตัว ปรับปรุงมัน ทำให้งานมันง่ายขึ้น มีวิธีการทำงานเฉพาะตัว อย่างเช่น ถ้าปกติมี 7 ขั้นตอน บางคนสามารถย่นย่อเหลือแค่ 5 ขั้นตอน แล้วเวลาลดลงได้ โดยที่ไม่เกิดความเสียหาย ไม่เกิดอันตราย”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ E-001)

“มันก็กลายเป็นการลดงานเขาในตัว ที่เขาจะต้องมานั่งอ่านทีละบรรทัด อ่านว่าตรงไหนผิด ลดการสอบทานไปอีกหลายๆ ระดับ แชร์เทคนิค หรือการแชร์สิ่งที่เราเจอ ก็ได้ เพื่อเป็นประสบการณ์กับน้องๆ”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ E-002)

“ของตัวเราเอง ของตัวพนักงานเอง ก็จัดแจงตัวเอง ใช่ไหม ก็เป็นประสบการณ์ คือทำบ่อยๆ มันชิน มันรู้ มันสามารถจะแบบ เอ๊ะ งานนี้ควรจะลดขั้นตอนได้ แล้วผลก็ยังเท่าเดิม”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ E-003)

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 9 คน พบว่า ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มองว่าการจัดแจงในงานส่งผลต่อความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนในทางบวก โดยช่วยให้บุคคลสามารถปรับงานให้เหมาะกับตนเอง ลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น ทำให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ใช้จุดแข็งของตนได้เหมาะสมขึ้น และสามารถทำงานต่อเนื่องได้สะดวกขึ้นในระยะยาว ขณะเดียวกัน ผู้ให้ข้อมูลบางรายสะท้อนว่าผลของการจัดแจงในงานจะเกิดขึ้นได้ดีเมื่อมีเงื่อนไขสนับสนุนร่วมด้วย เช่น การจัดคนให้เหมาะกับงาน การมีผู้นำคอยชี้แนะแนวทาง การมีอิสระในการปรับงาน และการเปิดพื้นที่ให้

พนักงานทดลองวิธีทำงานใหม่ๆ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า การจัดแจงในงานเป็นปัจจัยที่เอื้อต่อความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน แต่ระดับอิทธิพลของตัวแปรดังกล่าวอาจแตกต่างกันไปตามบริบทของงานและองค์การร่วมด้วย

4.3.4 ผลการสัมภาษณ์เพื่อยืนยันปัจจัยเชิงผลของพันธะทางใจในงาน

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในระยะที่ 3 ซึ่งเป็นการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อยืนยันและอธิบายความหมาย และความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา พบว่า ในส่วนนี้เป็นผลการสัมภาษณ์ที่มุ่งยืนยันปัจจัยเชิงผลของพันธะทางใจในงาน โดยพิจารณาจาก 4 ตัวแปรสำคัญ ได้แก่ ภาวะลื่นไหลในการทำงาน การใช้จุดแข็ง การจัดแจงในงาน และความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับกรอบแนวความคิดและสมมุติฐานการวิจัยที่กำหนดให้ตัวแปรทั้ง 4 เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพันธะทางใจในงานของพนักงาน

นอกจากนี้ ผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณยังพบว่า ภาวะลื่นไหลในการทำงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อพันธะทางใจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ การใช้จุดแข็งมีอิทธิพลเชิงบวกแต่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ การจัดแจงในงานมีอิทธิพลเชิงลบและไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนมีอิทธิพลเชิงบวกต่อพันธะทางใจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงนำเสนอผลการสัมภาษณ์ในหัวข้อนี้ โดยเรียงตามลำดับปัจจัยเชิงผลของพันธะทางใจในงาน ได้แก่ 1) ภาวะลื่นไหลในการทำงานส่งผลต่อพันธะทางใจในงาน 2) การใช้จุดแข็งส่งผลต่อพันธะทางใจในงาน 3) การจัดแจงในงานส่งผลต่อพันธะทางใจในงาน และ 4) ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนส่งผลต่อพันธะทางใจในงาน เพื่อแสดงให้เห็นว่าผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีมุมมองอย่างไรต่ออิทธิพลของแต่ละตัวแปรที่มีต่อพันธะทางใจในงาน อันจะนำไปสู่การยืนยันความสมเหตุสมผลของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลที่ใช้ในการวิจัยต่อไป

4.3.4.4 ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนส่งผลต่อพันธะทางใจในงาน

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนกับพันธะทางใจในงาน พบว่า ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มีความเห็นสอดคล้องกันว่าความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนส่งผลต่อพันธะทางใจในงานในทางบวก โดยเฉพาะในด้านการทำให้พนักงานรู้สึกมั่นคงในชีวิตการทำงาน มองเห็นอนาคตของตนในองค์การ มีความก้าวหน้า มีผลตอบแทนที่เหมาะสม สามารถดูแลชีวิตและครอบครัวได้ และเกิดความรู้สึกอยากทุ่มเทหรือผูกพันกับงานและองค์การมากขึ้น ทั้งนี้ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยระยะที่ 2 ที่พบว่า ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนมีอิทธิพลในเชิงบวกต่อพันธะทางใจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

“ก็เยอะที่สุด ใช่ (เห็นด้วยกับผลการวิจัย)”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ P-001)

“เห็นด้วยครับ เห็นด้วยเลยครับ อันนี้มัน ถ้าสมมุติเราทำงานอย่างยั่งยืน ก็จะส่งผลต่อความผูกพัน ตัวแปรสุดท้ายของเราคือ Work Engagement ป่ะ มีผล เห็นด้วยครับ เห็นด้วย ชัดเจนว่ามันค่อนข้างชัดมาก”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ P-002)

“จะจัดสัดส่วน อ๋อ สัดส่วน ใช่ป่ะ Sustainable สูงกว่า Flow มันก็น้อยกว่า เพราะว่า Sustainable เป็นทุกอย่างของแบบครบทุกด้านเลย เออ ใช่ มันแบบครบทุกอย่างในนั้นเลยอ่ะ เพราะองค์รวมของชีวิตของคนคนนึง มันก็คือตรงนั้นเลย ครบทุกด้านของชีวิต”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ P-003)

“นี่เหรอวะ ความสามารถในการทำยั่งยืนมีผล ก็คือความมั่นคงในหน้าที่การงาน เนี่ยมีอิทธิพลต่อ อ๋อ ที่พี่บอกไง ที่เมื่อกี้พี่บอกไง ใช่ ใช่ ใช่ Career Path กับเงิน ถ้ามันสูง ยิ่ง Engage มาก ถูกมะครับ ใช่ มันเกี่ยวอยู่แล้ว ความก้าวหน้า สัมพันธ์กับการรักองค์กร อืม ถูกต้อง ถูกต้อง ถูกต้อง ความก้าวหน้านี่ ตั้งแต่พี่ไกด์ให้นะเนี่ย เงินเดือน ตอนนี้ให้ให้ผัวกูก็ไม่ยอมออก รักมาก ถูกป่ะ ใช่ ใช่ ก็ไม่น่าจะมีประเด็นอะไรครับ”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ S-001)

“เห็นด้วยครับ เห็นด้วยเลย ว่ามีอิทธิพลแบบอย่างสูงสุดเลย เพราะว่า ยิ่งแบบว่านอกเหนือจาก Career Path นอกเหนือจากผลตอบแทน ค่าตอบแทนต่างๆ แล้วเนี่ย รวมถึงว่าถ้าเกิดว่าเราเนี่ยมีความสามารถในการที่จะปรับเปลี่ยน ปรับตัวเองให้เข้ากับสภาพแวดล้อมได้เนี่ย ก็คือแน่นอนเลย ไม่ว่าจะองค์กรจะเปลี่ยนไปทางไหนยังไง เราก็จะมีความรักในการทำงานนั้นอย่างสูงอยู่แล้ว ประมาณนี้เลย ใช่ ใช่ เห็นด้วยครับ ก็ไม่มีอะไรโต้แย้งครับ เห็นด้วยอยู่แล้ว เห็นด้วย”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ S-002)

“มันก็มีอิทธิพลนะ คือถ้าเขามีความมั่นคงในการทำงาน มันก็ส่งผลดีถึงการดำเนินชีวิตของเขาด้วย ทำให้มีครอบครัวที่อยู่ในสังคมได้ เป็นครอบครัวที่แบบสามารถเจริญเติบโตได้อยู่ได้แบบไม่ขัดสน เพราะฉะนั้นคือถ้าองค์กรสามารถทำให้เขามีชีวิต ครอบครัว สามารถเลี้ยงดูภรรยาและลูกๆ ได้ มันก็ทำให้เขามีใจรักที่จะทำงาน มันก็ส่งผลทำให้เขามีความมุ่งมั่นทุ่มเทให้กับงานมากขึ้นไปได้ จะทำให้เขารักองค์กรมากขึ้น”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ S-003)

“ถ้ามันบรรยากาศการทำงานมันดี สวัสดิการ สภาพแวดล้อมอย่างนี้ ผมว่ามันก็แฮปปี้แล้วมันก็รัก มันก็ชอบ มันไม่ได้อยากจะไปไหน ถ้าสมมติว่าตีในแง่สาเหตุนะ ไอ้ Sustainable เนี่ยมันดีมาก ยอดเยี่ยมเลยแบบ โอ้ องค์กรอยากจะเป็นอย่างนี้ แต่ถ้าเกิดเป็นแล้ว มีแล้ว ยังไงคนก็รักงานนั้นอยู่แล้ว ในความรู้สึกผมนะ เพราะมันขั้นสุดยอดแล้วของ Sustainableเหมือนมีความมั่นใจจากหัวหน้าทีมหรือผู้บริหารเองแบบว่า คนนี้ไว้วางใจได้ เขาก็น่าจะได้รับโอกาสมากกว่าอยู่แล้ว ถ้าชอบก็ชอบ ไม่ชอบก็คือไม่ชอบไปเลย ยิ่งพนักงานมี Sustainable ก็จะยิ่ง Engage กับงาน”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ E-001)

“อ๋อ จริงๆ อันนี้ ถ้าเป็นของพี่ ก็ทำเป็นตัวอย่างครับ ใช่ เพราะว่าถ้าเราอยู่ในกลุ่มเดียวกันนะ ทำเป็นตัวอย่าง คืออยู่ดีๆ เราให้เขาทำอย่างเดียว มันเขาคงอาจจะแบบ เอ้ย มาสั่งให้ทำ แล้วทำไมต้องทำ แต่ถ้าเราทำด้วย หรือว่าเรานำในการทำ บางที เออ เขาจะเห็นว่า เออ มันคือความรับผิดชอบอะ ที่เรารับมาด้วยกัน เราอยู่กลุ่มเดียวกันครับ ใช่ครับ คือการสร้างวัฒนธรรมในทีม”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ E-002)

“ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน ส่งผลต่อ Work Engagement คือการที่พนักงานเนี่ยรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งกับงาน แยกกันไม่ขาด อืม ก็น่าจะมีความสัมพันธ์กันนะครับ ซึ่งมันก็ค่อนข้างจะเป็นชีวิต ถ้าเราจบ ตามพีเรียดอ่ะ ถึงรีไทร์อ่ะ ถึงเกษียณอะไรอย่างเงี้ย เพราะชีวิต 24 ชั่วโมงอ่ะ เกือบ 1 ใน 3 ของวันมันอยู่ที่ออฟฟิศ อยู่ที่ทำงานหมดเลย ใช้ชีวิตก็คือ 1 ใน 3 อยู่ที่ทำงาน แล้วก็เกือบ 2 ใน 3 มันอยู่ที่บ้าน ส่วนที่เหลือก็อาจจะไปอยู่กับเพื่อน ไปแฮงเอาท์ ไปอะไรอย่างเงี้ย ดังนั้นเนี่ย มันก็เลยเป็นส่วนใหญ่ของชีวิต ก็เกือบจะครึ่งส่วนน่ะ ออฟฟิศกับบ้านเนี่ย ค่อนข้างจะระดับหนึ่ง ระดับสองเลยส่วนตัว เป็นชีวิตประจำวันไปแล้ว”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ E-003)

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 9 คน พบว่า ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มองว่าความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนส่งผลต่อพันธะทางใจในงานในทางบวก โดยช่วยให้บุคคลรู้สึกมั่นคงในชีวิตการทำงาน มองเห็นเส้นทางความก้าวหน้า มีรายได้และผลตอบแทนที่ตอบสนองต่อการดำเนินชีวิต สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การได้ และรู้สึกว่าตนเองสามารถอยู่กับงานและองค์การได้อย่างต่อเนื่อง จนนำไปสู่ความรักองค์กร ความทุ่มเท และความผูกพันกับงานมากขึ้น ขณะเดียวกัน ผู้ให้ข้อมูลบางรายยังสะท้อนว่า ความสัมพันธ์ดังกล่าวเชื่อมโยงกับบรรยากาศการทำงาน สวัสดิการ สภาพแวดล้อม โอกาสที่ได้รับจากผู้บังคับบัญชา และความไว้วางใจจากองค์การ

ร่วมด้วย จึงสะท้อนให้เห็นว่า ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนเป็นปัจจัยสำคัญที่เอื้อต่อพันธะทางใจในงานอย่างชัดเจน

4.3.4.2 ภาวะลื่นไหลในการทำงานส่งผลต่อพันธะทางใจในงาน

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะลื่นไหลในการทำงานกับพันธะทางใจในงาน พบว่า ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มีความเห็นสอดคล้องกันว่า ภาวะลื่นไหลในการทำงานส่งผลต่อพันธะทางใจในงานในทางบวก โดยเฉพาะในด้านการทำให้พนักงานมีความสุขกับงาน รู้สึกอยากทำงานต่อเนื่อง มีความเพลิดเพลิน จดจ่อ ทุ่มเท และรู้สึกผูกพันกับงานมากขึ้น ทั้งนี้ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยระยะที่ 2 ที่พบว่า ภาวะลื่นไหลในการทำงานมีอิทธิพลในเชิงบวกต่อพันธะทางใจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

“มันก็โยงอยู่แล้ว เพราะถ้า Challenge กับ Skill มัน Match กัน แล้วคนมันเข้าไปอยู่ใน Flow Channel ได้ มันก็จะไม่เบื่อ ไม่เครียดเกินไป พอมันไม่เบื่อ ไม่เครียดเกินไป มันก็ย่อมมีส่วนทำให้เขาอยากอยู่กับงานนั้นต่อ อยากทุ่มเทกับงานนั้นต่อ อันนี้ผมเห็นด้วย”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ P-001)

“พี่เห็นด้วยนะ เพราะว่าถ้าคนเราทำงานแล้วมันไม่สะดุด มัน Flow ไปได้ดี มันไม่มีปัญหามาเตะตัดขาความรู้สึกของเรา แล้วเราก็มีสมาธิ Focus ในงานของตัวเองได้มากขึ้น มันก็จะทำให้เรามีความสุขกับงานมากขึ้น พอมีความสุขกับงานมากขึ้น มันก็มีแนวโน้มที่จะผูกพันกับงานมากขึ้นด้วย”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ P-002)

“เห็นด้วยค่ะ เพราะถ้าเราจดจ่อ ทำงานอย่างเพลิดเพลิน แล้วมันมีแรงจูงใจภายใน มันก็เหมือนกับว่าเรามีความสุขกับสิ่งที่ทำอยู่ พอเรามีความสุข เราศรัทธา ทุ่มเท มันก็ไปสู่ความผูกพันกับงานได้อยู่แล้ว มันสัมพันธ์กัน”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ P-003)

“เออ เห็นด้วยครับ ถ้าคนมันมีสมาธิ จดจ่อกับงาน ทำงานได้ลื่นไหล งานมันก็ไปได้ดี Output ก็ดี แล้วพอมันดี มันก็ยิ่งทำให้คนรู้สึกผูกพันกับงานมากขึ้น เพราะมันรู้สึกว่าตัวเองทำงานได้ มีผลงาน รับผิดชอบได้”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ S-001)

“ผมเห็นด้วยครับ เพราะภาวะลื่นไหลมันทำให้เรามีสมาธิ โฟกัส จดจ่อ ทำงานด้วยความเพลิดเพลิน จนบางทีไม่รู้เวลา พอมันเป็นแบบนั้น มันก็ทำให้เรารู้สึกชอบงานที่ทำมากขึ้น แล้วก็มีแนวโน้มที่จะ Engage กับงานมากขึ้นแน่นอน”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ S-002)

“ผมคิดว่ามันมีผลนะครับ เพราะถ้าคนทำงานได้อย่างลื่นไหล ทำงานได้ดี มีความก้าวหน้า แล้วเห็นผลของงาน มันก็ทำให้เขามีความรู้สึกอยากทำงานต่อ อยากทุ่มเทต่อ แต่ก็ต้องมีปัจจัยอื่นร่วมด้วย ไม่ใช่มีแค่จดจ่อกับงานอย่างเดียว”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ S-003)

“ถ้ามองในมุมผมนะ การที่คนจดจ่อกับงาน ทำงานไปได้เรื่อยๆ แบบไม่สะดุด มันก็ทำให้เขารับผิดชอบงานได้ดีขึ้น แล้วถ้าทำได้ดี ทำได้ต่อเนื่อง มันก็น่าจะทำให้รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งกับงานมากขึ้นอยู่แล้ว”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ E-001)

นะ เพราะพอเราโฟกัสกับงานมากขึ้น เราก็จะรู้งานมากขึ้น พอรู้งานมากขึ้น เราก็จะสะสมประสบการณ์มากขึ้น แล้วสุดท้ายมันทำให้เราเห็นคุณค่าของงานตัวเอง เห็นว่าตัวเองมีประโยชน์กับงาน พอมันเห็นคุณค่า มันก็ไปสู่ความผูกพันได้”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ E-002)

“สำหรับพี่มันก็มีส่วนนะ ถ้างานมันไหลไปได้ดี มันไม่ติดขัด มันก็ทำให้เราไม่เครียด แล้วถ้าไม่เครียด เราก็ทำงานต่อได้ง่ายขึ้น แต่จะบอกว่ามันทำให้ผูกพันเลยทั้งหมดไหม พี่ว่ามันก็ยังมีเรื่องอื่นร่วมด้วย”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ E-003)

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 9 คน พบว่า ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มองว่าภาวะลื่นไหลในการทำงานส่งผลต่อพันธะทางใจในงานในทางบวก โดยช่วยให้บุคคลทำงานอย่างมีสมาธิ จดจ่อ เพลิดเพลิน และมีความสุขกับงานมากขึ้น จนนำไปสู่ความทุ่มเท ความรู้สึกอยากทำงานต่อ และความผูกพันกับงานที่สูงขึ้น อย่างไรก็ดี ผู้ให้ข้อมูลบางรายสะท้อนว่า ความสัมพันธ์ดังกล่าวอาจไม่ได้เกิดจากภาวะลื่นไหลในการทำงานเพียงอย่างเดียว แต่ยังต้องอาศัยปัจจัยอื่นร่วมด้วย เช่น ความหมายของงาน ผลลัพธ์ของงาน ความก้าวหน้า และบริบทขององค์การ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า

ภาวะลื่นไหลในการทำงานเป็นปัจจัยสำคัญที่เอื้อต่อพันธะทางใจในงาน แต่ระดับอิทธิพลอาจแตกต่างกันไปตามบริบทของบุคคลและสภาพแวดล้อมการทำงาน

4.3.4.3 การใช้จุดแข็งส่งผลต่อพันธะทางใจในงาน

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการใช้จุดแข็งกับพันธะทางใจในงาน พบว่า ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มีความเห็นว่า การใช้จุดแข็งส่งผลต่อพันธะทางใจในงานในทางบวก โดยเฉพาะเมื่อพนักงานได้ใช้ความถนัด ความสามารถ หรือศักยภาพของตนอย่างเหมาะสม จะทำให้เกิดความมั่นใจ ความภาคภูมิใจ ความสุขในการทำงาน และความรู้สึกอยากมีส่วนร่วมกับงานมากขึ้น อย่างไรก็ดี ผู้ให้ข้อมูลบางรายสะท้อนว่า อิทธิพลดังกล่าวอาจไม่ได้เกิดขึ้นอย่างเด่นชัดเสมอไป หากบริบทของงานหรือองค์การยังไม่เอื้อต่อการดึงจุดแข็งออกมาใช้จริง ซึ่งสอดคล้องกับผลเชิงปริมาณที่พบว่า การใช้จุดแข็งมีอิทธิพลเชิงบวกต่อพันธะทางใจในงาน แต่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

“จริงๆ จุดแข็งน่ะเป็นสำคัญ ถ้าคนได้ใช้จุดแข็ง เขาจะรู้สึกสนุก ถ้าคนคิดเลขเก่งให้ไปทำโจทย์คณิตศาสตร์ มันก็จะไหลลื่น พอไหลลื่นปุ๊บ มันก็จะโฟลว์ พอโฟลว์ปุ๊บ มันไม่มีอุปสรรคมันก็จะ Sustain ไม่มีการมาตัดตอนช่วงตรงนั้น”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ P-001)

“ถ้าเราได้มีโอกาสใช้จุดแข็งของเราใน 3 มิติอ่ะ เราจะรู้สึกว่าเราตัวใหญ่อ่ะ เราตัวใหญ่ เราใจฟู เราเก่งจังเลย สมมติว่าเราเข้าไปอยู่ในที่ทำงานที่ทำงานนึง แล้วเราก็ได้ใช้จุดแข็งทางด้าน Mindset ของเรา Skillset ของเรา และ Knowledge set ของเรา เราจะรู้สึกว่าเราตัวใหญ่ เราใจฟู เราเก่งจังเลย เรามี Capability สูงมากเลย Competency เราโดดเด่นมากๆ เลย”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ P-002)

“มันอาจจะมีอะไรที่ต้องเอื้อ มันไม่ใช่แบบไปโดดๆ ได้ อะไรอย่างเงี้ย อาจจะมีอะไรที่ซัพพอร์ต ทำให้เราเอาจุดแข็งดึงขึ้นมาได้ บางทีจุดแข็งมันไม่ปรากฏก็มี อย่างที่บอก มันไม่สามารถอยู่ในภาวะของความปลอดภัย อะไรเข้ามา เพราะฉะนั้นเราต้องทำให้สถานการณ์อยู่ในภาวะที่ปลอดภัย ความสามารถถึงดึงออกมาได้”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ P-003)

“ความจริงพี่ก็เห็นด้วยนะ เพราะว่าบางทีคนเรา อย่างไฟฟ้าเนี่ย มันเลือกไปอยู่ในที่ที่ใจชอบไม่ได้ทุกคน อย่างพี่ชอบอยู่กองนี้ แต่ได้วันหนึ่งจับพี่ย้ายกอง เป็นไปได้ไหม ก็เป็นไปได้

และจุดแข็งของพี่ ถ้าอยู่กองนี้พี่ใช้จุดแข็งได้เต็มที่ แต่พอโดนย้ายไป โดน Rotate ไป จุดแข็งเราก็หายไป เพราะเราถูกบังคับออกจาก Comfort Zone”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ S-001)

“ถ้าเกิดว่า Put the right man on the right job อ่ะ โอ้โห อันนี้คือแบบว่ามีอิทธิพลแน่นอน แต่ถ้าพูดถึงมุมมองในองค์กรเราไง ถ้าเกิดมันอยู่ถูกจุด ไอ้จุดแข็งเนี่ยมันจะส่งผลให้ทำงานอย่างยั่งยืนแบบดีมากเลย แต่ถ้าเกิดว่าเขาไปอยู่ผิดที่ มันก็จะกลายเป็นว่า มันใช้จุดแข็งได้อย่างไม่เต็มที่แน่นอน”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ S-002)

“จุดแข็งถ้าเราใช้ในทางที่ดี มันก็ดี มันก็ช่วยส่งเสริมทำให้เรามีความมั่นคงและมีความเจริญก้าวหน้าได้ แต่ถ้าเราใช้จุดแข็งของเราไปในทางที่ไม่ดี มันก็อาจจะส่งผลในเชิงลบก็ได้”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ S-003)

“ทุกคนจะรู้เลยว่าถ้าเราทำงานประเภทนี้ เรื่องนี้ หัวข้อนี้อยู่ ต้องเดินไปถามใครจะไม่ได้แบบใช้จุดแข็งตัวเองเพื่อโปรโมตตัวเองว่าฉันเก่งเรื่องนี้ แต่ในทุกคนในที่ทำงานเนี่ยมีทักษะเฉพาะตัว ถูกต้องไหม ก็แบบแต่ละคนมีงานที่ตัวเองถนัด แตกต่างกันออกไป เป็นความรู้ความเชี่ยวชาญของหัวข้อใดหัวข้อหนึ่งดีกว่า ผมมองว่ามันเป็นจุดแข็งที่จะใช้ในงานอย่างเงี้ย”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ E-001)

“ถ้าสำหรับพี่ จริงๆ ในมุมมองพี่อาจจะมองว่าสูงนะครับ เพราะว่าจุดแข็งแต่ละคน บางทีมันมีหลายแบบ มันอยู่ที่เรามอง เขามีจุดแข็งแบบไหน อาจคนนี้เป็น Soft Skill คนนี้อาจจะด้าน Technical มันอยู่ที่ผู้บริหารเลือกใช้ ใช้เป็น ถ้าเขาใช้คนเป็น มันได้ประโยชน์จากจุดนั้น”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ E-002)

“ทุกคนมันจะมีสัญลักษณ์ของบุคคลอ่ะ ที่คนอื่นเขามองเห็นกันอยู่แล้วอ่ะ ก็หมายความว่า คือในสังคมที่ทำงานของพี่เนี่ย ก็เปิดโอกาสให้คนแสดง ทุกคนน่ะจะมีคาแรคเตอร์ใช่ ไม่รู้ด้วยความไอ้นี่รึเปล่า แต่ทุกคนก็จะมองกันออกว่า เฮ้ย ถ้างานเนี้ยต้องคนนี้ ถ้างานนี้ต้องคนนี้”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ E-003)

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 9 คน พบว่า ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มองว่าการใช้จุดแข็งส่งผลต่อพันธะทางใจในงานในทางบวก โดยช่วยให้บุคคลรู้สึกสนุกกับงาน มีความมั่นใจภาคภูมิใจในตนเอง รู้สึกว่าตนมีคุณค่าและมีความสามารถโดดเด่นในบทบาทที่ทำอยู่ จนนำไปสู่ความรู้สึกอยากมีส่วนร่วมและผูกพันกับงานมากขึ้น อย่างไรก็ดี ผู้ให้ข้อมูลบางรายสะท้อนว่า อิทธิพลของการใช้จุดแข็งต่อพันธะทางใจในงานจะเกิดขึ้นได้ดีเมื่อมีเงื่อนไขสนับสนุนร่วมด้วย เช่น การจัดคนให้เหมาะกับงาน การมีความปลอดภัยทางจิตใจ การเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงศักยภาพ และการมีผู้บังคับบัญชาที่รู้จักใช้คนตามจุดแข็งของแต่ละบุคคล จึงสะท้อนให้เห็นว่า การใช้จุดแข็งเป็นปัจจัยที่เอื้อต่อพันธะทางใจในงาน แต่ความเด่นชัดของอิทธิพลอาจแตกต่างกันไปตามบริบทของบุคคล งาน และองค์การร่วมด้วย

4.3.4.4 การจัดแจงในงานส่งผลต่อพันธะทางใจในงาน

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการจัดแจงในงานกับพันธะทางใจในงาน พบว่า ผู้ให้ข้อมูลมีมุมมองค่อนข้างหลากหลาย แต่โดยภาพรวมส่วนใหญ่เห็นว่า การจัดแจงในงานสามารถส่งผลต่อพันธะทางใจในงานได้ โดยเฉพาะเมื่อพนักงานมีโอกาสปรับวิธีทำงานให้เหมาะกับตนเอง เห็นความหมายของงานมากขึ้น ใช้จุดแข็งของตนได้ และทำให้งานมีความราบรื่นหรือมีประสิทธิภาพขึ้น อย่างไรก็ตาม ผู้ให้ข้อมูลบางรายสะท้อนว่าอิทธิพลดังกล่าวอาจไม่เด่นชัดในทุกบริบท โดยเฉพาะในองค์การที่ลักษณะงานถูกกำหนดไว้ค่อนข้างตายตัว ทั้งนี้ ผลเชิงปริมาณในระยะที่ 2 พบว่า การจัดแจงในงานมีอิทธิพลเชิงลบต่อพันธะทางใจในงาน แต่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

“ถ้าใช้หลักคิดของผม มันเป็นเส้นทางเดียวกันอยู่แล้ว ถ้าเราสามารถ Craft งานให้เข้ากับ Purpose ของคนได้ แล้วงานนั้นมันไปสอดคล้องกับจุดแข็งของเขา เขาก็จะมีส่วนร่วมกับงานมากขึ้น เพราะเขาไม่ได้รู้สึกว่างานมันแปลกแยกจากตัวเขา แต่มันไปในทิศเดียวกับสิ่งที่เขาเป็น”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ P-001)

“พี่เข้าใจว่า ถ้าเรามองความผูกพันในงาน แล้วเอาเรื่องการออกแบบงานหรือการจัดแจงในงานเข้ามาเกี่ยวข้อง มันอาจจะไม่ส่งผลแรงมากในบางองค์กร เพราะพนักงานอาจไม่ได้มีโอกาสออกแบบอะไรได้มากนัก โดยเฉพาะงานที่มีกรอบชัด แต่ถ้าในคนที่มีโอกาสจัดการงานของตัวเองได้จริง มันก็มีโอกาสทำให้เขารู้สึกผูกพันกับงานมากขึ้นนะ”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ P-002)

“การจัดแจงมันมีทั้งเรื่องของงาน เรื่องของความสัมพันธ์ แล้วก็เรื่องของมุมมองทัศนคติ เพราะฉะนั้นถ้าเขารับรู้ก่อนว่าสิ่งที่ทำอยู่มันดีหรือไม่ดี แล้วเขาอยากจะปรับ มันก็จะนำไปสู่

ผลงานที่ดี แล้วก็ความสุขที่เกิดจากการได้ปรับ ได้พัฒนา อันนี้มันก็โยงไปสู่ความรู้สึกที่ดีต่อการทำงานได้”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ P-003)

“ถ้างานมันถูก Lean Process ดี ๆ ลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นได้ คนทำงานมันก็จะไม่อึดอัดมาก งานมันเดิน แล้วพองานมันเดิน คนก็มีแนวโน้มจะรู้สึกดีกับงานมากขึ้น แต่เรื่องนี้มันต้องอาศัยการถ่ายทอดแนวคิดจากผู้บริหารลงไปด้วย ไม่ใช่ว่าให้พนักงานไปคิดเองหมด”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ S-001)

“ถ้าเกิดว่าเราได้เลือกหรือปรับบางส่วนของงานให้มันเหมาะกับความถนัดของเรา มันก็จะทำให้เราทำงานได้ดีขึ้น แล้วพอทำได้ดีขึ้น มันก็มีโอกาสทำให้เรารู้สึกดีกับงานมากขึ้นเหมือนกัน แต่ถ้างานมันไม่ได้อยู่ในจุดที่เราถนัดเลย ต่อให้พยายาม Craft ก็อาจจะไม่ได้ช่วยมาก”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ S-002)

“การจัดแจงในงานถ้ามองในแง่ของการเลือกงานหรือมอบหมายงานให้เหมาะกับคน ถ้าให้เขาได้ทำงานที่เขาถนัด งานก็จะเดินไปได้ดี แล้วเมื่อเขาทำได้ดี เขาก็มีโอกาสจะมีใจให้กับงานมากขึ้น แต่ถ้าให้เขาทำงานที่ไม่ชอบ ไม่ถนัด มันก็อาจทำให้งานติดขัด แล้วใจก็ไม่มา”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ S-003)

“ถ้างานมันถูกปรับให้มันง่ายขึ้น ลดขั้นตอนได้ ใช้ประสบการณ์ของตัวเองช่วยให้ทำงานเร็วขึ้น มันก็ช่วยให้งานมันไม่หนักเกินไป แต่ถ้าถามว่าจะทำให้ผูกพันกับงานเลยไหม สำหรับผมมันน่าจะช่วยในแง่ทำให้งานไม่เหนื่อยเกิน แล้วทำต่อได้มากกว่า”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ E-001)

“พี่มองว่าถ้าเราแชร์เทคนิค แชร์วิธีทำงาน หรือใช้เครื่องมือใหม่อย่าง AI มาช่วยลดขั้นตอนงาน ลดภาระงานลงได้ มันก็ทำให้คนทำงานรู้สึกว่างานมันจัดการได้ ไม่อึดอัดเกินไป แล้วพอเขารู้สึกว่าทำงานไหว มันก็มีโอกาสทำให้เขาอยู่กับงานได้ดีขึ้นและมีความรู้สึกที่ดีกับงานมากขึ้น”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ E-002)

“ของตัวพนักงานเอง ถ้าทำบ่อย ๆ จนชิน จนรู้ว่าอะไรควรลดขั้นตอนได้ แล้วผลยังเท่าเดิม มันก็ทำให้เราจัดการงานของตัวเองได้ดีขึ้น แต่สำหรับพี่ ความผูกพันกับงานมันยังมีเรื่องอื่นร่วมด้วย ไม่ได้ขึ้นอยู่กับการจัดแจงงานอย่างเดียว”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ E-003)

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 9 คน พบว่า ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มองว่าการจัดแจงในงานสามารถส่งผลต่อพันธะทางใจในงานได้ในทางบวก โดยเฉพาะเมื่อพนักงานมีโอกาสปรับวิธีทำงานให้เหมาะกับตนเอง ลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น ใช้ความถนัดและประสบการณ์ของตนเข้ามาช่วยทำให้งานดีขึ้น ตลอดจนเห็นคุณค่าและความหมายของงานมากขึ้น อย่างไรก็ตาม ผู้ให้ข้อมูลบางรายสะท้อนว่า อิทธิพลของการจัดแจงในงานต่อพันธะทางใจในงานอาจไม่ชัดเจนในทุกบริบท เพราะยังขึ้นอยู่กับข้อจำกัดของโครงสร้างงาน ระดับอิสระในการปรับงาน ลักษณะขององค์การ และปัจจัยอื่นที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันทางใจในงานร่วมด้วย จึงสะท้อนให้เห็นว่า การจัดแจงในงานเป็นปัจจัยที่อาจเอื้อต่อพันธะทางใจในงานได้ แต่ระดับอิทธิพลอาจแตกต่างกันตามบริบทของบุคคลและองค์การ และสอดคล้องกับผลเชิงปริมาณที่พบว่าเส้นอิทธิพลดังกล่าวไม่ถึงระดับนัยสำคัญทางสถิติ

4.3.5 ระยะเวลาที่เหมาะสมของการทดลอง

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญประเภทผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับระยะเวลาที่เหมาะสมของการทดลอง พบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับการกำหนดสัดส่วนของเวลาในการทำกิจกรรมสำหรับตัวแปรต่าง ๆ ในโปรแกรมพัฒนา โดยสะท้อนมุมมองสอดคล้องกันว่าการกำหนดเวลาไม่ควรกำหนดแบบตายตัวเหมือนกันทุกกรณี แต่ควรพิจารณาให้เหมาะสมกับลักษณะของผู้เข้าร่วม ระดับของกลุ่มเป้าหมาย และความสำคัญของตัวแปรที่ต้องการพัฒนา ทั้งนี้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้กล่าวไว้ว่า

“คิดเป็นเปอร์เซ็นต์ หรือเป็นนาที แต่ถ้าเป็นเปอร์เซ็นต์น่ะ ตอบได้ ก็คงจะให้เปอร์เซ็นต์ในเชิงของไล่ลงไป ข้อ 5 เนี่ย จะให้เปอร์เซ็นต์เยอะสุด ถ้าสมมุติมี 100 เปอร์เซ็นต์นะ มีเวลาเป็น 100 นาทีเนี่ย ก็จะให้ข้อ 5 สัก 40 นาที แล้วก็ไล่ลงไป ใน Job Crafting อาจจะสัก 20 นาที เอ่อ ใช้จุดแข็งอาจจะสัก 15 ไอ้ Flow อาจจะสัก 10 อ่า อีกอันนึงก็อาจจะสักเท่าไหร่ที่เหลืออยู่ ก็ว่ากันไป เพราะไอ้อันสุดท้ายมันไม่ใช่ มันไม่ต้อง Train นี่ จริง ๆ คำถามเมื่อกี้มาได้ยังไงเนี่ย ไอ้อันสุดท้ายมันเป็น Outcome แล้ว ไม่ใช่เหรอ ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน มัน Train สิ่งที่ที่จะต้อง Train คือไอ้เหตุของมันต่างหาก”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ P-001)

“ถ้าเป็น 2 ตัวนี้ เทียบกับ Work Engagement ก็สัดส่วน 50:50 ได้นะ ถ้าเราไปคุยกับพนักงาน เราไปชวนเขามาเรียน เขาอยากได้ Sustainable เพราะเขาได้ Benefit ถูกป่ะ แต่ถ้าเราไปชวนผู้บริหารมาเรียน ผู้บริหารอยากให้พนักงานมีพันธะทางใจกับเรา มี Work Engagement เพราะฉะนั้นพี่มองว่า 2, 3, 4 ใช้เวลาในการพัฒนา 25, 25, 25 เป็น 75 แล้วก็ส่งผลต่อ Sustainable สัก 20 แล้วเราไป Confirm Work Engagement กัน 5 ก็ได้”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ P-002)

“จะจัดสัดส่วน อ๋อ สัดส่วน ใช่ป่ะ Sustainable สูงกว่า Flow มันก็น้อยกว่า เพราะว่า Sustainable เป็นทุกอย่างของแบบครบทุกด้านเลย เออ ใช่ มันแบบครบทุกอย่างในนั้นเลยอ่ะ เพราะองค์รวมของชีวิตของคนคนนึง มันก็คือตรงนั้นเลย ครบทุกด้านของชีวิต”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ P-003)

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ P-001 ถึง P-003 พบว่า ระยะเวลาที่เหมาะสมของการทดลองควรกำหนดในลักษณะสัดส่วนของเวลาให้สอดคล้องกับความสำคัญของตัวแปรและเป้าหมายของกิจกรรมมากกว่าการกำหนดแบบตายตัวเป็นจำนวนเวลาเดียวทุกกรณี โดย P-001 เห็นว่าไม่ควรเน้นตัวแปรผลลัพธ์โดยตรงมากเกินไป แต่ควรให้น้ำหนักกับตัวแปรเหตุที่สามารถฝึกพัฒนาได้จริง เช่น การจัดแจงในงาน การใช้จุดแข็ง และภาวะลื่นไหลในการทำงาน ขณะที่ P-002 เสนอว่า การกำหนดสัดส่วนเวลาควรคำนึงถึงกลุ่มเป้าหมายที่เข้ารับการพัฒนา โดยหากเป็นพนักงานอาจให้น้ำหนักกับความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนมากขึ้น แต่หากเป็นผู้บริหารอาจให้ความสำคัญกับพันธะทางใจในงานมากขึ้น ส่วน P-003 เห็นว่า ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนควรได้รับสัดส่วนเวลามากกว่าภาวะลื่นไหลในการทำงาน เนื่องจากเป็นตัวแปรที่ครอบคลุมองค์รวมของชีวิตและการทำงานมากกว่า จึงสะท้อนว่า การกำหนดระยะเวลาที่เหมาะสมของการทดลองควรยืดหยุ่นตามลักษณะของตัวแปร กลุ่มเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของโปรแกรม โดยให้น้ำหนักกับกิจกรรมที่เป็นปัจจัยนำไปสู่ผลลัพธ์สำคัญของการพัฒนาเป็นหลัก

4.4 การวิจัยระยะที่ 4 ผลการพัฒนาความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน ของพนักงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค ด้วยโปรแกรมการฝึกอบรม

การวิจัยระยะที่ 4 ดำเนินการวิจัยแบบเชิงทดลอง (Experimental Research) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของวิธีวิจัยเชิงปริมาณ มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรมให้เสริมสร้างความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของพนักงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค และเพื่อทดสอบประสิทธิผลของโปรแกรมดังกล่าวโดยเปรียบเทียบระดับตัวแปรก่อน หลังการเข้าร่วมโปรแกรม และระยะติดตามหลัง

การเข้าร่วมโปรแกรมการพัฒนาความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนด้วยภาวะลื่นไหลในการทำงาน โดยโปรแกรมการพัฒนาฯนี้นำผลการวิจัยตั้งแต่ระยะที่ 1 – 3 มาเป็นส่วนในการตัดสินใจและออกแบบโปรแกรมดังกล่าวซึ่งใช้ตัวแปรภาวะลื่นไหลในการทำงานซึ่งเป็นตัวแปรอิสระของการวิจัยที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน และ พันธะทางใจในงาน ผ่านเกณฑ์ที่ผู้วิจัยทำการศึกษาขนาดอิทธิพลที่เหมาะสมสำหรับการนำมาสร้างโปรแกรมการพัฒนา รายละเอียดโปรแกรมการพัฒนาความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนด้วยภาวะลื่นไหลในการทำงานที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นโปรแกรมฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นเพื่อใช้เป็นตัวแปรทดลองในการศึกษาผลของโปรแกรมต่อความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนและพันธะทางใจในงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค โปรแกรมดำเนินการในลักษณะกิจกรรมกลุ่ม โดยกำหนดระยะเวลาในการดำเนินโปรแกรมรวมทั้งสิ้น 210 นาที หรือ 3 ชั่วโมง 30 นาที และประกอบด้วยกิจกรรมการเรียนรู้จำนวน 10 กิจกรรม ครอบคลุมตั้งแต่ขั้นเตรียมความพร้อมของผู้เข้าร่วม การชี้แจงวัตถุประสงค์และแนวทางการเข้าร่วมกิจกรรม การบรรยายแนวคิดพื้นฐาน การทำกิจกรรมเชิงปฏิบัติการ และการสรุปผลการเรียนรู้ในช่วงท้ายของโปรแกรม

โครงสร้างของโปรแกรมเริ่มจากการลงทะเบียนและเตรียมความพร้อม ตามด้วยกิจกรรมปฐมนิเทศเพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม สิทธิของผู้เข้าร่วม และบรรยากาศการเรียนรู้ร่วมกัน จากนั้นจึงเข้าสู่กิจกรรมบรรยายหัวข้อความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน และหัวข้อภาวะลื่นไหลในการทำงาน เพื่อให้ผู้เข้าร่วมมีพื้นฐานความรู้เกี่ยวกับความหมาย ความสำคัญ องค์ประกอบ และการประยุกต์ใช้แนวคิดดังกล่าวกับบริบทการทำงานจริง ก่อนจะเชื่อมต่อไปสู่กิจกรรมเชิงปฏิบัติการ 3 กิจกรรม ได้แก่ กิจกรรม Turn off notification ซึ่งมุ่งพัฒนาด้านความหมกมุ่นกับงาน กิจกรรม ร้าบายศรี ซึ่งมุ่งพัฒนาด้านความรื่นรมย์ในการทำงาน และกิจกรรม InkSpire ซึ่งมุ่งพัฒนาด้านแรงจูงใจภายในต่อการทำงาน ทั้งนี้โปรแกรมสิ้นสุดด้วยกิจกรรมปัจฉิมนิเทศเพื่อสรุปสาระสำคัญ ทบทวนการเรียนรู้ และปิดการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ

โปรแกรมดังกล่าวออกแบบให้ผู้เข้าร่วมได้เรียนรู้ผ่านกระบวนการที่เน้นการมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่อง โดยใช้ทั้งการบรรยาย การอภิปรายกลุ่ม การทดลองปฏิบัติ การสะท้อนประสบการณ์ และการเชื่อมโยงสาระที่เรียนรู้เข้ากับสถานการณ์การทำงานจริงของผู้เข้าร่วม เพื่อให้การเรียนรู้ไม่หยุดอยู่เพียงระดับความเข้าใจเชิงแนวคิด แต่สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการทำงานของตนได้อย่างเป็นรูปธรรม นอกจากนี้ ในแต่ละกิจกรรมผู้วิจัยยังกำหนดจุดมุ่งหมาย เทคนิคทางการฝึกอบรม ทฤษฎีหรือแนวคิดที่รองรับ ขนาดกลุ่ม ระยะเวลา และอุปกรณ์ที่ใช้ไว้อย่างชัดเจน เพื่อให้การดำเนินโปรแกรมเป็นไปอย่างเป็นระบบและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย รายละเอียดดังภาคผนวก จ ผลการวิจัยได้จากการวิเคราะห์ผลการตอบแบบสอบถามของพนักงานอาสาสมัครครบ 4 ระยะ

จำนวน 16 คน ซึ่งเป็นพนักงานวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภคจากองค์การเดียวกัน จากผลการศึกษาวิจัยในระยะที่ 4 ดังนี้

4.4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของอาสาสมัคร

ผลการศึกษาข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 16 คน ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ทำงาน นำเสนอในรูปแบบจำนวนและร้อยละ

ตารางที่ 4-17 ข้อมูลทั่วไปของอาสาสมัคร

ข้อมูลทั่วไป		จำนวน (n=16)	ร้อยละ
1. เพศ	ชาย	16	100
	หญิง	0	0
	ไม่มีข้อมูล	0	0
2. อายุ	20 – 29 ปี	10	62.50
	30 – 39 ปี	6	37.50
	40 – 49 ปี	0	0
	50 ปีขึ้นไป	0	0
	ไม่มีข้อมูล	0	0
3. ระดับการศึกษา	ต่ำกว่า ปวช. หรือ มัธยมศึกษาตอนปลาย	0	0
	ปวช. หรือ มัธยมศึกษาตอนปลาย	0	0
	ปวส.	8	50.00
	ปริญญาตรี	8	50.00
	สูงกว่าปริญญาตรี	0	0
	ไม่มีข้อมูล	0	0
4. ประสบการณ์การทำงาน	น้อยกว่า 1 ปี	13	81.20
	1 – 5 ปี	3	18.80
	6 – 10 ปี	0	0
	11 ปีขึ้นไป	0	0

จากตารางที่ 4-17 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า อาสาสมัครทั้งหมดจำนวน 16 คน เป็นเพศชายทั้งหมด คิดเป็นร้อยละ 100 ไม่มีเพศหญิงและไม่มีผู้ที่ไม่ระบุข้อมูลด้านเพศ สำหรับอายุ พบว่าส่วนใหญ่อยู่ในช่วง 20 – 29 ปี จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 62.5 รองลงมาคือช่วงอายุ 30 – 39 ปี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 37.5 โดยไม่มีอาสาสมัครที่มีอายุ 40 ปีขึ้นไป

ด้านระดับการศึกษา พบว่า อาสาสมัครมีระดับการศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง และระดับปริญญาตรีในสัดส่วนเท่ากัน คืออย่างละ 8 คน คิดเป็นร้อยละ 50.0 และไม่พบอาสาสมัครที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าประกาศนียบัตรวิชาชีพ หรือมัธยมศึกษาตอนปลาย ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ หรือมัธยมศึกษาตอนปลาย และสูงกว่าปริญญาตรี

ส่วนประสบการณ์การทำงาน พบว่า อาสาสมัครส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 1 ปี จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 81.2 รองลงมาคือมีประสบการณ์การทำงาน 1 – 5 ปี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 18.8 และไม่พบอาสาสมัครที่มีประสบการณ์การทำงานตั้งแต่ 6 ปีขึ้นไป ทั้งนี้ ลักษณะข้อมูลทั่วไปดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นพนักงานเพศชายอยู่ในช่วงวัยเริ่มต้นทำงาน มีระดับการศึกษาตั้งแต่ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูงถึงปริญญาตรี และมีประสบการณ์การทำงานในระดับไม่สูงมาก

4.4.2 ผลการวิเคราะห์แปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างคะแนนก่อนการเข้าร่วมโปรแกรม หลังการเข้าร่วมโปรแกรม และระยะการติดตามผลหลังการเข้าร่วมโปรแกรมฯ จากความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนและพันธะทางใจในงานของพนักงาน

4.4.2.1 ผลการวิเคราะห์เปรียบความแตกต่างของคะแนนก่อนก่อนการเข้าร่วมโปรแกรม หลังการเข้าร่วมโปรแกรม และระยะการติดตามผลหลังการเข้าร่วมโปรแกรม โดยการทดสอบด้วยสถิติ Friedman Test ดังตาราง 4-17

ตารางที่ 4-18 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนและพันธะทางใจในงานก่อนการทดลอง หลังการทดลอง ระยะติดตามผลครั้งที่ 1 และระยะติดตามผลครั้งที่ 2

ตัวแปร	**SUE**				**WOE**			
ระยะการทดลอง	O_1	O_2	O_3	O_4	O_1	O_2	O_3	O_4
M	3.076	4.398	4.558	4.787	3.051	4.433	4.588	4.814
SD	1.123	.640	.445	.445	1.121	.693	.494	.343
Mean rank	1.19	2.59	2.75	3.47	1.28	2.66	2.59	3.47
χ^2	30.860***				26.577***			

ตารางที่ 4-18 (ต่อ)

ตัวแปร	SUE	WOE
df	3	3
p	.000	.000

หมายเหตุ : * หมายถึง p < .05 ** หมายถึง P < .01 *** หมายถึง p < .001 ; Mean rank หมายถึง ค่าเฉลี่ยอันดับของแต่ละระยะข้อมูล; O1 หมายถึง ก่อนการทดลอง; O2 หมายถึง หลังการทดลอง; O3 หมายถึง ระยะการติดตามผลครั้งที่ 1; O4 หมายถึง ระยะการติดตามผลครั้งที่ 2

จากตารางที่ 4-18 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน และพันธะทางใจในงานก่อนการทดลอง หลังการทดลอง ระยะติดตามผลครั้งที่ 1 และระยะติดตามผลครั้งที่ 2 พบว่า ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนมีคะแนนเฉลี่ยเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องจากระยะก่อนการทดลอง ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.076 ภายหลังการทดลอง เป็น 4.398 ในระยะติดตามผลครั้งที่ 1 เพิ่มเป็น 4.558 และ 4.787 ในระยะติดตามผลครั้งที่ 2 เพิ่มขึ้นอีกครั้งเป็น 4.787 โดยมีค่าเฉลี่ยอันดับเท่ากับ 1.19 2.59 2.75 และ 3.47 ตามลำดับ ผลการทดสอบด้วยสถิติ Freidman Test พบว่า ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยมีค่า χ^2 เท่ากับ 30.860 องศาอิสระเท่ากับ 3 และค่า p เท่ากับ .000

ในส่วนของพันธะทางใจในงาน พบว่า คะแนนเฉลี่ยเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องเช่นเดียวกัน โดยก่อนการทดลองมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.051 ภายหลังการทดลองเพิ่มเป็น 4.433 ในระยะติดตามผลครั้งที่ 1 เพิ่มอีกครั้งเป็น 4.588 และ ในระยะติดตามผลครั้งที่ 2 ขึ้นสูงสุดถึง 4.814 ส่วนค่าเฉลี่ยอันดับมีค่าเท่ากับ 1.28 2.66 2.59 และ 3.47 ตามลำดับ ผลการทดสอบด้วยสถิติ Freidman Test พบว่า พันธะทางใจในงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยมีค่า χ^2 เท่ากับ 26.577 องศาอิสระเท่ากับ 3 และค่า p เท่ากับ .000

ผลการวิจัยดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า ภายหลังการเข้าร่วมโปรแกรมการฝึกอบรมกลุ่มตัวอย่างมีระดับความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนและพันธะทางใจในงานสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องและยังคงมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นในระยะติดตามผลทั้ง 2 ครั้ง แสดงให้เห็นว่าโปรแกรมการฝึกอบรมที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นสามารถส่งเสริมความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนและพันธะทางใจในงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภคได้อย่างมีประสิทธิผล

4.4.2.1 ผลการวิเคราะห์เปรียบความแตกต่างของคะแนนก่อนก่อนการเข้าร่วมโปรแกรมฯ หลังการเข้าร่วมโปรแกรมฯ และระยะการติดตามผลหลังการเข้าร่วมโปรแกรมฯ รายคู่ โดยการทดสอบด้วยสถิติ Wilcoxon Sign-Rank Test ดังตาราง

ตารางที่ 4-19 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน และพันธะทางใจในงานก่อนการทดลอง หลังการทดลอง ระยะติดตามผลครั้งที่ 1 และระยะติดตามผลครั้งที่ 2 รายคู่

ตัวแปร	SUE					
ระยะการทดลองเปรียบเทียบ	O_1	O_1	O_1	O_2	O_2	O_3
	O_2	O_3	O_4	O_3	O_4	O_4
Z	-3.096**	-3.156**	-3.408**	-.934	-2.668**	-2.431*
p	.002	.002	.002	.350	.008	.015
r	0.774	0.789	0.852	0.234	0.667	0.608
ตัวแปร	WOE					
ระยะการทดลองเปรียบเทียบ	O_1	O_1	O_1	O_2	O_2	O_3
	O_2	O_3	O_4	O_3	O_4	O_4
Z	-3.045**	-3.258**	-3.408**	-.596	-2.179*	-2.447**
p	.002	.001	.001	.551	.029	.014
r	0.761	0.815	0.852	0.149	0.545	0.612

หมายเหตุ : * หมายถึง p < .05 ** หมายถึง P < .01; O1 หมายถึง ก่อนการทดลอง; O2 หมายถึง หลังการทดลอง; O3 หมายถึง ระยะการติดตามผลครั้งที่ 1; O4 หมายถึง ระยะการติดตามผลครั้งที่ 2

จากตารางที่ 4-19 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน และพันธะทางใจในงานก่อนการทดลอง หลังการทดลอง ระยะติดตามผลครั้งที่ 1 และระยะติดตามผลครั้งที่ 2 รายคู่ พบว่า ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระหว่างก่อนการทดลองกับหลังการทดลอง (O_1 - O_2) โดยมีค่า Z เท่ากับ -3.096 และค่า p เท่ากับ .002 นอกจากนี้ ยังพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระหว่างก่อนการทดลองกับระยะติดตามผลครั้งที่ 1 (O_1 - O_3) โดยมีค่า Z เท่ากับ -3.156 และค่า p เท่ากับ .002 และระหว่างก่อนการทดลองกับระยะติดตามผลครั้งที่ 2 (O_1 – O_4) โดยมีค่า Z เท่ากับ -3.408 และค่า p เท่ากับ .002

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบระหว่างหลังการทดลองกับระยะติดตามผลครั้งที่ 1 (O_2 – O_3) พบว่าไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่า Z เท่ากับ -.934 และค่า p เท่ากับ .350 อย่างไรก็ตาม เมื่อเปรียบเทียบระหว่างหลังการทดลองกับระยะติดตามผลครั้งที่ 2 (O_2 – O_4) พบว่ามีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่า Z เท่ากับ -2.668 และค่า p เท่ากับ .008

และเมื่อเปรียบเทียบระหว่างระยะติดตามผลครั้งที่ 1 กับระยะติดตามผลครั้งที่ 2 ($O_3 - O_4$) ก็พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเช่นกัน โดยมีค่า Z เท่ากับ -2.431 และค่า p เท่ากับ .015 หาก

หากพิจารณาการปรับค่านัยสำคัญด้วยวิธีแบบ Bonferroni แล้ว พบว่าคู่เปรียบเทียบที่ยังคงมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ ก่อนการทดลองกับหลังการทดลอง ($O_1 - O_2$) ก่อนการทดลองกับระยะติดตามผลครั้งที่ 1 ($O_1 - O_3$) ก่อนการทดลองกับระยะติดตามผลครั้งที่ 2 ($O_1 - O_4$) และหลังการทดลองกับระยะติดตามผลครั้งที่ 2 ($O_2 - O_4$) ส่วนคู่หลังการทดลองกับระยะติดตามผลครั้งที่ 1 ($O_2 - O_3$) และคู่ระยะติดตามผลครั้งที่ 1 กับระยะติดตามผลครั้งที่ 2 ($O_3 - O_4$) ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติภายหลังการปรับค่านัยสำคัญดังกล่าว

ในส่วนของพันธะทางใจในงาน พบว่า ก่อนการทดลองกับหลังการทดลอง ($O_1 - O_2$) มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่า Z เท่ากับ -3.045 และค่า p เท่ากับ .002 ก่อนการทดลองกับระยะติดตามผลครั้งที่ 1 ($O_1 – O_3$) มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่า Z เท่ากับ -3.258 และค่า p เท่ากับ .001 และก่อนการทดลองกับระยะติดตามผลครั้งที่ 2 ($O_1 - O_2$) มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่า Z เท่ากับ -3.408 และค่า p เท่ากับ .001

สำหรับการเปรียบเทียบระหว่างหลังการทดลองกับระยะติดตามผลครั้งที่ 1 ($O_2 – O_3$) พบว่าไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่า Z เท่ากับ -.596 และค่า p เท่ากับ .551 ขณะที่หลังการทดลองกับระยะติดตามผลครั้งที่ 2 ($O_2 – O_3$) พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่า Z เท่ากับ -2.179 และค่า p เท่ากับ .029 และระหว่างระยะติดตามผลครั้งที่ 1 กับระยะติดตามผลครั้งที่ 2 ($O_3 – O_4$) พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่า Z เท่ากับ -2.447 และค่า p เท่ากับ .014

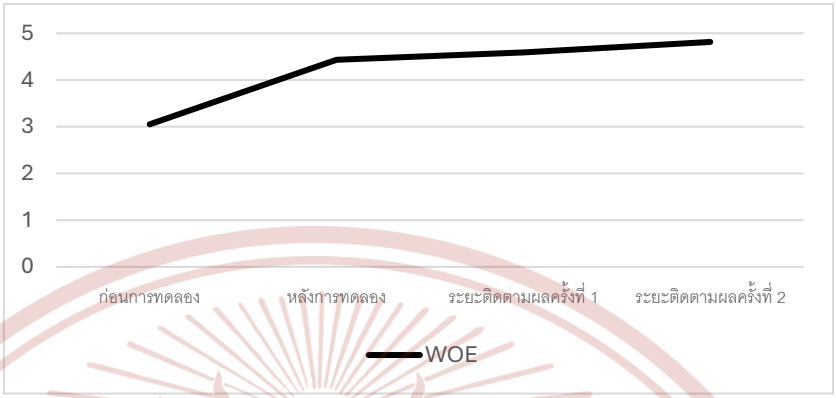
หากพิจารณาการปรับค่านัยสำคัญด้วยวิธีแบบ Bonferroni แล้ว พบว่าคู่เปรียบเทียบที่ยังคงมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน ได้แก่ ก่อนการทดลองกับหลังการทดลอง ($O_1 - O_2$) ก่อนการทดลองกับระยะติดตามผลครั้งที่ 1 ($O_1 - O_3$) ก่อนการทดลองกับระยะติดตามผลครั้งที่ 2 ($O_1 - O_4$) และหลังการทดลองกับระยะติดตามผลครั้งที่ 2 ($O_2 - O_4$) ส่วนคู่หลังการทดลองกับระยะติดตามผลครั้งที่ 1 ($O_2 - O_3$) และคู่ระยะติดตามผลครั้งที่ 1 กับระยะติดตามผลครั้งที่ 2 ($O_3 - O_4$) ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติภายหลังการปรับค่านัยสำคัญดังกล่าว

นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้คำนวณค่าขนาดอิทธิพลของผลการทดลองโดยใช้สูตร r = |Z| / √N ตามวิธีของ Cohen (1988) โดยเมื่อกำหนดให้ N = 16 จะได้ √N = 4 ผลการคำนวณพบว่า ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนมีค่าขนาดอิทธิพลของการเปรียบเทียบรายคู่อยู่ระหว่าง .234 ถึง .852 โดยคู่ก่อนการทดลองกับหลังการทดลอง (O1 - O2) มีค่า r เท่ากับ .774 คู่ก่อนการทดลองกับระยะติดตามผลครั้งที่ 1 (O1 - O3) มีค่า r เท่ากับ .789 และคู่ก่อนการทดลองกับระยะติดตามผลครั้งที่ 2 (O1 - O4) มีค่า r เท่ากับ .852 ซึ่งอยู่ในระดับสูง นอกจากนี้ คู่หลังการทดลองกับระยะติดตามผลครั้งที่ 2 (O2 - O4) มีค่า r เท่ากับ .667 และคู่ระยะติดตามผลครั้งที่ 1 กับระยะติดตามผลครั้งที่ 2 (O3 - O4) มีค่า r เท่ากับ .608 ซึ่งอยู่ในระดับสูงเช่นกัน ขณะที่คู่หลังการทดลองกับระยะติดตามผลครั้งที่ 1 (O2 - O3) มีค่า r เท่ากับ .234 ซึ่งอยู่ในระดับต่ำ สะท้อนให้เห็นว่า โปรแกรมการฝึกอบรมมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนในระดับสูงเป็นส่วนใหญ่ โดยเฉพาะเมื่อเปรียบเทียบกับระยะก่อนการทดลอง

ในส่วนของพันธะทางใจในงาน ผู้วิจัยได้คำนวณค่าขนาดอิทธิพลของผลการทดลองโดยใช้สูตร r = |Z| / √N เช่นเดียวกัน ผลการคำนวณพบว่า ค่าขนาดอิทธิพลอยู่ระหว่าง .149 ถึง .852 โดยคู่ก่อนการทดลองกับหลังการทดลอง (O1 - O2) มีค่า r เท่ากับ .761 คู่ก่อนการทดลองกับระยะติดตามผลครั้งที่ 1 (O1 - O3) มีค่า r เท่ากับ .815 และคู่ก่อนการทดลองกับระยะติดตามผลครั้งที่ 2 (O1 - O4) มีค่า r เท่ากับ .852 ซึ่งอยู่ในระดับสูงทั้งหมด เช่นเดียวกับคู่หลังการทดลองกับระยะติดตามผลครั้งที่ 2 (O2 - O4) ที่มีค่า r เท่ากับ .545 และคู่ระยะติดตามผลครั้งที่ 1 กับระยะติดตามผลครั้งที่ 2 (O3 - O4) ที่มีค่า r เท่ากับ .612 ซึ่งอยู่ในระดับสูงเช่นกัน ส่วนคู่หลังการทดลองกับระยะติดตามผลครั้งที่ 1 (O2 - O3) มีค่า r เท่ากับ .149 ซึ่งอยู่ในระดับต่ำ ผลดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า โปรแกรมการฝึกอบรมมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงของพันธะทางใจในงานในระดับสูงเป็นส่วนใหญ่ โดยเฉพาะเมื่อเปรียบเทียบกับระยะก่อนการทดลอง ขณะที่การเปลี่ยนแปลงระหว่างหลังการทดลองกับระยะติดตามผลครั้งที่ 1 มีขนาดค่อนข้างต่ำ



ภาพที่ 4-1 ผลคะแนนความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน



ภาพที่ 4-2 ผลคะแนนพันธะทางใจในงาน

โดยสรุป ผลการวิเคราะห์รายคู่แสดงให้เห็นว่า ภายหลังการเข้าร่วมโปรแกรมการฝึกอบรม กลุ่มตัวอย่างมีระดับความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนและพันธะทางใจในงานสูงขึ้นจากระยะก่อนการทดลองอย่างชัดเจน และแนวโน้มดังกล่าวยังคงปรากฏต่อเนื่องไปจนถึงระยะติดตามผลครั้งที่ 2 สะท้อนให้เห็นว่าโปรแกรมการฝึกอบรมที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นสามารถก่อให้เกิดผลลัพธ์เชิงบวกได้ทั้งในระยะหลังการทดลองและระยะติดตามผล

จากผลการวิจัยในระยะที่ 4 ที่ผู้วิจัยสรุปไว้ข้างต้น สรุปได้ว่า จากสมมติฐานการวิจัยระยะที่ 4 พนักงานที่เข้าร่วมโปรแกรมการพัฒนาความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนด้วยภาวะลื่นไหลในการทำงานฯ มีผลคะแนนก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และระยะติดตามหลังการทดลองแตกต่างกัน ยอมรับสมมติฐาน

4.4.3 ผลการประเมินการฝึกอบรมตามวัตถุประสงค์ของแต่ละกิจกรรมของโปรแกรม ผ่านการสังเกต สอบถาม และจากการตรวจชิ้นงานของแต่ละกิจกรรม

การประเมินการฝึกอบรมตามวัตถุประสงค์ของแต่ละกิจกรรมของโปรแกรมการพัฒนาความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนด้วยภาวะลื่นไหลในการทำงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค ผู้วิจัยใช้วิธีประเมิน 3 ลักษณะ ได้แก่ การสังเกตพฤติกรรมการมีส่วนร่วมของผู้เข้าร่วมระหว่างการทำกิจกรรม การสอบถามและการสะท้อนผลภายหลังเสร็จสิ้นแต่ละกิจกรรม และการตรวจชิ้นงานหรือผลผลิตที่เกิดขึ้นจากกิจกรรม เพื่อพิจารณาว่าผู้เข้าร่วมมีการเรียนรู้และบรรลุวัตถุประสงค์ของกิจกรรมในแต่ละช่วงหรือไม่ โดยกิจกรรมหลักของโปรแกรมประกอบด้วยการบรรยายหัวข้อความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน การบรรยายหัวข้อภาวะลื่นไหลในการทำงาน กิจกรรม Turn off notification กิจกรรม ร้าบายศรี กิจกรรม InkSpire และกิจกรรมปัจฉิมนิเทศ ดังนี้

4.4.3.1 ผลการประเมินกิจกรรมปฐมนิเทศ กิจกรรมปฐมนิเทศเป็นกิจกรรมเริ่มต้นของโปรแกรมการพัฒนาความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนด้วยภาวะลื่นไหลในการทำงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค ซึ่งผู้วิจัยออกแบบขึ้นเพื่อเตรียมความพร้อมของผู้เข้าร่วมทั้งในด้านความเข้าใจต่อโปรแกรม สภาวะจิตใจในการเรียนรู้ และบรรยากาศความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม ก่อนเข้าสู่กิจกรรมการบรรยายและกิจกรรมเชิงปฏิบัติในลำดับต่อไป ทั้งนี้ โปรแกรมกำหนดให้กิจกรรมปฐมนิเทศอยู่ในช่วงเวลา 09.00–09.15 น. รวม 15 นาที ภายหลังจากช่วงลงทะเบียนและการเตรียมความพร้อมเบื้องต้นแล้ว

ในการดำเนินกิจกรรม ผู้วิจัยเริ่มต้นจากการกล่าวต้อนรับและแนะนำตนเองเพื่อสร้างความคุ้นเคยเบื้องต้นกับผู้เข้าร่วม จากนั้นจึงชี้แจงภาพรวมของโปรแกรมการฝึกอบรม ได้แก่ วัตถุประสงค์ของการเข้าร่วมกิจกรรม ลักษณะและลำดับของกิจกรรม ระยะเวลาในการดำเนินโปรแกรม จำนวนกิจกรรม สิทธิของผู้เข้าร่วม หลักการรักษาความลับของข้อมูล ตลอดจนข้อตกลงและกติกาพื้นฐานในการเข้าร่วมกิจกรรม เพื่อให้ผู้เข้าร่วมเกิดความเข้าใจตรงกันต่อขอบเขตและกระบวนการของการทดลอง ทั้งนี้ วัตถุประสงค์สำคัญของกิจกรรมปฐมนิเทศในไฟล์โปรแกรมระบุไว้อย่างชัดเจนว่า มุ่งให้ผู้เข้าร่วมรับรู้จุดประสงค์ วิธีดำเนินการ และเตรียมความพร้อมก่อนเข้าสู่การเรียนรู้ร่วมกันอย่างราบรื่น

ภายหลังการชี้แจงข้อมูลพื้นฐาน ผู้วิจัยดำเนินกิจกรรมสั้นเพื่อเปิดบรรยากาศและดึงความสนใจของผู้เข้าร่วมเข้าสู่บริบทของการเรียนรู้ โดยใช้แนวทางกิจกรรมเริ่มต้นโปรแกรมที่ระบุไว้ในเอกสารโปรแกรม ได้แก่ เตรียมความพร้อม กิจกรรมสวัสดี ยินดีไม่มีปัญหา กิจกรรมแก้ว กะลา ขัน โอ่ง กิจกรรม Set Code และการแบ่งกลุ่ม ซึ่งทำหน้าที่เป็นกิจกรรมลักษณะกลุ่มสัมพันธ์และ ice breaking เพื่อช่วยให้ผู้เข้าร่วมลดความเกร็ง สร้างความคุ้นเคยระหว่างกัน และค่อย ๆ เปลี่ยนผ่านจากบริบทการมาร่วมโครงการไปสู่บริบทของการมีส่วนร่วมในการฝึกอบรมอย่างเต็มตัว

จากการสังเกตระหว่างกิจกรรม พบว่า ผู้เข้าร่วมส่วนใหญ่ให้ความสนใจต่อการชี้แจงของผู้วิจัยเป็นอย่างดี มีลักษณะตั้งใจรับฟัง และแสดงออกถึงความพร้อมในการเข้าสู่กิจกรรมมากขึ้นอย่างต่อเนื่องภายหลังได้รับคำอธิบายเกี่ยวกับโปรแกรม เมื่อผู้วิจัยเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมแนะนำตนเองและมีปฏิสัมพันธ์ผ่านกิจกรรมสั้น ผู้เข้าร่วมส่วนใหญ่สามารถมีส่วนร่วมได้อย่างเหมาะสม บรรยากาศของกลุ่มเริ่มมีความผ่อนคลายมากขึ้น และเกิดความเป็นกันเองระหว่างผู้เข้าร่วมกับผู้วิจัย รวมถึงระหว่างผู้เข้าร่วมด้วยกันเอง ซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายของกิจกรรมที่ต้องการสร้างความไว้วางใจและเตรียมสภาวะทางใจให้พร้อมต่อการเรียนรู้ร่วมกัน

ในด้านการประเมินผลกิจกรรม ผู้วิจัยใช้การสังเกตพฤติกรรมการมีส่วนร่วมและการตอบสนองของผู้เข้าร่วมเป็นหลัก โดยพิจารณาจากความตั้งใจในการรับฟัง การตอบสนองต่อการชี้แจง การเข้าร่วมกิจกรรมสั้นอย่างสมัครใจ การแสดงออกทางสีหน้า อารมณ์ และท่าทีที่สะท้อน

ความผ่อนคลายมากขึ้น ตลอดจนความสามารถในการปฏิบัติตามข้อตกลงเบื้องต้นของโปรแกรม นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังใช้การสอบถามอย่างไม่เป็นทางการระหว่างกิจกรรม เพื่อประเมินว่าผู้เข้าร่วมเข้าใจวัตถุประสงค์ ขั้นตอน และบทบาทของตนในการเข้าร่วมโปรแกรมมากน้อยเพียงใด

ผลการประเมินสะท้อนว่า กิจกรรมปฐมนิเทศสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของกิจกรรมได้ในระดับที่น่าพอใจ กล่าวคือ ผู้เข้าร่วมเกิดความเข้าใจต่อวัตถุประสงค์และขั้นตอนของโปรแกรมมากขึ้น มีความพร้อมทางจิตใจต่อการเข้าสู่กิจกรรมฝึกอบรม เริ่มเปิดใจต่อการเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่น และสามารถปรับตัวเข้าสู่บรรยากาศของกิจกรรมกลุ่มได้อย่างเหมาะสม อีกทั้งบรรยากาศที่เกิดขึ้นในช่วงปฐมนิเทศยังช่วยลดระยะห่างระหว่างผู้วิจัยกับผู้เข้าร่วม และส่งเสริมความคุ้นเคยภายในกลุ่ม ซึ่งเป็นฐานสำคัญต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมลำดับถัดไป

เมื่อพิจารณาในเชิงแนวคิด กิจกรรมปฐมนิเทศดังกล่าวสอดคล้องกับกรอบทฤษฎีและเทคนิคที่ระบุในโปรแกรม ได้แก่ กฎแห่งความพร้อมของ Thorndike การวางเงื่อนไข การเสริมแรง การเรียนรู้ทางสังคม แนวคิดการเรียนรู้ของ Bloom ตลอดจนเทคนิคการบรรยาย การสาธิต กลุ่มสัมพันธ์ และ ice breaking ซึ่งร่วมกันทำหน้าที่สร้างความพร้อม กระตุ้นความสนใจ และปรับสภาวะของผู้เข้าร่วมให้เข้าสู่การเรียนรู้ได้อย่างเป็นระบบ

โดยสรุป กิจกรรมปฐมนิเทศบรรลุวัตถุประสงค์ของกิจกรรมในระดับที่น่าพอใจ กล่าวคือ ผู้เข้าร่วมมีความเข้าใจต่อภาพรวมของโปรแกรมและบทบาทของตนมากขึ้น มีความพร้อมต่อการเข้าร่วมกิจกรรม เกิดบรรยากาศความเป็นกันเองและความไว้วางใจภายในกลุ่ม และสามารถเข้าสู่กระบวนการฝึกอบรมในลำดับถัดไปได้อย่างราบรื่น ผลการประเมินดังกล่าวจึงสะท้อนว่า กิจกรรมนี้ทำหน้าที่เป็นฐานสำคัญในการเตรียมผู้เข้าร่วมให้พร้อมทั้งด้านความเข้าใจและด้านจิตใจ ก่อนเข้าสู่กิจกรรมการพัฒนาความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนและภาวะลื่นไหลในการทำงานในช่วงต่อไปได้อย่างเหมาะสม

4.4.3.1 ผลการประเมินกิจกรรมบรรยายหัวข้อความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน

กิจกรรมบรรยายหัวข้อความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน เป็นกิจกรรมเริ่มต้นที่ผู้วิจัยใช้เพื่อปูพื้นฐานความเข้าใจให้แก่ผู้เข้าร่วมโปรแกรมการฝึกอบรม ก่อนเข้าสู่กิจกรรมเชิงปฏิบัติในลำดับถัดไป โดยมีจุดมุ่งหมายสำคัญเพื่อให้ผู้เข้าร่วมเข้าใจความหมาย องค์ประกอบ และความสำคัญของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน ตลอดจนสามารถเชื่อมโยงแนวคิดดังกล่าวเข้ากับบริบทการทำงานของตนเองได้อย่างเป็นรูปธรรม ทั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินกิจกรรมโดยเริ่มจากการอธิบายสาระสำคัญของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนในภาพรวม แล้วจึงค่อยขยายความไปยังองค์ประกอบสำคัญของตัวแปร ได้แก่ สุขภาพ การมีส่วนร่วม แรงจูงใจ และความสามารถ เพื่อให้ผู้เข้าร่วมเห็นว่าการทำงานอย่างยั่งยืนมิใช่เรื่องของการทำงานได้ในระยะสั้นเท่านั้น แต่เป็นการทำงานได้อย่างต่อเนื่อง มีคุณภาพ มีความปลอดภัย และสามารถคงศักยภาพของตนไว้ได้ในระยะยาว

ในระหว่างการบรรยาย ผู้วิจัยมิได้ใช้เพียงการถ่ายทอดเนื้อหาเชิงทฤษฎีเพียงด้านเดียว หากแต่ใช้วิธีตั้งคำถามกระตุ้นการคิดเป็นระยะ เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมได้เชื่อมโยงสิ่งที่รับฟังกับประสบการณ์ตรงของตนเอง เช่น การตั้งคำถามว่าการทำงานอย่างยั่งยืนสำหรับผู้เข้าร่วมหมายถึงอะไร อะไรคือปัจจัยที่ช่วยให้สามารถทำงานต่อไปได้ในระยะยาว และอะไรคือเงื่อนไขที่อาจบั่นทอนความสามารถในการทำงานของตน คำถามลักษณะดังกล่าวช่วยให้บรรยากาศของกิจกรรมมิได้หยุดอยู่เพียงการรับฟัง แต่เปิดพื้นที่ให้เกิดการคิดตาม การไตร่ตรอง และการเชื่อมโยงแนวคิดเข้ากับชีวิตการทำงานจริงของผู้เข้าร่วมแต่ละคน

ภายหลังการบรรยายในช่วงแรก ผู้วิจัยเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมร่วมอภิปรายและบอกเล่าเรื่องราวจากประสบการณ์การทำงานของตน โดยเชื่อมโยงกับองค์ประกอบของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนที่ได้เรียนรู้ไปก่อนหน้า จากการสังเกตระหว่างกิจกรรม พบว่า ผู้เข้าร่วมส่วนใหญ่ให้ความสนใจและมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนอย่างต่อเนื่อง สามารถยกตัวอย่างสถานการณ์การทำงานจริงมาสะท้อนความหมายของการทำงานอย่างยั่งยืนได้ค่อนข้างชัดเจน โดยเฉพาะประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน ซึ่งเป็นประเด็นที่ผู้เข้าร่วมให้ความสำคัญอย่างเด่นชัด ผู้เข้าร่วมจำนวนหนึ่งสะท้อนให้เห็นว่า การทำงานให้ต่อเนื่องในระยะยาวนั้นจำเป็นต้องอาศัยทั้งความแข็งแรงของร่างกาย ความพร้อมของจิตใจ และการระมัดระวังด้านความปลอดภัยในการปฏิบัติงานควบคู่กันไป เพราะหากขาดองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่ง ก็อาจส่งผลต่อความสามารถในการทำงานในระยะยาวได้

นอกจากองค์ประกอบด้านสุขภาพแล้ว ผู้เข้าร่วมยังสามารถเชื่อมโยงองค์ประกอบด้านการมีส่วนร่วมเข้ากับการทำงานของตน โดยสะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของการมีสมาธิ ความใส่ใจในงาน ความรับผิดชอบต่อภารกิจ และความพร้อมในการประสานงานร่วมกับผู้อื่นในสถานการณ์ทำงานจริง ขณะเดียวกัน ในด้านแรงจูงใจ ผู้เข้าร่วมบางส่วนสะท้อนว่า การที่ตนยังคงสามารถทำงานต่อไปได้ มิได้เกิดจากหน้าที่เพียงอย่างเดียว แต่ยังเกี่ยวข้องกับความภูมิใจในบทบาทของตน ความรู้สึกว่างานที่ทำมีคุณค่า และการตระหนักว่างานของตนส่งผลต่อผู้อื่นในวงกว้าง ส่วนในด้านความสามารถ ผู้เข้าร่วมหลายคนตระหนักตรงกันว่าการทำงานอย่างยั่งยืนต้องอาศัยการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การพัฒนาทักษะ และการปรับตัวต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

ในด้านการดำเนินกิจกรรม ผู้วิจัยใช้วิธีสลับระหว่างการบรรยาย การยกตัวอย่าง การตั้งคำถาม และการอภิปราย เพื่อให้ผู้เข้าร่วมไม่เกิดภาวะรับสารแบบทางเดียวมากเกินไป เมื่อผู้เข้าร่วมเริ่มมองเห็นภาพรวมของแนวคิดแล้ว ผู้วิจัยจึงให้ผู้เข้าร่วมช่วยกันสรุปว่า องค์ประกอบแต่ละด้านของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนสามารถปรากฏอยู่ในงานจริงของตนได้อย่างไร ขั้นตอนนี้ทำให้ผู้เข้าร่วมมิได้เพียงรับรู้ความหมายในเชิงนามธรรม แต่สามารถแปลงแนวคิดดังกล่าวไปสู่ความเข้าใจที่ใกล้กับประสบการณ์ชีวิตการทำงานของตนมากขึ้น จากการสังเกต พบว่า ผู้เข้าร่วม

สามารถตอบคำถาม ยกตัวอย่าง และเชื่อมโยงองค์ประกอบต่าง ๆ เข้ากับลักษณะงานของตนได้อย่างค่อนข้างชัดเจน และมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันอย่างเป็นธรรมชาติ เช่น ผู้เข้าร่วมแสดงความเห็นว่า “ถ้าเราไม่ปฏิบัติตามหลักความปลอดภัย ก็จะบาดเจ็บหรือพิการ ทำให้ตกงานก่อนวัยเกษียนได้” “ถ้าเราไม่เรียนรู้สิ่งใหม่ เราก็จะตามโลกไม่ทัน และอาจจะตกงานได้”

สำหรับการประเมินผลกิจกรรม ผู้วิจัยใช้การสังเกต และการสอบถามประกอบกัน กล่าวคือ ในส่วนของการสังเกต ผู้วิจัยพิจารณาจากความตั้งใจในการรับฟัง การมีส่วนร่วมในการตอบคำถาม การยกตัวอย่าง และการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับเพื่อนร่วมกิจกรรม ในส่วนของการสอบถาม ผู้วิจัยใช้คำถามปลายเปิดภายหลังจบกิจกรรม เพื่อให้ผู้เข้าร่วมสะท้อนว่าตนเข้าใจความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนอย่างไร มองเห็นความสำคัญของแนวคิดดังกล่าวต่อการทำงานของตนอย่างไร และคิดว่าสามารถนำแนวคิดนี้ไปใช้ประโยชน์ได้ในด้านใดบ้าง มีความสอดคล้องกับองค์ประกอบของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนมากน้อยเพียงใด

ผลการประเมินจากทั้ง 2 วิธีสะท้อนตรงกันว่า ผู้เข้าร่วมส่วนใหญ่สามารถเข้าใจเนื้อหาของกิจกรรมได้ในระดับดี และมิได้เข้าใจเพียงระดับความหมายทั่วไปเท่านั้น แต่ยังสามารถผูกโยงแนวคิดดังกล่าวเข้ากับเงื่อนไขการทำงานจริงของตนได้อย่างเหมาะสม ผู้เข้าร่วมจำนวนมากแสดงให้เห็นถึงการตระหนักว่า ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนมิใช่เรื่องของการทำงานให้เสร็จในแต่ละวันเท่านั้น หากแต่เป็นเรื่องของการรักษาความพร้อมของตนให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปลอดภัย และต่อเนื่องในระยะยาว ความเข้าใจเช่นนี้ถือเป็นฐานสำคัญสำหรับการเรียนรู้ในกิจกรรมถัดไปของโปรแกรม เนื่องจากทำให้ผู้เข้าร่วมเริ่มมองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างตนเอง งานที่ทำ และเงื่อนไขที่เอื้อต่อการคงศักยภาพในการทำงาน

อีกทั้ง จากการสะท้อนของผู้เข้าร่วมยังพบว่า กิจกรรมนี้ช่วยให้ผู้เข้าร่วมมองงานของตนในมิติที่กว้างขึ้น กล่าวคือ เดิมผู้เข้าร่วมบางส่วนอาจมองความสามารถในการทำงานในความหมายแคบว่าเป็นเพียงความแข็งแรงหรือความสามารถในการปฏิบัติงาน แต่ภายหลังการเข้าร่วมกิจกรรม ผู้เข้าร่วมเริ่มมองเห็นว่า การทำงานอย่างยั่งยืนยังครอบคลุมถึงแรงจูงใจในการทำงาน การมีส่วนร่วมกับงาน การดูแลสุขภาพ ความปลอดภัย และการพัฒนาความสามารถของตนอย่างต่อเนื่องด้วย ความเปลี่ยนแปลงในลักษณะดังกล่าวสะท้อนว่ากิจกรรมบรรยายมิได้ทำหน้าที่เพียงให้ความรู้เบื้องต้น แต่ยังช่วยปรับกรอบความคิดของผู้เข้าร่วมให้มองตนเองและงานในมิติที่เป็นระบบมากขึ้น

โดยสรุป กิจกรรมบรรยายหัวข้อความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนบรรลุวัตถุประสงค์ของกิจกรรมในระดับที่น่าพอใจ กล่าวคือ ผู้เข้าร่วมสามารถเข้าใจความหมายของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน ตระหนักถึงความสำคัญของแนวคิดดังกล่าวต่อการทำงานของตน และสามารถเชื่อมโยงองค์ประกอบต่าง ๆ เข้ากับประสบการณ์การทำงานจริงได้อย่างชัดเจน โดยเฉพาะประเด็นด้านสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน ซึ่งผู้เข้าร่วมให้ความสำคัญอย่าง

เด่นชัด ผลการประเมินดังกล่าวจึงสะท้อนว่า กิจกรรมนี้สามารถทำหน้าที่เป็นฐานการเรียนรู้สำคัญที่ช่วยเตรียมความพร้อมของผู้เข้าร่วมก่อนเข้าสู่กิจกรรมเชิงปฏิบัติในลำดับต่อไปได้อย่างเหมาะสม

4.4.3.2 ผลการประเมินกิจกรรมบรรยายหัวข้อภาวะลื่นไหลในการทำงาน

กิจกรรมบรรยายหัวข้อภาวะลื่นไหลในการทำงาน เป็นกิจกรรมที่ผู้วิจัยจัดขึ้นภายหลังจากผู้เข้าร่วมมีความเข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนแล้ว โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ผู้เข้าร่วมเข้าใจความหมาย องค์ประกอบ และเงื่อนไขสำคัญของภาวะลื่นไหลในการทำงาน ตลอดจนสามารถเชื่อมโยงแนวคิดดังกล่าวเข้ากับประสบการณ์การทำงานของตนเองได้อย่างเป็นรูปธรรม ทั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินกิจกรรมโดยเริ่มจากการอธิบายแนวคิดภาวะลื่นไหลในการทำงานในภาพรวม แล้วจึงค่อยขยายความสู่สาระสำคัญของภาวะลื่นไหลในการทำงานในแต่ละมิติ เพื่อให้ผู้เข้าร่วมเห็นว่าภาวะลื่นไหลในการทำงานมิใช่เพียงการตั้งใจทำงานเท่านั้น แต่เป็นสภาวะทางจิตใจที่บุคคลเกิดความจดจ่อ มีความเพลิดเพลิน และมีแรงขับภายในจนสามารถทำงานได้อย่างต่อเนื่องและมีคุณภาพ

ในระหว่างการบรรยาย ผู้วิจัยมิได้มุ่งเพียงอธิบายเนื้อหาเชิงทฤษฎี แต่ใช้วิธีเชื่อมโยงแนวคิดกับสถานการณ์ใกล้ตัวของผู้เข้าร่วม ผ่านการยกตัวอย่าง การตั้งคำถามชวนคิด และการเปิดพื้นที่ให้ผู้เข้าร่วมสะท้อนประสบการณ์ของตนเองเป็นระยะ เช่น การตั้งคำถามว่าช่วงเวลาใดในการทำงานที่รู้สึกว่าตนจดจ่อกับงานมากเป็นพิเศษ ช่วงเวลาใดที่รู้สึกทำงานได้ต่อเนื่องโดยไม่อยากหยุด หรือมีเงื่อนไขใดบ้างที่ทำให้การทำงานสะดุดหรือขาดความต่อเนื่อง คำถามลักษณะดังกล่าวช่วยให้ผู้เข้าร่วมไม่ได้รับฟังเนื้อหาในฐานะทฤษฎีที่แยกขาดจากชีวิตจริง แต่ค่อย ๆ เชื่อมโยงแนวคิดภาวะลื่นไหลในการทำงานเข้ากับประสบการณ์ทำงานที่ตนเคยพบเจอ

จากการสังเกตระหว่างกิจกรรม พบว่า ผู้เข้าร่วมโปรแกรมการฝึกอบรมให้ความสนใจต่อเนื้อหาอย่างต่อเนื่อง และสามารถตอบสนองต่อประเด็นที่ผู้วิจัยตั้งคำถามได้ค่อนข้างดี ผู้เข้าร่วมจำนวนหนึ่งสามารถระบุได้ชัดเจนว่า ในการทำงานจริงของตน ภาวะลื่นไหลในการทำงานมักเกิดขึ้นในช่วงที่ตนมีเป้าหมายของงานชัดเจน รู้ว่าต้องทำอะไร มีลำดับขั้นตอนที่แน่นอน และสามารถทุ่มเทสมาธิให้กับงานตรงหน้าได้เต็มที่ ขณะเดียวกัน ผู้เข้าร่วมก็สามารถสะท้อนกลับได้เช่นกันว่า หากในระหว่างการทำงานมีสิ่งเร้าหรือสิ่งรบกวนเข้ามาแทรก ไม่ว่าจะเป็นเสียง สถานการณ์เฉพาะหน้า หรือสิ่งที่ทำให้ต้องเปลี่ยนความสนใจไปจากงานหลัก ย่อมทำให้สภาวะการทำงานที่กำลังต่อเนื่องสะดุดลงอย่างชัดเจน ผู้วิจัยสอบถามถึงปัจจัยหลัก ๆ ที่พบในชีวิตประจำวันที่ส่งผลให้เกิดปัญหาด้านการสูญเสียสมาธิในการทำงานผู้เข้าร่วมส่วนใหญ่ให้ความเห็นตรงกันคือ “โทรศัพท์มือถือ” และ “โซเชียลมีเดีย”

ในช่วงการอภิปราย ผู้วิจัยได้ชวนให้ผู้เข้าร่วมพิจารณาเพิ่มเติมว่า ภาวะลื่นไหลในการทำงานสามารถเกิดขึ้นได้เพียงใดในบริบทงานจริงของตน และจะทำให้ตนเข้าสู่สภาวะดังกล่าวได้

อย่างไร จากการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น พบว่า ผู้เข้าร่วมบางส่วนสามารถออกแบบวิธีคิดของตนเองใหม่ โดยพยายามมองงานในลักษณะของความท้าทายหรือภารกิจที่ต้องพิชิตให้สำเร็จ มากกว่าจะมองว่าเป็นเพียงงานที่ต้องทำตามหน้าที่ วิธีคิดเช่นนี้สะท้อนให้เห็นว่า ผู้เข้าร่วมเริ่มมองเห็นช่องทางในการสร้างแรงขับภายในให้เกิดขึ้นระหว่างการทำงาน ผ่านการกำหนดเป้าหมายให้ตนเอง สร้างความรื่นรมย์กับงานของตนเพื่อเกิดความเพลิดเพลินขณะปฏิบัติงาน การทำให้งานมีความน่าสนใจมากขึ้น และการพยายามรักษาความต่อเนื่องของสมาธิระหว่างปฏิบัติงาน ผู้วิจัยตั้งคำถามสำคัญ ไปยังผู้เข้าร่วมว่า “ในการทำงานนั้น สุข หรือ ทุกข์ อยู่ที่ไหน” ส่วนใหญ่ต่างตอบตรงกันว่า “หัวใจ” ผู้วิจัยจึงสะท้อนให้ผู้เข้าร่วมเห็นชัดมากขึ้นว่า “ในการทำงานจะมีความสุขได้หรือไม่ล้วนอยู่ที่ เราปรับหัวใจของเราให้มองงานตรงหน้าอย่างไร”

นอกจากนี้ จากการสอบถามภายหลังการบรรยาย ผู้เข้าร่วมยังสะท้อนมุมมองที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ การรับรู้ถึงคุณค่าและความหมายของงานที่ตนปฏิบัติ ผู้เข้าร่วมบางคนอธิบายว่า เมื่อมองว่างานของตนมีความสำคัญต่อผู้ใช้บริการและต่อชีวิตประจำวันของประชาชน ก็ทำให้เกิดความภูมิใจและรู้สึกอยากทำงานนั้นให้ดีที่สุด มุมมองเช่นนี้ช่วยให้ผู้เข้าร่วมเชื่อมโยงภาวะลื่นไหลในการทำงานเข้ากับแรงจูงใจภายใน กล่าวคือ บุคคลจะสามารถทำงานได้อย่างต่อเนื่องและมีพลังมากขึ้น เมื่อรับรู้ว่างานที่ทำมิใช่เพียงภารกิจที่ต้องดำเนินการให้เสร็จสิ้น แต่เป็นงานที่มีคุณค่า มีความหมาย และก่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นในวงกว้าง ผู้วิจัยตั้งใจตอกย้ำให้พนักงานผู้เข้าร่วมโปรแกรมรับรู้ว่างานของพนักงานนั้นเป็นงานที่มีคุณค่า โดยการกล่าวอย่างหนักแน่นว่า “ในฐานะประชาชนผู้ใช้บริการคนหนึ่ง รู้สึกขอบคุณและเห็นคุณค่าของงานที่พนักงานทำ” และยกตัวอย่างเชิงมุมมองของประชาชนในสังคมที่หลากหลายบทบาทชีวิตที่ต้องใช้บริการจากรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภคเพื่อดำเนินกิจกรรมทางชีวิตต่อเนื่อง

ในด้านการดำเนินกิจกรรม ผู้วิจัยใช้วิธีสลับระหว่างการบรรยาย การยกตัวอย่าง การตั้งคำถาม และการอภิปราย เพื่อให้ผู้เข้าร่วมค่อย ๆ สร้างความเข้าใจจากทั้งการรับฟังและการสะท้อนประสบการณ์ของตนเอง เมื่อผู้เข้าร่วมเริ่มเห็นภาพรวมของภาวะลื่นไหลในการทำงานแล้ว ผู้วิจัยจึงชวนให้ผู้เข้าร่วมช่วยกันสรุปว่า องค์ประกอบของภาวะลื่นไหลในการทำงานสามารถปรากฏอยู่ในงานจริงได้อย่างไร และมีปัจจัยใดบ้างที่เอื้อหรือขัดขวางการเกิดภาวะดังกล่าว ขั้นตอนนี้ทำให้ผู้เข้าร่วมมิได้เพียงเข้าใจแนวคิดในเชิงทฤษฎี แต่เริ่มเห็นว่าภาวะลื่นไหลในการทำงานเป็นสิ่งที่สามารถสังเกต รับรู้ และพัฒนาได้ในบริบทการทำงานจริงของตน ทั้งนี้ผู้วิจัยได้แนะนำแนวทางเพิ่มเติมสำหรับการพัฒนาภาวะลื่นไหลในการทำงานด้วยตนเองได้ เช่น ตั้งเป้าหมายแบบ Micro-Wins ทำ Gamification หรือการปรับมุมมองต่องาน

สำหรับการประเมินผลกิจกรรม ผู้วิจัยใช้การสังเกต การสอบถาม และประเด็นสรุปจากการอภิปรายร่วมกัน ในส่วนของการสังเกต ผู้วิจัยพิจารณาจากความตั้งใจในการรับฟัง การมี

ส่วนร่วมในการตอบคำถาม ความสามารถในการยกตัวอย่างจากประสบการณ์จริง และการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างต่อเนื่องกับเพื่อนร่วมกิจกรรม ในส่วนของการสอบถาม ผู้วิจัยใช้คำถามปลายเปิดภายหลังจบกิจกรรม เพื่อให้ผู้เข้าร่วมสะท้อนว่าตนเข้าใจภาวะลื่นไหลในการทำงานอย่างไร เห็นความสำคัญของแนวคิดนี้ต่อการทำงานของตนเพียงใด และคิดว่าสามารถนำแนวคิดดังกล่าวไปปรับใช้กับงานของตนในลักษณะใดได้บ้าง ผู้วิจัยพิจารณาว่าผู้เข้าร่วมสามารถแยกแยะองค์ประกอบสำคัญของภาวะลื่นไหลในการทำงาน และระบุเงื่อนไขที่เอื้อต่อการเกิดภาวะดังกล่าวได้มากน้อยเพียงใด

ผลการประเมินจากทั้ง 3 วิธีสะท้อนตรงกันว่า ผู้เข้าร่วมส่วนใหญ่สามารถเข้าใจแนวคิดภาวะลื่นไหลในการทำงานได้ในระดับดี และสามารถเชื่อมโยงแนวคิดดังกล่าวเข้ากับงานของตนได้อย่างเหมาะสม ผู้เข้าร่วมหลายคนไม่ได้หยุดอยู่เพียงการรับรู้ว่าภาวะลื่นไหลคือการมีสมาธิเท่านั้น แต่ยังเข้าใจต่อไปว่า การเกิดภาวะลื่นไหลในการทำงานจำเป็นต้องอาศัยทั้งการจัดการสิ่งรบกวน การตั้งเป้าหมายในการทำงานอย่างชัดเจน การทำให้งานมีความท้าทายอย่างเหมาะสม และการเชื่อมโยงตนเองเข้ากับคุณค่าของงานที่ทำ ความเข้าใจในลักษณะนี้สะท้อนว่า ผู้เข้าร่วมเริ่มมองเห็นภาวะลื่นไหลในการทำงานในฐานะกระบวนการทางจิตใจที่สามารถส่งเสริมได้ มิใช่เป็นเพียงสภาวะที่เกิดขึ้นโดยบังเอิญเท่านั้น

อีกทั้ง จากการสะท้อนของผู้เข้าร่วมยังพบว่า กิจกรรมนี้ช่วยให้ผู้เข้าร่วมตระหนักมากขึ้นว่า สิ่งเร้าหรือสิ่งรบกวนในการทำงานมีผลต่อคุณภาพของงานและสภาวะจิตใจของตนอย่างมีนัยสำคัญ ความตระหนักดังกล่าวถือเป็นฐานสำคัญสำหรับกิจกรรมปฏิบัติในลำดับถัดไป เนื่องจากทำให้ผู้เข้าร่วมเริ่มเตรียมความพร้อมที่จะทดลองสังเกตภาวะจดจ่อของตนเอง และเรียนรู้ผลของสิ่งรบกวนต่อการทำงานอย่างเป็นรูปธรรมมากขึ้น

โดยสรุป กิจกรรมบรรยายหัวข้อภาวะลื่นไหลในการทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ของกิจกรรมในระดับที่น่าพอใจ กล่าวคือ ผู้เข้าร่วมสามารถเข้าใจความหมายและองค์ประกอบของภาวะลื่นไหลในการทำงาน ตระหนักถึงความสำคัญของภาวะดังกล่าวต่อคุณภาพงานและสภาวะจิตใจของตน และสามารถเชื่อมโยงแนวคิดนี้เข้ากับประสบการณ์การทำงานจริงได้อย่างชัดเจน ทั้งในมิติของการจัดการสิ่งรบกวน การสร้างแรงจูงใจภายใน และการมองเห็นคุณค่าของงานที่ตนปฏิบัติ ผลการประเมินดังกล่าวจึงสะท้อนว่า กิจกรรมนี้สามารถทำหน้าที่เป็นสะพานเชื่อมจากความเข้าใจเชิงแนวคิดไปสู่การเรียนรู้เชิงปฏิบัติในกิจกรรมถัดไปได้อย่างเหมาะสม

4.4.3.3 ผลการประเมินกิจกรรม Turn off notification

กิจกรรม Turn off notification เป็นกิจกรรมเชิงปฏิบัติที่ผู้วิจัยออกแบบขึ้นเพื่อให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมการฝึกอบรมได้เรียนรู้ภาวะลื่นไหลในการทำงานผ่านประสบการณ์ตรง โดยมุ่งเน้นการพัฒนาความหมกมุ่นกับงานหรือการจดจ่อกับงานอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ ภายหลังจากที่

ผู้เข้าร่วมได้รับความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับภาวะลื่นไหลในการทำงานในกิจกรรมก่อนหน้าแล้ว ผู้วิจัยจึงนำเข้าสู่กิจกรรมนี้เพื่อให้ผู้เข้าร่วมได้ทดลองสังเกตผลของสิ่งรบกวนที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงานด้วยตนเอง และตระหนักอย่างเป็นรูปธรรมว่า แม้สิ่งรบกวนจะเกิดขึ้นเพียงช่วงเวลาสั้น ๆ ก็อาจส่งผลต่อสมาธิ ความต่อเนื่องในการคิด และคุณภาพของงานได้อย่างชัดเจน

ในการดำเนินกิจกรรม ผู้วิจัยเริ่มต้นด้วยการชี้แจงวัตถุประสงค์ของกิจกรรมให้ผู้เข้าร่วมเข้าใจว่า กิจกรรมนี้มิได้มุ่งวัดความเก่งหรือความสามารถเฉพาะตัวของผู้เข้าร่วม หากแต่ต้องการให้ทุกคนได้สังเกตความแตกต่างของการทำงานภายใต้เงื่อนไขที่มีและไม่มีสิ่งรบกวน จากนั้นผู้วิจัยอธิบายกติกา ขั้นตอน และวิธีการทำกิจกรรมอย่างชัดเจน พร้อมทั้งแจกแบบฝึกหัดซูโดคุให้แก่ผู้เข้าร่วม เพื่อใช้เป็นเครื่องมือหลักในการสะท้อนประสบการณ์การจดจ่อกับงาน เนื่องจากซูโดคุเป็นภารกิจที่ต้องอาศัยสมาธิ การประมวลผล และความต่อเนื่องของการคิดในระดับหนึ่ง จึงเหมาะสมสำหรับใช้เป็นตัวแทนของการทำงานที่ต้องใช้ความใส่ใจอย่างต่อเนื่อง

ภายหลังจากผู้เข้าร่วมเข้าใจขั้นตอนแล้ว ผู้วิจัยให้ผู้เข้าร่วมเริ่มทำแบบฝึกหัดภายใต้เงื่อนไขที่กำหนดไว้ โดยในบางช่วงผู้เข้าร่วมได้ทำงานภายใต้สภาวะที่ค่อนข้างต่อเนื่อง และในบางช่วงผู้วิจัยได้สอดแทรกสิ่งรบกวนหรือเงื่อนไขที่ทำให้ผู้เข้าร่วมต้องเปลี่ยนความสนใจจากงานหลักไปชั่วขณะ เพื่อให้เกิดประสบการณ์เปรียบเทียบอย่างชัดเจนระหว่างการทำงานอย่างต่อเนื่องกับการทำงานที่ถูกขัดจังหวะ ระหว่างการดำเนินกิจกรรม ผู้วิจัยสังเกตพฤติกรรมของผู้เข้าร่วมอย่างใกล้ชิด ทั้งในด้านสีหน้า ท่าที จังหวะการทำงาน การหยุดคิด การย้อนกลับไปทบทวน และการตอบสนองเมื่อเผชิญกับสิ่งรบกวน

จากการสังเกตระหว่างกิจกรรม พบว่า ผู้เข้าร่วมส่วนใหญ่มีความตั้งใจในการทำแบบฝึกหัดอย่างชัดเจน และพยายามจดจ่อกับภารกิจตรงหน้าอย่างต่อเนื่อง เมื่ออยู่ในช่วงที่สามารถทำงานได้โดยไม่มีสิ่งรบกวน ผู้เข้าร่วมหลายคนแสดงให้เห็นถึงการทำงานที่ต่อเนื่องมากขึ้น มีจังหวะในการคิดที่มั่นคง และสามารถคงความสนใจอยู่กับโจทย์ได้ค่อนข้างดี อย่างไรก็ตาม เมื่อมีสิ่งรบกวนแทรกเข้ามาระหว่างการทำกิจกรรม พบว่าผู้เข้าร่วมจำนวนมากมีอาการชะงัก หยุดคิด หรือเสียจังหวะการทำงานไปชั่วขณะ บางคนต้องย้อนกลับมาทบทวนสิ่งที่กำลังทำอยู่ใหม่อีกครั้ง ขณะที่บางคนแสดงออกอย่างชัดเจนว่าต้องใช้เวลาในการปรับสมาธิกลับเข้าสู่ภารกิจเดิม

ภายหลังเสร็จสิ้นการทดลองในแต่ละช่วง ผู้วิจัยเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมสะท้อนประสบการณ์ที่เกิดขึ้นจากกิจกรรม โดยใช้คำถามปลายเปิดเพื่อกระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมอธิบายสิ่งที่ตนสังเกตเห็นจากการทำงานของตนเอง เช่น เมื่อถูกขัดจังหวะระหว่างทำแบบฝึกหัด รู้สึกว่าสมาธิเปลี่ยนไปอย่างไร ต้องใช้เวลาเท่าใดกว่าจะกลับมาโฟกัสได้ และมองเห็นความแตกต่างของผลการทำงานระหว่างช่วงที่มีสิ่งรบกวนกับช่วงที่ไม่มีสิ่งรบกวนหรือไม่ จากการสอบถาม พบว่า ผู้เข้าร่วมส่วนใหญ่สามารถสะท้อนประสบการณ์ได้อย่างชัดเจน และมีความเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่า สิ่งรบกวน

แม้จะกินเวลาเพียงเล็กน้อย แต่ผลที่เกิดขึ้นจริงไม่ได้จบลงในช่วงเวลานั้น หากยังส่งผลต่อกระบวนการคิดและความต่อเนื่องของสมาธิในช่วงถัดไปด้วย

ผู้เข้าร่วมหลายคนสะท้อนว่า เมื่อกำลังคิดหรือจดจ่อกับโจทย์อย่างต่อเนื่อง แล้วต้องหันเหความสนใจไปตอบสนองต่อสิ่งรบกวน แม้จะเป็นเวลาเพียงไม่กี่วินาที แต่เมื่อกลับมาที่งานเดิม กลับต้องใช้เวลาอีกระยะหนึ่งในการปรับจูนความคิดใหม่ หรือทบทวนจุดที่ตนทำค้างไว้ก่อนหน้า ความรู้สึกดังกล่าวทำให้ผู้เข้าร่วมตระหนักว่า สิ่งรบกวนที่ดูเหมือนเล็กน้อยอาจมีต้นทุนทางความคิดมากกว่าที่เคยรับรู้ในชีวิตประจำวัน กิจกรรมนี้จึงมิได้เพียงทำให้ผู้เข้าร่วมรู้ในระดับแนวคิดว่าสิ่งรบกวนมีผลต่อสมาธิ แต่ทำให้ผู้เข้าร่วมได้สัมผัสผลของสิ่งรบกวนในเชิงประสบการณ์จริงด้วยตนเอง

ในส่วนของการตรวจชิ้นงานหรือผลการทำกิจกรรม ผู้วิจัยพิจารณาจากความต่อเนื่องของการทำแบบฝึกหัด ความถูกต้องของคำตอบ และความแตกต่างของผลลัพธ์ภายใต้เงื่อนไขต่าง ๆ ประกอบกับการสังเกตพฤติกรรมและการสะท้อนภายหลังจบกิจกรรม ผลการประเมินในส่วนนี้สะท้อนให้เห็นว่า ผู้เข้าร่วมสามารถมองเห็นความแตกต่างของผลการทำงานได้อย่างค่อนข้างเป็นรูปธรรม กล่าวคือ ในช่วงที่การทำงานถูกขัดจังหวะ ผู้เข้าร่วมมักมีความรู้สึกว่างานสะดุด กระบวนการคิดไม่ต่อเนื่อง และต้องกลับมาเริ่มจัดระบบความคิดใหม่ ขณะที่ช่วงที่สามารถทำงานได้โดยไม่มีสิ่งรบกวน ผู้เข้าร่วมมักรู้สึกว่าสามารถจดจ่อกับงานได้ดีกว่า และทำงานได้อย่างต่อเนื่องมากกว่า

ในด้านการเรียนรู้เชิงเนื้อหา ผู้วิจัยชวนผู้เข้าร่วมสรุปบทเรียนที่ได้รับจากกิจกรรมร่วมกันภายหลังเสร็จสิ้นการทดลอง พบว่า ผู้เข้าร่วมสามารถเชื่อมโยงประสบการณ์ที่เกิดขึ้นจากกิจกรรมเข้ากับสถานการณ์การทำงานจริงของตนได้อย่างชัดเจน ผู้เข้าร่วมบางส่วนสะท้อนว่า ในการทำงานจริง สิ่งรบกวนระหว่างปฏิบัติงานอาจมาในหลายรูปแบบ และแม้จะดูเป็นเรื่องเล็กน้อยหรือใช้เวลาไม่นาน แต่ก็อาจทำให้ความต่อเนื่องของสมาธิและคุณภาพของการทำงานลดลงได้ การตระหนักเช่นนี้ทำให้ผู้เข้าร่วมเริ่มมองเห็นความสำคัญของการจัดสภาพแวดล้อมการทำงานให้เหมาะสม การลดสิ่งรบกวนที่ไม่จำเป็น และการสร้างช่วงเวลาที่สามารถจดจ่อกับภารกิจสำคัญได้เต็มที่มากขึ้น

นอกจากนี้ ผู้เข้าร่วมยังสามารถสรุปแนวทางนำสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปใช้กับการทำงานของตนได้ในลักษณะที่เป็นรูปธรรมมากขึ้น เช่น การตระหนักถึงความจำเป็นของการจัดการสิ่งรบกวนระหว่างการทำงาน การให้ความสำคัญกับช่วงเวลาที่ต้องใช้สมาธิสูง และการพยายามสร้างเงื่อนไขที่เอื้อต่อการจดจ่อกับงานให้มากที่สุด การสะท้อนในลักษณะดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า กิจกรรม Turn off notification มิได้ให้ผลเพียงในระดับการรับรู้ แต่ช่วยให้ผู้เข้าร่วมสามารถแปลงประสบการณ์จากกิจกรรมไปสู่ข้อคิดเชิงปฏิบัติที่สัมพันธ์กับการทำงานจริงของตนได้

สำหรับการประเมินตามวัตถุประสงค์ของกิจกรรม ผู้วิจัยพิจารณาจาก 3 ด้านสำคัญ ได้แก่ การจดจ่อกับงาน การรับรู้ผลของสิ่งรบกวนต่อความต่อเนื่องของการคิด

และความสามารถในการตระหนักถึงแนวทางลดสิ่งรบกวนในการทำงานจริง ผลการประเมินจากการสังเกต การสอบถาม และการตรวจผลการทำกิจกรรมสะท้อนตรงกันว่า ผู้เข้าร่วมส่วนใหญ่บรรลุวัตถุประสงค์ของกิจกรรมในระดับที่น่าพอใจ กล่าวคือ ผู้เข้าร่วมสามารถเข้าใจได้อย่างชัดเจนว่าการถูกรบกวนระหว่างทำงานมีผลต่อสมาธิและประสิทธิภาพของตนมากกว่าที่เคยคิดไว้ และสามารถอธิบายผลกระทบดังกล่าวจากประสบการณ์ตรงของตนเองได้

อีกทั้ง กิจกรรมนี้ยังมีบทบาทสำคัญในเชิงการเรียนรู้ต่อเนื่องของโปรแกรม เนื่องจากเป็นจุดที่ทำให้ผู้เข้าร่วมเห็นภาวะลื่นไหลในการทำงานในมิติที่เป็นรูปธรรมมากขึ้น จากเดิมที่อาจเข้าใจเพียงในระดับแนวคิดเชิงทฤษฎี เมื่อได้ทดลองทำกิจกรรมและเผชิญกับผลของสิ่งรบกวนด้วยตนเอง ผู้เข้าร่วมจึงเริ่มตระหนักได้ว่า การสร้างภาวะลื่นไหลในการทำงานมิใช่เรื่องของแรงใจเพียงอย่างเดียว แต่ยังเกี่ยวข้องกับการจัดการเงื่อนไขแวดล้อม การบริหารความสนใจ และการรักษาความต่อเนื่องของสมาธิอย่างเป็นระบบด้วย

โดยสรุป กิจกรรม Turn off notification บรรลุวัตถุประสงค์ของกิจกรรมในระดับที่น่าพอใจ กล่าวคือ ผู้เข้าร่วมสามารถรับรู้ความแตกต่างระหว่างการทำงานภายใต้สภาวะที่มีและไม่มีสิ่งรบกวนได้อย่างชัดเจน ตระหนักว่าสิ่งรบกวนแม้เกิดขึ้นเพียงช่วงเวลาสั้น ๆ ก็อาจส่งผลต่อความต่อเนื่องของการคิดและประสิทธิภาพของงาน และสามารถเชื่อมโยงบทเรียนจากกิจกรรมไปสู่แนวทางการจัดการสิ่งรบกวนในงานจริงของตนได้ ผลการประเมินดังกล่าวจึงสะท้อนว่า กิจกรรมนี้ช่วยเสริมสร้างความเข้าใจเชิงประสบการณ์เกี่ยวกับความหมกมุ่นกับงาน และเป็นฐานสำคัญต่อการพัฒนาภาวะลื่นไหลในการทำงานของผู้เข้าร่วมได้อย่างเหมาะสม

4.4.3.4 ผลการประเมินกิจกรรมร้าบายศรี

กิจกรรมร้าบายศรี เป็นกิจกรรมเชิงปฏิบัติที่ผู้วิจัยออกแบบขึ้นเพื่อส่งเสริมความรื่นรมย์ในการทำงาน โดยมุ่งให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมการฝึกอบรมได้ทบทวนประสบการณ์เชิงบวกของตนเอง ค้นหาความสุขที่เชื่อมโยงกับการทำงาน และฝึกปรับมุมมองต่อภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้สามารถรับรู้คุณค่าและความรู้สึกเชิงบวกจากงานมากขึ้น ทั้งนี้ กิจกรรมดังกล่าวถูกจัดวางไว้ภายหลังจากกิจกรรมที่เน้นความจดจ่อและการจัดการสิ่งรบกวน เพื่อให้ผู้เข้าร่วมได้ขยับจากการรับรู้ภาวะลื่นไหลในมิติของสมาธิ ไปสู่มิติของความสุข ความเพลิดเพลิน และการตีความประสบการณ์การทำงานในเชิงบวกมากขึ้น

ในการดำเนินกิจกรรม ผู้วิจัยเริ่มต้นด้วยการอธิบายจุดมุ่งหมายของกิจกรรมให้ผู้เข้าร่วมเข้าใจว่า กิจกรรมนี้มิได้มุ่งวัดความสามารถทางศิลปะ หรือคุณภาพของผลงานในเชิงความสวยงาม หากแต่ต้องการให้ผู้เข้าร่วมใช้การวาดภาพหรือการถ่ายทอดผ่านสัญลักษณ์เป็นสื่อกลางในการสำรวจความรู้สึกภายในของตนเอง และทบทวนว่าในประสบการณ์การทำงานของตน มีช่วงเวลาใดบ้างที่ทำให้รู้สึกดี รู้สึกมีความหมาย หรือมีความสุขกับสิ่งที่กำลังทำอยู่ จากนั้นผู้วิจัยจึงชี้แจง

ขั้นตอนของกิจกรรม แจกอุปกรณ์ที่ใช้ และเปิดพื้นที่ให้ผู้เข้าร่วมเริ่มต้นจากการคิดทบทวนตนเองก่อนลงมือสร้างชิ้นงาน

ในช่วงแรกของกิจกรรม ผู้วิจัยใช้คำถามนำเพื่อกระตุ้นการทบทวน เช่น ช่วงเวลาใดในการทำงานที่ทำให้รู้สึกดีหรือรู้สึกภูมิใจ สิ่งใดในงานที่ทำให้รู้สึกว่าตนมีความหมาย หรือแม้ในวันที่งานหนัก ยังมีสิ่งใดที่ทำให้รู้สึกว่าการทำงานนั้นไม่น่าเบื่อหรือมีคุณค่าต่อใจของตน คำถามในลักษณะดังกล่าวทำให้ผู้เข้าร่วมค่อย ๆ หันกลับมาสังเกตอารมณ์ ความรู้สึก และประสบการณ์เชิงบวกของตนเอง มากกว่าการมองงานเพียงในมิติของหน้าที่ ภาระ หรือความเหนื่อยล้าเพียงด้านเดียว

ภายหลังการชี้นำและการเตรียมความพร้อมทางความคิด ผู้วิจัยให้ผู้เข้าร่วมลงมือทำกิจกรรมวาดภาพหรือถ่ายทอดความหมายผ่านสัญลักษณ์ตามโจทย์ที่กำหนด โดยเปิดโอกาสให้แต่ละคนเลือกวิธีสื่อสารที่สอดคล้องกับความรู้สึกของตนเอง ระหว่างดำเนินกิจกรรม ผู้วิจัยสังเกตเห็นว่าผู้เข้าร่วมส่วนใหญ่ค่อย ๆ มีสมาธิและจดจ่อกับสิ่งที่กำลังสร้างขึ้นมากขึ้น บรรยากาศของกิจกรรมเป็นไปในลักษณะที่ผ่อนคลาย เปิดกว้าง และเอื้อต่อการสะท้อนความรู้สึกภายใน ผู้เข้าร่วมบางส่วนในช่วงแรกอาจมีลักษณะลังเลหรือยังไม่แน่ใจว่าจะเริ่มต้นอย่างไร แต่เมื่อผู้วิจัยคอยเสริมแรงและย้ำว่ากิจกรรมนี้ไม่มีคำตอบตายตัว ผู้เข้าร่วมก็ค่อย ๆ เปิดใจและเข้าร่วมกิจกรรมได้มากขึ้น

จากการสังเกตระหว่างกิจกรรม พบว่า ผู้เข้าร่วมจำนวนมากสามารถค้นหาความหมายเชิงบวกจากงานของตนได้มากกว่าที่คาดไว้ในตอนต้น กล่าวคือ แม้ภารกิจที่กำลังทำอยู่ในกิจกรรมจะเป็นงานตามโจทย์ที่ผู้วิจัยกำหนด มิใช่งานที่ผู้เข้าร่วมเลือกทำเองโดยอิสระทั้งหมด แต่เมื่อผู้เข้าร่วมเริ่มปรับมุมมองของตน และพยายามเชื่อมโยงสิ่งที่กำลังทำเข้ากับความสุข ความทรงจำ หรือความหมายบางอย่างที่ตนยึดถืออยู่ภายใน ก็ทำให้ผู้เข้าร่วมสามารถเกิดความรู้สึกเชิงบวกต่อกิจกรรมนั้นมากขึ้น ประเด็นนี้สะท้อนให้เห็นอย่างชัดเจนว่า ความรื่นรมย์ในการทำงานมิได้เกิดจากลักษณะของงานเพียงอย่างเดียว แต่ยังขึ้นอยู่กับวิธีที่บุคคลตีความ เข้าหาความหมาย และวางความสัมพันธ์ระหว่างตนเองกับงานที่ได้รับมอบหมายด้วย

ภายหลังจากผู้เข้าร่วมสร้างชิ้นงานเสร็จสิ้น ผู้วิจัยเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมแต่ละคนหรือแต่ละกลุ่มได้นำเสนอผลงานของตน พร้อมอธิบายความหมายของภาพหรือสัญลักษณ์ที่ได้ถ่ายทอดออกมา จากการสอบถามและการสะท้อนภายหลังการนำเสนอ พบว่า ผู้เข้าร่วมส่วนใหญ่สามารถอธิบายได้ว่า ภาพที่ตนวาดหรือสัญลักษณ์ที่ตนเลือกใช้นั้นสะท้อนถึงความสุข ความภูมิใจ หรือช่วงเวลาที่มีคุณค่าในการทำงานอย่างไร ผู้เข้าร่วมบางคนเชื่อมโยงความสุขเข้ากับความสำเร็จของงาน บางคนเชื่อมโยงกับการได้ช่วยเหลือผู้อื่น บางคนเชื่อมโยงกับความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างการทำงานร่วมกัน หรือความรู้สึกดีที่เกิดขึ้นเมื่อได้ทำงานสำเร็จตามเป้าหมาย บางส่วนเสนอว่าความสุขของที่ตนเห็นในการทำงาน คือ “การได้ออกไปข้างนอก ไปยังสถานที่ต่าง ๆ ที่สวยงามและเป็นธรรมชาติก็ทำให้มีความสุข” “ความสุขที่เป็นส่วนหนึ่งของความสุขของคนอื่น ประชาชนได้ใช้ชีวิตสะดวกสบาย”

จากการสอบถามเพิ่มเติม ผู้วิจัยพบว่า ผู้เข้าร่วมเริ่มตระหนักมากขึ้นว่า ความสุขในการทำงานไม่จำเป็นต้องเป็นความสุขขนาดใหญ่หรือเกิดจากผลตอบแทนภายนอกเสมอไป แต่สามารถเกิดขึ้นจากการตีความประสบการณ์เล็ก ๆ ในชีวิตการทำงานประจำวันให้มีความหมายและมีคุณค่าต่อใจของตนมากขึ้น นอกจากนี้ ผู้เข้าร่วมบางส่วนยังสะท้อนให้เห็นว่า ก่อนเข้าร่วมกิจกรรม ตนอาจมองงานในเชิงภารกิจหรือหน้าที่เป็นหลัก แต่เมื่อได้ลองย้อนคิดและถ่ายทอดประสบการณ์ของตนเองออกมา กลับทำให้มองเห็นว่างานที่ทำอยู่มีมิติของความสุขและความหมายที่ตนเคยมองข้ามไป

ในส่วนของการตรวจชิ้นงาน ผู้วิจัยพิจารณาจากความสอดคล้องระหว่างภาพหรือสัญลักษณ์ที่ผู้เข้าร่วมสร้างขึ้นกับคำอธิบายความหมายที่ผู้เข้าร่วมสะท้อนออกมา รวมถึงความสามารถในการเชื่อมโยงชิ้นงานกับประสบการณ์เชิงบวกในการทำงาน ผลการตรวจชิ้นงานสะท้อนว่าผู้เข้าร่วมส่วนใหญ่สามารถถ่ายทอดประสบการณ์ภายในของตนออกมาเป็นรูปธรรมได้ในระดับที่ดี แม้ว่ารูปแบบของชิ้นงานจะมีความแตกต่างกันไปตามลักษณะการแสดงออกของแต่ละบุคคล แต่โดยรวมแล้วผู้เข้าร่วมสามารถอธิบายได้ว่า สิ่งที่ตนสร้างขึ้นมีความเกี่ยวข้องกับความสุขในการทำงานอย่างไร และสะท้อนมุมมองเชิงบวกต่อการทำงานของตนในด้านใด

ในด้านการประเมินตามวัตถุประสงค์ของกิจกรรม ผู้วิจัยพิจารณาจาก 3 ส่วนหลัก ได้แก่ การสังเกตพฤติกรรมและอารมณ์ระหว่างการทำกิจกรรม การสอบถามและการสะท้อนความหมายของผลงานภายหลังเสร็จกิจกรรม และการตรวจชิ้นงานที่ผู้เข้าร่วมสร้างขึ้น ผลการประเมินจากทั้ง 3 วิธีพบสอดคล้องกันว่า ผู้เข้าร่วมส่วนใหญ่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของกิจกรรมในระดับที่น่าพอใจ กล่าวคือ สามารถค้นหาความสุขจากประสบการณ์การทำงานของตนได้ สามารถสะท้อนมุมมองเชิงบวกต่อการทำงานได้มากขึ้น และสามารถอธิบายได้ว่า การปรับวิธีมองงานของตนมีผลต่อความรู้สึกที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงานอย่างไร

อีกทั้ง กิจกรรมนี้ยังมีคุณค่าในเชิงการเรียนรู้ที่สำคัญ คือ ช่วยให้ผู้เข้าร่วมตระหนักว่า งานที่ได้รับมอบหมายแม้จะเป็นงานเดียวกัน แต่ความรู้สึกที่เกิดขึ้นต่อการทำงานนั้นอาจแตกต่างกันได้ตามวิธีคิดและการให้ความหมายของแต่ละบุคคล กล่าวคือ บุคคลอาจมิได้มีอิสระเต็มที่ในการเลือกว่างานใดจะเข้ามาในชีวิตการทำงานของตน แต่บุคคลยังคงมีพื้นที่ภายในในการเลือกว่าจะมองงานนั้นอย่างไร จะเข้าหางานนั้นด้วยความรู้สึกแบบใด และจะสร้างความหมายให้กับงานนั้นในลักษณะใด ความตระหนักเช่นนี้มีความสำคัญต่อการพัฒนาความรื่นรมย์ในการทำงานอย่างยิ่ง เพราะทำให้ผู้เข้าร่วมเริ่มเห็นว่าความสุขในการทำงานมิได้เป็นเรื่องบังเอิญ แต่สามารถฝึกฝนและหล่อเลี้ยงได้ผ่านการปรับมุมมองภายในของตนเอง

โดยสรุป กิจกรรมร้าบายศรีบรรลุวัตถุประสงค์ของกิจกรรมในระดับที่น่าพอใจ กล่าวคือ ผู้เข้าร่วมสามารถค้นหาความสุขและความหมายจากประสบการณ์การทำงานของตนเองได้

มากขึ้น สามารถแบ่งปันและถ่ายทอดความรู้สึกเชิงบวกผ่านชิ้นงานและการสะท้อนความหมายของผลงานได้อย่างชัดเจน และสามารถตระหนักได้ว่า การปรับมุมมองของตนต่อภารกิจที่ได้รับมอบหมายมีส่วนสำคัญต่อการเกิดความรื่นรมย์ในการทำงาน ผลการประเมินดังกล่าวจึงสะท้อนว่า กิจกรรมนี้ช่วยส่งเสริมให้ผู้เข้าร่วมเกิดการมองงานในเชิงบวกมากขึ้น และเป็นฐานสำคัญต่อการพัฒนาภาวะลื่นไหลในการทำงานในมิติของความเพลิดเพลินและความสุขจากการทำงานได้อย่างเหมาะสม



ภาพที่ 4-3 อาสาสมัครขณะเข้าร่วมกิจกรรมร้าบายศรี

4.4.3.5 ผลการประเมินกิจกรรม InkSpire

กิจกรรม InkSpire เป็นกิจกรรมเชิงปฏิบัติที่ผู้วิจัยออกแบบขึ้นเพื่อส่งเสริมแรงจูงใจภายในต่อการทำงาน โดยมุ่งให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมการฝึกอบรมได้ทบทวนประสบการณ์การทำงานของตนอย่างลึกซึ้ง สำรวจแหล่งพลังจากภายในของตนเอง และเชื่อมโยงสิ่งที่ตนคิด รู้สึก และให้คุณค่ากับการทำงานในชีวิตจริง ทั้งนี้ กิจกรรมดังกล่าวถูกจัดวางไว้ภายหลังจากกิจกรรมที่มุ่งพัฒนาความรื่นรมย์ในการทำงาน เพื่อให้ผู้เข้าร่วมได้ต่อยอดจากการค้นพบความสุขและความหมายในการทำงาน ไปสู่การตระหนักถึงแรงผลักดันจากภายในที่ทำให้ตนยังคงอยากทำงาน อยากพัฒนา และอยากเชื่อมโยงตนเองกับผู้อื่นในบริบทการทำงานอย่างต่อเนื่อง

ในการดำเนินกิจกรรม ผู้วิจัยเริ่มต้นด้วยการสร้างบรรยากาศให้ผู้เข้าร่วมอยู่ในสภาวะที่พร้อมต่อการทบทวนตนเอง โดยให้ผู้เข้าร่วมค่อย ๆ สงบใจ ลดความเร่งรีบจากกิจกรรมก่อน

หน้า และหันกลับมาสังเกตความคิด ความรู้สึก และประสบการณ์การทำงานของตนอย่างตั้งใจ ผู้วิจัยใช้การชี้นำอย่างค่อยเป็นค่อยไป เพื่อให้ผู้เข้าร่วมย้อนนึกถึงเส้นทางการทำงานของตน ทั้งช่วงเวลาที่รู้สึกภูมิใจ ช่วงเวลาที่ต้องตัดสินใจ ช่วงเวลาที่ต้องเรียนรู้สิ่งใหม่ และช่วงเวลาที่การทำงานร่วมกับผู้อื่นมีความหมายต่อตนเอง จากนั้นผู้วิจัยจึงอธิบายกรอบแนวคิดสำคัญของกิจกรรม ซึ่งเชื่อมโยงกับแรงจูงใจจากการกำหนดตนเองใน 3 มิติ ได้แก่ ความมีอิสระ ความสามารถ และความสัมพันธ์ เพื่อให้ผู้เข้าร่วมใช้เป็นแนวทางในการสะท้อนตนและถ่ายทอดผ่านการเขียน

ภายหลังการปูพื้นฐานแนวคิดแล้ว ผู้วิจัยให้ผู้เข้าร่วมเริ่มเขียนสะท้อนตนตามประเด็นที่กำหนด โดยเปิดโอกาสให้แต่ละคนตีความและเชื่อมโยงประสบการณ์การทำงานของตนเข้ากับทั้ง 3 มิติอย่างเป็นธรรมชาติ ระหว่างการดำเนินกิจกรรม ผู้วิจัยสังเกตเห็นว่า ผู้เข้าร่วมส่วนใหญ่มีลักษณะสงบลงและให้เวลากับการคิดทบทวนมากขึ้น บรรยากาศของกิจกรรมแตกต่างจากกิจกรรมเชิงปฏิบัติที่เน้นการตอบสนองทันที เพราะกิจกรรมนี้เปิดพื้นที่ให้ผู้เข้าร่วมได้อยู่กับตนเอง ใช้ความคิดอย่างลึกขึ้น และเรียบเรียงสิ่งที่อยู่ภายในออกมาเป็นถ้อยคำของตนเอง

จากการสังเกตระหว่างกิจกรรม พบว่า ผู้เข้าร่วมจำนวนมากสามารถเชื่อมโยงตนเองเข้ากับมิติของความมีอิสระได้อย่างน่าสนใจ กล่าวคือ แม้ผู้เข้าร่วมจะตระหนักว่าการทำงานของตนอยู่ภายใต้กรอบหน้าที่ ระเบียบ และขั้นตอนที่ชัดเจน แต่ก็ยังมองเห็นว่าภายใต้สถานการณ์การทำงานจริงยังมีพื้นที่บางส่วนที่เปิดโอกาสให้ตนใช้ดุลยพินิจ ใช้การตัดสินใจเฉพาะหน้า หรือใช้ประสบการณ์ของตนในการเลือกวิธีปฏิบัติที่เหมาะสมกับสถานการณ์ ผู้เข้าร่วมบางส่วนสะท้อนให้เห็นว่า ความรู้สึกว่าตนยังมีส่วนในการตัดสินใจหรือสามารถใช้วิจารณญาณของตนได้ในบางจังหวะของงาน ช่วยให้รู้สึกว่า ตนมิได้เป็นเพียงผู้ปฏิบัติตามคำสั่งเท่านั้น แต่ยังเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในงานที่ทำอยู่จริง

ในด้านความสามารถ ผู้เข้าร่วมจำนวนมากแสดงให้เห็นถึงการตระหนักรู้ว่าการทำงานของตนยังต้องอาศัยการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ผู้เข้าร่วมบางคนสะท้อนว่า แม้ตนจะมีประสบการณ์หรือมีทักษะพื้นฐานอยู่แล้ว แต่ก็ยังรับรู้ว่าตนจำเป็นต้องพัฒนาความรู้ ความแม่นยำ ความรอบคอบ และความสามารถในการรับมือกับสถานการณ์ที่หลากหลายให้มากยิ่งขึ้น เพื่อให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเติบโตต่อไปในวิชาชีพ การสะท้อนเช่นนี้แสดงให้เห็นว่า ผู้เข้าร่วมไม่ได้มองความสามารถเพียงในความหมายของการทำงานได้ในปัจจุบัน แต่ยังมองไปถึงศักยภาพที่ตนสามารถพัฒนาให้ดีขึ้นได้ในอนาคตด้วย

ในด้านความสัมพันธ์ ผู้เข้าร่วมหลายคนสะท้อนถึงความสำคัญของการมีความสัมพันธ์ที่ดีในที่ทำงาน โดยมองว่า บรรยากาศการทำงานที่ดี การมีเพื่อนร่วมงานที่ช่วยเหลือกัน การสื่อสารที่เข้าใจกัน และการปฏิบัติต่อกันด้วยความเคารพ ล้วนมีส่วนทำให้ตนทำงานอย่างมีความสุขมากขึ้น ผู้เข้าร่วมบางส่วนยังเชื่อมโยงต่อไปว่า เมื่อบุคคลเริ่มต้นจากการมีท่าทีที่ดีต่อผู้อื่น

ก็มีแนวโน้มจะส่งผลให้เกิดบรรยากาศเชิงบวกกลับคืนมาเช่นกัน ความคิดดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าผู้เข้าร่วมรับรู้ถึงความสัมพันธ์ในที่ทำงานมิใช่เพียงในฐานะองค์ประกอบแวดล้อม แต่เป็นปัจจัยสำคัญที่หล่อเลี้ยงความรู้สึกอยากทำงานและความสุขในการทำงานของตนอย่างชัดเจน

ภายหลังผู้เข้าร่วมเขียนสะท้อนตนแล้ว ผู้วิจัยเปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในลักษณะของการแบ่งปันอย่างสมัครใจ เพื่อให้ผู้เข้าร่วมได้ฟังมุมมองของกันและกัน และเห็นว่าความรู้สึกภายในที่เกี่ยวข้องกับงานนั้นมีทั้งส่วนที่คล้ายคลึงและแตกต่างกันไปตามประสบการณ์ชีวิตและวิธีคิดของแต่ละคน จากการสอบถามและการแลกเปลี่ยนภายหลังการเขียนพบว่า ผู้เข้าร่วมส่วนใหญ่สามารถอธิบายได้ว่า ทั้งความมีอิสระ ความสามารถ และความสัมพันธ์มีส่วนเชื่อมโยงกับแรงอยากทำงานของตนอย่างไร และสามารถอธิบายได้ว่า เหตุใดเมื่อองค์ประกอบเหล่านี้ได้รับการตอบสนอง ตนจึงมีความรู้สึกอยากทำงานต่อ อยากทำงานให้ดีขึ้น หรือรู้สึกว่างานของตนมีคุณค่าและน่าลงแรงมากขึ้น ผู้เข้าร่วมบางส่วนเสนอความคิดเห็นตัวอย่างการเขียนของตนว่า “ตนนั้นมีสิทธิที่จะได้ตัดสินใจหน้างานเพื่อผ่อนปรนหลักปฏิบัติอยู่บ้าง เพื่อช่วยให้ประชาชนผ่านพ้นปัญหาไปก่อนในช่วงสั้น ๆ” “ผมกำลังตั้งใจจะเรียนรู้เพิ่มเกี่ยวกับงานระดับที่สูงขึ้นเพื่อเตรียมตัวให้พร้อมกับการขยับตำแหน่งหน้าที่ของตนให้สูงขึ้น” “ในการทำงานผมรู้สึกโชคดีมาก ๆ ที่แวดล้อมไปด้วยเพื่อนร่วมงานที่ดี และผมก็ตั้งใจเป็นเพื่อนร่วมงานที่ดีด้วยเพื่อให้บรรยากาศการทำงานเป็นไปด้วยดี”

ในส่วนของการตรวจชิ้นงาน ผู้วิจัยพิจารณาจากเนื้อหาที่ผู้เข้าร่วมเขียนสะท้อนตน ว่ามีความสอดคล้องกับทั้ง 3 มิติของแรงจูงใจจากการกำหนดตนเองมากน้อยเพียงใด รวมถึงพิจารณาความต่อเนื่องของความคิด ความชัดเจนของการเชื่อมโยงประสบการณ์จริงกับประเด็นที่กำหนด และความสามารถในการสรุปสิ่งที่ตนค้นพบเกี่ยวกับแรงผลักดันจากภายในของตนเอง ผลการตรวจชิ้นงานสะท้อนว่า ผู้เข้าร่วมส่วนใหญ่สามารถเขียนสะท้อนตนได้ในระดับที่ดี และมีความสามารถในการเชื่อมโยงประสบการณ์การทำงานจริงเข้ากับกรอบแนวคิดของกิจกรรมได้อย่างเหมาะสม แม้ระดับความลึกของการเขียนจะมีความแตกต่างกันไปตามลักษณะของแต่ละบุคคล แต่โดยรวมแล้วผู้เข้าร่วมสามารถระบุได้ค่อนข้างชัดว่า อะไรคือสิ่งที่ทำให้ตนยังอยากทำงาน อะไรคือสิ่งที่ทำให้ตนรู้สึกอยากพัฒนาตนเอง และอะไรคือสิ่งที่ทำให้ตนรู้สึกผูกโยงกับการทำงานและผู้อื่นในที่ทำงาน

ในด้านการประเมินตามวัตถุประสงค์ของกิจกรรม ผู้วิจัยพิจารณาจาก 3 ส่วนหลัก ได้แก่ การสังเกตการมีส่วนร่วมและภาวะจดจ่อระหว่างการทำกิจกรรม การสอบถามและการสะท้อนความคิดภายหลังเสร็จกิจกรรม และการตรวจชิ้นงานจากการเขียนสะท้อนตน ผลการประเมินจากทั้ง 3 วิธีพบสอดคล้องกันว่า ผู้เข้าร่วมส่วนใหญ่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของกิจกรรมในระดับที่น่าพอใจ กล่าวคือ สามารถตระหนักถึงแรงจูงใจภายในของตนเองได้มากขึ้น มองเห็นความสัมพันธ์

ระหว่างความมีอิสระ ความสามารถ และความสัมพันธ์กับความอยากทำงานของตน และสามารถเชื่อมโยงสิ่งที่ตนค้นพบเข้ากับการทำงานจริงได้อย่างเป็นรูปธรรม

อีกทั้ง กิจกรรมนี้ยังมีความสำคัญในเชิงการเรียนรู้ต่อเนื่องของโปรแกรม เพราะช่วยให้ผู้เข้าร่วมขยับจากการรับรู้ความสุขและความเพลิดเพลินในการทำงาน ไปสู่การเข้าใจว่าเหตุใดตนจึงอยากทำงานต่อ เหตุใดตนจึงรู้สึกมีกำลังใจ หรือในบางช่วงเหตุใดตนจึงรู้สึกหมดแรงลง กิจกรรมดังกล่าวจึงมีบทบาทในการเปิดพื้นที่ให้ผู้เข้าร่วมสำรวจต้นทุนทางจิตใจของตนเอง และรับรู้ว่าแรงผลักดันจากภายในมิได้เกิดขึ้นลอย ๆ แต่สัมพันธ์กับความรู้สึกว่าตนมีอิสระ มีศักยภาพ และมีความเชื่อมโยงกับผู้อื่นอย่างมีความหมายเพียงใด

นอกจากนี้ จากการสะท้อนของผู้เข้าร่วมยังพบว่า กิจกรรม InkSpire ช่วยให้ผู้เข้าร่วมมองงานของตนในมิติที่ลึกขึ้นกว่าเดิม กล่าวคือ เดิมผู้เข้าร่วมบางส่วนอาจมองงานในฐานะภารกิจที่ต้องทำให้เสร็จ หรือหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบ แต่ภายหลังการเข้าร่วมกิจกรรม ผู้เข้าร่วมเริ่มมองเห็นว่างานยังเป็นพื้นที่ที่ทำให้ตนได้ตัดสินใจ ได้พัฒนาความสามารถ และได้สร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น การตระหนักเช่นนี้มีความสำคัญต่อแรงจูงใจภายในอย่างมาก เพราะทำให้ผู้เข้าร่วมเริ่มมองงานในฐานะพื้นที่ของการเติบโตและการมีความหมาย มากกว่าการเป็นเพียงภาระหรือสิ่งที่ต้องปฏิบัติตามคำสั่งเท่านั้น

โดยสรุป กิจกรรม InkSpire บรรลุวัตถุประสงค์ของกิจกรรมในระดับที่น่าพอใจ กล่าวคือ ผู้เข้าร่วมสามารถทบทวนและสะท้อนแรงจูงใจภายในของตนเองได้อย่างลึกซึ้งมากขึ้น สามารถเชื่อมโยงประสบการณ์การทำงานของตนเข้ากับมิติของความมีอิสระ ความสามารถ และความสัมพันธ์ได้อย่างชัดเจน และสามารถอธิบายได้ว่าองค์ประกอบเหล่านี้มีส่วนหล่อเลี้ยงความอยากทำงาน ความพึงพอใจ และความต่อเนื่องของการทำงานของตนอย่างไร ผลการประเมินดังกล่าวจึงสะท้อนว่า กิจกรรมนี้ช่วยเสริมสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับแรงจูงใจภายในต่อการทำงานของผู้เข้าร่วมได้อย่างเหมาะสม และเป็นส่วนสำคัญที่ช่วยสนับสนุนการพัฒนาภาวะลื่นไหลในการทำงานในมิติของแรงผลักดันจากภายในได้อย่างมีความหมาย



ภาพที่ 4-4 อาสาสมัครขณะเข้าร่วมกิจกรรม InkSpire

4.4.3.6 ผลการประเมินกิจกรรมปัจฉิมนิเทศและการสรุปเนื้อหา

กิจกรรมปัจฉิมนิเทศเป็นกิจกรรมช่วงท้ายของโปรแกรมการฝึกอบรมที่ผู้วิจัยออกแบบขึ้นเพื่อสรุปสาระสำคัญของการเรียนรู้ทั้งหมด ทบทวนสิ่งที่ผู้เข้าร่วมได้รับจากกิจกรรมต่าง ๆ ตลอดกระบวนการฝึกอบรม และเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมเชื่อมโยงความรู้ ความเข้าใจ และประสบการณ์ที่เกิดขึ้นจากโปรแกรมเข้าสู่แนวทางการนำไปใช้จริงในการทำงานของตน ทั้งนี้ กิจกรรมดังกล่าวมีความสำคัญในฐานะช่วงสังเคราะห์การเรียนรู้ เพราะเป็นจุดที่ผู้เข้าร่วมมิได้เพียงรับรู้หรือประสบกับกิจกรรมแต่ละส่วนแยกจากกัน หากแต่เริ่มมองเห็นความเชื่อมโยงระหว่างสาระของโปรแกรมทั้งหมดในภาพรวม

ในการดำเนินกิจกรรม ผู้วิจัยเริ่มต้นด้วยการชวนให้ผู้เข้าร่วมย้อนทบทวนตั้งแต่กิจกรรมแรกจนถึงกิจกรรมสุดท้าย โดยใช้วิธีตั้งคำถามกระตุ้นการคิดและการสรุปอย่างเป็นลำดับ เช่น ผู้เข้าร่วมได้เรียนรู้อะไรจากเนื้อหาเรื่องความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน ได้ตระหนักอะไรจากภาวะลื่นไหลในการทำงาน เห็นผลของสิ่งรบกวนจากกิจกรรม Turn off notification อย่างไร ค้นพบอะไรเกี่ยวกับความสุขในการทำงานจากกิจกรรมร้าบายศรี และตระหนักถึงแรงจูงใจภายในของตนอย่างไรจากกิจกรรม InkSpire คำถามในลักษณะดังกล่าวทำให้ผู้เข้าร่วมค่อย ๆ ร้อยเรียงประสบการณ์ที่ผ่านมาตลอดโปรแกรมเข้าไว้ด้วยกัน และช่วยให้การสรุปไม่ได้เป็นเพียงการทวนจำเนื้อหา แต่เป็นการทบทวนความหมายของสิ่งที่ได้เรียนรู้ต่อการทำงานของตนเอง

ภายหลังการทบทวนร่วมกัน ผู้วิจัยเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมร่วมตอบคำถาม ยกตัวอย่าง และสะท้อนสิ่งที่ตนได้เรียนรู้จากกิจกรรมต่าง ๆ อย่างอิสระ โดยสังเกตได้ว่าบรรยากาศ

ของกิจกรรมมีความกระปรี้กระเปร่าและเปิดกว้าง ผู้เข้าร่วมจำนวนมากสามารถตอบคำถามและยกตัวอย่างจากประสบการณ์ของตนได้อย่างแข็งขัน ทั้งยังมีการเชื่อมโยงเนื้อหาทฤษฎีกับสถานการณ์การทำงานจริงของตนได้อย่างชัดเจน ผู้เข้าร่วมบางคนสามารถอธิบายได้ว่า การทำกิจกรรมช่วยให้เข้าใจแนวคิดทางทฤษฎีมากขึ้นกว่าการรับฟังการบรรยายเพียงอย่างเดียว เพราะเมื่อได้ลงมือทำได้สังเกตตนเอง และได้แลกเปลี่ยนกับผู้อื่น จึงทำให้เห็นภาพของแนวคิดต่าง ๆ อย่างเป็นรูปธรรมและเข้าใจได้ลึกขึ้น

จากการสังเกตระหว่างกิจกรรมปัจฉิมนิเทศ พบว่า ผู้เข้าร่วมส่วนใหญ่มีส่วนร่วมในการอภิปรายอย่างต่อเนื่อง และสามารถดึงตัวอย่างจากกิจกรรมที่ผ่านมาไปเชื่อมโยงกับการทำงานของตนได้หลายมิติ ผู้เข้าร่วมบางคนสะท้อนถึงความสำคัญของการดูแลตนเองและการรักษาความพร้อมในการทำงานในระยะยาว บางคนเน้นประเด็นการลดสิ่งรบกวนและการสร้างสภาวะที่เอื้อต่อการจดจ่อกับงาน ขณะที่บางคนกล่าวถึงการปรับมุมมองต่อการทำงานให้เห็นคุณค่าและความสุขมากขึ้น และบางคนสะท้อนถึงความสำคัญของแรงจูงใจภายใน ความรู้สึกว่าตนยังเติบโตได้ และการมีความสัมพันธ์ที่ดีในที่ทำงาน การตอบสนองที่หลากหลายเช่นนี้สะท้อนว่า ผู้เข้าร่วมมิได้เรียนรู้โปรแกรมในลักษณะเดียวกันทั้งหมด แต่แต่ละคนสามารถหยิบจับสาระที่สอดคล้องกับประสบการณ์และบริบทการทำงานของตนออกมาได้อย่างมีความหมาย

ในด้านการดำเนินกิจกรรม ผู้วิจัยมิได้หยุดเพียงการสรุปด้วยวาจา แต่ยังให้ผู้เข้าร่วมเขียนหรือบันทึกสิ่งที่จะนำไปใช้จริงจากการฝึกอบรม เพื่อทำให้การเรียนรู้ไม่สิ้นสุดลงที่ความเข้าใจในห้องฝึกอบรมเท่านั้น หากแต่ขยับไปสู่ความตั้งใจเชิงปฏิบัติที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ภายหลังเสร็จสิ้นโปรแกรม ขั้นตอนนี้มีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะช่วยให้ผู้เข้าร่วมแปลงสิ่งที่ได้เรียนรู้จากระดับการรับรู้ ไปสู่ระดับของการกำหนดแนวทางปฏิบัติสำหรับตนเองอย่างชัดเจนมากขึ้น

จากการตรวจใบงานสรุปหรือบันทึกสิ่งที่จะนำไปใช้จริง พบว่า ผู้เข้าร่วมส่วนใหญ่สามารถสรุปสิ่งที่ตนได้รับจากโปรแกรมได้ค่อนข้างครบถ้วน และมีความชัดเจนพอสมควรในการระบุแนวทางที่ตนตั้งใจจะนำไปใช้ต่อในการทำงานจริง ผู้เข้าร่วมบางส่วนระบุถึงการพยายามลดสิ่งรบกวนระหว่างทำงาน บางส่วนเน้นการปรับมุมมองต่อภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้เห็นความหมายและความสุขมากขึ้น ขณะที่บางส่วนเน้นการดูแลตนเอง การพัฒนาทักษะ และการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในที่ทำงาน การเขียนสรุปในลักษณะดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า ผู้เข้าร่วมมิได้เพียงเข้าใจเนื้อหาของโปรแกรมในระดับแนวคิด แต่ยังเริ่มแปลงความเข้าใจดังกล่าวไปสู่เป้าหมายหรือแนวทางการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมสำหรับตนเอง

ภายหลังการเขียนสรุป ผู้วิจัยเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมบางส่วนแบ่งปันสิ่งที่ตนตั้งใจจะนำไปใช้จริง เพื่อเสริมให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันและการสะท้อนต่อยอดระหว่างผู้เข้าร่วม จากการสอบถามและการแลกเปลี่ยนในช่วงนี้ พบว่า ผู้เข้าร่วมสามารถอธิบายได้อย่างมีเหตุผลว่า เหตุใดตนจึง

เลือกแนวทางดังกล่าว และมองเห็นว่าแนวทางนั้นจะช่วยให้การทำงานของตนดีขึ้นอย่างไร ความสามารถในการอธิบายเช่นนี้สะท้อนว่า ผู้เข้าร่วมมิได้ตอบในลักษณะทั่วไปหรือเป็นนามธรรมเท่านั้น แต่สามารถเชื่อมโยงสิ่งที่ได้เรียนรู้เข้ากับการทำงานจริงของตนในลักษณะที่มีความหมายและมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ต่อ

ในด้านการประเมินตามวัตถุประสงค์ของกิจกรรม ผู้วิจัยพิจารณาจาก 3 ส่วนสำคัญ ได้แก่ การสังเกตความร่วมมือ ความกระปรี้กระเปร่า และการมีส่วนร่วมในการสรุปเนื้อหา การสอบถามและการสะท้อนสิ่งที่ได้เรียนรู้จากโปรแกรม และการตรวจความครบถ้วนของใบงานสรุปสิ่งที่จะนำไปใช้จริง ผลการประเมินจากทั้ง 3 วิธีสอดคล้องกันว่า ผู้เข้าร่วมส่วนใหญ่บรรลุวัตถุประสงค์ของกิจกรรมในระดับที่น่าพอใจ กล่าวคือ สามารถสรุปเนื้อหาสาระสำคัญจากโปรแกรมได้ เข้าใจความเชื่อมโยงของกิจกรรมต่าง ๆ ภายในโปรแกรมมากขึ้น และสามารถระบุแนวทางการนำสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปใช้จริงกับการทำงานของตนได้อย่างเหมาะสม

อีกทั้ง กิจกรรมปัจฉิมนิเทศยังมีความสำคัญในแง่ของการยืนยันผลการเรียนรู้ของผู้เข้าร่วม กล่าวคือ การที่ผู้เข้าร่วมสามารถร่วมตอบคำถาม ยกตัวอย่าง และอภิปรายเชื่อมโยงจากประสบการณ์ของตนได้อย่างแข็งขัน สะท้อนให้เห็นว่า ความเข้าใจของผู้เข้าร่วมต่อเนื้อหาการฝึกอบรมเพิ่มขึ้นอย่างชัดเจนภายหลังจากได้ผ่านกิจกรรมเชิงปฏิบัติต่าง ๆ การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวมีความหมายอย่างยิ่ง เพราะแสดงให้เห็นว่า การฝึกอบรมมิได้ให้ผลเพียงในระดับของการรับฟังหรือการจดจำเนื้อหาเท่านั้น แต่ช่วยให้ผู้เข้าร่วมเกิดความเข้าใจเชิงลึกขึ้นผ่านการลงมือทำ การสังเกตตนเอง และการเชื่อมโยงประสบการณ์ของตนเข้ากับแนวคิดทางทฤษฎี

นอกจากนี้ จากลักษณะการตอบสนองของผู้เข้าร่วมที่มีความหลากหลาย ยังสะท้อนให้เห็นว่า โปรแกรมการฝึกอบรมเปิดพื้นที่ให้ผู้เข้าร่วมแต่ละคนสามารถดึงเอาส่วนที่มีความหมายต่อการทำงานของตนออกมาได้แตกต่างกันไปตามบริบทและประสบการณ์ชีวิตการทำงานของแต่ละคน ประเด็นนี้ถือเป็นจุดแข็งของโปรแกรม เพราะแสดงให้เห็นว่าโปรแกรมมิได้บังคับให้ผู้เข้าร่วมต้องเรียนรู้ในลักษณะเดียวกันทั้งหมด แต่สามารถเอื้อให้เกิดการ ออกแบบการเรียนรู้ด้วยตนเองได้ในขณะเดียวกัน

โดยสรุป กิจกรรมปัจฉิมนิเทศบรรลุวัตถุประสงค์ของกิจกรรมในระดับที่น่าพอใจ กล่าวคือ ผู้เข้าร่วมสามารถสรุปสาระสำคัญของการฝึกอบรมได้อย่างเป็นระบบ มีความเข้าใจต่อเนื้อหาและแนวคิดทางทฤษฎีมากขึ้นภายหลังการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ สามารถยกตัวอย่างและเชื่อมโยงสิ่งที่ได้เรียนรู้เข้ากับการทำงานจริงของตนได้อย่างชัดเจน และสามารถระบุแนวทางที่จะนำสิ่งที่ได้รับจากโปรแกรมไปใช้จริงในการทำงานของตนต่อไป ผลการประเมินดังกล่าวจึงสะท้อนว่ากิจกรรมนี้ทำหน้าที่สรุปและตอกย้ำการเรียนรู้จากโปรแกรมได้อย่างเหมาะสม และช่วยให้การ

ฝึกอบรมมีความสมบูรณ์ในฐานะกระบวนการพัฒนาที่เชื่อมโยงจากความรู้ ความเข้าใจ ไปสู่ความตั้งใจในการนำไปใช้จริง

4.4.3.7 สรุปผลการประเมินการฝึกอบรมตามวัตถุประสงค์ของแต่ละกิจกรรมจากโปรแกรมฯ

จากผลการประเมินการฝึกอบรมตามวัตถุประสงค์ของแต่ละกิจกรรมของโปรแกรมการพัฒนาความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนด้วยภาวะลื่นไหลในการทำงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค ผ่านการสังเกต การสอบถาม และการตรวจชิ้นงานของผู้เข้าร่วม พบว่า กิจกรรมต่าง ๆ ภายในโปรแกรมสามารถดำเนินไปได้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในระดับที่น่าพอใจ โดยผู้เข้าร่วมมีส่วนร่วมในกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง ให้ความร่วมมือในการตอบคำถาม แลกเปลี่ยนความคิดเห็น สะท้อนประสบการณ์ และสร้างชิ้นงานตามที่กำหนดไว้ในแต่ละกิจกรรมอย่างเหมาะสม

เมื่อพิจารณาในรายละเอียดของแต่ละกิจกรรม พบว่า กิจกรรมบรรยายหัวข้อความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน ช่วยให้ผู้เข้าร่วมมีความเข้าใจเกี่ยวกับความหมาย องค์ประกอบ และความสำคัญของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนมากขึ้น และสามารถเชื่อมโยงแนวคิดดังกล่าวเข้ากับบริบทการทำงานของตนเองได้อย่างชัดเจน โดยเฉพาะในประเด็นด้านสุขภาพ ความปลอดภัย ความพร้อมในการทำงาน และการพัฒนาความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าผู้เข้าร่วมมิได้เรียนรู้เพียงในระดับแนวคิด แต่สามารถทำความเข้าใจเชื่อมโยงสู่ชีวิตการทำงานจริงได้

ในส่วนของกิจกรรมบรรยายหัวข้อภาวะลื่นไหลในการทำงาน พบว่า ผู้เข้าร่วมสามารถเข้าใจความหมายและองค์ประกอบของภาวะลื่นไหลในการทำงานได้ดีขึ้น และสามารถเชื่อมโยงแนวคิดดังกล่าวเข้ากับประสบการณ์การทำงานของตนได้อย่างเหมาะสม ผู้เข้าร่วมตระหนักถึงความสำคัญของสมาธิ ความต่อเนื่องของการทำงาน การจัดการสิ่งรบกวน และการสร้างแรงขับภายในให้กับตนเอง ทั้งยังสามารถมองเห็นคุณค่าและความหมายของงานที่ตนทำมากขึ้น ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการเกิดภาวะลื่นไหลในการทำงาน

สำหรับกิจกรรม Turn off notification พบว่า ผู้เข้าร่วมสามารถรับรู้ความแตกต่างระหว่างการทำงานภายใต้สภาวะที่มีสิ่งรบกวนกับการทำงานที่มีความต่อเนื่องได้อย่างชัดเจนจากการลงมือปฏิบัติจริง ผู้เข้าร่วมตระหนักได้ว่า แม้สิ่งรบกวนจะเกิดขึ้นเพียงช่วงเวลาสั้น ๆ แต่สามารถส่งผลต่อสมาธิ กระบวนการคิด และคุณภาพของการทำงานได้อย่างมีนัยสำคัญ กิจกรรมนี้จึงช่วยให้ผู้เข้าร่วมเข้าใจผลของสิ่งรบกวนในเชิงประสบการณ์ตรง และสามารถเชื่อมโยงบทเรียนที่ได้รับเข้าสู่การทำงานจริงของตนได้อย่างเป็นรูปธรรมมากขึ้น

ในส่วนของกิจกรรมร้าบายศรี พบว่า ผู้เข้าร่วมสามารถทบทวนและค้นหาความสุขจากประสบการณ์การทำงานของตนเองได้มากขึ้น สามารถถ่ายทอดความรู้สึกเชิงบวกผ่านการสร้างชิ้นงานและการอธิบายความหมายของผลงานได้อย่างเหมาะสม อีกทั้งยังตระหนักได้ว่า

ความรื่นรมย์ในการทำงานมิได้ขึ้นอยู่กับลักษณะของงานเพียงอย่างเดียว แต่ขึ้นอยู่กับมุมมองและการให้ความหมายของบุคคลต่องานที่ได้รับมอบหมายด้วย กิจกรรมนี้จึงมีบทบาทสำคัญในการช่วยให้ผู้เข้าร่วมมองงานของตนในเชิงบวกมากขึ้น และเห็นว่าความสุขจากการทำงานสามารถหล่อเลี้ยงได้จากภายในตนเอง

สำหรับกิจกรรม InkSpire พบว่า ผู้เข้าร่วมสามารถทบทวนแรงจูงใจภายในของตนเองได้อย่างลึกซึ้งมากขึ้น และสามารถเชื่อมโยงประสบการณ์การทำงานของตนเข้ากับมิติของความมีอิสระ ความสามารถ และความสัมพันธ์ได้อย่างชัดเจน ผู้เข้าร่วมจำนวนมากมองเห็นว่า การทำงานอย่างมีแรงจูงใจภายในนั้นเกี่ยวข้องกับการได้ใช้ดุลยพินิจ การได้พัฒนาตนเอง และการได้ทำงานร่วมกับผู้อื่นในบรรยากาศที่ดี กิจกรรมนี้จึงช่วยให้ผู้เข้าร่วมตระหนักถึงแหล่งพลังจากภายในของตนเอง และเข้าใจว่าปัจจัยทางจิตใจหลายประการมีส่วนสำคัญต่อความอยากทำงานและความต่อเนื่องในการทำงานของตน

ส่วนกิจกรรมปัจฉิมนิเทศ พบว่า ผู้เข้าร่วมสามารถสรุปสาระสำคัญจากกิจกรรมต่าง ๆ ภายในโปรแกรมได้อย่างเป็นระบบมากขึ้น มีความเข้าใจในเนื้อหาทฤษฎีและประสบการณ์จากการฝึกอบรมเพิ่มขึ้น และสามารถยกตัวอย่างหรืออธิบายเชื่อมโยงสิ่งที่ได้เรียนรู้เข้ากับการทำงานของตนได้อย่างชัดเจน นอกจากนี้ ผู้เข้าร่วมยังสามารถระบุแนวทางที่ตนตั้งใจจะนำไปใช้จริงในการทำงานได้อย่างเหมาะสม ซึ่งสะท้อนว่า การเรียนรู้จากโปรแกรมมิได้หยุดอยู่เพียงในห้องฝึกอบรม แต่เริ่มขยับไปสู่ความตั้งใจในการนำไปประยุกต์ใช้ต่อในชีวิตการทำงานจริง

โดยภาพรวม ผลการประเมินการฝึกอบรมสะท้อนให้เห็นว่า กิจกรรมต่าง ๆ ภายในโปรแกรมมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของแต่ละกิจกรรม และสามารถส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เข้าร่วมได้ทั้งในระดับความรู้ ความเข้าใจ การตระหนักรู้ การสะท้อนตนเอง และการเชื่อมโยงเข้าสู่การปฏิบัติงานจริง กล่าวอีกนัยหนึ่ง โปรแกรมมิได้มุ่งเพียงให้ผู้เข้าร่วมรับรู้เนื้อหาเชิงทฤษฎี แต่ยังเอื้อให้ผู้เข้าร่วมได้ลงมือปฏิบัติ ได้สังเกตตนเอง ได้แลกเปลี่ยนกับผู้อื่น และได้สังเคราะห์สิ่งที่ได้รับออกมาเป็นความเข้าใจของตนเอง ซึ่งเป็นลักษณะสำคัญของการเรียนรู้ที่มีความหมายและมีแนวโน้มจะนำไปสู่การนำไปใช้จริงได้มากขึ้น

จึงอาจสรุปได้ว่า โปรแกรมการพัฒนาความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนด้วยภาวะลื่นไหลในการทำงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค สามารถดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ได้ตามวัตถุประสงค์ของโปรแกรมในระดับที่น่าพอใจ และช่วยให้ผู้เข้าร่วมเกิดการเรียนรู้ที่ครอบคลุมทั้งด้านความเข้าใจเชิงแนวคิด การตระหนักถึงความสำคัญของตนเองและงานที่ทำ การรับรู้ประสบการณ์ภายใน และการเตรียมความพร้อมในการนำสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงานจริงต่อไป

บทที่ 5
สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องปัจจัยเชิงสาเหตุและผลของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของพนักงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค เป็นการวิจัยแบบผสานวิธี โดยดำเนินการวิจัยเป็น 4 ระยะ ได้แก่ ระยะการพัฒนาและทดสอบโมเดลการวัด ระยะการทดสอบโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ระยะการสัมภาษณ์เชิงลึก และระยะการทดลองพนักงานที่เข้าร่วมโปรแกรมการพัฒนาความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของพนักงานด้วยภาวะลื่นไหลในการทำงาน เพื่อให้สามารถอธิบายปรากฏการณ์การวิจัยได้อย่างครอบคลุมทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ การดำเนินการวิจัยตามระเบียบวิธีโดยสังเขป สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะในแต่ละระยะ มีดังต่อไปนี้

5.1 ระเบียบวิธีวิจัยโดยสังเขป

5.1.1 การวิจัยระยะที่ 1 การพัฒนาเครื่องมือและทดสอบโมเดลการวัด

การวิจัยระยะที่ 1 เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาและทดสอบโมเดลการวัดของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน (Sustainable Employability) ภาวะลื่นไหลในการทำงาน (Work-Related Flow) การใช้จุดแข็ง (Strength Use) การจัดแจงในงาน (Job Crafting) และพันธะทางใจในงาน (Work Engagement) กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยพนักงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค ด้านการเดินทาง จำนวน 150 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นแบบมาตรประมาณค่า 5 ระดับ (Likert Scale) ครอบคลุมตัวแปรการวิจัยทั้ง 5 ตัว โดยมีการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน และทดสอบความเชื่อมั่นกับพนักงานจำนวน 40 คน ก่อนนำไปใช้เก็บข้อมูลจริง การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเพื่อทดสอบความตรงเชิงโครงสร้างของตัวแปรแฝงและตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลการวัดกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Confirmatory Factor Analysis : CFA)

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of Item-Objective Congruence: IOC) ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach’s Alpha Coefficient) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Corrected Item-Total Correlation) ค่าไกเซอร์-เมเยอร์-ออลคิน (Kaiser-Meyer-

Olkin Measure of Sampling Adequacy: KMO) การทดสอบบาร์เลต (Bartlett's Test of Sphericity) และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA)

สมมติฐานการวิจัยระยะที่ 1 ประกอบด้วย 5 สมมติฐานย่อย ได้แก่

(1) โมเดลการวัดของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของพนักงาน มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

(2) โมเดลการวัดของภาวะลื่นไหลในการทำงานของพนักงาน มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

(3) โมเดลการวัดของการใช้จุดแข็งของพนักงาน มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

(4) โมเดลการวัดของการใช้จุดแข็งของพนักงาน มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

(5) โมเดลการวัดของการจัดแจงในงานของพนักงาน มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

5.1.2 การวิจัยระยะที่ 2 การทดสอบโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผล

การวิจัยระยะที่ 2 เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ วัตถุประสงค์เพื่อทดสอบโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภคจำนวน 468 คน ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างที่แตกต่างจากระยะที่ 1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมาตรประมาณค่า 5 ระดับที่ปรับปรุงจากผลการวิจัยในระยะที่ 1 โดยครอบคลุมตัวแปรการวิจัย 5 ตัว ได้แก่ ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน ภาวะลื่นไหลในการทำงาน การใช้จุดแข็ง การจัดแจงในงาน และพันธะทางใจในงาน การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Equation Modeling: SEM) เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และทดสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปร

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การตรวจสอบค่าผิดปกติ (Outlier) การตรวจสอบการแจกแจงปกติของข้อมูลโดยพิจารณาค่าความเบ้ (Skewness) และค่าความโด่ง (Kurtosis) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient) และการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM)

สมมติฐานการวิจัยระยะที่ 2 ได้แก่

(1) โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของพนักงานสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

(2) ภาวะลื่นไหลในการทำงานมีอิทธิพลทางตรงต่อความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของพนักงาน

(3) การใช้จุดแข็งมีอิทธิพลทางตรงต่อความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของพนักงาน

(4) การจัดแจงในงานมีอิทธิพลทางตรงต่อความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของพนักงาน

(5) ภาวะลื่นไหลในการทำงานมีอิทธิพลทางตรงต่อพันธะทางใจในงานของพนักงาน

(6) การจัดแจงในงานมีอิทธิพลทางตรงต่อพันธะทางใจในงานของพนักงาน

(7) การใช้จุดแข็งมีอิทธิพลทางตรงต่อพันธะทางใจในงานของพนักงาน

(8) ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนมีอิทธิพลทางตรงต่อพันธะทางใจในงานของพนักงาน

(9) ภาวะลื่นไหลในการทำงานมีอิทธิพลทางอ้อมต่อพันธะทางใจในงานผ่านความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน

(10) การใช้จุดแข็งมีอิทธิพลทางอ้อมต่อพันธะทางใจในงานผ่านความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน

(11) การจัดแจงในงานมีอิทธิพลทางอ้อมต่อพันธะทางใจในงานผ่านความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน

5.1.3 การวิจัยระยะที่ 3 การสัมภาษณ์เชิงลึก

การวิจัยระยะที่ 3 เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอธิบายความหมายและยืนยันปัจจัยเชิงสาเหตุและผลของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน รวมทั้งศึกษาแนวทางการพัฒนาพนักงานที่เข้าร่วมโปรแกรมการพัฒนาความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของพนักงานด้วยภาวะลื่นไหลในการทำงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค การเก็บข้อมูลใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In Dept Interview) แบบกึ่งโครงสร้าง ชุดข้อคำถามสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น 2 สำหรับ ผู้เชี่ยวชาญ และ พนักงาน โดยมีข้อคำถามเพิ่มเติมแตกต่างกันเล็กน้อยสำหรับชุดผู้เชี่ยวชาญสัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 9 คน ประกอบด้วย พนักงานระดับปฏิบัติการ 3 คน พนักงานระดับบังคับบัญชาหรือผู้บริหาร 3 คน และผู้เชี่ยวชาญภายนอก 3 คน และใช้การตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้าเพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือของข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลโดยการใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

การวิจัยระยะที่ 3 สมมติฐานชั่วคราวตามวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ

(1) ความหมายของตัวแปรความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน ภาวะลื่นไหลในการทำงาน การใช้จุดแข็ง การจัดแจงในงาน และพันธะทางใจในงาน มีความสอดคล้องกับความหมายที่ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรม

(2) การพัฒนาของตัวแปรความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน ภาวะลื่นไหลในการทำงาน การใช้จุดแข็ง การจัดแจงในงาน และพันธะทางใจในงาน มีความสอดคล้องกับความหมายที่ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรม

(3) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญให้ความเห็นยืนยันผลการวิจัย ที่สอดคล้องกับผลการวิจัยระยะที่ 2

5.1.4 การวิจัยระยะที่ 4 การทดลองพนักงานที่เข้าร่วมโปรแกรมการพัฒนาความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของพนักงานด้วยภาวะลื่นไหลในการทำงาน

การวิจัยระยะที่ 4 เป็นการวิจัยเชิงปริมาณแบบการทดลอง (Experimental Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลของการนำโปรแกรมการพัฒนาความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของพนักงานด้วยภาวะลื่นไหลในการทำงาน ไปใช้กับพนักงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค โดยโปรแกรมดังกล่าวได้รับการพัฒนาขึ้นจากการสังเคราะห์ผลการวิจัยในระยะที่ 1 ระยะที่ 2 และระยะที่ 3 และนำไปทดลองใช้กับพนักงานที่เข้าร่วมโปรแกรมเพื่อศึกษาการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรการวิจัยหลังการเข้าร่วมโปรแกรม จากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 16 คน การรวบรวมข้อมูลการวิเคราะห์แบ่งเป็น 4 ระยะคือ ระยะก่อนการเข้าร่วมโปรแกรม ระยะหลังการเข้าร่วมโปรแกรม ระยะติดตามการเข้าร่วมโปรแกรม ผลครั้งที่ 1 และระยะติดตามผลการเข้าร่วมโปรแกรม ครั้งที่ 2

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การทดสอบ Wilcoxon Signed-Rank Test การปรับค่านัยสำคัญทางสถิติตามวิธี Bonferroni โดยสูตร $\alpha_{adjusted} = \alpha/m$ และการทดสอบ Friedman Test และ การคำนวนขนาดอิทธิพล (Effect Size : r) โดยสูตร $r = |Z| / \sqrt{N}$

สมมติฐานการวิจัยระยะที่ 4 คือ พนักงานที่เข้าร่วมโปรแกรมการพัฒนาความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของพนักงานด้วยภาวะลื่นไหลในการทำงาน มีคะแนนความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนและพันธะทางใจในงาน ก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และระยะติดตามหลังการทดลองแตกต่างกัน

5.2 สรุปผลการวิจัย

5.2.1 สรุปผลการวิจัยระยะที่ 1 การพัฒนาและทดสอบโมเดลการวัด

5.2.1.1 ข้อมูลทั่วไปอาสาสมัคร

ในการวิจัยระยะที่ 1 กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 89 คน คิดเป็นร้อยละ 59.30 รองลงมาเป็นเพศหญิง จำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 40.70 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาในด้านอายุ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุ 50 ปีขึ้นไป จำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 40.70 รองลงมาคือกลุ่มอายุ 40–49 ปี จำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 39.30 กลุ่มอายุ 30–39 ปี จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 16.00 และกลุ่มอายุ 20–29 ปี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 4.00 ตามลำดับ

ด้านระดับการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 43.40 รองลงมาคือระดับ ปวส. หรือ มัธยมศึกษาตอนปลาย จำนวน

35 คน คิดเป็นร้อยละ 23.30 ระดับต่ำกว่า ปวช. หรือมัธยมศึกษาตอนปลาย จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 15.30 ระดับปริญญาโท จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 12.70 และระดับสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 5.30 ตามลำดับ

สำหรับประสบการณ์การทำงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงาน 11 ปีขึ้นไป จำนวน 108 คน คิดเป็นร้อยละ 72.00 รองลงมาคือกลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงาน 6–10 ปี จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 20.70 กลุ่มที่มีประสบการณ์ 1–5 ปี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 5.30 และกลุ่มที่มีประสบการณ์น้อยกว่า 1 ปี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 2.00 ตามลำดับ

5.2.1.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปร

ผลการวิเคราะห์สถิติพรรณนาของตัวแปรการวิจัยระยะที่ 1 พบว่า ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.702 โดยองค์ประกอบย่อยด้านสุขภาพมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.768 ด้านการมีส่วนร่วมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.05 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.779 ด้านแรงจูงใจมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.733 และด้านความสามารถมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.749

ภาวะลื่นไหลในการทำงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.691 โดยองค์ประกอบด้านความหมกมุ่นกับงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.716 ด้านความรื่นรมย์มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.10 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.740 และด้านแรงจูงใจภายในต่อการทำงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.10 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.761

การใช้จุดแข็งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.06 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.729 โดยองค์ประกอบด้านการใช้จุดแข็งเพื่อหน้าที่มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.09 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.727 และด้านการใช้จุดแข็งเพื่อความสัมพันธ์มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.792

การจัดแจงในงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.754 โดยองค์ประกอบด้านงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.787 ด้านความสัมพันธ์มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.774 และด้านความคิดมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.05 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.840

พันธะทางใจในงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.743 โดยองค์ประกอบด้านความกระฉับกระเฉงมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.18 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.750 ด้านการอุทิศตนมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.17 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.778 และด้านความจดจ่อกับงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.06 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.795

5.2.1.3 ผลวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน

ผลการพิจารณาความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน กับข้อมูลเชิงประจักษ์ก่อนและหลังการปรับโมเดล พบว่าโมเดลก่อนการปรับไม่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม โดยมีค่า χ^2/df เท่ากับ 3.9 ค่า $p < .001$ ค่า RMSEA เท่ากับ .139 ค่า SRMR เท่ากับ .064 ค่า CFI เท่ากับ .859 ค่า TLI เท่ากับ .845 ค่า NFI เท่ากับ .819 และค่า RNI เท่ากับ .859 ซึ่งต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้

หลังการปรับโมเดลตามคำแนะนำจากค่าดัชนี Modification Index พบว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับดีมาก โดยค่าดัชนีทั้งหมดอยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม ได้แก่ ค่า χ^2/df เท่ากับ 1.157 ค่า p เท่ากับ .060 ค่า RMSEA เท่ากับ .033 ค่า SRMR เท่ากับ .030 ค่า CFI เท่ากับ .995 ค่า TLI เท่ากับ .992 ค่า NFI เท่ากับ .966 และค่า RNI เท่ากับ .995

นอกจากนี้ ค่า Factor Loading ของตัวชี้วัดความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนอยู่ก่อนปรับโมเดลอยู่ในช่วง .744 ถึง .964 ระหว่าง และภายหลังปรับโมเดลอยู่ในช่วง .748 ถึง .955 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (>.40) ตามข้อเสนอของ Hair และคณะ (2014) แสดงให้เห็นว่าตัวชี้วัดทั้งหมดมีความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) สรุปได้ว่าไม่มีข้อคำถามใดที่มีอิทธิพลต่ำจนต้องตัดออกจากโมเดล และสามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์ขั้นต่อไปได้

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันลำดับที่ 2 ของตัวแปรความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน พบว่า องค์ประกอบด้านสุขภาพประกอบด้วยข้อคำถามชี้วัดองค์ประกอบด้านสุขภาพข้อที่ 1 ถึงข้อที่ 6 ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.835 ถึง 0.946 โดยข้อคำถามชี้วัดองค์ประกอบด้านสุขภาพข้อที่ 4 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงที่สุด เท่ากับ 0.946 รองลงมาคือข้อคำถามชี้วัดองค์ประกอบด้านสุขภาพข้อที่ 6 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.910 และข้อคำถามชี้วัดองค์ประกอบด้านสุขภาพข้อที่ 2 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.890 แสดงให้เห็นว่าข้อคำถามชี้วัดเหล่านี้สามารถสะท้อนองค์ประกอบด้านสุขภาพได้ในระดับสูง ขณะที่ข้อคำถามชี้วัดองค์ประกอบด้านสุขภาพข้อที่ 1 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบต่ำที่สุด เท่ากับ 0.835

องค์ประกอบด้านการมีส่วนร่วมประกอบด้วยข้อคำถามชี้วัดองค์ประกอบด้านการมีส่วนร่วมข้อที่ 7 ถึงข้อที่ 12 โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.827 ถึง 0.955 ซึ่งข้อคำถามชี้วัดองค์ประกอบด้านการมีส่วนร่วมข้อที่ 8 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงที่สุด เท่ากับ 0.955 รองลงมาคือ ข้อคำถามชี้วัดองค์ประกอบด้านการมีส่วนร่วมข้อที่ 11 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.931 และข้อคำถามชี้วัดองค์ประกอบด้านการมีส่วนร่วมข้อที่ 7 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.927 สะท้อนให้เห็นว่าข้อคำถามชี้วัดทุกข้อในองค์ประกอบนี้มีความสอดคล้องกับโมเดลในระดับสูง

องค์ประกอบด้านแรงจูงใจประกอบด้วยข้อคำถามชี้วัดองค์ประกอบด้านแรงจูงใจข้อที่ 13 ถึงข้อที่ 21 โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.748 ถึง 0.942 ซึ่งข้อคำถามชี้วัดองค์ประกอบด้านแรงจูงใจข้อที่ 19 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงที่สุด เท่ากับ 0.942 รองลงมาคือข้อคำถามชี้วัดองค์ประกอบด้านแรงจูงใจข้อที่ 16 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.936 และข้อคำถามชี้วัดองค์ประกอบด้านแรงจูงใจข้อที่ 20 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.906 ขณะที่ข้อคำถามชี้วัดองค์ประกอบด้านแรงจูงใจข้อที่ 14 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบต่ำที่สุด เท่ากับ 0.748

องค์ประกอบด้านความสามารถประกอบด้วยข้อคำถามชี้วัดองค์ประกอบด้านความสามารถข้อที่ 22 ถึงข้อที่ 27 โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.860 ถึง 0.937 ซึ่งข้อคำถามชี้วัดองค์ประกอบด้านความสามารถข้อที่ 24 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงที่สุด เท่ากับ 0.937 รองลงมาคือ ข้อคำถามชี้วัดองค์ประกอบด้านความสามารถข้อที่ 23 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.920 และข้อคำถามชี้วัดองค์ประกอบด้านความสามารถข้อที่ 27 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.910

เมื่อพิจารณาโมเดลโดยรวม พบว่า ตัวแปรแฝงความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบจากองค์ประกอบย่อยอยู่ระหว่าง 0.856 ถึง 0.992 โดยองค์ประกอบด้านแรงจูงใจมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงที่สุด เท่ากับ 0.992 รองลงมาคือ องค์ประกอบด้านความสามารถ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.933 องค์ประกอบด้านการมีส่วนร่วมมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.912 และสุดท้ายคือองค์ประกอบด้านสุขภาพมีน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.856

ผลการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของตัวแปร SUE พบว่าโมเดลมีค่าอยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสมตามข้อเสนอของ Hair และคณะ (2014) สะท้อนว่าโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันลำดับที่ 2 ของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์และมีความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity)

สมมติฐานการวิจัยระยะที่ 1 สมมติฐานที่ 1 โมเดลการวัดของพันธะทางใจในงานของพนักงาน มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ยอมรับสมมติฐาน

5.2.1.4 ผลวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของภาวะลื่นไหลในการทำงาน

ผลการพิจารณาความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองของภาวะลื่นไหลในการทำงาน กับข้อมูลเชิงประจักษ์ก่อนและหลังการปรับโมเดล พบว่าโมเดลก่อนการปรับไม่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม โดยมีค่า χ2/df เท่ากับ 5.405 ค่า p < .001 ค่า RMSEA เท่ากับ .171 SRMR เท่ากับ .082 CFI เท่ากับ .823 TLI เท่ากับ .792 NFI เท่ากับ .792 และ RNI เท่ากับ .823 ซึ่งดัชนีต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้

หลังการปรับโมเดลตามคำแนะนำจากค่าดัชนี Modification Index พบว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับดีมาก โดยค่าดัชนีทั้งหมดอยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม ได้แก่ χ2/df เท่ากับ .741 ค่า p เท่ากับ .941 RMSEA เท่ากับ .000 SRMR เท่ากับ .028 CFI เท่ากับ 1.000 TLI เท่ากับ 1.012 NFI เท่ากับ .984 และ RNI เท่ากับ 1.006 ผู้วิจัยปรับโมเดลให้ค่าเกินกว่าเกณฑ์ปกติเล็กน้อยเนื่องจากค่า Factor Loading อันดับที่สอง มีค่าสูงเกินกว่าที่ยอมรับได้จึงทำการปรับจนเข้าสู่ค่าปกติ และข้อมูลที่ได้แสดงให้เห็นว่าโมเดลที่ปรับปรุงแล้วมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างมีนัยสำคัญตามเกณฑ์ของ Hair และคณะ (2014)

นอกจากนี้ ค่า Factor Loading ของข้อคำถามก่อนปรับโมเดลมีค่าระหว่าง .570 ถึง .912 และภายหลังการปรับโมเดลมีค่าระหว่าง .577 ถึง .989 ซึ่งยังอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (> .40) ตามข้อเสนอของ Hair และคณะ (2014) สรุปได้ว่าไม่มีข้อคำถามใดที่มีอิทธิพลต่ำจนต้องตัดออกจากโมเดล ผู้วิจัยจึงคงข้อคำถามทั้งหมดไว้ในการวิเคราะห์ลำดับถัดไป

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองของตัวแปรภาวะลื่นไหลในการทำงาน พบว่า องค์ประกอบด้านความหมกมุ่นกับงานประกอบด้วยข้อคำถามชี้วัดองค์ประกอบด้านความหมกมุ่นกับงานข้อที่ 1 ถึงข้อที่ 9 ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.577 ถึง 0.866 โดยข้อคำถามชี้วัดองค์ประกอบด้านความหมกมุ่นกับงานข้อที่ 5 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงที่สุด เท่ากับ 0.866 รองลงมาคือ ข้อคำถามชี้วัดองค์ประกอบด้านความหมกมุ่นกับงานข้อที่ 3 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.864 และข้อคำถามชี้วัดองค์ประกอบด้านความหมกมุ่นกับงานข้อที่ 2 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.845 แสดงให้เห็นว่าข้อคำถามชี้วัดเหล่านี้สามารถสะท้อนองค์ประกอบด้านความหมกมุ่นกับงานได้ในระดับสูง ขณะที่ข้อคำถามชี้วัดองค์ประกอบด้านความหมกมุ่นกับงานข้อที่ 8 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบต่ำที่สุด เท่ากับ 0.577

องค์ประกอบด้านความรื่นรมย์ประกอบด้วยข้อคำถามชี้วัดองค์ประกอบด้านความรื่นรมย์ข้อที่ 10 ถึงข้อที่ 12 โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.861 ถึง 0.919 ซึ่งข้อคำถามชี้วัดองค์ประกอบด้านความรื่นรมย์ข้อที่ 11 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงที่สุด เท่ากับ 0.919 รองลงมาคือ ข้อคำถามชี้วัดองค์ประกอบด้านความรื่นรมย์ข้อที่ 12 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.871 และข้อคำถามชี้วัดองค์ประกอบด้านความรื่นรมย์ข้อที่ 10 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.861 สะท้อนให้เห็นว่าข้อคำถามชี้วัดทุกข้อในองค์ประกอบนี้มีความสอดคล้องกับโมเดลในระดับสูง

องค์ประกอบด้านแรงจูงใจภายในต่อการทำงานประกอบด้วยข้อคำถามชี้วัดองค์ประกอบด้านแรงจูงใจภายในต่อการทำงานข้อที่ 13 ถึงข้อที่ 17 โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.823 ถึง 0.912 ซึ่งข้อคำถามชี้วัดองค์ประกอบด้านแรงจูงใจภายในต่อการทำงานข้อที่ 16 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงที่สุด เท่ากับ 0.912 รองลงมาคือ ข้อคำถามชี้วัดองค์ประกอบด้าน

แรงจูงใจภายในต่อการทำงานข้อที่ 13 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.902 และข้อคำถามชี้วัดองค์ประกอบด้านแรงจูงใจภายในต่อการทำงานข้อที่ 17 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.871

เมื่อพิจารณาโมเดลโดยรวม พบว่า ตัวแปรแฝงภาวะลื่นไหลในการทำงานมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบจากองค์ประกอบย่อยอยู่ระหว่าง 0.909 ถึง 0.989 โดยองค์ประกอบด้านความรื่นรมย์มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงที่สุด เท่ากับ 0.989 รองลงมาคือ องค์ประกอบด้านแรงจูงใจภายในต่อการทำงาน มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.930 และองค์ประกอบด้านความหมกมุ่นกับงานมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.909

ผลการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของตัวแปรภาวะลื่นไหลมในการทำงาน พบว่าโมเดลมีค่าอยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสมตามข้อเสนอของ Hair และคณะ (2014) สะท้อนว่าโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง ของภาวะลื่นไหลในการทำงานมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity)

สมมติฐานการวิจัยระยะที่ 1 สมมติฐานที่ 2 โมเดลการวัดของภาวะลื่นไหลในการทำงานงานของพนักงาน มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ยอมรับสมมติฐาน

5.2.1.5 ผลวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการใช้จุดแข็ง

ผลการพิจารณาความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่หนึ่งของการใช้จุดแข็ง กับข้อมูลเชิงประจักษ์ก่อนและหลังการปรับโมเดล พบว่าโมเดลก่อนการปรับไม่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม โดยมีค่า χ^2/df เท่ากับ 3.604 ค่า $p < .001$ ค่า RMSEA เท่ากับ .132 ค่า SRMR เท่ากับ .033 ค่า CFI เท่ากับ .950 ค่า TLI เท่ากับ .936 ค่า NFI เท่ากับ .932 และ ค่า RNI เท่ากับ .950 ซึ่งต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้

หลังการปรับโมเดลตามคำแนะนำจากค่าดัชนี Modification Index พบว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับดีมาก โดยค่าดัชนีทั้งหมดอยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม ได้แก่ ค่า χ^2/df เท่ากับ 1.452 ค่า p เท่ากับ .092 ค่า RMSEA เท่ากับ .055 ค่า SRMR เท่ากับ .020 ค่า CFI เท่ากับ .996 ค่า TLI เท่ากับ .989 ค่า NFI เท่ากับ .988 และค่า RNI เท่ากับ .996

นอกจากนี้ ค่า Factor Loading ของตัวชี้วัดการใช้จุดแข็งอยู่ก่อนปรับโมเดลอยู่ในช่วง .843 ถึง .956 ระหว่าง และภายหลังปรับโมเดลอยู่ในช่วง .821 ถึง .965 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (>.40) ตามข้อเสนอของ Hair และคณะ (2014) แสดงให้เห็นว่าตัวชี้วัดทั้งหมดมีความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) สรุปได้ว่าไม่มีข้อคำถามใดที่มีอิทธิพลต่ำจนต้องตัดออกจากโมเดล และสามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์ขั้นต่อไปได้

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันลำดับที่ 1 ของตัวแปรการใช้จุดแข็ง พบว่า องค์ประกอบย่อยด้านการใช้จุดแข็งเพื่อการทำงานประกอบด้วยข้อคำถามชี้วัดองค์ประกอบ

ด้านการใช้จุดแข็งเพื่อการทำงานข้อที่ 1 ถึงข้อที่ 5 ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.821 ถึง 0.965 โดยข้อคำถามชี้วัดองค์ประกอบด้านการใช้จุดแข็งเพื่อการทำงานข้อที่ 5 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงที่สุด เท่ากับ 0.965 รองลงมาคือ ข้อคำถามชี้วัดองค์ประกอบด้านการใช้จุดแข็งเพื่อการทำงานข้อที่ 3 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.882 และข้อคำถามชี้วัดองค์ประกอบด้านการใช้จุดแข็งเพื่อการทำงานข้อที่ 2 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.859 แสดงให้เห็นว่าข้อคำถามชี้วัดเหล่านี้สามารถสะท้อนองค์ประกอบด้านการใช้จุดแข็งเพื่อการทำงานได้ในระดับสูง ขณะที่ข้อคำถามชี้วัดองค์ประกอบด้านการใช้จุดแข็งเพื่อการทำงานข้อที่ 1 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบต่ำที่สุดเท่ากับ 0.821

สำหรับองค์ประกอบย่อยด้านการใช้จุดแข็งเพื่อความสัมพันธ์ประกอบด้วยข้อคำถามชี้วัดองค์ประกอบด้านการใช้จุดแข็งเพื่อความสัมพันธ์ข้อที่ 6 ถึงข้อที่ 11 ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.886 ถึง 0.956 โดยข้อคำถามชี้วัดองค์ประกอบด้านการใช้จุดแข็งเพื่อความสัมพันธ์ข้อที่ 9 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงที่สุด เท่ากับ 0.956 รองลงมาคือ ข้อคำถามชี้วัดองค์ประกอบด้านการใช้จุดแข็งเพื่อความสัมพันธ์ข้อที่ 10 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.942 และข้อคำถามชี้วัดองค์ประกอบด้านการใช้จุดแข็งเพื่อความสัมพันธ์ข้อที่ 8 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.938 สะท้อนให้เห็นว่าข้อคำถามชี้วัดทุกข้อในองค์ประกอบนี้มีความสอดคล้องกับโมเดลในระดับสูง

ทั้งนี้การใช้จุดแข็งมีเพียง 2 องค์ประกอบย่อย ผู้วิจัยจึงเลือกยืนยันโครงสร้างด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 1 ซึ่งเพียงพอต่อวัตถุประสงค์ของการพัฒนาแบบวัดในการวิจัยระยะนี้ การยกระดับเป็นโมเดลองค์ประกอบลำดับที่ 2 ในกรณีที่มีองค์ประกอบย่อยน้อยอาจทำให้โมเดลซับซ้อนเกินจำเป็นและเพิ่มความเสี่ยงต่อการปรับโมเดลมากเกินไป (over-adjustment) เพื่อไล่ค่าความสอดคล้อง ดังนั้นแนวทางนี้จึงคงโครงสร้างให้เหมาะสมกับข้อมูลและเหตุผลเชิงทฤษฎีโดยไม่เพิ่มความซับซ้อนที่ไม่จำเป็น

ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่หนึ่งสำหรับตัวแปรการใช้จุดแข็งเนื่องจากประกอบด้วยเพียง 2 องค์ประกอบย่อย ซึ่งยังไม่เพียงพอต่อการระบุโมเดล CFA ชั้นที่สองตามหลักเกณฑ์ทั่วไปที่แนะนำให้มีอย่างน้อย 3 องค์ประกอบชั้นแรกต่อหนึ่งปัจจัยชั้นที่สอง ส่งผลให้ส่วนของโมเดลชั้นที่สองไม่ over identified และไม่สามารถคำนวณค่า Modification Indices เพื่อปรับโมเดลในระดับชั้นที่สองได้ (Hair และคณะ, 2014)

สมมติฐานการวิจัยระยะที่ 1 สมมติฐานที่ 3 โมเดลการวัดของการใช้จุดแข็งของพนักงาน มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ยอมรับสมมติฐาน

5.2.1.6 ผลวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการจัดแจงในงาน

ผลการพิจารณาความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองของการจัดแจงในงาน กับข้อมูลเชิงประจักษ์ก่อนและหลังการปรับโมเดล พบว่าโมเดลก่อนการปรับไม่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม โดยมีค่า χ^2/df เท่ากับ 4.422 ค่า $p < .001$ ค่า RMSEA เท่ากับ .151 ค่า SRMR เท่ากับ .050 ค่า CFI เท่ากับ .846 ค่า TLI เท่ากับ .852 ค่า NFI เท่ากับ .843 และค่า RNI เท่ากับ .874 ซึ่งต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้

หลังการปรับโมเดลตามคำแนะนำจากค่าดัชนี Modification Index พบว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับดีมาก โดยค่าดัชนีทั้งหมดอยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม ได้แก่ ค่า χ^2/df เท่ากับ 1.264 ค่า p เท่ากับ .063 ค่า RMSEA เท่ากับ .042 ค่า SRMR เท่ากับ .030 ค่า CFI เท่ากับ .994 ค่า TLI เท่ากับ .989 ค่า NFI เท่ากับ .972 และค่า RNI เท่ากับ .994

นอกจากนี้ ค่า Factor Loading ของตัวชี้วัดการจัดแจงในงานอยู่ก่อนปรับโมเดลอยู่ในช่วง .759 ถึง .952 ระหว่าง และภายหลังปรับโมเดลอยู่ในช่วง .748 ถึง .961 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (>.40) ตามข้อเสนอของ Hair และคณะ (2014) แสดงให้เห็นว่าตัวชี้วัดทั้งหมดมีความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) สรุปได้ว่าไม่มีข้อคำถามใดที่มีอิทธิพลต่ำจนต้องตัดออกจากโมเดล และสามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์ขั้นต่อไปได้

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองของตัวแปรการจัดแจงในงาน พบว่า องค์ประกอบด้านการจัดแจงในงานด้านงานประกอบด้วยข้อคำถามชี้วัดองค์ประกอบด้านการจัดแจงในงานด้านงานข้อที่ 1 ถึงข้อที่ 9 ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.748 ถึง 0.904 โดยข้อคำถามชี้วัดองค์ประกอบด้านการจัดแจงในงานด้านงานข้อที่ 5 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงที่สุด เท่ากับ 0.904 รองลงมาคือ ข้อคำถามชี้วัดองค์ประกอบด้านการจัดแจงในงานด้านงานข้อที่ 7 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.881 และข้อคำถามชี้วัดองค์ประกอบด้านการจัดแจงในงานด้านงานข้อที่ 9 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.873 แสดงให้เห็นว่าข้อคำถามชี้วัดเหล่านี้สามารถสะท้อนองค์ประกอบด้านการจัดแจงในงานด้านงานได้ในระดับสูง ขณะที่ข้อคำถามชี้วัดองค์ประกอบด้านการจัดแจงในงานด้านงานข้อที่ 1 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบต่ำที่สุด เท่ากับ 0.748

องค์ประกอบด้านการจัดแจงในงานด้านความสัมพันธ์ประกอบด้วยข้อคำถามชี้วัดองค์ประกอบด้านการจัดแจงในงานด้านความสัมพันธ์ข้อที่ 10 ถึงข้อที่ 15 ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.850 ถึง 0.961 โดยข้อคำถามชี้วัดองค์ประกอบด้านการจัดแจงในงานด้านความสัมพันธ์ข้อที่ 14 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงที่สุด เท่ากับ 0.961 รองลงมาคือ ข้อคำถามชี้วัดองค์ประกอบด้านการจัดแจงในงานด้านความสัมพันธ์ข้อที่ 13 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.925 และข้อคำถามชี้วัดองค์ประกอบด้านการจัดแจงในงานด้านความสัมพันธ์ข้อที่ 15 มีค่าน้ำหนัก

องค์ประกอบเท่ากับ 0.890 สะท้อนให้เห็นว่าข้อคำถามชี้วัดทุกข้อในองค์ประกอบนี้มีความสอดคล้องกับโมเดลในระดับสูง

องค์ประกอบด้านการจัดแจงในงานด้านความคิดประกอบด้วยข้อคำถามชี้วัดองค์ประกอบด้านการจัดแจงในงานด้านความคิดข้อที่ 16 ถึงข้อที่ 17 ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.841 ถึง 0.904 โดยข้อคำถามชี้วัดองค์ประกอบด้านการจัดแจงในงานด้านความคิดข้อที่ 16 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงที่สุด เท่ากับ 0.904 ขณะที่ข้อคำถามชี้วัดองค์ประกอบด้านการจัดแจงในงานด้านความคิดข้อที่ 17 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบต่ำที่สุด เท่ากับ 0.841

เมื่อพิจารณาโมเดลโดยรวม พบว่า ตัวแปรแฝงการจัดแจงในงานมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบจากองค์ประกอบย่อยอยู่ระหว่าง 0.904 ถึง 0.988 โดยองค์ประกอบด้านการจัดแจงในงานด้านความสัมพันธ์มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงที่สุด เท่ากับ 0.988 รองลงมาคือ องค์ประกอบด้านการจัดแจงในงานด้านความคิด มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.935 และองค์ประกอบด้านการจัดแจงในงานด้านงานมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.904

ผลการตรวจสอบความตรงในงานด้านโครงสร้างของตัวแปรการจัดแจงในงาน พบว่าโมเดลมีค่าอยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสมตามข้อเสนอของ Hair และคณะ (2014) สะท้อนว่าโมเดลองค์ประกอบในงานด้านยืนยันอันดับที่สอง ของการจัดแจงในงานมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลในงานด้านประจักษ์ มีความตรงในงานด้านโครงสร้าง (Construct Validity)

สมมติฐานการวิจัยระยะที่ 1 สมมติฐานที่ 4 โมเดลการวัดของการจัดแจงในงานของพนักงาน มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ยอมรับสมมติฐาน

5.2.1.7 ผลวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของพันธะทางใจในงาน

ผลการพิจารณาความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองของพันธะทางใจในงาน กับข้อมูลเชิงประจักษ์ก่อนและหลังการปรับโมเดล พบว่าโมเดลก่อนการปรับไม่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม โดยมีค่า χ^2/df เท่ากับ 3.052 ค่า $p < .001$ ค่า RMSEA เท่ากับ .117 ค่า SRMR เท่ากับ .044 ค่า CFI เท่ากับ .851 ค่า TLI เท่ากับ .842 ค่า NFI เท่ากับ .794 และค่า RNI เท่ากับ .851 ซึ่งต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ หลังการปรับโมเดลตามคำแนะนำจากค่าดัชนี Modification Index พบว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับดีมาก โดยค่าดัชนีทั้งหมดอยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม ได้แก่ ค่า χ^2/df เท่ากับ 1.103 ค่า p เท่ากับ .051 ค่า RMSEA เท่ากับ .026 ค่า SRMR เท่ากับ .035 ค่า CFI เท่ากับ .994 ค่า TLI เท่ากับ .992 ค่า NFI เท่ากับ .944 และค่า RNI เท่ากับ .994

นอกจากนี้ ค่า Factor Loading ของตัวชี้วัดพันธะทางใจในงานอยู่ก่อนปรับโมเดลอยู่ในช่วง .675 ถึง .953 ระหว่าง และภายหลังปรับโมเดลอยู่ในช่วง .685 ถึง .955 ซึ่งสูงกว่า

เกณฑ์ที่ยอมรับได้ (>.40) ตามข้อเสนอของ Hair และคณะ (2014) แสดงให้เห็นว่าตัวชี้วัดทั้งหมดมีความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) สรุปได้ว่าไม่มีข้อคำถามใดที่มีอิทธิพลต่ำจนต้องตัดออกจากโมเดล และสามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์ขั้นต่อไปได้

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันลำดับที่ 2 ของตัวแปรพันธะทางใจในงาน พบว่า องค์ประกอบด้านความกระปรี้กระเปร่าประกอบด้วยข้อคำถามชี้วัดองค์ประกอบด้านความกระปรี้กระเปร่าข้อที่ 1 ถึงข้อที่ 12 ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.711 ถึง 0.955 โดยข้อคำถามชี้วัดองค์ประกอบด้านความกระปรี้กระเปร่าข้อที่ 7 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงที่สุด เท่ากับ 0.955 รองลงมาคือ ข้อคำถามชี้วัดองค์ประกอบด้านความกระปรี้กระเปร่าข้อที่ 8 และข้อที่ 9 ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากัน คือ 0.952 แสดงให้เห็นว่าข้อคำถามชี้วัดเหล่านี้สามารถสะท้อนองค์ประกอบด้านความกระปรี้กระเปร่าได้ในระดับสูง ขณะที่ข้อคำถามชี้วัดองค์ประกอบด้านความกระปรี้กระเปร่าข้อที่ 4 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบต่ำที่สุด เท่ากับ 0.711

องค์ประกอบด้านการอุทิศตนประกอบด้วยข้อคำถามชี้วัดองค์ประกอบด้านการอุทิศตนข้อที่ 13 ถึงข้อที่ 30 ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.685 ถึง 0.948 โดยข้อคำถามชี้วัดองค์ประกอบด้านการอุทิศตนข้อที่ 20 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงที่สุด เท่ากับ 0.948 รองลงมาคือ ข้อคำถามชี้วัดองค์ประกอบด้านการอุทิศตนข้อที่ 18 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.940 และข้อคำถามชี้วัดองค์ประกอบด้านการอุทิศตนข้อที่ 26 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.937 สะท้อนให้เห็นว่าข้อคำถามชี้วัดทุกข้อในองค์ประกอบนี้มีความสอดคล้องกับโมเดลในระดับสูง ขณะที่ข้อคำถามชี้วัดองค์ประกอบด้านการอุทิศตนข้อที่ 13 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบต่ำที่สุด เท่ากับ 0.685

องค์ประกอบด้านความจดจ่อกับงานประกอบด้วยข้อคำถามชี้วัดองค์ประกอบด้านความจดจ่อกับงานข้อที่ 31 ถึงข้อที่ 39 ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.709 ถึง 0.947 โดยข้อคำถามชี้วัดองค์ประกอบด้านความจดจ่อกับงานข้อที่ 35 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงที่สุด เท่ากับ 0.947 รองลงมาคือ ข้อคำถามชี้วัดองค์ประกอบด้านความจดจ่อกับงานข้อที่ 36 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.942 และข้อคำถามชี้วัดองค์ประกอบด้านความจดจ่อกับงานข้อที่ 34 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.931 ขณะที่ข้อคำถามชี้วัดองค์ประกอบด้านความจดจ่อกับงานข้อที่ 37 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบต่ำที่สุด เท่ากับ 0.709

เมื่อพิจารณาโมเดลโดยรวม พบว่า ตัวแปรแฝงพันธะทางใจในงานมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบจากองค์ประกอบย่อยอยู่ระหว่าง 0.936 ถึง 0.972 โดยองค์ประกอบด้านการอุทิศตนมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงที่สุด เท่ากับ 0.972 รองลงมาคือ องค์ประกอบด้านความจดจ่อกับงานมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.943 และองค์ประกอบด้านความกระปรี้กระเปร่ามีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.936

ผลการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของตัวแปรพันธะทางใจในงาน (WOE) พบว่าโมเดลมีค่าอยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสมตามข้อเสนอของ Hair และคณะ (2014) สะท้อนว่าโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันลำดับที่ 2 ของพันธะทางใจในงานมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และมีความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity)

สมมติฐานการวิจัยระยะที่ 1 สมมติฐานที่ 5 โมเดลการวัดของพันธะทางใจในงานของพนักงาน มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ยอมรับสมมติฐาน

5.2.2 สรุปผลการวิจัยระยะที่ 2 การทดสอบโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน

5.2.2.1 ข้อมูลทั่วไปอาสาสมัคร

ในการวิจัยระยะที่ 2 กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 299 คน คิดเป็นร้อยละ 63.90 รองลงมาเป็นเพศชาย จำนวน 166 คน คิดเป็นร้อยละ 35.50 และไม่ระบุเพศ จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.60

เมื่อพิจารณาในด้านอายุ พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุ 30–39 ปี จำนวน 176 คน คิดเป็นร้อยละ 37.60 รองลงมาคือกลุ่มอายุ 40–49 ปี จำนวน 122 คน คิดเป็นร้อยละ 26.00 และกลุ่มอายุ 50 ปีขึ้นไป จำนวน 107 คน คิดเป็นร้อยละ 22.90 ขณะที่กลุ่มอายุ 20–29 ปี มีจำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 13.50

ด้านระดับการศึกษา พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 262 คน คิดเป็นร้อยละ 56.00 รองลงมาคือวุฒิสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 132 คน คิดเป็นร้อยละ 28.20 วุฒิ ปวส. จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 7.70 วุฒิ ปวช. หรือมัธยมศึกษาตอนปลาย จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 4.10 และต่ำกว่าปวช. จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 3.60 ส่วนผู้ที่ไม่ระบุวุฒิการศึกษา มีจำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.40

สำหรับประสบการณ์การทำงาน พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีประสบการณ์ทำงาน 11 ปีขึ้นไป จำนวน 248 คน คิดเป็นร้อยละ 53.00 รองลงมาคือกลุ่มที่มีประสบการณ์ทำงาน 6–10 ปี จำนวน 131 คน คิดเป็นร้อยละ 28.00 กลุ่มที่มีประสบการณ์ 1–5 ปี จำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 16.70 และกลุ่มที่มีประสบการณ์น้อยกว่า 1 ปี จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 2.30

5.2.2.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปร

ผลการวิเคราะห์สถิติพรรณนาของตัวแปรการวิจัยระยะที่ 2 พบว่า ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.647 โดยองค์ประกอบย่อยด้านสุขภาพมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.727 ด้านการมีส่วนร่วมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.757 ด้าน

แรงจูงใจมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.724 และด้านความสามารถมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.10 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.673

ภาวะลื่นไหลในการทำงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.716 โดยองค์ประกอบด้านความหมกมุ่นกับงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.753 ด้านความรื่นรมย์มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.814 และด้านแรงจูงใจภายในต่อการทำงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.771

การใช้จุดแข็งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.687 โดยองค์ประกอบด้านการใช้จุดแข็งเพื่อหน้าที่มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.698 และด้านการใช้จุดแข็งเพื่อความสัมพันธ์มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.744

การจัดแจงในงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.692 โดยองค์ประกอบด้านงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.761 ด้านความสัมพันธ์มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.726 และด้านความคิดมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.877

พันธะทางใจในงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.620 โดยองค์ประกอบด้านความกระฉับกระเฉงมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.621 ด้านการอุทิศตนมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.696 และด้านความจดจ่อกับงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89 ที่มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.687

5.2.2.3 ผลการทดสอบความสอดคล้องโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน

ผลการพิจารณาความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ก่อนและหลังการปรับโมเดล พบว่า ก่อนการปรับโมเดลค่าดัชนีความสอดคล้องบางตัวไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด โดยมีค่า χ^2/df เท่ากับ 6.363 $p < .001$ RMSEA เท่ากับ .107 แสดงให้เห็นว่าโมเดลไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ อย่างไรก็ตาม หลังการปรับโมเดลตามข้อเสนอแนะจากค่าดัชนี Modification Index พบว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับดีมาก โดยค่าดัชนีทั้งหมดอยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม ได้แก่ ค่า χ^2/df เท่ากับ 1.311 p เท่ากับ .060 RMSEA เท่ากับ .026 SRMR เท่ากับ .016 CFI เท่ากับ .997 TLI เท่ากับ .995, NFI เท่ากับ .989 และ RNI เท่ากับ .997 จึงสรุปได้ว่าโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลของความสามารถใน

การทำงานที่ยั่งยืนของพนักงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของพนักงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค (หลังปรับโมเดล) สามารถสรุปผลการทดสอบสมมติฐานทั้ง 8 ข้อ ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ผลการทดสอบความสอดคล้องของโมเดลหลังการปรับพบว่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม ได้แก่ χ2/df เท่ากับ 1.311 p เท่ากับ .060 RMSEA เท่ากับ .026 SRMR เท่ากับ .016 CFI เท่ากับ .997 TLI เท่ากับ .995 NFI เท่ากับ .989 และ RNI เท่ากับ .997 จึงกล่าวได้ว่าโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ยอมรับสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 2 ภาวะลื่นไหลในการทำงาน (Work Related Flow) มีอิทธิพลทางตรงต่อความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน (Sustainable Employability) ผลการวิเคราะห์พบอิทธิพล เท่ากับ .530 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ยอมรับสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 3 การใช้จุดแข็ง (Strength Use) มีอิทธิพลทางตรงต่อความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน (Sustainable Employability) ผลการวิเคราะห์พบอิทธิพลเท่ากับ .274 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ยอมรับสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 4 การจัดแจงในงาน (Job Crafting) มีอิทธิพลทางตรงต่อความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน (Sustainable Employability) ผลการวิเคราะห์พบอิทธิพลเท่ากับ .101 ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ปฏิเสธสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 5 ภาวะลื่นไหลในการทำงาน (Work-Related Flow) มีอิทธิพลทางตรงต่อพันธะทางใจในงาน (Work Engagement) ผลการวิเคราะห์พบอิทธิพลทางตรงเท่ากับ .268 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ยอมรับสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 6 การใช้จุดแข็ง (Strength Use) มีอิทธิพลทางตรงต่อพันธะทางใจในงาน (Work Engagement) ผลการวิเคราะห์พบอิทธิพลทางตรงเท่ากับ .037 ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ปฏิเสธสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 7 การจัดแจงในงาน (Job Crafting) มีอิทธิพลทางตรงต่อพันธะทางใจในงาน (Work Engagement) ผลการวิเคราะห์พบอิทธิพลทางตรงเท่ากับ -0.041 ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ปฏิเสธสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 8 ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน (Sustainable Employability) มีอิทธิพลทางตรงต่อพันธะทางใจในงาน (Work Engagement) ผลการวิเคราะห์พบอิทธิพลเท่ากับ .669 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ยอมรับสมมติฐาน

สมมติฐานข้อที่ 9 ภาวะลื่นไหลในการทำงาน (Work-Related Flow) มีอิทธิพลทางอ้อมต่อพันธะทางใจในงาน (Work Engagement) ของพนักงาน โดยผ่านความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน (Sustainable Employability) ผลการวิเคราะห์พบอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ .355 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ยอมรับสมมติฐาน

สมมติฐานข้อที่ 10 การใช้จุดแข็ง (Strength Use) มีอิทธิพลทางอ้อมต่อพันธะทางใจในงาน (Work Engagement) ของพนักงาน โดยผ่านความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน (Sustainable Employability) ผลการวิเคราะห์พบอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ .184 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ยอมรับสมมติฐาน

สมมติฐานข้อที่ 11 การจัดแจงในงาน (Job Crafting) มีอิทธิพลทางอ้อมต่อพันธะทางใจในงาน (Work Engagement) ของพนักงาน โดยผ่านความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน (Sustainable Employability) ผลการวิเคราะห์พบอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ .067 ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ปฏิเสธสมมติฐาน

โมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนได้ร้อยละ 70.90 และความแปรปรวนของพันธะทางใจในงานได้ร้อยละ 80.50 ซึ่งอยู่ในระดับสูง

5.2.3 สรุปผลการวิจัยระยะที่ 3 การสัมภาษณ์เชิงลึกศึกษา อธิบาย พัฒนาโปรแกรม และยืนยันผลการวิจัย

5.2.3.1 ความหมายความของตัวแปรการวิจัย

5.2.3.1.1 ความหมายความของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 9 คน พบว่า ผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความหมายของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนในหลายมิติ คือ การทำงานได้อย่างต่อเนื่องในระยะยาว การรักษาระดับผลการทำงานให้ดำเนินต่อไปได้ การมีความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของงานและสภาพแวดล้อม รวมทั้งการมีความรู้ ทักษะ สุขภาพ ความสุข และความเป็นอยู่ที่เหมาะสมต่อการทำงาน ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนเกี่ยวข้องกับทั้งมิติของการทำงาน ความสามารถของบุคคล และการดำรงอยู่ในระบบการทำงานได้อย่างต่อเนื่องในระยะยาว

5.2.3.1.2 ความหมายความของภาวะลื่นไหลในการทำงาน

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 9 คน พบว่า ผู้ให้ข้อมูลได้อธิบายความหมายของภาวะลื่นไหลในการทำงานในหลายลักษณะ ได้แก่ การมีสมาธิและความจดจ่อ

กับงาน การทำงานอย่างต่อเนื่องโดยไม่สะดุด ความเพลิดเพลินในการทำงาน รวมทั้งความท้าทายของงานที่มีความเหมาะสมกับความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน ขณะเดียวกันผู้ให้ข้อมูลบางรายสะท้อนมุมมองเพิ่มเติมว่า การทำงานที่มีความสะดุดหรือความผิดพลาดก็สามารถนำไปสู่การเรียนรู้และการพัฒนาความสามารถในการทำงานได้เช่นกัน ซึ่งสะท้อนมุมมองที่หลากหลายเกี่ยวกับภาวะลื่นไหลในการทำงาน

5.2.3.1.3 ความหมายความของการใช้จุดแข็ง

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 9 คน พบว่า ผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความหมายของการใช้จุดแข็งในหลายลักษณะ ได้แก่ การนำความสามารถเฉพาะตัว ความถนัด ความรู้ ประสบการณ์ และคุณลักษณะภายในของตนเองมาใช้ในการทำงาน การนำจุดเด่นของแต่ละบุคคลมาใช้ให้เกิดผลสัมฤทธิ์และความสำเร็จของงาน ตลอดจนการพิจารณาความเหมาะสมระหว่างคนกับงานหรือการผสานจุดแข็งของสมาชิกให้เกิดเป็นจุดแข็งของทีม ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าการใช้จุดแข็งมิได้จำกัดอยู่เพียงความสามารถเชิงทักษะเท่านั้น แต่ยังครอบคลุมถึงคุณลักษณะภายในศักยภาพเฉพาะตัว และประสบการณ์ที่บุคคลสั่งสมและนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงานด้วย

5.2.3.1.4 ความหมายของการจัดแจงในงาน

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 9 คน พบว่า ผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความหมายของการจัดแจงในงานในหลายลักษณะ ได้แก่ การปรับกระบวนการหรือขั้นตอนการทำงานให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากขึ้น การออกแบบหรือเลือกรูปแบบงานให้สอดคล้องกับจุดแข็งและความถนัดของผู้ปฏิบัติงาน การเลือกหรือมอบหมายงานให้เหมาะกับบุคคล ตลอดจนการปรับมุมมอง ทัศนคติ และวิธีคิดที่มีต่องานให้สามารถทำงานได้ดีขึ้นและเกิดประโยชน์มากขึ้น ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าการจัดแจงในงานครอบคลุมทั้งมิติของงาน ความสัมพันธ์ และมุมมองภายในของบุคคลต่อการทำงาน

5.2.3.1.5 ความหมายของพันธะทางใจในงาน

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 9 คน พบว่า ผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความหมายพันธะทางใจในงานในหลายลักษณะ ได้แก่ การมีส่วนร่วมกับงานตั้งแต่ระดับเป้าหมายหรือความหมายของงาน ความรู้สึกผูกพันกับงาน องค์กร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความสุขและความพึงพอใจในการทำงาน ความรับผิดชอบและความทุ่มเทต่องาน ตลอดจนการให้ความสำคัญกับงานจนรู้สึกว่างานเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตหรือเป็นสิ่งที่ต้องดูแลให้สำเร็จลุล่วง ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าพันธะทางใจในงานเป็นสภาวะภายในเชิงบวกที่เชื่อมโยงทั้งมิติของใจ ความหมาย ความรับผิดชอบ และการอุทิศตนต่อการทำงาน

5.2.3.2 แนวทางการพัฒนาพนักงานที่เข้าร่วมโปรแกรมการพัฒนาความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของพนักงานด้วยภาวะลื่นไหลในการทำงาน

5.2.3.2.1 แนวทางการพัฒนาความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 9 คน พบว่า แนวทางการพัฒนาความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนมีหลายมิติ ได้แก่ การพัฒนาทัศนคติและกรอบความคิดที่เหมาะสมต่อการทำงาน การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและติดตามการเปลี่ยนแปลงของโลกงาน การพัฒนาความรู้และทักษะใหม่ การส่งเสริมให้บุคคลเข้าใจตนเองทั้งด้านแรงจูงใจ สุขภาพ และชีวิตส่วนตัว การสร้างระบบฝึกอบรมที่เข้มข้นและสอดคล้องกับบริบทขององค์การ ตลอดจนการมีผู้นำที่ทำหน้าที่เป็นต้นแบบและนำพาผู้ปฏิบัติงานให้เรียนรู้จากการทำงานจริง ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนไม่ได้เกิดจากการพัฒนาความสามารถเชิงงานเพียงอย่างเดียว แต่ต้องอาศัยการพัฒนาคนอย่างรอบด้าน ทั้งด้านความคิด สุขภาพ การเรียนรู้ และระบบสนับสนุนจากองค์การร่วมกันด้วย

5.2.3.2.2 แนวทางการพัฒนาภาวะลื่นไหลในการทำงาน

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 9 คน พบว่า แนวทางการพัฒนาภาวะลื่นไหลในการทำงานมีหลายมิติ ได้แก่ การออกแบบระดับความท้าทายของงานให้เหมาะสมกับทักษะของผู้ปฏิบัติงาน การฝึกเสริมทักษะที่ยังขาด การพัฒนาสติ สมาธิ และการจัดการอารมณ์ การเตรียมความพร้อมของร่างกายและจิตใจก่อนทำงาน การวางแผนงานและจัดลำดับความสำคัญ การกำหนดเป้าหมายและเส้นตายของงาน การลดสิ่งรบกวนจากสภาพแวดล้อม รวมทั้งการใช้วิธีการหรือเครื่องมือที่ช่วยให้บุคคลจดจ่อกับงานได้ต่อเนื่องมากขึ้น ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า ภาวะลื่นไหลในการทำงานไม่ได้เกิดขึ้นเองโดยอัตโนมัติ แต่ต้องอาศัยทั้งการออกแบบงาน การจัดการตนเอง และการสนับสนุนจากบริบทการทำงานร่วมกัน

5.2.3.2.3 แนวทางการพัฒนาการใช้จุดแข็ง

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 9 คน พบว่า แนวทางการพัฒนาการใช้จุดแข็งประกอบด้วยหลายมิติ ได้แก่ การสำรวจและทำความเข้าใจจุดแข็งของตนเองอย่างต่อเนื่อง การค้นหาความสอดคล้องระหว่างสิ่งที่ตนคิดว่าเป็นจุดแข็งกับสิ่งที่ผู้อื่นมองเห็น การเปิดโอกาสให้บุคคลได้ใช้จุดแข็งผ่านงานจริงหรือเวทีที่เหมาะสม การมอบหมายงานให้สอดคล้องกับความสามารถ การเพิ่มความรับผิดชอบควบคู่กับการโค้ชและการเป็นพี่เลี้ยง การสนับสนุนรายบุคคลโดยพิจารณาความแตกต่างของแต่ละคน ตลอดจนการสร้างบรรยากาศที่ปลอดภัยและเปิดพื้นที่ให้บุคคลได้แสดงศักยภาพของตนอย่างไม่หวาดกลัว ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า การใช้จุดแข็งจะพัฒนาได้ดีเมื่อบุคคลรู้จักตนเอง ได้รับโอกาสให้ใช้จุดแข็งอย่างเหมาะสม และมีบริบทการทำงานที่เอื้อต่อการมองเห็น ยอมรับ และดึงศักยภาพของแต่ละคนออกมาใช้อย่างต่อเนื่อง

5.2.3.2.4 แนวทางการพัฒนาการจัดแจงในงาน

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 9 คน พบว่า แนวทางการพัฒนาการจัดแจงในงานประกอบด้วยหลายมิติ ได้แก่ การทำให้บุคคลตระหนักรู้และประเมินวิธี

ทำงานของตนเองก่อนว่ามีจุดใดควรปรับปรุง การส่งเสริมให้กล้าทบทวนและเปลี่ยนแปลงวิธีทำงานเดิม การใช้จุดแข็งหรือความถนัดของตนให้สอดคล้องกับลักษณะงาน การเปิดโอกาสให้พนักงานได้คิดตัดสินใจ และทดลองวิธีทำงานด้วยตนเอง การถ่ายทอดเทคนิคและประสบการณ์จากหัวหน้า รุ่นพี่ หรือผู้มีความชำนาญ การสอนและอบรมเรื่องการปรับปรุงกระบวนงานอย่างเป็นระบบ ตลอดจนการสร้างบรรยากาศการทำงานที่เปิดกว้าง ปลอดภัย และรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า การจัดแจงในงานจะเกิดขึ้นและพัฒนาได้ดีเมื่อพนักงานมีทั้งอิสระในการคิด มีผู้สนับสนุนคอยชี้แนะ และมีองค์การที่เอื้อต่อการปรับปรุงงานอย่างเหมาะสมต่อบริบทจริงของการทำงาน

5.2.3.2.5 แนวทางการพัฒนาพันธะทางใจในงาน

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 9 คน พบว่า แนวทางการพัฒนาพันธะทางใจในงานประกอบด้วยหลายมิติ ได้แก่ การพัฒนาทิศภายในของบุคคลหรือพลังทางใจให้มีความรับผิดชอบและความมุ่งมั่น การปรับมุมมองต่อผู้คนรอบตัวและบริบทการทำงานให้เป็นบวกมากขึ้น การสื่อสารให้องค์การและงานมีความหมายต่อพนักงาน การทำให้พนักงานรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า ได้รับการใส่ใจ และมีส่วนร่วม การมีผู้นำที่เป็นแบบอย่างและร่วมลงมือทำงานจริง การมีผลตอบแทนและเส้นทางความก้าวหน้าที่ชัดเจน การปลูกฝังความรับผิดชอบต่อหน้าที่และต่อทีม ตลอดจนการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ร่วมรับผิดชอบและสนับสนุนกัน ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า พันธะทางใจในงานไม่ได้เกิดจากแรงจูงใจภายในเพียงอย่างเดียว แต่ต้องอาศัยทั้งการหล่อหลอมจากครอบครัว ตัวบุคคล ผู้นำ ทีมงาน และระบบสนับสนุนจากองค์การร่วมกันด้วย

5.2.3.3 ยืนยันปัจจัยเชิงสาเหตุและผลของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน

5.2.3.3.1 ภาวะลื่นไหลในการทำงานกับความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 9 คน พบว่า ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เห็นว่า ภาวะลื่นไหลในการทำงานส่งผลต่อความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนในทางบวก โดยช่วยให้บุคคลมีสมาธิจดจ่อกับงาน ทำงานได้อย่างต่อเนื่อง ลดอุปสรรคในการทำงาน เกิดความสุขในการทำงาน สั่งสมความรู้และประสบการณ์ จนสามารถพัฒนาตนเองและทำงานได้อย่างยืนยาวมากขึ้น อย่างไรก็ดี ผู้ให้ข้อมูลบางรายมองว่า ภาวะลื่นไหลในการทำงานอาจเป็นเพียงส่วนหนึ่งของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนเท่านั้น เนื่องจากความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนยังขึ้นอยู่กับปัจจัยอื่นร่วมด้วย เช่น ความสัมพันธ์กับผู้อื่น บริบทขององค์การ และลักษณะการจ้างงานในภาครัฐวิสาหกิจ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า แม้ภาวะลื่นไหลในการทำงานจะเป็นปัจจัยสำคัญของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน แต่ความสัมพันธ์ดังกล่าวยังต้องพิจารณาร่วมกับบริบทของงานและองค์การด้วย

5.2.3.3.2 การใช้จุดแข็งกับความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 9 คน พบว่า ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มองว่าการใช้จุดแข็งส่งผลต่อความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนในทางบวก โดยช่วยให้บุคคลทำงาน

ได้อย่างสนุก มีความมั่นใจ เกิดความไหลลื่นในการทำงาน ใช้ศักยภาพได้เต็มที่ และมีโอกาสทำงานได้อย่างต่อเนื่องยาวนานมากขึ้น อย่างไรก็ดี ระดับอิทธิพลของการใช้จุดแข็งอาจแตกต่างกันไปตามบริบท โดยเฉพาะเมื่อบุคคลไม่ได้อยู่ในงานที่เหมาะสมกับจุดแข็งของตน ถูกโยกย้ายไปอยู่ในบทบาทที่ไม่สอดคล้อง หรืออยู่ในระบบงานที่มีข้อจำกัดด้านการจัดคนและการเติบโต ซึ่งอาจทำให้ผลของการใช้จุดแข็งต่อความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนลดลงได้ นอกจากนี้ ผู้ให้ข้อมูลบางรายยังชี้ว่า การใช้จุดแข็งจะส่งผลได้ดีเมื่อมีบริบทสนับสนุนที่เหมาะสม เช่น การจัดวางคนให้ตรงกับงาน การมีความปลอดภัยทางจิตใจ และการใช้จุดแข็งอย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ จึงสะท้อนให้เห็นว่า การใช้จุดแข็งเป็นปัจจัยสำคัญของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน แต่ความแรงของอิทธิพลขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่างบุคคล งาน และบริบทขององค์การร่วมด้วย

5.2.3.3.3 การจัดแจงในงานกับความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 9 คน พบว่า ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มองว่าการจัดแจงในงานส่งผลต่อความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนในทางบวก โดยช่วยให้บุคคลสามารถปรับงานให้เหมาะกับตนเอง ลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น ทำให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ใช้จุดแข็งของตนได้เหมาะสมขึ้น และสามารถทำงานต่อเนื่องได้สะดวกขึ้นในระยะยาว ขณะเดียวกัน ผู้ให้ข้อมูลบางรายสะท้อนว่าผลของการจัดแจงในงานจะเกิดขึ้นได้ดีเมื่อมีเงื่อนไขสนับสนุนร่วมด้วย เช่น การจัดคนให้เหมาะกับงาน การมีผู้นำคอยชี้แนะแนวทาง การมีอิสระในการปรับงาน และการเปิดพื้นที่ให้พนักงานทดลองวิธีทำงานใหม่ๆ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า การจัดแจงในงานเป็นปัจจัยที่เอื้อต่อความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน แต่ระดับอิทธิพลของตัวแปรดังกล่าวอาจแตกต่างกันไปตามบริบทของงานและองค์การร่วมด้วย

5.2.3.3.4 ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนกับพันธะทางใจในงาน

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 9 คน พบว่า ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มองว่า ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนส่งผลต่อพันธะทางใจในงานในทางบวก โดยช่วยให้บุคคลรู้สึกมั่นคงในชีวิตการทำงาน มองเห็นเส้นทางความก้าวหน้า มีรายได้และผลตอบแทนที่ตอบสนองต่อการดำเนินชีวิต สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การได้ และรู้สึกว่าตนเองสามารถอยู่กับงานและองค์การได้อย่างต่อเนื่อง จนนำไปสู่ความรักองค์กร ความทุ่มเท และความผูกพันกับงานมากขึ้น ขณะเดียวกัน ผู้ให้ข้อมูลบางรายยังสะท้อนว่า ความสัมพันธ์ดังกล่าวเชื่อมโยงกับบรรยากาศการทำงาน สวัสดิการ สภาพแวดล้อม โอกาสที่ได้รับจากผู้บังคับบัญชา และความไว้วางใจจากองค์การร่วมด้วย จึงสะท้อนให้เห็นว่า ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนเป็นปัจจัยสำคัญที่เอื้อต่อพันธะทางใจในงานอย่างชัดเจน

5.2.3.3.5 ภาวะลื่นไหลในการทำงานกับพันธะทางใจในงาน

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 9 คน พบว่า ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มองว่า ภาวะลื่นไหลในการทำงานส่งผลต่อพันธะทางใจในงานในทางบวก โดยช่วยให้บุคคลทำงานอย่างมีสมาธิ จดจ่อ เพลิดเพลิน และมีความสุขกับงานมากขึ้น จนนำไปสู่ความทุ่มเท ความรู้สึกอยากทำงานต่อ และความผูกพันกับงานที่สูงขึ้น อย่างไรก็ดี ผู้ให้ข้อมูลบางรายสะท้อนว่า ความสัมพันธ์ดังกล่าวอาจไม่ได้เกิดจากภาวะลื่นไหลในการทำงานเพียงอย่างเดียว แต่ยังต้องอาศัยปัจจัยอื่นร่วมด้วย เช่น ความหมายของงาน ผลลัพธ์ของงาน ความก้าวหน้า และบริบทขององค์การ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า ภาวะลื่นไหลในการทำงานเป็นปัจจัยสำคัญที่เอื้อต่อพันธะทางใจในงาน แต่ระดับอิทธิพลอาจแตกต่างกันไปตามบริบทของบุคคลและสภาพแวดล้อมการทำงาน

5.2.3.3.6 การใช้จุดแข็งกับพันธะทางใจในงาน

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 9 คน พบว่า ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มองว่า การใช้จุดแข็งส่งผลต่อพันธะทางใจในงานในทางบวก โดยช่วยให้บุคคลรู้สึกสนุกกับงาน มีความมั่นใจ ภาคภูมิใจในตนเอง รู้สึกว่าตนมีคุณค่าและมีความสามารถโดดเด่นในบทบาทที่ทำอยู่ จนนำไปสู่ความรู้สึกอยากมีส่วนร่วมและผูกพันกับงานมากขึ้น อย่างไรก็ดี ผู้ให้ข้อมูลบางรายสะท้อนว่า อิทธิพลของการใช้จุดแข็งต่อพันธะทางใจในงานจะเกิดขึ้นได้ดีเมื่อมีเงื่อนไขสนับสนุนร่วมด้วย เช่น การจัดคนให้เหมาะกับงาน การมีความปลอดภัยทางจิตใจ การเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงศักยภาพ และการมีผู้บังคับบัญชาที่รู้จักใช้คนตามจุดแข็งของแต่ละบุคคล จึงสะท้อนให้เห็นว่า การใช้จุดแข็งเป็นปัจจัยที่เอื้อต่อพันธะทางใจในงาน แต่ความเด่นชัดของอิทธิพลอาจแตกต่างกันไปตามบริบทของบุคคล งาน และองค์การร่วมด้วย

5.2.3.3.7 การจัดแจงในงานกับพันธะทางใจในงาน

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 9 คน พบว่า ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มองว่า การจัดแจงในงานสามารถส่งผลต่อพันธะทางใจในงานได้ในทางบวก โดยเฉพาะเมื่อพนักงานมีโอกาสปรับวิธีทำงานให้เหมาะกับตนเอง ลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น ใช้ความถนัดและประสบการณ์ของตนเข้ามาช่วยทำให้งานดีขึ้น ตลอดจนเห็นคุณค่าและความหมายของงานมากขึ้น อย่างไรก็ตาม ผู้ให้ข้อมูลบางรายสะท้อนว่า อิทธิพลของการจัดแจงในงานต่อพันธะทางใจในงานอาจไม่ชัดเจนในทุกบริบท เพราะยังขึ้นอยู่กับข้อจำกัดของโครงสร้างงาน ระดับอิสระในการปรับงาน ลักษณะขององค์การ และปัจจัยอื่นที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันทางใจในงานร่วมด้วย จึงสะท้อนให้เห็นว่า การจัดแจงในงานเป็นปัจจัยที่อาจเอื้อต่อพันธะทางใจในงานได้ แต่ระดับอิทธิพลอาจแตกต่างกันตามบริบทของบุคคลและองค์การ และสอดคล้องกับผลเชิงปริมาณที่พบว่าเส้นอิทธิพลดังกล่าวไม่ถึงระดับนัยสำคัญทางสถิติ

5.2.3.4 ระยะเวลาที่เหมาะสมในการดำเนินโปรแกรมการพัฒนาความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนด้วยภาวะลื่นไหลในการทำงาน

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ P-001 ถึง P-003 พบว่า ระยะเวลาที่เหมาะสมของการทดลองควรกำหนดในลักษณะสัดส่วนของเวลาให้สอดคล้องกับความสำคัญของตัวแปรและเป้าหมายของกิจกรรมมากกว่าการกำหนดแบบตายตัวเป็นจำนวนเวลาเดียวทุกกรณี โดย P-001 เห็นว่าไม่ควรเน้นตัวแปรผลลัพธ์โดยตรงมากเกินไป แต่ควรให้น้ำหนักกับตัวแปรเหตุที่สามารถฝึกพัฒนาได้จริง เช่น การจัดแจงในงาน การใช้จุดแข็ง และภาวะลื่นไหลในการทำงาน ขณะที่ P-002 เสนอว่า การกำหนดสัดส่วนเวลาควรคำนึงถึงกลุ่มเป้าหมายที่เข้ารับการพัฒนา โดยหากเป็นพนักงานอาจให้น้ำหนักกับความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนมากขึ้น แต่หากเป็นผู้บริหารอาจให้ความสำคัญกับพันธะทางใจในงานมากขึ้น ส่วน P-003 เห็นว่า ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนควรได้รับสัดส่วนเวลามากกว่าภาวะลื่นไหลในการทำงาน เนื่องจากเป็นตัวแปรที่ครอบคลุมองค์รวมของชีวิตและการทำงานมากกว่า จึงสะท้อนว่า การกำหนดระยะเวลาที่เหมาะสมของการทดลองควรยืดหยุ่นตามลักษณะของตัวแปร กลุ่มเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของโปรแกรม โดยให้น้ำหนักกับกิจกรรมที่เป็นปัจจัยนำไปสู่ผลลัพธ์สำคัญของการพัฒนาเป็นหลัก

5.2.4 สรุปผลการวิจัยระยะที่ 4 การทดลองโปรแกรมการพัฒนาความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนด้วยภาวะลื่นไหลในการทำงาน

5.2.4.1 ข้อมูลทั่วไปอาสาสมัคร

ข้อมูลทั่วไปของอาสาสมัคร พบว่า อาสาสมัครทั้งหมดจำนวน 16 คน เป็นเพศชายทั้งหมด คิดเป็นร้อยละ 100 ไม่มีเพศหญิงและไม่มีผู้ที่ไม่ระบุข้อมูลด้านเพศ สำหรับอายุพบว่าส่วนใหญ่อยู่ในช่วง 20 – 29 ปี จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 62.50 รองลงมาคือช่วงอายุ 30 – 39 ปี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 37.50 โดยไม่มีอาสาสมัครที่มีอายุ 40 ปีขึ้นไป

ด้านระดับการศึกษา พบว่า อาสาสมัครมีระดับการศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง และระดับปริญญาตรีในสัดส่วนเท่ากัน คืออย่างละ 8 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 และไม่พบอาสาสมัครที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าประกาศนียบัตรวิชาชีพ หรือมัธยมศึกษาตอนปลาย ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ หรือมัธยมศึกษาตอนปลาย และสูงกว่าปริญญาตรี

ส่วนประสบการณ์การทำงาน พบว่า อาสาสมัครส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 1 ปี จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 81.20 รองลงมาคือมีประสบการณ์การทำงาน 1 – 5 ปี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 18.80 และไม่พบอาสาสมัครที่มีประสบการณ์การทำงานตั้งแต่ 6 ปีขึ้นไป ทั้งนี้ ลักษณะข้อมูลทั่วไปดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นพนักงานเพศชาย อยู่ในช่วงวัยเริ่มต้นทำงาน มีระดับการศึกษาตั้งแต่ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูงถึงปริญญาตรี และมีประสบการณ์การทำงานในระดับไม่สูงมาก

5.2.4.2 ผลการเปรียบเทียบความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และระยะติดตามผล

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน และพันธะทางใจในงานก่อนการทดลอง หลังการทดลอง ระยะติดตามผลครั้งที่ 1 และระยะติดตามผลครั้งที่ 2 พบว่า ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนมีคะแนนเฉลี่ยเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องจากระยะก่อนการทดลอง ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.076 ภายหลังการทดลอง เป็น 4.398 ในระยะติดตามผลครั้งที่ 1 เพิ่มเป็น 4.558 และ 4.787 ในระยะติดตามผลครั้งที่ 2 เพิ่มขึ้นอีกครั้งเป็น 4.787 โดยมีค่าเฉลี่ยอันดับเท่ากับ 1.19 2.59 2.75 และ 3.47 ตามลำดับ ผลการทดสอบด้วยสถิติ Freidman Test พบว่า ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยมีค่า χ^2 เท่ากับ 30.860 องศาอิสระเท่ากับ 3 และค่า p เท่ากับ .000

ในส่วนของพันธะทางใจในงาน พบว่า คะแนนเฉลี่ยเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องเช่นเดียวกัน โดยก่อนการทดลองมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.051 ภายหลังการทดลองเพิ่มเป็น 4.433 ในระยะติดตามผลครั้งที่ 1 เพิ่มอีกครั้งเป็น 4.588 และ ในระยะติดตามผลครั้งที่ 2 ขึ้นสูงสุดถึง 4.814 ส่วนค่าเฉลี่ยอันดับมีค่าเท่ากับ 1.28 2.66 2.59 และ 3.47 ตามลำดับ ผลการทดสอบด้วยสถิติ Freidman Test พบว่า พันธะทางใจในงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยมีค่า χ^2 เท่ากับ 26.577 องศาอิสระเท่ากับ 3 และค่า p เท่ากับ .000

ผลการวิจัยดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า ภายหลังการเข้าร่วมโปรแกรมการฝึกอบรมกลุ่มตัวอย่างมีระดับความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนและพันธะทางใจในงานสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องและยังคงมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นในระยะติดตามผลทั้ง 2 ครั้ง แสดงให้เห็นว่าโปรแกรมการฝึกอบรมที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นสามารถส่งเสริมความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนและพันธะทางใจในงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภคได้อย่างมีประสิทธิผล

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน และพันธะทางใจในงานก่อนการทดลอง หลังการทดลอง ระยะติดตามผลครั้งที่ 1 และระยะติดตามผลครั้งที่ 2 รายคู่ พบว่า ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระหว่างก่อนการทดลองกับหลังการทดลอง (O1 - O2) โดยมีค่า Z เท่ากับ -3.096 และค่า p เท่ากับ .002 นอกจากนี้ ยังพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระหว่างก่อนการทดลองกับระยะติดตามผลครั้งที่ 1 (O1 - O3) โดยมีค่า Z เท่ากับ -3.156 และค่า p เท่ากับ .002 และระหว่างก่อนการทดลองกับระยะติดตามผลครั้งที่ 2 (O1 – O4) โดยมีค่า Z เท่ากับ -3.408 และค่า p เท่ากับ .002

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบระหว่างหลังการทดลองกับระยะติดตามผลครั้งที่ 1 (O2 – O3) พบว่าไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่า Z เท่ากับ -.934 และค่า p เท่ากับ .350 อย่างไรก็ตาม เมื่อเปรียบเทียบระหว่างหลังการทดลองกับระยะติดตามผลครั้งที่ 2 (O2 – O4) พบว่ามีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่า Z เท่ากับ -2.668 และค่า p เท่ากับ .008 และเมื่อเปรียบเทียบระหว่างระยะติดตามผลครั้งที่ 1 กับระยะติดตามผลครั้งที่ 2 (O3 – O4) ก็พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเช่นกัน โดยมีค่า Z เท่ากับ -2.431 และค่า p เท่ากับ .015 หาก

หากพิจารณาการปรับค่านัยสำคัญด้วยวิธีแบบ Bonferroni แล้ว พบว่า คู่เปรียบเทียบที่ยังคงมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ ก่อนการทดลองกับหลังการทดลอง (O1 - O2) ก่อนการทดลองกับระยะติดตามผลครั้งที่ 1 (O1 - O3) ก่อนการทดลองกับระยะติดตามผลครั้งที่ 2 (O1 - O4) และหลังการทดลองกับระยะติดตามผลครั้งที่ 2 (O2 - O4) ส่วนคู่หลังการทดลองกับระยะติดตามผลครั้งที่ 1 (O2 - O3) และคู่ระยะติดตามผลครั้งที่ 1 กับระยะติดตามผลครั้งที่ 2 (O3 - O4) ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติภายหลังการปรับค่านัยสำคัญดังกล่าว

ในส่วนของพันธะทางใจในงาน พบว่า ก่อนการทดลองกับหลังการทดลอง (O1 - O2) มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่า Z เท่ากับ -3.045 และค่า p เท่ากับ .002 ก่อนการทดลองกับระยะติดตามผลครั้งที่ 1 (O1 – O3) มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่า Z เท่ากับ -3.258 และค่า p เท่ากับ .001 และก่อนการทดลองกับระยะติดตามผลครั้งที่ 2 (O1 - O2) มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่า Z เท่ากับ -3.408 และค่า p เท่ากับ .001

สำหรับการเปรียบเทียบระหว่างหลังการทดลองกับระยะติดตามผลครั้งที่ 1 (O2 – O3) พบว่าไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่า Z เท่ากับ -.596 และค่า p เท่ากับ .551 ขณะที่หลังการทดลองกับระยะติดตามผลครั้งที่ 2 (O2 – O3) พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่า Z เท่ากับ -2.179 และค่า p เท่ากับ .029 และระหว่างระยะติดตามผลครั้งที่ 1 กับระยะติดตามผลครั้งที่ 2 (O3 – O4) พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่า Z เท่ากับ -2.447 และค่า p เท่ากับ .014

หากพิจารณาการปรับค่านัยสำคัญด้วยวิธีแบบ Bonferroni ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติเป็น .0083 แล้ว พบว่า คู่เปรียบเทียบที่ยังคงมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน ได้แก่ ก่อนการทดลองกับหลังการทดลอง (O1 - O2) ก่อนการทดลองกับระยะติดตามผลครั้งที่ 1 (O1 - O3) ก่อนการทดลองกับระยะติดตามผลครั้งที่ 2 (O1 - O4) และหลังการทดลองกับระยะติดตามผลครั้งที่ 2 (O2 - O4) ส่วนคู่หลังการทดลองกับระยะติดตามผล

ครั้งที่ 1 (O2 - O3) และคู่ระยะติดตามผลครั้งที่ 1 กับระยะติดตามผลครั้งที่ 2 (O3 - O4) ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติภายหลังการปรับค่านัยสำคัญดังกล่าว

นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้คำนวณค่าขนาดอิทธิพลของผลการทดลองโดยใช้สูตร r = |Z| / √N ตามวิธีของ Cohen (1988) โดยเมื่อกำหนดให้ N = 16 จะได้ √N = 4 ผลการคำนวณพบว่า ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนมีค่าขนาดอิทธิพลของการเปรียบเทียบรายคู่อยู่ระหว่าง .234 ถึง .852 โดยคู่ก่อนการทดลองกับหลังการทดลอง (O1 - O2) มีค่า r เท่ากับ .774 คู่ก่อนการทดลองกับระยะติดตามผลครั้งที่ 1 (O1 - O3) มีค่า r เท่ากับ .789 และคู่ก่อนการทดลองกับระยะติดตามผลครั้งที่ 2 (O1 - O4) มีค่า r เท่ากับ .852 ซึ่งอยู่ในระดับสูง นอกจากนี้ คู่หลังการทดลองกับระยะติดตามผลครั้งที่ 2 (O2 - O4) มีค่า r เท่ากับ .667 และคู่ระยะติดตามผลครั้งที่ 1 กับระยะติดตามผลครั้งที่ 2 (O3 - O4) มีค่า r เท่ากับ .608 ซึ่งอยู่ในระดับสูงเช่นกัน ขณะที่คู่หลังการทดลองกับระยะติดตามผลครั้งที่ 1 (O2 - O3) มีค่า r เท่ากับ .234 ซึ่งอยู่ในระดับต่ำ สะท้อนให้เห็นว่าโปรแกรมการฝึกอบรมมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนในระดับสูงเป็นส่วนใหญ่ โดยเฉพาะเมื่อเปรียบเทียบกับระยะก่อนการทดลอง

ในส่วนของพันธะทางใจในงาน ผู้วิจัยได้คำนวณค่าขนาดอิทธิพลของผลการทดลองโดยใช้สูตร r = |Z| / √N เช่นเดียวกัน ผลการคำนวณพบว่า ค่าขนาดอิทธิพลอยู่ระหว่าง .149 ถึง .852 โดยคู่ก่อนการทดลองกับหลังการทดลอง (O1 - O2) มีค่า r เท่ากับ .761 คู่ก่อนการทดลองกับระยะติดตามผลครั้งที่ 1 (O1 - O3) มีค่า r เท่ากับ .815 และคู่ก่อนการทดลองกับระยะติดตามผลครั้งที่ 2 (O1 - O4) มีค่า r เท่ากับ .852 ซึ่งอยู่ในระดับสูงทั้งหมด เช่นเดียวกับคู่หลังการทดลองกับระยะติดตามผลครั้งที่ 2 (O2 - O4) ที่มีค่า r เท่ากับ .545 และคู่ระยะติดตามผลครั้งที่ 1 กับระยะติดตามผลครั้งที่ 2 (O3 - O4) ที่มีค่า r เท่ากับ .612 ซึ่งอยู่ในระดับสูงเช่นกัน ส่วนคู่หลังการทดลองกับระยะติดตามผลครั้งที่ 1 (O2 - O3) มีค่า r เท่ากับ .149 ซึ่งอยู่ในระดับต่ำ ผลดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า โปรแกรมการฝึกอบรมมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงของพันธะทางใจในงานในระดับสูงเป็นส่วนใหญ่ โดยเฉพาะเมื่อเปรียบเทียบกับระยะก่อนการทดลอง ขณะที่การเปลี่ยนแปลงระหว่างหลังการทดลองกับระยะติดตามผลครั้งที่ 1 มีขนาดค่อนข้างต่ำ

โดยสรุป ผลการวิเคราะห์รายคู่แสดงให้เห็นว่า ภายหลังการเข้าร่วมโปรแกรมการฝึกอบรม กลุ่มตัวอย่างมีระดับความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนและพันธะทางใจในงานสูงขึ้นจากระยะก่อนการทดลองอย่างชัดเจน และแนวโน้มดังกล่าวยังคงปรากฏต่อเนื่องไปจนถึงระยะติดตามผลครั้งที่ 2 สะท้อนให้เห็นว่าโปรแกรมการฝึกอบรมที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นสามารถก่อให้เกิดผลลัพธ์เชิงบวกได้ทั้งในระยะหลังการทดลองและระยะติดตามผล รอย้ายไปบท 5

จากผลการวิจัยในระยะที่ 4 ที่ผู้วิจัยสรุปไว้ข้างต้น สรุปได้ว่า จากสมมติฐานการวิจัยระยะที่ 4 พนักงานที่เข้าร่วมโปรแกรมการพัฒนาความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนด้วยภาวะลื่น

ไหลในการทำงานฯ มีผลคะแนนก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และระยะติดตามหลังการทดลองแตกต่างกัน ยอมรับสมมติฐาน

5.2.4.3 ผลการประเมินกิจกรรมของโปรแกรมการพัฒนาความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนด้วยภาวะลื่นไหลในการทำงาน

จากผลการประเมินการฝึกอบรมตามวัตถุประสงค์ของแต่ละกิจกรรมของโปรแกรมการพัฒนาความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนด้วยภาวะลื่นไหลในการทำงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค ผ่านการสังเกต การสอบถาม และการตรวจชิ้นงานของผู้เข้าร่วม พบว่า กิจกรรมต่าง ๆ ภายในโปรแกรมสามารถดำเนินไปได้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในระดับที่น่าพอใจ โดยผู้เข้าร่วมมีส่วนร่วมในกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง ให้ความร่วมมือในการตอบคำถาม แลกเปลี่ยนความคิดเห็น สะท้อนประสบการณ์ และสร้างชิ้นงานตามที่กำหนดไว้ในแต่ละกิจกรรมอย่างเหมาะสม

เมื่อพิจารณาในรายละเอียดของแต่ละกิจกรรม พบว่า กิจกรรมปฐมนิเทศบรรลุวัตถุประสงค์ของกิจกรรมในระดับที่น่าพอใจ กล่าวคือ ผู้เข้าร่วมมีความเข้าใจต่อภาพรวมของโปรแกรมและบทบาทของตนมากขึ้น มีความพร้อมต่อการเข้าร่วมกิจกรรม เกิดบรรยากาศความเป็นกันเองและความไว้วางใจภายในกลุ่ม และสามารถเข้าสู่กระบวนการฝึกอบรมในลำดับถัดไปได้อย่างราบรื่น ผลการประเมินดังกล่าวจึงสะท้อนว่า กิจกรรมนี้ทำหน้าที่เป็นฐานสำคัญในการเตรียมผู้เข้าร่วมให้พร้อมทั้งด้านความเข้าใจและด้านจิตใจ ก่อนเข้าสู่กิจกรรมการพัฒนาความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนและภาวะลื่นไหลในการทำงานในช่วงต่อไปได้อย่างเหมาะสม

ทางด้านกิจกรรมบรรยายหัวข้อความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน ช่วยให้ผู้เข้าร่วมมีความเข้าใจเกี่ยวกับความหมาย องค์ประกอบ และความสำคัญของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนมากขึ้น และสามารถเชื่อมโยงแนวคิดดังกล่าวเข้ากับบริบทการทำงานของตนเองได้อย่างชัดเจน โดยเฉพาะในประเด็นด้านสุขภาพ ความปลอดภัย ความพร้อมในการทำงาน และการพัฒนาความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า ผู้เข้าร่วมมิได้เรียนรู้เพียงในระดับแนวคิด แต่สามารถทำความเข้าใจเชื่อมโยงสู่ชีวิตการทำงานจริงได้

ในส่วนของกิจกรรมบรรยายหัวข้อภาวะลื่นไหลในการทำงาน พบว่า ผู้เข้าร่วมสามารถเข้าใจความหมายและองค์ประกอบของภาวะลื่นไหลในการทำงานได้ดีขึ้น และสามารถเชื่อมโยงแนวคิดดังกล่าวเข้ากับประสบการณ์การทำงานของตนได้อย่างเหมาะสม ผู้เข้าร่วมตระหนักถึงความสำคัญของสมาธิ ความต่อเนื่องของการทำงาน การจัดการสิ่งรบกวน และการสร้างแรงขับภายในให้กับตนเอง ทั้งยังสามารถมองเห็นคุณค่าและความหมายของงานที่ตนทำมากขึ้น ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการเกิดภาวะลื่นไหลในการทำงาน

สำหรับกิจกรรม Turn off notification พบว่า ผู้เข้าร่วมสามารถรับรู้ความแตกต่างระหว่างการทำงานภายใต้สภาวะที่มีสิ่งรบกวนกับการทำงานที่มีความต่อเนื่องได้อย่างชัดเจน

จากการลงมือปฏิบัติจริง ผู้เข้าร่วมตระหนักได้ว่า แม้สิ่งรบกวนจะเกิดขึ้นเพียงช่วงเวลาสั้น ๆ แต่สามารถส่งผลต่อสมาธิ กระบวนการคิด และคุณภาพของการทำงานได้อย่างมีนัยสำคัญ กิจกรรมนี้จึงช่วยให้ผู้เข้าร่วมเข้าใจผลของสิ่งรบกวนในเชิงประสบการณ์ตรง และสามารถเชื่อมโยงบทเรียนที่ได้รับเข้าสู่การทำงานจริงของตนได้อย่างเป็นรูปธรรมมากขึ้น

ในส่วนของกิจกรรมร้าบายศรี พบว่า ผู้เข้าร่วมสามารถทบทวนและค้นหาความสุขจากประสบการณ์การทำงานของตนเองได้มากขึ้น สามารถถ่ายทอดความรู้สึกเชิงบวกผ่านการสร้างชิ้นงานและการอธิบายความหมายของผลงานได้อย่างเหมาะสม อีกทั้งยังตระหนักได้ว่าความรื่นรมย์ในการทำงานมิได้ขึ้นอยู่กับลักษณะของงานเพียงอย่างเดียว แต่ขึ้นอยู่กับมุมมองและการให้ความหมายของบุคคลต่องานที่ได้รับมอบหมายด้วย กิจกรรมนี้จึงมีบทบาทสำคัญในการช่วยให้ผู้เข้าร่วมมองงานของตนในเชิงบวกมากขึ้น และเห็นว่าความสุขจากการทำงานสามารถหล่อเลี้ยงได้จากภายในตนเอง

สำหรับกิจกรรม InkSpire พบว่า ผู้เข้าร่วมสามารถทบทวนแรงจูงใจภายในของตนเองได้อย่างลึกซึ้งมากขึ้น และสามารถเชื่อมโยงประสบการณ์การทำงานของตนเข้ากับมิติของความมีอิสระ ความสามารถ และความสัมพันธ์ได้อย่างชัดเจน ผู้เข้าร่วมจำนวนมากมองเห็นว่า การทำงานอย่างมีแรงจูงใจภายในนั้นเกี่ยวข้องกับการได้ใช้ดุลยพินิจ การได้พัฒนาตนเอง และการได้ทำงานร่วมกับผู้อื่นในบรรยากาศที่ดี กิจกรรมนี้จึงช่วยให้ผู้เข้าร่วมตระหนักถึงแหล่งพลังจากภายในของตนเอง และเข้าใจว่าปัจจัยทางจิตใจหลายประการมีส่วนสำคัญต่อความอยากทำงาน และความต่อเนื่องในการทำงานของตน

ส่วนกิจกรรมปัจฉิมนิเทศ พบว่า ผู้เข้าร่วมสามารถสรุปสาระสำคัญจากกิจกรรมต่าง ๆ ภายในโปรแกรมได้อย่างเป็นระบบมากขึ้น มีความเข้าใจในเนื้อหาทฤษฎีและประสบการณ์จากการฝึกอบรมเพิ่มขึ้น และสามารถยกตัวอย่างหรืออธิบายเชื่อมโยงสิ่งที่ได้เรียนรู้เข้ากับการทำงานของตนได้อย่างชัดเจน นอกจากนี้ ผู้เข้าร่วมยังสามารถระบุแนวทางที่ตนตั้งใจจะนำไปใช้จริงในการทำงานได้อย่างเหมาะสม ซึ่งสะท้อนว่า การเรียนรู้จากโปรแกรมมิได้หยุดอยู่เพียงในห้องฝึกอบรม แต่เริ่มขยับไปสู่ความตั้งใจในการนำไปประยุกต์ใช้ต่อในชีวิตการทำงานจริง

โดยภาพรวม ผลการประเมินการฝึกอบรมสะท้อนให้เห็นว่า กิจกรรมต่าง ๆ ภายในโปรแกรมมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของแต่ละกิจกรรม และสามารถส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เข้าร่วมได้ทั้งในระดับความรู้ ความเข้าใจ การตระหนักรู้ การสะท้อนตนเอง และการเชื่อมโยงเข้าสู่การปฏิบัติงานจริง กล่าวอีกนัยหนึ่ง โปรแกรมมิได้มุ่งเพียงให้ผู้เข้าร่วมรับรู้เนื้อหาเชิงทฤษฎี แต่ยังเอื้อให้ผู้เข้าร่วมได้ลงมือปฏิบัติ ได้สังเกตตนเอง ได้แลกเปลี่ยนกับผู้อื่น และได้สังเคราะห์สิ่งที่ได้รับออกมาเป็นความเข้าใจของตนเอง ซึ่งเป็นลักษณะสำคัญของการเรียนรู้ที่มีความหมายและมีแนวโน้มจะนำไปสู่การนำไปใช้จริงได้มากขึ้น

จึงอาจสรุปได้ว่า โปรแกรมการพัฒนาความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนด้วยภาวะลื่นไหลในการทำงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค สามารถดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ได้ตามวัตถุประสงค์ของโปรแกรมในระดับที่น่าพอใจ และช่วยให้ผู้เข้าร่วมเกิดการเรียนรู้ที่ครอบคลุมทั้งด้านความเข้าใจเชิงแนวคิด การตระหนักถึงความสำคัญของตนเองและงานที่ทำ การรับรู้ประสบการณ์ภายใน และการเตรียมความพร้อมในการนำสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงานจริงต่อไป

5.3 อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยทั้ง 4 ระยะตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย สามารถอภิปรายได้ดังต่อไปนี้

5.3.1 การอภิปรายผลการวิจัยระยะที่ 1 การพัฒนาและทดสอบโมเดลการวัดของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน ภาวะลื่นไหลในการทำงาน การใช้จุดแข็ง การจัดแจงในงาน และพันธะทางใจในงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภคกับข้อมูลเชิงประจักษ์ สามารถอภิปรายตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยระยะที่ 1 ได้ดังต่อนี้

5.3.1.1 การทดสอบโมเดลการวัดความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันลำดับที่ 2 ของตัวแปรความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนพบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และตัวชี้วัดทุกตัวมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ในระดับสูง แสดงให้เห็นว่าโครงสร้างของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนสามารถอธิบายได้ผ่านองค์ประกอบสำคัญ 4 ด้าน ได้แก่ สุขภาพ การมีส่วนร่วม แรงจูงใจ และความสามารถ ซึ่งสะท้อนว่าความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของพนักงานมิได้เกิดจากปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งเพียงลำพัง แต่เป็นผลรวมของศักยภาพในการทำงาน สุขภาวะของบุคลากร และแรงผลักดันทางจิตใจที่สนับสนุนให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่องในระยะยาว

เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบของโครงสร้างระดับที่สอง พบว่าองค์ประกอบด้านแรงจูงใจมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงที่สุด รองลงมาคือด้านความสามารถ และด้านการมีส่วนร่วม ขณะที่ด้านสุขภาพมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบในระดับสูงเช่นกัน ผลดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าแรงจูงใจในการทำงานเป็นกลไกสำคัญที่ขับเคลื่อนความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของบุคลากร กล่าวคือ บุคลากรที่มีแรงจูงใจในการทำงานสูงมักมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเอง รักษาศักยภาพในการทำงาน และมีความตั้งใจที่จะทำงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งช่วยส่งเสริมให้สามารถคงความสามารถในการทำงานไว้ได้ในระยะยาว

ในขณะเดียวกัน องค์ประกอบด้านความสามารถยังสะท้อนบทบาทของความรู้ ทักษะ และความสามารถในการปฏิบัติงานที่จำเป็นต่อการทำงานในองค์กรสมัยใหม่ โดยเฉพาะในบริบทของ

องค์กรรัฐวิสาหกิจด้านสาธารณูปโภคซึ่งมีลักษณะงานที่ต้องอาศัยทั้งความเชี่ยวชาญเฉพาะทางและการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและระบบการทำงานอย่างต่อเนื่อง บุคลากรที่มีศักยภาพในการทำงานสูงย่อมสามารถรักษาประสิทธิภาพในการทำงานและตอบสนองต่อความต้องการขององค์กรได้อย่างยั่งยืน

สำหรับองค์ประกอบด้านการมีส่วนร่วม ผลการวิเคราะห์สะท้อนว่าการมีส่วนร่วมในการทำงานและการมีบทบาทในกระบวนการทำงานขององค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้บุคลากรเกิดความรู้สึกผูกพันกับงานและองค์กร ซึ่งส่งผลให้บุคลากรมีแนวโน้มที่จะรักษาการมีส่วนร่วมในการทำงานไว้ในระยะยาว ขณะที่องค์ประกอบด้านสุขภาพสะท้อนพื้นฐานสำคัญของความสามารถในการทำงาน เนื่องจากสุขภาวะทั้งทางร่างกายและจิตใจเป็นเงื่อนไขสำคัญที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง

โดยภาพรวม ผลการวิจัยในระยะที่ 1 จึงสะท้อนว่าโครงสร้างของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนที่ประกอบด้วยสุขภาพ การมีส่วนร่วม แรงจูงใจ และความสามารถ สามารถอธิบายลักษณะของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของพนักงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภคได้อย่างเหมาะสม ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของ Brouwer และคณะ (2015) ซึ่งเสนอว่าความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนเป็นโครงสร้างพหิติที่สะท้อนความสามารถของบุคลากรในการคงไว้ซึ่งสุขภาพ แรงจูงใจ การมีส่วนร่วม และความสามารถในการทำงานตลอดช่วงชีวิตการทำงาน โดยองค์ประกอบเหล่านี้ร่วมกันสนับสนุนให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่องในระยะยาว นอกจากนี้ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับกรอบแนวคิดของ Van Der Klink และคณะ (2016) ซึ่งอธิบายว่าความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนเป็นความสามารถของบุคคลในการใช้ศักยภาพและโอกาสในการทำงานเพื่อคงไว้ซึ่งคุณค่าในการทำงานตลอดช่วงชีวิตการทำงาน รวมทั้งสอดคล้องกับกรอบแนวคิดเชิงบูรณาการของ Fleuren และคณะ (2020) และงานสังเคราะห์องค์ความรู้ของ Alcover และคณะ (2021) ที่อธิบายว่าความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนเป็นผลจากการบูรณาการของปัจจัยด้านสุขภาพ แรงจูงใจ ความสามารถ และบริบทการทำงานที่เอื้อต่อการทำงานอย่างต่อเนื่อง

5.3.1.2 การทดสอบโมเดลการวัดภาวะลื่นไหลในการทำงานกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันลำดับที่ 2 ของตัวแปรภาวะลื่นไหลในการทำงานพบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และตัวชี้วัดส่วนใหญ่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ในระดับสูง โดยเฉพาะองค์ประกอบด้านความรื่นรมย์และองค์ประกอบด้านแรงจูงใจภายในต่อการทำงานที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวชี้วัดอยู่ในระดับสูงอย่างชัดเจน ขณะที่องค์ประกอบด้านความหมกมุ่นกับงานแม้จะมีบางตัวชี้วัดที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบต่ำกว่าองค์ประกอบด้านอื่น แต่โดยภาพรวมยังอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ผลดังกล่าวสะท้อนว่าโครงสร้างของ

ภาวะลื่นไหลในการทำงานสามารถอธิบายได้ผ่านองค์ประกอบสำคัญ 3 ด้าน ได้แก่ ความหมกมุ่นกับงาน ความรื่นรมย์ในการทำงาน และแรงจูงใจภายในต่อการทำงาน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าภาวะลื่นไหลในการทำงานเป็นสภาวะทางจิตวิทยาที่ประกอบด้วยทั้งการจดจ่อกับงาน ความสุขจากการทำงาน และแรงผลักดันจากภายในที่ทำให้บุคคลอยากทำงานนั้นต่อไป

เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบของโครงสร้างระดับที่สอง พบว่าองค์ประกอบด้านความรื่นรมย์มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงที่สุด รองลงมาคือองค์ประกอบด้านแรงจูงใจภายในต่อการทำงาน และองค์ประกอบด้านความหมกมุ่นกับงาน ผลดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าความสุข ความพึงพอใจ และความรู้สึกเชิงบวกที่บุคลากรมีต่อการทำงาน เป็นหัวใจสำคัญของภาวะลื่นไหลในการทำงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค กล่าวคือ หากบุคลากรรู้สึกว่าการทำงานมีความสุข มีความหมาย และทำให้เกิดความรื่นรมย์ บุคลากรก็จะมีแนวโน้มเข้าสู่ภาวะลื่นไหลในการทำงานได้ง่ายขึ้น

ในขณะเดียวกัน องค์ประกอบด้านแรงจูงใจภายในต่อการทำงานยังสะท้อนว่าภาวะลื่นไหลมิได้เป็นเพียงความรู้สึกเพลิดเพลินในขณะทำงานเท่านั้น แต่ยังเกี่ยวข้องกับแรงผลักดันจากภายในที่ทำให้บุคลากรต้องการทำงานเพราะเห็นคุณค่าและความน่าสนใจของงานด้วย ส่วนองค์ประกอบด้านความหมกมุ่นกับงานสะท้อนลักษณะของการมีสมาธิและการจดจ่ออยู่กับงานอย่างเต็มที่ แม้จะมีตัวชี้วัดบางข้อที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบต่ำกว่าองค์ประกอบอื่น แต่โดยภาพรวมยังสามารถอธิบายองค์ประกอบนี้ได้ในระดับที่เหมาะสม จึงแสดงให้เห็นว่าความหมกมุ่นกับงานยังคงเป็นองค์ประกอบสำคัญของภาวะลื่นไหลในการทำงาน เพียงแต่ในบริบทของพนักงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค ความรู้สึกเชิงบวกและแรงจูงใจภายในอาจมีบทบาทเด่นชัดมากกว่าการจดจ่อเพียงมิติเดียว

โดยภาพรวม ผลการวิจัยในระยะที่ 1 สะท้อนว่าโครงสร้างของภาวะลื่นไหลในการทำงานที่ประกอบด้วยความหมกมุ่นกับงาน ความรื่นรมย์ในการทำงาน และแรงจูงใจภายในต่อการทำงาน สามารถอธิบายลักษณะของภาวะลื่นไหลในการทำงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภคได้อย่างเหมาะสม และผลที่พบว่าตัวชี้วัดส่วนใหญ่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ในระดับสูง ยังแสดงให้เห็นว่าแบบวัดภาวะลื่นไหลในการทำงานที่พัฒนาขึ้นสามารถสะท้อนโครงสร้างของตัวแปรดังกล่าวได้อย่างชัดเจน

ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดภาวะลื่นไหลของ Csikszentmihalyi (1990) ที่อธิบายว่าภาวะลื่นไหลเป็นสภาวะทางจิตวิทยาที่บุคคลมีสมาธิจดจ่อกับกิจกรรมอย่างเต็มที่และได้รับความเพลิดเพลินจากการทำกิจกรรมนั้น อีกทั้งยังสอดคล้องกับแนวคิดภาวะลื่นไหลในการทำงานของ Bakker (2008) ซึ่งเป็นแหล่งแนวคิดหลักที่ใช้ในการพัฒนาเครื่องมือวิจัยของผู้วิจัย โดยเสนอว่าภาวะลื่นไหลในการทำงานเป็นประสบการณ์เชิงบวกในขณะทำงานที่ประกอบด้วยความ

หมกมุ่นกับงาน ความรื่นรมย์ในการทำงาน และแรงจูงใจภายในต่อการทำงาน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานของ Tenenbaum และคณะ (1999) ที่ชี้ให้เห็นว่าประสบการณ์ภาวะลื่นไหลเกี่ยวข้องกับการจดจ่อกับกิจกรรมและความรู้สึกเพลิดเพลินจากการทำกิจกรรมนั้น รวมทั้งสอดคล้องกับงานของ Magyaródi และคณะ (2013) ที่พบว่าองค์ประกอบของภาวะลื่นไหลสามารถสะท้อนประสบการณ์เชิงบวกของบุคคลในระหว่างการทำกิจกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับงานของ Wolfigiel และ Czerw (2017) ที่พัฒนาเครื่องมือวัดภาวะลื่นไหลในการทำงานและยืนยันว่าองค์ประกอบของภาวะลื่นไหลสามารถใช้อธิบายประสบการณ์การทำงานที่บุคลากรมีสมาธิเพลิดเพลิน และมีแรงจูงใจในการทำงานได้อย่างเหมาะสม

5.3.1.3 การทดสอบโมเดลการวัดการใช้จุดแข็งกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรการใช้จุดแข็งพบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และตัวชี้วัดส่วนใหญ่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ในระดับสูง แสดงให้เห็นว่าโครงสร้างของการใช้จุดแข็งสามารถสะท้อนพฤติกรรมของพนักงานในการนำศักยภาพหรือจุดแข็งของตนมาใช้ในบริบทของการทำงานได้อย่างเหมาะสม ผลดังกล่าวสะท้อนว่าการใช้จุดแข็งของพนักงานมิได้จำกัดอยู่เพียงการใช้ความสามารถเพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จเท่านั้น แต่ยังครอบคลุมถึงการนำจุดแข็งของตนมาใช้ในการสร้างความสัมพันธ์ในการทำงานและการทำงานร่วมกับผู้อื่นในองค์กรด้วย

เมื่อพิจารณาโครงสร้างของตัวแปรการใช้จุดแข็ง พบว่าตัวชี้วัดสามารถสะท้อนพฤติกรรมการนำจุดแข็งมาใช้ในสถานการณ์การทำงานได้อย่างชัดเจน กล่าวคือ พนักงานสามารถนำความสามารถหรือศักยภาพที่ตนมีมาใช้เพื่อบรรลุเป้าหมายของงาน รวมทั้งนำจุดแข็งของตนมาใช้ในการสร้างความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและการทำงานร่วมกันในองค์กร ซึ่งสะท้อนลักษณะของการใช้จุดแข็งทั้งในมิติของการปฏิบัติงานและมิติของความสัมพันธ์ในการทำงาน

ผลการวิเคราะห์ดังกล่าวสะท้อนว่าการใช้จุดแข็งของพนักงานเป็นพฤติกรรมเชิงบวกที่ช่วยส่งเสริมให้บุคลากรสามารถใช้ศักยภาพของตนได้อย่างเต็มที่ในการทำงาน เมื่อพนักงานมีโอกาสนำจุดแข็งของตนมาใช้ในการทำงาน พนักงานมักจะรู้สึกว่าตนสามารถใช้ความสามารถของตนได้อย่างเหมาะสมและเกิดความรู้สึกมีคุณค่าในการทำงาน ซึ่งส่งผลให้เกิดประสบการณ์เชิงบวกต่อการทำงานและช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพในการทำงาน

โดยภาพรวม ผลการวิจัยในระยะที่ 1 สะท้อนว่าโครงสร้างของการใช้จุดแข็งสามารถอธิบายลักษณะการนำศักยภาพของพนักงานมาใช้ในการทำงานได้อย่างเหมาะสม ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดการใช้จุดแข็งของ Hai และ Park (2022) ซึ่งเสนอว่าการใช้จุดแข็งของพนักงานในองค์กรสามารถเกิดขึ้นได้ทั้งในมิติของการใช้จุดแข็งเพื่อการปฏิบัติงานและการใช้จุดแข็งเพื่อความสัมพันธ์ในการทำงาน โดยทั้งสองมิตินี้สะท้อนการนำศักยภาพของบุคคลมาใช้ในบริบทของ

การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Van Woerkom และคณะ (2016) ที่พัฒนาเครื่องมือวัดการใช้จุดแข็งในองค์กรและพบว่าการใช้จุดแข็งเป็นพฤติกรรมสำคัญที่ช่วยให้บุคลากรสามารถใช้ศักยภาพของตนได้อย่างเต็มที่ในการทำงาน รวมทั้งสอดคล้องกับงานของ Govindji และ Linley (2007) ที่ชี้ให้เห็นว่าการใช้จุดแข็งของบุคคลมีความสัมพันธ์กับผาสุกและความมีชีวิตชีวาของบุคคล อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานของ Van Zyl และคณะ (2021) ที่ศึกษาคุณสมบัติทางจิตวิทยาของเครื่องมือวัดการใช้จุดแข็งและยืนยันว่าโครงสร้างของการใช้จุดแข็งสามารถอธิบายพฤติกรรมการใช้ศักยภาพของบุคคลในการทำงานได้อย่างเหมาะสมเพื่อบรรลุเป้าหมายต่าง ๆ ของชีวิต

5.3.1.4 การทดสอบโมเดลการวัดการจัดแจงในงานกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันลำดับที่ 2 ของตัวแปรการจัดแจงในงาน พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และตัวชี้วัดทุกตัวมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ในระดับสูง สะท้อนให้เห็นว่าตัวชี้วัดสามารถอธิบายโครงสร้างของตัวแปรการจัดแจงในงานได้อย่างชัดเจน ผลดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าโครงสร้างของการจัดแจงในงานสามารถอธิบายได้ผ่านองค์ประกอบสำคัญ 3 ด้าน ได้แก่ การจัดแจงในงานด้านงาน การจัดแจงในงานด้านความสัมพันธ์ และการจัดแจงในงานด้านความคิด ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าการจัดแจงในงานเป็นพฤติกรรมเชิงรุกที่บุคลากรใช้ในการปรับเปลี่ยนลักษณะของงาน ความสัมพันธ์ในการทำงาน และมุมมองที่มีต่องานของตนเอง

เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบของโครงสร้างระดับที่สอง พบว่าองค์ประกอบด้านความสัมพันธ์มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงที่สุด รองลงมาคือองค์ประกอบด้านความคิด และองค์ประกอบด้านงาน ผลดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าการสร้างและปรับเปลี่ยนความสัมพันธ์ในการทำงานเป็นองค์ประกอบสำคัญของการจัดแจงในงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค เนื่องจากลักษณะของงานในองค์การภาครัฐมักเกี่ยวข้องกับการประสานงานและการทำงานร่วมกันระหว่างบุคลากรหลายฝ่าย

สำหรับองค์ประกอบด้านงาน การจัดแจงในงานด้านนี้สะท้อนพฤติกรรมของพนักงานในการปรับเปลี่ยนจำนวนงาน ขอบเขตของงาน และประเภทของงานให้สอดคล้องกับความสามารถและความสนใจของตนเอง กล่าวคือ บุคลากรสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานหรือเลือกทำกิจกรรมบางอย่างเพิ่มเติมจากงานที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นและสอดคล้องกับศักยภาพของตน แม้องค์ประกอบด้านงานจะมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบต่ำกว่าองค์ประกอบด้านอื่น แต่โดยภาพรวมยังอยู่ในระดับสูง จึงสะท้อนว่าการปรับเปลี่ยนลักษณะของงานยังคงเป็นส่วนสำคัญของพฤติกรรมการจัดแจงในงาน

ในส่วนขององค์ประกอบด้านความสัมพันธ์ การจัดแจงในงานด้านนี้สะท้อนพฤติกรรมของพนักงานในการปรับเปลี่ยนรูปแบบและระดับของปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นในที่ทำงาน

เช่น การสร้างความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน การขยายเครือข่ายการทำงาน หรือการเพิ่มโอกาสในการทำงานร่วมกับบุคลากรฝ่ายอื่น ผลที่พบว่าองค์ประกอบด้านนี้มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงที่สุด แสดงให้เห็นว่าการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในที่ทำงานมีบทบาทสำคัญต่อการจัดแจงในงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ เนื่องจากการปฏิบัติงานในองค์การภาครัฐจำนวนมากต้องอาศัยการประสานงานและการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานและบุคลากรหลายฝ่าย

ขณะที่องค์ประกอบด้านความคิดสะท้อนการปรับเปลี่ยนมุมมองหรือการรับรู้ที่บุคลากรมีต่องานของตนเอง โดยบุคลากรอาจตีความหรือมองความหมายของงานในมุมมองที่เป็นบวกมากขึ้น เช่น การมองว่างานของตนมีคุณค่า มีความสำคัญต่อองค์การ หรือสามารถสร้างประโยชน์ให้แก่สังคม การปรับเปลี่ยนมุมมองดังกล่าวช่วยให้บุคลากรสามารถเชื่อมโยงงานของตนเข้ากับคุณค่าของตนเองได้มากขึ้น ส่งผลให้เกิดความรู้สึกว่างานมีความหมายและมีแรงจูงใจในการทำงานเพิ่มขึ้น

โดยภาพรวม ผลการวิจัยในระยะที่ 1 สะท้อนว่าโครงสร้างของการจัดแจงในงานที่ประกอบด้วยการจัดแจงในงานด้านงาน การจัดแจงในงานด้านความสัมพันธ์ และการจัดแจงในงานด้านความคิด สามารถอธิบายลักษณะของการจัดแจงในงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภคได้อย่างเหมาะสม และผลที่พบว่าตัวชี้วัดทุกตัวมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ในระดับสูง ยังแสดงให้เห็นว่าแบบวัดการจัดแจงในงานที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมีความเหมาะสมในการใช้วัดโครงสร้างของตัวแปรดังกล่าว

ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดการจัดแจงในงานของ Wrzesniewski และ Dutton (2001) ซึ่งเสนอว่าการจัดแจงในงานเป็นกระบวนการที่บุคลากรใช้ในการปรับเปลี่ยนปั้นแต่ง และนิยามงานของตนขึ้นมาใหม่ผ่านการปรับเปลี่ยนลักษณะของงาน ความสัมพันธ์ในการทำงาน และการรับรู้หรือความหมายของงาน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานของ Petrou และคณะ (2012) ที่ชี้ให้เห็นว่าการจัดแจงในงานสามารถเกิดขึ้นได้ในชีวิตการทำงานประจำวันของบุคลากรและสัมพันธ์กับประสบการณ์เชิงบวกในการทำงาน อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานของ Hu และคณะ (2020) ที่ยืนยันว่าโครงสร้างองค์ประกอบของการวัดการจัดแจงในงานเป็นโครงสร้างหลายมิติที่สามารถอธิบายพฤติกรรมการปรับเปลี่ยนงานของบุคลากรได้อย่างเหมาะสม

5.3.1.5 การทดสอบโมเดลการวัดพันธะทางใจในงานกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรพันธะทางใจในงานพบว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และตัวชี้วัดทุกตัวมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ในระดับสูง สะท้อนให้เห็นว่าตัวชี้วัดสามารถอธิบายโครงสร้างของตัวแปรพันธะทางใจในงานได้อย่างชัดเจน ผลดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าพันธะทางใจในงานสามารถอธิบายได้ผ่านองค์ประกอบสำคัญ 3 ด้าน ได้แก่ ความกระปรี้กระเปร่าในการทำงาน ความทุ่มเทให้กับงาน และความหมกมุ่นกับงาน

ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าพันธะทางใจในงานเป็นสภาวะทางจิตวิทยาเชิงบวกที่บุคลากรมีพลังในการทำงาน มีความรู้สึกผูกพันกับงาน และมีสมาธิจดจ่ออยู่กับงานของตน

เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบของโครงสร้าง พบว่าองค์ประกอบด้านความทุ่มเทให้กับงานมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงที่สุด รองลงมาคือองค์ประกอบด้านความกระปรี้กระเปร่าในการทำงาน และองค์ประกอบด้านความหมกมุ่นกับงาน ผลดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าความรู้สึกภาคภูมิใจ ความรู้สึกว่างานมีความหมาย และความรู้สึกท้าทายจากการทำงานเป็นองค์ประกอบสำคัญของพันธะทางใจในงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค กล่าวคือ หากบุคลากรรู้สึกว่างานของตนมีคุณค่า มีความสำคัญ และทำให้เกิดความภาคภูมิใจ บุคลากรก็จะมีแนวโน้มที่จะเกิดพันธะทางใจในงานในระดับสูงมากขึ้น

สำหรับองค์ประกอบด้านความกระปรี้กระเปร่าในการทำงาน องค์ประกอบนี้สะท้อนระดับพลังงาน ความมุ่งมั่น และความพร้อมของบุคลากรในการปฏิบัติงาน โดยบุคลากรที่มีพันธะทางใจในงานมักจะแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจในการทำงาน มีความอดทนต่ออุปสรรค และสามารถทุ่มเทพลังงานให้กับการทำงานได้อย่างต่อเนื่อง ลักษณะดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าพันธะทางใจในงานไม่ได้เป็นเพียงทัศนคติที่ดีต่อการทำงานเท่านั้น แต่ยังเกี่ยวข้องกับระดับพลังงานและความมุ่งมั่นที่บุคลากรมีต่อการปฏิบัติงานด้วย

ขณะที่องค์ประกอบด้านความหมกมุ่นกับงานสะท้อนลักษณะของการมีสมาธิและการจดจ่ออยู่กับงานอย่างเต็มที่ กล่าวคือ บุคลากรที่มีพันธะทางใจในงานมักจะรู้สึกมีส่วนร่วมกับงานของตนอย่างลึกซึ้ง จนบางครั้งอาจรู้สึกว่าการทำงานผ่านไปอย่างรวดเร็ว หรือยากที่จะละความสนใจจากงานที่กำลังทำอยู่ แม้องค์ประกอบนี้จะมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบต่ำกว่าองค์ประกอบอื่นเล็กน้อย แต่โดยภาพรวมยังอยู่ในระดับสูง จึงแสดงให้เห็นว่าความหมกมุ่นกับงานยังคงเป็นองค์ประกอบสำคัญของพันธะทางใจในงาน

โดยภาพรวม ผลการวิจัยในระยะที่ 1 สะท้อนว่าโครงสร้างของพันธะทางใจในงานที่ประกอบด้วยความกระปรี้กระเปร่าในการทำงาน ความทุ่มเทให้กับงาน และความหมกมุ่นกับงาน สามารถอธิบายลักษณะของพันธะทางใจในงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภคได้อย่างเหมาะสม และผลที่พบว่าตัวชี้วัดทุกตัวมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ในระดับสูง ยังแสดงให้เห็นว่าแบบวัดพันธะทางใจในงานที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมีความเหมาะสมในการใช้วัดโครงสร้างของตัวแปรดังกล่าว

ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดพันธะทางใจในงานของ Schaufeli และ Bakker (2010) ซึ่งอธิบายว่าพันธะทางใจในงานเป็นสภาวะทางจิตวิทยาเชิงบวกที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 3 ด้าน ได้แก่ ความกระปรี้กระเปร่า การอุทิศตน และความจดจ่อกับงาน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานของ Bakker และ Demerouti (2008)

ที่ค้นพบว่าพันธะทางใจในงานนั้นประกอบด้วย 3 องค์ประกอบความกระปรี้กระเปร่า การอุทิศตน และความจดจ่อกับงาน อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานของ Schaufeli (2012) ที่สังเคราะห์องค์ความรู้เกี่ยวกับพันธะทางใจในงานและยืนยันว่าโครงสร้างของพันธะทางใจในงานสามารถอธิบายประสบการณ์เชิงบวกของบุคลากรในการทำงานได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งสอดคล้องกับงานของ Bakker และคณะ (2008) ซึ่งสังเคราะห์งานวิจัยด้านพันธะทางใจในงานและยืนยันว่าโครงสร้างของพันธะทางใจในงานสามารถอธิบายระดับพลังงาน ความทุ่มเท และการจดจ่อกับงานของบุคลากรได้อย่างเหมาะสม

5.3.2 การอภิปรายผลการวิจัยระยะที่ 2 การทดสอบโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน

5.3.2.1 ความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ผลการทดสอบโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในระดับที่ดี โดยค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลส่วนใหญ่อยู่ในเกณฑ์มาตรฐานที่ยอมรับได้ สะท้อนให้เห็นว่าโมเดลเชิงโครงสร้างที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นสามารถอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรการใช้จุดแข็ง การจัดแจงในงาน ภาวะลื่นไหลในการทำงาน พันธะทางใจในงาน และความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนได้อย่างเหมาะสม จึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 1

ผลการวิจัยดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าโครงสร้างของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่ผู้วิจัยเสนอสามารถอธิบายกลไกของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของพนักงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภคได้อย่างมีเหตุผล กล่าวคือ ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนมิได้เกิดขึ้นจากปัจจัยเพียงตัวแปรเดียว แต่เกิดจากการทำงานร่วมกันของปัจจัยด้านทรัพยากรส่วนบุคคลและปัจจัยด้านพฤติกรรมในการทำงาน ซึ่งส่งผลต่อประสบการณ์เชิงบวกในการทำงานและนำไปสู่ผลลัพธ์ด้านการทำงานในระยะยาว

นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังสะท้อนให้เห็นว่าตัวแปรเชิงพฤติกรรม เช่น การใช้จุดแข็งและการจัดแจงในงาน มีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมประสบการณ์เชิงบวกในการทำงาน เช่น ภาวะลื่นไหลในการทำงานและพันธะทางใจในงาน ซึ่งประสบการณ์เชิงบวกดังกล่าวสามารถส่งผลต่อความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของบุคลากรได้ กล่าวอีกนัยหนึ่ง บุคลากรที่สามารถใช้จุดแข็งของตนในการทำงานและปรับเปลี่ยนลักษณะของงานให้สอดคล้องกับความสามารถและความสนใจของตนเองได้ มักจะมีแนวโน้มที่จะเกิดประสบการณ์การทำงานเชิงบวกมากขึ้น และสามารถดำรงความสามารถในการทำงานของตนได้อย่างต่อเนื่องในระยะยาว

โดยภาพรวม ผลการทดสอบโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนในระยะที่ 2 แสดงให้เห็นว่าโมเดลเชิงโครงสร้างที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสมและสามารถอธิบายความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ ได้อย่างมีนัยสำคัญทางทฤษฎีและเชิงประจักษ์ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าแนวคิดเกี่ยวกับความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนสามารถอธิบายผ่านกลไกของทรัพยากรส่วนบุคคล พฤติกรรมเชิงรุกในการทำงาน และประสบการณ์เชิงบวกในการทำงานได้อย่างเป็นระบบ

5.3.2.2 ภาวะลื่นไหลในการทำงานกับความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน

ผลการวิจัยพบว่า ภาวะลื่นไหลในการทำงานมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยในโมเดลหลังการปรับ ภาวะลื่นไหลในการทำงานมีค่าอิทธิพลทางตรงต่อความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนเท่ากับ .530 และยอมรับสมมติฐานที่ 2 ของการวิจัย สะท้อนให้เห็นว่าเมื่อพนักงานมีประสบการณ์การทำงานอย่างจดจ่อ มีความเพลิดเพลินกับงาน และมีแรงจูงใจภายในต่อการทำงานมากขึ้น ย่อมเอื้อต่อการคงไว้ซึ่งศักยภาพในการทำงานอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับ Van Der Heijden and Bakker (2011) ที่ศึกษาว่างานที่เอื้อต่อการพัฒนาความสามารถและภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์สามารถส่งเสริมความสามารถในการทำงานผ่านภาวะลื่นไหลในการทำงานได้หรือไม่ โดยข้อค้นพบของงานดังกล่าวชี้ไปในทิศทางว่า ภาวะลื่นไหลในการทำงานเป็นกลไกสำคัญที่เชื่อมทรัพยากรด้านงานเข้ากับการยกระดับความสามารถในการทำงานของบุคลากร เมื่อนำมาอธิบายร่วมกับผลการวิจัยครั้งนี้ จึงอาจกล่าวได้ว่า หากพนักงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภคได้ทำงานในบริบทที่เอื้อต่อการเกิดประสบการณ์ลื่นไหล พนักงานย่อมมีแนวโน้มที่จะรักษาและพัฒนาความสามารถในการทำงานของตนได้ดีกว่าเดิม ทั้งในด้านความต่อเนื่องของการทำงาน การพร้อมปรับตัว และการดำรงศักยภาพในการทำงานระยะยาว

นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับ Bakker (2008) ซึ่งอธิบายว่าภาวะลื่นไหลในการทำงานเป็นประสบการณ์สูงสุดระยะสั้นในการทำงานที่ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ ความหมกมุ่นกับงาน ความรื่นรมย์ในการทำงาน และแรงจูงใจภายในต่อการทำงาน องค์ประกอบทั้งสามนี้มีนัยสำคัญต่อความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนอย่างชัดเจน เพราะความหมกมุ่นกับงานช่วยให้บุคคลคงสมาธิและใช้ศักยภาพของตนอย่างเต็มที่ ความรื่นรมย์ในการทำงานช่วยหล่อเลี้ยงสภาวะทางอารมณ์เชิงบวกต่อการทำงาน ขณะที่แรงจูงใจภายในช่วยให้บุคคลอยากทำงานต่อเนื่องด้วยความสมัครใจ มิใช่เพียงทำไปตามหน้าที่เท่านั้น เมื่อพิจารณาร่วมกับกรอบความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนซึ่งครอบคลุมสุขภาพ การมีส่วนร่วม แรงจูงใจ และความสามารถ

จึงเห็นได้ว่าภาวะลื่นไหลในการทำงานมีความเชื่อมโยงโดยตรงกับแกนหลักของตัวแปรตาม โดยเฉพาะด้านแรงจูงใจ การมีส่วนร่วม และความสามารถ

กล่าวอีกนัยหนึ่ง ภาวะลื่นไหลในการทำงานมิได้เป็นเพียงประสบการณ์ที่ทำให้พนักงานรู้สึกมีความสุขระหว่างทำงานเท่านั้น แต่ยังเป็นกระบวนการทางจิตวิทยาที่ช่วยให้บุคคลรักษาพลังงานในการทำงาน ลดความรู้สึกฝืนหรืออ่อนล้าจากงาน และทำให้การใช้ทักษะความสามารถของตนเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องมากขึ้น เมื่อบุคคลจดจ่อกับงานอย่างลึกซึ้ง งานที่ทำจะไม่ถูกมองเป็นเพียงภาระ แต่กลายเป็นกิจกรรมที่มีความหมายและท้าทายอย่างพอเหมาะ สภาวะเช่นนี้ย่อมเอื้อต่อการสั่งสมประสบการณ์เชิงบวก ความเชื่อมั่นในศักยภาพของตน และการคงอยู่ของแรงขับในการทำงานในระยะยาว ซึ่งล้วนเป็นแกนสำคัญของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน

ผลการวิจัยครั้งนี้ยังได้รับการสนับสนุนเพิ่มเติมจาก Nash (2024) ที่เสนอว่าภาวะลื่นไหลในการทำงานมีความเกี่ยวข้องกับความยั่งยืนในการทำงาน และชี้ว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรให้ความสำคัญกับการประเมินและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงานกับภาวะลื่นไหลในการทำงาน เพื่อสนับสนุนความยั่งยืนของเส้นทางการทำงาน แม้งานดังกล่าวจะเป็นการอธิบายในเชิงแนวคิดและทบทวนวรรณกรรมมากกว่าการทดสอบโมเดลเชิงสาเหตุในบริบทเดียวกับการวิจัยนี้ แต่ก็สนับสนุนข้อค้นพบอย่างมีน้ำหนักว่า ภาวะลื่นไหลในการทำงานมิใช่เพียงผลลัพธ์ทางอารมณ์ของการทำงานที่ดี หากยังเป็นปัจจัยเอื้อที่ช่วยให้บุคคลคงอยู่และเติบโตในเส้นทางการทำงานอย่างยั่งยืนได้

เมื่อพิจารณาในบริบทของพนักงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค ข้อค้นพบนี้ยิ่งมีความสำคัญ เนื่องจากงานในองค์การลักษณะดังกล่าวต้องอาศัยความต่อเนื่องของการให้บริการ ความแม่นยำ ความรับผิดชอบ และการรักษามาตรฐานการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ หากพนักงานสามารถเข้าสู่ภาวะลื่นไหลในการทำงานได้ ย่อมช่วยให้บุคลากรมีพลังในการทำงาน รักษาคุณภาพของงาน และคงศักยภาพในการปฏิบัติงานในระยะยาวได้ดียิ่งขึ้น ดังนั้น องค์การจึงควรให้ความสำคัญกับการออกแบบสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการเกิดภาวะลื่นไหล เช่น การกำหนดเป้าหมายงานให้ชัดเจน การให้ข้อมูลป้อนกลับที่เหมาะสม การจัดระดับความท้าทายของงานให้สมดุลกับทักษะของพนักงาน และการลดสิ่งรบกวนที่ไม่จำเป็น เพื่อสนับสนุนความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของพนักงานต่อไป

5.3.2.3 การใช้จุดแข็งกับความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน

ผลการวิจัยพบว่า การใช้จุดแข็งมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยในโมเดลหลังการปรับ การใช้จุดแข็งมีค่า อิทธิพลทางตรงต่อความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนเท่ากับ .274 และยอมรับสมมติฐานที่ 3 ของการวิจัย สะท้อนให้เห็นว่าเมื่อพนักงานสามารถนำจุดแข็งของตนมาใช้ในการปฏิบัติงานและความสัมพันธ์ใน

การทำงานได้มากขึ้น ย่อมเอื้อต่อการคงไว้ซึ่งศักยภาพในการทำงานอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ทั้งในด้านแรงจูงใจ การมีส่วนร่วม และความสามารถในการทำงานระยะยาว

ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับ Gürbüz และคณะ (2022) ที่ศึกษาว่าภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมและแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์แบบมีส่วนร่วมสูงมีความสัมพันธ์กับความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของพนักงานอย่างไร โดยผลการวิจัยชี้ว่า การใช้จุดแข็งเป็นกลไกส่งผ่านสำคัญที่เชื่อมทรัพยากรด้านองค์การไปสู่ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน กล่าวอีกนัยหนึ่งเมื่อองค์การเอื้อให้บุคคลได้ใช้สิ่งที่ตนถนัดและมีศักยภาพอยู่แล้ว บุคคลย่อมมีโอกาสพัฒนาความสามารถในการทำงานของตนได้อย่างมั่นคงมากขึ้น ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยครั้งนี้ที่แสดงให้เห็นว่า การใช้จุดแข็งมิใช่เพียงพฤติกรรมเชิงบวกในการทำงาน แต่เป็นปัจจัยที่สัมพันธ์โดยตรงกับการธำรงความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของพนักงานด้วย

นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังสอดคล้องในบางส่วนกับ Meyers และ Van Woerkom (2017) ที่พบว่า การแทรกแซงด้านการใช้จุดแข็งช่วยเพิ่มอารมณ์เชิงบวก และส่งผลต่อทุนทางจิตวิทยาของบุคคล ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า การใช้จุดแข็งสามารถเกื้อหนุนทรัพยากรทางจิตใจที่สำคัญต่อการทำงานได้ เมื่อพิจารณาร่วมกับแนวคิดความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของ Brouwers และคณะ (2015) ซึ่งครอบคลุมมิติด้านสุขภาพ การมีส่วนร่วม แรงจูงใจ และความสามารถ ซึ่งมีความทับซ้อนกันบางส่วนในเชิงนิยามกับความผาสุกและความพึงพอใจในการทำงานที่ Meyers และ Van Woerkom ใช้ในการวิจัย จึงอาจอธิบายได้ว่า การใช้จุดแข็งมีส่วนช่วยเสริมแรงขับภายในความเชื่อมั่นในตนเอง และความพร้อมในการทำงานของบุคลากร อันเป็นเงื่อนไขสำคัญที่เอื้อต่อการธำรงความสามารถในการทำงานอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

กล่าวอีกนัยหนึ่ง การใช้จุดแข็งช่วยให้พนักงานไม่ต้องทำงานด้วยการฝืนตนเองตลอดเวลา แต่สามารถใช้ความสามารถที่สอดคล้องกับตัวตน ความถนัด และพลังด้านบวกของตนในการรับมือกับงานได้มากขึ้น เมื่อบุคคลได้ใช้จุดแข็งของตน งานย่อมมีแนวโน้มถูกมองว่าเป็นสิ่งที่ทำได้ดี มีความหมาย และสร้างคุณค่าแก่ตนเองและผู้อื่นมากขึ้น สภาวะเช่นนี้ย่อมเอื้อต่อการคงไว้ซึ่งพลังในการทำงาน ความพร้อมในการเรียนรู้ และความสามารถในการปรับตัวต่อบทบาทงานในระยะยาว ซึ่งทั้งหมดนี้เป็นแกนสำคัญของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนตามกรอบการวิจัยครั้งนี้

ผลการวิจัยครั้งนี้ยังได้รับการสนับสนุนเพิ่มเติมจาก Matsuo (2022) ที่ศึกษาบทบาทของการสนับสนุนจากหัวหน้างานต่อการใช้จุดแข็ง และพบว่า การรับรู้ว่าหัวหน้างานสนับสนุนให้ใช้จุดแข็ง ช่วยเพิ่มความพึงพอใจในอาชีพโดยตรง และเพิ่มการรับรู้ความสามารถในการทำงานในตลาดแรงงานทางอ้อมผ่านพฤติกรรมการใช้จุดแข็ง ข้อค้นพบนี้ช่วยเสริมความเข้าใจว่าการใช้จุดแข็งมิได้ส่งผลเฉพาะในระดับประสบการณ์ส่วนบุคคลเท่านั้น แต่ยังเชื่อมโยงกับการรับรู้ศักยภาพ

ของตนในเส้นทางอาชีพอย่างต่อเนื่องด้วย จึงสอดคล้องกับผลการวิจัยครั้งนี้ที่พบว่า การใช้จุดแข็งเป็นปัจจัยเอื้อสำคัญต่อความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน

ยิ่งไปกว่านั้น แนวคิดการใช้จุดแข็งในงานวิจัยนี้ยังครอบคลุมทั้งการใช้จุดแข็งเพื่อหน้าที่และการใช้จุดแข็งเพื่อความสัมพันธ์ ดังนั้น ผลเชิงบวกของการใช้จุดแข็งต่อความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนจึงอาจเกิดขึ้นได้ทั้งจากการที่พนักงานสามารถทำงานหลักของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และจากการที่พนักงานใช้จุดแข็งในการสร้างปฏิสัมพันธ์เชิงบวกกับเพื่อนร่วมงานและผู้เกี่ยวข้องในงาน ซึ่งช่วยหนุนเสริมการมีส่วนร่วม ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง และความพร้อมในการทำงานระยะยาว

เมื่อพิจารณาในบริบทของพนักงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค ข้อค้นพบนี้ยิ่งมีความสำคัญ เนื่องจากลักษณะงานขององค์การประเภทดังกล่าวต้องอาศัยความต่อเนื่องของบริการ ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ ความน่าเชื่อถือ และการรักษามาตรฐานการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ดังนั้น หากองค์การสามารถส่งเสริมให้พนักงานได้ใช้จุดแข็งของตนอย่างเหมาะสม ทั้งในการปฏิบัติงานและในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ย่อมช่วยให้บุคลากรสามารถรักษาพลังในการทำงาน พัฒนาความสามารถของตน และคงศักยภาพในการทำงานในระยะยาวได้ดียิ่งขึ้น ข้อค้นพบนี้จึงบ่งชี้ว่าองค์การควรให้ความสำคัญกับการออกแบบงาน การมอบหมายบทบาท และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เอื้อต่อการใช้จุดแข็งของบุคลากรอย่างแท้จริง เพื่อสนับสนุนความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของพนักงานต่อไป

5.3.2.4 การจัดแจงในงานกับความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน

ผลการวิจัยพบว่า การจัดแจงในงานมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน โดยมีค่าอิทธิพลเท่ากับ .101 ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ปฏิเสธสมมติฐานที่ 4 ของการวิจัย สะท้อนให้เห็นว่า แม้ทิศทางความสัมพันธ์จะเป็นบวกตามที่ตั้งสมมติฐานไว้ แต่ยังไม่มากพอที่จะยืนยันได้อย่างชัดเจนว่า การจัดแจงในงานเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนโดยตรงในกลุ่มพนักงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภคของการวิจัยครั้งนี้

ผลการวิจัยดังกล่าวมีทิศทางสอดคล้องกับ Irfan และ Qadeer (2020) ที่เสนอภายใต้กรอบทฤษฎีข้อเรียกร้องและทรัพยากรในงานว่า การจัดแจงในงานมีส่วนเชื่อมโยงไปสู่ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน โดยผู้วิจัยคู่นี้อธิบายว่า การลงทุนของนายจ้างผ่านลักษณะงานสามารถกระตุ้นให้พนักงานเกิดการจัดแจงในงาน และนำไปสู่ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนผ่านกระบวนการสร้างแรงจูงใจและการสั่งสมทรัพยากรในงาน งานดังกล่าวเก็บข้อมูลจากพนักงานสายความรู้ในภาคสุขภาพและมหาวิทยาลัยในปัญจาบ ประเทศปากีสถาน เมื่อเทียบกับผลการวิจัยครั้งนี้จึงอาจกล่าวได้ว่า ความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างการจัดแจงในงานกับความสามารถในการทำงานที่

ยั่งยืนยังคงมีอยู่ในเชิงทิศทาง แต่ในบริบทของพนักงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค ความสัมพันธ์ดังกล่าวอาจไม่เข้มแข็งเพียงพอจะปรากฏเป็นอิทธิพลทางตรงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับ Irfan และคณะ (2023) ที่พบว่า การสนับสนุนจากผู้บริหารกระตุ้นให้เกิดการจัดแจงในงานและความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน และการจัดแจงในงานทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านความสัมพันธ์ระหว่างการสนับสนุนจากผู้บริหารกับความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน โดยความสัมพันธ์ดังกล่าวยิ่งเด่นชัดขึ้นเมื่อพนักงานเผชิญความไม่แน่นอนของงานสูง ประเด็นนี้ช่วยอธิบายผลการวิจัยครั้งนี้ได้ค่อนข้างดีว่า การจัดแจงในงานอาจมิได้ส่งผลต่อความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนในลักษณะเชิงเดี่ยวเสมอไป แต่มีแนวโน้มทำงานผ่านเงื่อนไขสนับสนุนบางประการ เช่น การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา หรือสภาพงานที่เปิดโอกาสให้พนักงานปรับเปลี่ยนวิธีทำงานของตนได้มากพอ

ในทำนองเดียวกัน Irfan และคณะ (2024) พบว่า คุณภาพความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานสามารถกระตุ้นการจัดแจงในงานและความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนได้ และการจัดแจงในงานทำหน้าที่เป็นกลไกส่งผ่านในความสัมพันธ์ดังกล่าว อีกทั้งความไม่แน่นอนของงานยังทำให้ความสัมพันธ์นี้เข้มแข็งขึ้น ข้อค้นพบนี้ยิ่งตอกย้ำว่า การจัดแจงในงานมีบทบาทสำคัญ แต่บทบาทนั้นมักปรากฏในฐานะกลไกเชื่อมทรัพยากรทางงานหรือทรัพยากรทางสังคมไปสู่ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน มากกว่าจะเป็นปัจจัยที่ออกแรงได้เด่นชัดด้วยตนเองทุกบริบท ดังนั้น การที่ผลการวิจัยครั้งนี้ไม่ถึงระดับนัยสำคัญทางสถิติ จึงไม่ได้แปลว่าการจัดแจงในงานไม่มีความสำคัญ หากแต่อาจสะท้อนว่าพลังของตัวแปรนี้ต้องอาศัยเงื่อนไขร่วมอื่นจึงจะส่งผลได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

กล่าวอีกนัยหนึ่ง การจักแจงในงานเป็นพฤติกรรมเชิงรุกที่พนักงานใช้ปรับเปลี่ยนขอบเขตงาน ความสัมพันธ์ หรือมุมมองที่มีต่องาน เพื่อให้งานสอดคล้องกับศักยภาพและความต้องการของตนมากขึ้น ซึ่งตามแนวคิดดั้งเดิมของ Wrzesniewski และ Dutton (2001) การปรับเปลี่ยนดังกล่าวอาจช่วยให้งานมีความหมายมากขึ้นและเอื้อต่อการรักษาพลังในการทำงานได้ อย่างไรก็ตาม งานวิจัยระยะหลังชี้ว่า ผลของการจัดแจงในงานไม่ได้เป็นบวกเสมอไปในทุกมิติ เพราะการจัดแจงในงานบางรูปแบบให้ผลดีเด่นกว่าบางรูปแบบ โดยงานวิเคราะห์เชิงอภิมานของ Lichtenthaler และ Fischbach (2019) พบว่า การจัดแจงในงานแบบมุ่งส่งเสริม เช่น การเพิ่มทรัพยากรและความท้าทาย มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับสุขภาวะ แรงจูงใจ และผลการปฏิบัติงาน ขณะที่การจัดแจงในงานแบบมุ่งหลีกเลี่ยงมีความสัมพันธ์ในทางลบกับผลลัพธ์หลายด้าน ดังนั้น ผลที่ไม่ถึงระดับนัยสำคัญของการวิจัยครั้งนี้อาจสะท้อนว่า การจัดแจงในงานของกลุ่มตัวอย่างไม่ได้เกิดขึ้นในรูปแบบที่ส่งเสริมความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนอย่างเข้มแข็งเพียงพอ หรืออาจมีทั้งรูปแบบที่เป็นคุณและไม่เป็นคุณปะปนกันจนทำให้ผลรวมทางสถิติไม่เด่นชัด

ผลการวิจัยครั้งนี้ยังได้รับการสนับสนุนเพิ่มเติมในเชิงทิศทางจาก Lo Presti และคณะ (2023) ที่ศึกษาการพัฒนาความสามารถในการทำงานในช่วงการฝึกงานของบัณฑิตจิตวิทยาในอิตาลี โดยอาศัยมุมมองเชิงทรัพยากร และพบว่าปัจจัยด้านความเป็นตัวการของบุคคล เช่น การจัดแจงในงานในรูปของการปรับความท้าทายและทรัพยากร มีส่วนต่อการพัฒนาความสามารถในการทำงานในช่วงเริ่มต้นประสบการณ์ทำงาน แม้งานดังกล่าวจะศึกษาในบริบทการฝึกงานและมุ่งที่การพัฒนาความสามารถในการทำงานมากกว่าความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนโดยตรง แต่ก็ช่วยเสริมข้ออธิบายในระดับแนวคิดว่า การจัดแจงในงานอาจเอื้อต่อการพัฒนาศักยภาพในการทำงานได้โดยเฉพาะเมื่อบุคคลอยู่ในบริบทที่เปิดโอกาสให้เรียนรู้ ทดลอง และปรับบทบาทงานของตนได้มากพอ

เมื่อพิจารณาในบริบทของพนักงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค ข้อค้นพบนี้ยิ่งมีความสำคัญ เนื่องจากงานขององค์การลักษณะดังกล่าวเกี่ยวข้องกับบริการสาธารณะที่จำเป็นต้องอาศัยความต่อเนื่อง ความถูกต้อง ความรับผิดชอบ และการปฏิบัติตามระเบียบมาตรฐานอย่างเคร่งครัด ภายใต้บริบทเช่นนี้ พนักงานอาจมีพื้นที่ในการปรับเปลี่ยนขอบเขตงาน วิธีการทำงาน หรือความสัมพันธ์ในการทำงานน้อยกว่าบริบทงานที่ยืดหยุ่นสูงกว่า ทำให้การจัดแจงในงานแม้มีแนวโน้มเชิงบวก แต่ยังไม่เพียงพอจะผลักดันความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผลการวิจัยครั้งนี้จึงชี้ว่า หากองค์การต้องการให้การจัดแจงในงานนำไปสู่ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนได้ชัดเจนขึ้น อาจต้องส่งเสริมควบคู่กับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา การออกแบบงานที่เปิดพื้นที่ให้พนักงานใช้ดุลยพินิจได้อย่างเหมาะสม และการสร้างความสัมพันธ์ในการทำงานที่เอื้อต่อการปรับตัวเชิงรุกของพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับข้อค้นพบของงานสาย Irfan ที่ชี้ว่าการจัดแจงในงานมักทำงานได้เด่นชัดเมื่อมีทรัพยากรสนับสนุนจากบริบทร่วมด้วย

5.3.2.5 ภาวะลื่นไหลในการทำงานกับพันธะทางใจในงาน

ผลการวิจัยพบว่า ภาวะลื่นไหลในการทำงานมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อพันธะทางใจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยโมเดลหลังการปรับ มีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ .268 และสนับสนุนสมมติฐานที่ 5 สะท้อนให้เห็นว่า เมื่อพนักงานมีประสบการณ์การทำงานที่จดจ่อ มีความรื่นรมย์ในการทำงาน และมีแรงจูงใจภายในต่อการทำงานมากขึ้น ย่อมมีแนวโน้มที่จะเกิดความทุ่มเท ความกระตือรือร้น และความผูกพันทางจิตใจต่อการทำงานมากขึ้นตามไปด้วย

ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับ Geyser และคณะ (2015) ที่พบว่า ภาวะลื่นไหลในการทำงานมีความสัมพันธ์กับพันธะทางใจในงาน โดยเฉพาะองค์ประกอบด้านความหมกมุ่นกับงานและความรื่นรมย์ในการทำงาน ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าเมื่อบุคคลมีประสบการณ์การทำงานที่จดจ่อเพลิดเพลิน และมีแรงจูงใจภายในต่อการทำงานมากขึ้น ก็ย่อมมีแนวโน้มที่จะเกิดความกระปรี้กระเปร่า การอุทิศตน และความจดจ่อกับงานมากขึ้นตามไปด้วย เมื่อพิจารณาร่วมกับแนวคิดพันธะทางใจในงานของ Schaufeli และ Bakker ซึ่งประกอบด้วยความกระปรี้กระเปร่า การอุทิศตน

และความจดจ่อกับงาน ก็ยิ่งเห็นได้ว่าภาวะลื่นไหลในการทำงานและพันธะทางใจในงานต่างเป็นประสบการณ์เชิงบวกที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงาน และมีฐานร่วมอยู่ที่การใช้พลังทางจิตใจไปกับงานอย่างเต็มที่

นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับ Weintraub และคณะ (2023) ที่เสนอโมเดลการควบคุมทางการรับรู้เพื่อสร้างภาวะลื่นไหลในการทำงาน โดยอธิบายว่า ภาวะลื่นไหลในการทำงานเกี่ยวข้องกับความสามารถในโฟกัสและกำกับทรัพยากรทางปัญญาไปสู่งานอย่างมีประสิทธิภาพ และผลลัพธ์ของแบบจำลองดังกล่าวครอบคลุมทั้งผลการปฏิบัติงาน พันธะทางใจในงาน และภาวะหมดไฟในการทำงาน ประเด็นนี้ช่วยอธิบายข้อค้นพบของการวิจัยครั้งนี้ได้ว่า เมื่อบุคคลสามารถคงสมาธิ ควบคุมความสนใจ และดำรงประสบการณ์เชิงบวกในขณะทำงานได้ต่อเนื่อง บุคคลย่อมมีแนวโน้มจะรู้สึกมีพลัง ทุ่มเท และมีส่วนร่วมกับงานมากขึ้น จนนำไปสู่พันธะทางใจในงานที่สูงขึ้น

ผลการวิจัยครั้งนี้ยังได้รับการสนับสนุนเพิ่มเติมจากผลการวิจัยเชิงคุณภาพในระยะที่ 3 ของงานวิจัยเดียวกัน ซึ่งผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนใหญ่มองว่า ภาวะลื่นไหลในการทำงานส่งผลต่อพันธะทางใจในงานในทางบวก โดยช่วยให้บุคคลทำงานอย่างมีสมาธิ จดจ่อ เพลิดเพลิน และมีความสุขกับงานมากขึ้น จนนำไปสู่ความทุ่มเท ความรู้สึกอยากทำงานต่อ และความผูกพันกับงานที่สูงขึ้น แม้ผู้ให้ข้อมูลบางรายจะสะท้อนว่า ความสัมพันธ์ดังกล่าวยังต้องอาศัยปัจจัยอื่นร่วมด้วย เช่น ความหมายของงาน ผลลัพธ์ของงาน ความก้าวหน้า และบริบทขององค์การ แต่ก็ยืนยันตรงกันว่าภาวะลื่นไหลในการทำงานเป็นปัจจัยสำคัญที่เอื้อต่อพันธะทางใจในงาน

เมื่อพิจารณาในบริบทของพนักงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค ข้อค้นพบนี้ยิ่งมีความสำคัญ เนื่องจากลักษณะงานขององค์การประเภทดังกล่าวต้องอาศัยความต่อเนื่องของบริการ ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ ความถูกต้อง และความน่าเชื่อถือของการปฏิบัติงานอยู่เสมอ ดังนั้น หากพนักงานสามารถเข้าสู่ภาวะลื่นไหลในการทำงานได้ ย่อมช่วยให้บุคลากรมีพลังในการทำงานมากขึ้น รู้สึกทุ่มเทและผูกพันกับงานของตนมากขึ้น และพร้อมรักษาคุณภาพการปฏิบัติงานในระยะยาว ข้อค้นพบนี้จึงบ่งชี้ว่าองค์การควรให้ความสำคัญกับการออกแบบสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการเกิดภาวะลื่นไหลในการทำงาน เช่น การกำหนดเป้าหมายงานให้ชัดเจน การให้ข้อมูลป้อนกลับที่เหมาะสม การลดสิ่งรบกวนที่ไม่จำเป็น และการออกแบบงานให้มีความท้าทายสอดคล้องกับทักษะของพนักงาน เพื่อเสริมสร้างพันธะทางใจในงานของบุคลากรต่อไป

5.3.2.6 การใช้จุดแข็งกับพันธะทางใจในงาน

ผลการวิจัยพบว่า การใช้จุดแข็งมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อพันธะทางใจในงาน ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ โดยในโมเดลหลังการปรับ มีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ .037 ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติจึงปฏิเสธสมมติฐานที่ 6 ของการวิจัย สะท้อนให้เห็นว่า แม้การใช้จุดแข็งจะมีแนวโน้มเชิง

บวกต่อพันธะทางใจในงาน แต่ในกลุ่มพนักงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภคของการวิจัยครั้งนี้ ความสัมพันธ์ดังกล่าวยังไม่เด่นชัดเพียงพอในระดับอิทธิพลทางตรง อย่างไรก็ดี

ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับ Meyers และ Van Woerkom (2017) ในบางส่วน โดยงานดังกล่าวไม่พบผลทางตรงของกิจกรรมแทรกแซงด้านการใช้จุดแข็งต่อผลลัพธ์ด้านการทำงานทุกตัวแปร ซึ่งรวมไปถึงการไม่มีอิทธิพลต่อพันธะทางใจในงานอีกด้วย แต่พบผลทางอ้อมผ่านอารมณ์เชิงบวก ซึ่งสะท้อนว่าอิทธิพลของการใช้จุดแข็งอาจไม่ได้ปรากฏในรูปทางตรงเสมอไป หากอาจต้องผ่านกลไกทางจิตวิทยาบางประการก่อนจึงจะนำไปสู่ผลลัพธ์เชิงบวกในงานได้ เมื่อนำมาอธิบายร่วมกับผลการวิจัยครั้งนี้ จึงอาจกล่าวได้ว่า การใช้จุดแข็งของพนักงานอาจยังไม่เพียงพอที่จะผลักดันพันธะทางใจในงานโดยตรง แต่มีแนวโน้มส่งผลผ่านการเสริมสร้างความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน ซึ่งเป็นตัวแปรส่งผ่านสำคัญในโมเดลนี้

ในอีกด้านหนึ่ง Meyers และคณะ (2019) พบว่า การรับรู้ว่าองค์การสนับสนุนให้พนักงานใช้จุดแข็งของตนมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพันธะทางใจในงานอย่างสม่ำเสมอในหลายประเทศ ข้อค้นพบนี้ชี้ว่า ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้จุดแข็งกับพันธะทางใจในงานอาจมิได้ขึ้นอยู่เพียงการมีจุดแข็งหรือการใช้จุดแข็งของบุคคลเท่านั้น แต่ยังขึ้นกับบริบทองค์การที่เปิดโอกาส สนับสนุน และให้คุณค่ากับการใช้จุดแข็ง รวมถึงบริบทต่าง ๆ ทางสังคมมีผลด้วยเช่นเดียวกัน ดังนั้น การที่การวิจัยครั้งนี้ไม่พบอิทธิพลทางตรงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จึงอาจสะท้อนได้ว่า ในบริบทของกลุ่มตัวอย่าง การใช้จุดแข็งอาจยังไม่ได้รับการหนุนเสริมจากองค์การมากพอ จนทำให้ผลต่อพันธะทางใจในงานไม่เด่นชัดในทางตรง แม้จะยังมีทิศทางเป็นบวกก็ตาม

ผลการวิจัยครั้งนี้ยังได้รับการสนับสนุนเพิ่มเติมจากข้อมูลเชิงคุณภาพในระยะที่ 3 ซึ่งพบว่า ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มองว่า การใช้จุดแข็งช่วยให้บุคคลรู้สึกสนุกกับงาน มีความมั่นใจภาคภูมิใจในตนเอง และรู้สึกอยากมีส่วนร่วมกับงานมากขึ้น แต่ขณะเดียวกันก็สะท้อนว่า อิทธิพลของการใช้จุดแข็งต่อพันธะทางใจในงานจะเกิดขึ้นได้ดีเมื่อมีเงื่อนไขสนับสนุนร่วมด้วย เช่น การจัดคนให้เหมาะกับงาน ความปลอดภัยทางจิตใจ การเปิดโอกาสให้แสดงศักยภาพ และการมีผู้บังคับบัญชาที่รู้จักใช้คนตามจุดแข็งของแต่ละบุคคล ข้อค้นพบเชิงคุณภาพนี้สอดรับกับผลวิจัยเชิงปริมาณอย่างมาก เพราะช่วยอธิบายว่าเหตุใดความสัมพันธ์จึงมีทิศทางบวก แต่ไม่เด่นชัดในทางตรง

เมื่อพิจารณาในบริบทของพนักงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค ข้อค้นพบนี้ยิ่งมีความสำคัญ เนื่องจากลักษณะงานขององค์การประเภทดังกล่าวมักมีข้อกำหนดด้านบทบาทภารกิจ และมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ค่อนข้างชัดเจน ทำให้พนักงานอาจมีโอกาสจำกัดในการปรับงานให้สอดคล้องกับจุดแข็งของตนอย่างเต็มที่ บริบทดังกล่าวอาจเป็นเหตุหนึ่งที่ทำให้ไม่พบอิทธิพลทางตรงต่อพันธะทางใจในงานอย่างเด่นชัดในกลุ่มตัวอย่างนี้ ดังนั้น หากองค์การต้องการให้การใช้จุดแข็งนำไปสู่พันธะทางใจในงานได้ชัดเจนขึ้น ควรส่งเสริมมากกว่าการกระตุ้นให้พนักงานรู้จักจุดแข็ง

ของตนเพียงอย่างเดียว แต่ควรออกแบบงานและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เอื้อต่อการใช้จุดแข็งจริงในการปฏิบัติงาน รวมทั้งสนับสนุนผู้บังคับบัญชาให้สามารถมอบหมายงานและใช้ศักยภาพของบุคลากรได้อย่างเหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับหลักฐานที่ชี้ว่าการสนับสนุนจากองค์การและบริบทการทำงานมีบทบาทสำคัญต่อความเชื่อมโยงระหว่างการใช้จุดแข็งกับพันธะทางใจในงาน

5.3.2.7 การจัดแจงในงานกับพันธะทางใจในงาน

ผลการวิจัยพบว่า การจัดแจงในงานมีอิทธิพลทางตรงต่อพันธะทางใจในงาน ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ โดยในโมเดลหลังการปรับ โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ -0.041 ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ 7 ของการวิจัย สะท้อนให้เห็นว่า แม้การจัดแจงในงานจะเป็นพฤติกรรมเชิงรุกที่มุ่งปรับงานให้สอดคล้องกับตนเอง แต่ในกลุ่มพนักงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภคของการวิจัยครั้งนี้ การจัดแจงในงานยังไม่มากพอที่จะส่งผลให้เกิดพันธะทางใจในงานอย่างชัดเจน

ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับ Bakker และ Oerlemans (2019) ที่ชี้ว่าการจัดแจงในงานไม่ได้ส่งผลเชิงบวกต่อพันธะทางใจในงานเสมอไป เพราะการจัดแจงในงานบางรูปแบบอาจนำไปสู่การสิ้นเปลืองพลังงานได้ โดยเฉพาะเมื่อบุคคลพยายามปรับงานมากเกินไปหรือเลือกจัดแจงงานในลักษณะที่ลดข้อเรียกร้องจากงานมากกว่าการเพิ่มทรัพยากรหรือความท้าทายของงาน เมื่อนำมาอธิบายร่วมกับผลการวิจัยครั้งนี้ จึงอาจกล่าวได้ว่า การจัดแจงในงานของพนักงานอาจไม่ได้เกิดขึ้นในรูปแบบที่เอื้อต่อการเพิ่มความกระปรี้กระเปร่า ความทุ่มเท และความจดจ่อกับงานเสมอไป แต่บางกรณีอาจเป็นการปรับตัวเพื่อลดแรงกดดันเฉพาะหน้า จึงไม่สามารถผลักดันพันธะทางใจในงานให้สูงขึ้นได้อย่างมีนัยสำคัญ

นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับ Lichtenthaler และ Fischbach (2019) ที่สรุปจากการวิเคราะห์อภิมานว่า การจัดแจงในงานแบบมุ่งส่งเสริมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลลัพธ์ด้านแรงจูงใจและผลการทำงาน ขณะที่การจัดแจงในงานแบบมุ่งป้องกันมีความสัมพันธ์เชิงลบกับผลลัพธ์ดังกล่าว รวมถึงพันธะทางใจในงานด้วย ประเด็นนี้ช่วยอธิบายผลการวิจัยครั้งนี้ได้อย่างชัดเจนว่า การจัดแจงในงานไม่ใช่ตัวแปรที่ให้ผลทางบวกโดยอัตโนมัติ แต่ผลจะขึ้นอยู่กับลักษณะของการจัดแจงในงานว่ามุ่งเพิ่มทรัพยากรและความท้าทาย หรือมุ่งหลีกเลี่ยงและลดข้อเรียกร้องของงานเป็นสำคัญ

ในอีกด้านหนึ่ง Jiang และคณะ (2022) พบว่า การจัดแจงในงานมีอิทธิพลทางตรงต่อพันธะทางใจในงาน และยังทำหน้าที่เป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างข้อเรียกร้องและทรัพยากรในงานกับพันธะทางใจในงานของผู้ปฏิบัติงานค้าปลีกยาสูบในจีน ข้อค้นพบนี้แสดงให้เห็นว่าความสัมพันธ์ระหว่างการจัดแจงในงานกับพันธะทางใจในงานอาจปรากฏชัดในบริบทที่พนักงานมีพื้นที่ให้ปรับงานของตนเองได้ และมีทรัพยากรสนับสนุนเพียงพอ อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยครั้งนี้ไม่

พบอิทธิพลดังกล่าวอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จึงสะท้อนว่าบริบทของพนักงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภคอาจแตกต่างจากบริบทดังกล่าวพอสมควร

กล่าวอีกนัยหนึ่ง การจัดแจงในงานตามแนวคิดของ Wrzesniewski และ Dutton (2001) เป็นการที่พนักงานปรับเปลี่ยนขอบเขตด้านงาน ด้านความสัมพันธ์ และด้านความคิดเพื่อให้งานสอดคล้องกับตนเองมากขึ้น แต่การที่พฤติกรรมดังกล่าวจะนำไปสู่พันธะทางใจในงานหรือไม่นั้นย่อมขึ้นอยู่กับระดับอิสระในการทำงาน ความยืดหยุ่นของบทบาทงาน และบรรยากาศขององค์การที่เปิดพื้นที่ให้พนักงานปรับงานของตนได้จริง ในบริบทที่งานถูกกำหนดด้วยระเบียบ ขั้นตอน และมาตรฐานอย่างชัดเจน การจัดแจงในงานอาจเกิดขึ้นได้จำกัด หรือเกิดในลักษณะเชิงรับมากกว่าเชิงรุก จึงทำให้ผลต่อพันธะทางใจในงานไม่เด่นชัดนัก

เมื่อพิจารณาในบริบทของพนักงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค ข้อค้นพบนี้ยิ่งมีความสำคัญ เนื่องจากองค์การลักษณะดังกล่าวมีภารกิจให้บริการสาธารณะอย่างต่อเนื่อง ต้องรักษาความถูกต้อง ความน่าเชื่อถือ และมาตรฐานการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ส่งผลให้พนักงานอาจมีอิสระจำกัดในการปรับเปลี่ยนขอบเขตงานหรือวิธีทำงานของตน ดังนั้น การจัดแจงในงานเพียงลำพังจึงอาจยังไม่เพียงพอที่จะก่อให้เกิดพันธะทางใจในงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผลการวิจัยครั้งนี้จึงชี้ว่า หากองค์การต้องการให้การจัดแจงในงานนำไปสู่พันธะทางใจในงานได้ชัดเจนขึ้น ควรส่งเสริมควบคู่กับการออกแบบงานที่เอื้อต่อดุลยพินิจของพนักงาน การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา และการสร้างบรรยากาศการทำงานที่เปิดโอกาสให้พนักงานปรับบทบาทงานอย่างเหมาะสมภายใต้กรอบมาตรฐานขององค์การ

5.3.2.8 ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนกับพันธะทางใจในงาน

ผลการวิจัยพบว่า ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนมีอิทธิพลทางตรงต่อพันธะทางใจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยในโมเดลหลังการปรับ ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนมีค่าอิทธิพลทางตรงต่อพันธะทางใจในงานเท่ากับ .669 จึงยอมรับสมมติฐานที่ 8 ของการวิจัย สะท้อนให้เห็นว่าเมื่อพนักงานมีสุขภาพที่ดี มีส่วนร่วมในการทำงาน มีแรงจูงใจ และมีความสามารถในการทำงานอย่างต่อเนื่อง ย่อมเอื้อต่อการเกิดความกระปรี้กระเปร่า การอุทิศตน และความจดจ่อกับงานมากขึ้น อันเป็นลักษณะสำคัญของพันธะทางใจในงาน

ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับ Alcover และคณะ (2021) ที่ทบทวนวรรณกรรมแบบบูรณาการและสรุปว่า ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ด้านงานและสุขภาวะหลายด้าน โดยในกลุ่มผลสืบเนื่องด้านงานมีทั้งพันธะทางใจในงานและความพึงพอใจในงานรวมอยู่ด้วย ข้อค้นพบนี้จึงสนับสนุนผลการวิจัยครั้งนี้อย่างชัดเจนว่า ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนมิได้เป็นเพียงคุณลักษณะของการคงศักยภาพในการทำงานเท่านั้น แต่ยังเป็นฐานสำคัญของการที่พนักงานจะรู้สึกมีพลัง ทุ่มเท และจดจ่อกับงานของตน

นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับ Gürbüz และคณะ (2024) ที่ศึกษาความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนกับผลลัพธ์ด้านงานในระยะยาว และพบว่า ตัวแปรดังกล่าวมีความเชื่อมโยงเชิงบวกกับผลลัพธ์สำคัญหลายด้าน รวมถึงพันธะทางใจในงานและผลการปฏิบัติงาน ประเด็นนี้ช่วยยืนยันว่า เมื่อพนักงานรับรู้ว่าตนมีทรัพยากร ความพร้อม และศักยภาพเพียงพอที่จะทำงานได้อย่างต่อเนื่องในปัจจุบันและอนาคต ย่อมมีแนวโน้มที่จะทำงานด้วยพลังและความทุ่มเทมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยครั้งนี้ที่พบอิทธิพลทางตรงของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนต่อพันธะทางใจในงานอย่างเด่นชัด

ผลการวิจัยครั้งนี้ยังสอดคล้องในเชิงสนับสนุนกับ Van Der Meer และคณะ (2015) ที่เสนอให้พันธะทางใจในงานเป็นหนึ่งในตัวชี้วัดสำคัญของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน ข้อค้นพบดังกล่าวช่วยสนับสนุนในเชิงแนวคิดว่า ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนและพันธะทางใจในงานมีความเชื่อมโยงกันอย่างใกล้ชิด เนื่องจากเมื่อบุคลากรยังคงมีพลังในการทำงาน มีความทุ่มเทและมีความจดจ่อกับงาน ก็ย่อมสะท้อนถึงความพร้อมและศักยภาพในการทำงานอย่างต่อเนื่องในระยะยาวได้เช่นกัน

อีกทั้งยังสอดคล้องกับ Van Dam และคณะ (2017) ที่เสนอว่า งานที่มีคุณค่าในตัวเองและบรรยากาศการทำงานที่สนับสนุนมีความสำคัญต่อการจ้างงานอย่างยั่งยืน โดยงานของพวกเขาชี้ให้เห็นว่าความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนมีอิทธิพลต่อพันธะทางใจในงาน ซึ่งเกี่ยวข้องกับการที่พนักงานรับรู้งานว่ามีความหมาย มีคุณค่า และเอื้อต่อการดำรงอยู่ในงานต่อไป เมื่อนำมาอธิบายร่วมกับผลการวิจัยครั้งนี้ จึงอาจกล่าวได้ว่า เมื่อพนักงานรับรู้ว่าตนยังสามารถทำงานได้อย่างมีคุณค่าและมีศักยภาพรองรับงานในระยะยาว ย่อมส่งเสริมให้เกิดความผูกพันทางใจต่อบทบาทงานของตนมากขึ้นด้วย

กล่าวอีกนัยหนึ่ง ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนอาจเป็นเงื่อนไขพื้นฐานที่ทำให้พนักงานสามารถทุ่มเทพลังให้กับงานได้อย่างต่อเนื่อง เพราะเมื่อบุคคลมีสุขภาพดี มีแรงจูงใจ มีส่วนร่วม และมีความสามารถเพียงพอในการทำงาน บุคคลย่อมไม่ต้องใช้พลังจำนวนมากไปกับการประคองตนเองให้อยู่รอดในงาน แต่สามารถนำพลังดังกล่าวไปลงทุนกับการทำงานอย่างเต็มที่ได้มากขึ้น สภาวะเช่นนี้ย่อมเอื้อต่อความกระปรี้กระเปร่า การอุทิศตน และความจดจ่อกับงาน ซึ่งเป็นแกนหลักของพันธะทางใจในงานโดยตรง

ผลการวิจัยครั้งนี้ยังสอดคล้องกับข้อความทบทวนวรรณกรรมระบุว่าความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนมีความสัมพันธ์กับพันธะทางใจในงาน และยังเชื่อมโยงกับผลลัพธ์เชิงบวกด้านงานและสุขภาวะอื่น ๆ ด้วย เมื่อนำมาพิจารณาร่วมกับผลเชิงประจักษ์ของการวิจัยครั้งนี้ จึงยิ่งยืนยันได้ว่า ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนเป็นปัจจัยสำคัญต่อการหล่อเลี้ยงพันธะทางใจในงานของพนักงาน ไม่ใช่เพียงผลลัพธ์ปลายทางของการพัฒนาแรงงานเท่านั้น

เมื่อพิจารณาในบริบทของพนักงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค ข้อค้นพบนี้ยิ่งมีความสำคัญ เนื่องจากองค์การลักษณะดังกล่าวมีภารกิจให้บริการสาธารณะอย่างต่อเนื่อง ต้องอาศัยความพร้อมของบุคลากรทั้งด้านสุขภาพ แรงจูงใจ การมีส่วนร่วม และความสามารถในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ ดังนั้น หากองค์การสามารถส่งเสริมความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของพนักงานได้ ย่อมช่วยให้บุคลากรเกิดพันธะทางใจในงานมากขึ้น และพร้อมรักษาคุณภาพการปฏิบัติงานในระยะยาวได้ดียิ่งขึ้น ข้อค้นพบนี้จึงบ่งชี้ว่าองค์การควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาสุขภาวะของพนักงาน การเสริมสร้างแรงจูงใจ การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการทำงาน และการพัฒนาความสามารถอย่างต่อเนื่อง เพื่อธำรงทั้งความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนและพันธะทางใจในงานควบคู่กันไป

5.3.2.9 ภาวะลื่นไหลในการทำงานกับพันธะทางใจในงานผ่านความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน

ผลการวิจัยพบว่า ภาวะลื่นไหลในการทำงานมีอิทธิพลทางอ้อมในเชิงบวกต่อพันธะทางใจในงานผ่านความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน โดยมีค่าอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ .355 สะท้อนให้เห็นว่า ภาวะลื่นไหลในการทำงานมิได้ส่งผลต่อพันธะทางใจในงานเพียงโดยตรงเท่านั้น แต่ยังสามารถส่งผ่านอิทธิพลบางส่วนผ่านความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของพนักงานได้อีกด้วย

สะท้อนให้เห็นว่า ภาวะลื่นไหลในการทำงานมิได้ส่งผลต่อพันธะทางใจในงานเฉพาะในลักษณะอิทธิพลทางตรงเท่านั้น หากยังส่งผลผ่านการเสริมสร้างความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของพนักงานด้วย กล่าวคือ เมื่อพนักงานมีความจดจ่อกับงาน มีความรื่นรมย์ในการทำงาน และมีแรงจูงใจภายในต่อการทำงานมากขึ้น ย่อมเอื้อต่อการรักษาศักยภาพในการทำงานอย่างต่อเนื่อง ทั้งด้านสุขภาพ การมีส่วนร่วม แรงจูงใจ และความสามารถในการทำงาน และเมื่อพนักงานรับรู้ว่าตนสามารถทำงานได้อย่างต่อเนื่องและมั่นคง ก็ย่อมมีแนวโน้มที่จะเกิดความกระปรี้กระเปร่า การอุทิศตน และความจดจ่อกับงานมากขึ้นตามไปด้วย

ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับ Van Der Heijden และ Bakker (2011) ที่เสนอว่าภาวะลื่นไหลในการทำงานเป็นกลไกสำคัญที่เชื่อมโยงทรัพยากรจากงานไปสู่การยกระดับความสามารถในการทำงานของบุคลากร โดยสาระสำคัญของงานดังกล่าวชี้ให้เห็นว่า เมื่อบุคคลทำงานในบริบทที่เอื้อต่อการเกิดประสบการณ์เชิงบวกในการทำงาน บุคคลย่อมสามารถพัฒนาและธำรงความสามารถในการทำงานของตนได้ดีกว่าเดิม เมื่อนำมาอธิบายร่วมกับผลการวิจัยครั้งนี้ จึงอาจกล่าวได้ว่า ภาวะลื่นไหลในการทำงานทำหน้าที่เป็นแรงผลักสำคัญที่ช่วยให้พนักงานสามารถคงศักยภาพในการทำงานไว้ได้อย่างยั่งยืน ก่อนจะส่งต่อผลเชิงบวกดังกล่าวไปยังพันธะทางใจในงานในลำดับถัดไป

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ Alcover และ (2021) ที่สรุปจากการทบทวนวรรณกรรมว่า ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ด้านงานหลายประการ รวมถึงพันธะทางใจในงานด้วย ดังนั้น เมื่อพิจารณาร่วมกับผลการวิจัยครั้งนี้ จึงอธิบายได้ว่า ภาวะลื่นไหลในการทำงานมิได้เพียงทำให้บุคคลรู้สึกทำงานได้อย่างราบรื่นในช่วงเวลาหนึ่งเท่านั้น แต่ยังช่วยเสริมฐานทรัพยากรด้านการทำงานในระยะยาวผ่านความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน ซึ่งท้ายที่สุดนำไปสู่การเกิดพันธะทางใจในงานที่สูงขึ้นได้อย่างมีนัยสำคัญ

กล่าวอีกนัยหนึ่ง ภาวะลื่นไหลในการทำงานมิได้เป็นเพียงสภาวะที่พนักงานรู้สึกทำงานได้อย่างไหลลื่นในช่วงเวลาหนึ่งเท่านั้น แต่ยังเป็นกลไกทางจิตวิทยาที่หล่อเลี้ยงพันธะทางใจในงานโดยตรง เพราะเมื่อบุคคลทำงานด้วยความจดจ่อและเพลิดเพลิน งานจะไม่ถูกมองเป็นเพียงภาระหากกลับกลายเป็นกิจกรรมที่มีความหมายและท้าทายอย่างเหมาะสม สภาวะเช่นนี้ย่อมเอื้อให้บุคคลเต็มใจทุ่มเทพลังงานให้กับงาน รู้สึกผูกพันกับบทบาทของตน และรักษาความสม่ำเสมอของแรงขับในการทำงานได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับการที่ภาวะลื่นไหลในการทำงานมีทั้งอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมผ่านความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนต่อพันธะทางใจในงานในโมเดลของการวิจัยครั้งนี้

5.3.2.10 การใช้จุดแข็งกับพันธะทางใจในงานผ่านความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน

ผลการวิจัยพบว่า การใช้จุดแข็งมีอิทธิพลทางอ้อมในเชิงบวกต่อพันธะทางใจในงานผ่านความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน โดยมีค่าอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ .184 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สะท้อนให้เห็นว่า แม้การใช้จุดแข็งจะไม่ส่งผลต่อพันธะทางใจในงานโดยตรงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่การใช้จุดแข็งอาจส่งผลต่อพันธะทางใจในงานได้ผ่านการยกระดับความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของพนักงาน

แม้การใช้จุดแข็งจะไม่ส่งผลทางตรงต่อพันธะทางใจในงานอย่างเด่นชัดในกลุ่มตัวอย่างนี้ แต่การใช้จุดแข็งยังสามารถส่งผลต่อพันธะทางใจในงานได้ผ่านการเสริมสร้างความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน กล่าวคือ เมื่อพนักงานสามารถนำศักยภาพที่ตนถนัดมาใช้ในการทำงานและความสัมพันธ์ในการทำงานได้อย่างเหมาะสม ย่อมช่วยให้เกิดความมั่นใจ ความพร้อมในการทำงาน แรงจูงใจ และการมีส่วนร่วมในการทำงานมากขึ้น ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้ล้วนเป็นฐานสำคัญของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน และเมื่อความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนเพิ่มขึ้น ก็ย่อมนำไปสู่ระดับพันธะทางใจในงานที่สูงขึ้นในที่สุด

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ Van Woerkom และคณะ (2016) ที่พบว่า การใช้จุดแข็งมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพันธะทางใจในงานแบบรายสัปดาห์ โดยความสัมพันธ์ดังกล่าวดำเนินผ่านความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง กล่าวคือ เมื่อพนักงานได้ใช้จุดแข็งของตนมากขึ้นก็จะมีแนวโน้มรู้สึกว่าตนทำงานได้ดีและสามารถรับมือกับงานได้มากขึ้น ก่อนจะนำไปสู่พันธะทางใจ

ในงานที่สูงขึ้น ประเด็นนี้ช่วยอธิบายข้อค้นพบของการวิจัยครั้งนี้ได้อย่างตรงประเด็นว่า ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้จุดแข็งกับพันธะทางใจในงานอาจไม่จำเป็นต้องเกิดขึ้นแบบทางตรงเสมอไป แต่สามารถเกิดผ่านตัวแปรเชิงทรัพยากรภายในของบุคคลหรือผ่านสภาวะการทำงานเชิงบวกอื่นก่อน แล้วจึงค่อยนำไปสู่ความทุ่มเทและความผูกพันกับงาน

ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับ Meyers และ Van Woerkom (2017) ที่ไม่พบอิทธิพลทางตรงของการแทรกแซงด้านการใช้จุดแข็งต่อพันธะทางใจในงาน แต่พบอิทธิพลทางอ้อมผ่านอารมณ์เชิงบวก ซึ่งชี้ให้เห็นอย่างชัดเจนว่า ผลของการใช้จุดแข็งอาจไม่ปรากฏในรูปความสัมพันธ์ทางตรงเสมอไป หากแต่ต้องอาศัยกลไกส่งผ่านบางประการก่อนจึงจะนำไปสู่ผลลัพธ์ด้านการทำงานที่พึงประสงค์ได้ เมื่อนำมาอธิบายร่วมกับผลการวิจัยครั้งนี้ จึงอาจกล่าวได้ว่า ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนทำหน้าที่คล้ายกลไกส่งผ่านดังกล่าว โดยช่วยแปลงผลของการใช้จุดแข็งให้กลายเป็นผลลัพธ์เชิงบวกด้านพันธะทางใจในงานได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

กล่าวอีกนัยหนึ่ง การใช้จุดแข็งอาจไม่ได้นำไปสู่พันธะทางใจในงานทันทีในทุกบริบท เพราะแม้บุคคลจะรู้ว่าตนเองมีจุดแข็งและพยายามใช้จุดแข็งนั้นในการทำงาน แต่หากลักษณะงาน บทบาทหน้าที่ หรือระบบการทำงานไม่ได้เอื้อให้ใช้จุดแข็งอย่างเต็มที่ ผลเชิงบวกต่อความกระปรี้กระเปร่า การอุทิศตน และความจดจ่อกับงานก็อาจยังไม่เกิดขึ้นเด่นชัดได้ ในทางกลับกัน หากการใช้จุดแข็งช่วยให้บุคคลรู้สึกว่าตนทำงานได้ดีขึ้น มีคุณค่ามากขึ้น และสามารถธำรงศักยภาพในการทำงานได้ดีขึ้น ผลลัพธ์ดังกล่าวย่อมมีโอกาสส่งต่อไปยังพันธะทางใจในงานผ่านความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับรูปแบบผลทางอ้อมที่พบในโมเดลของการวิจัยครั้งนี้

5.3.2.11 การจัดแจงในงานกับพันธะทางใจในงานผ่านความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน

ผลการวิจัยพบว่า การจัดแจงในงานมีอิทธิพลทางอ้อมในเชิงบวกต่อพันธะทางใจในงานผ่านความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน โดยมีค่าอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ .067 แต่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ สะท้อนให้เห็นว่า การจัดแจงในงานในการวิจัยครั้งนี้ยังไม่สามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของพันธะทางใจในงานผ่านความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนได้อย่างชัดเจน

แม้การจัดแจงในงานจะมีแนวโน้มส่งผลต่อพันธะทางใจในงานผ่านความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนในทิศทางบวก แต่ผลดังกล่าวยังไม่เด่นชัดเพียงพอในกลุ่มตัวอย่างนี้ กล่าวคือ แม้พนักงานจะมีการปรับ เปลี่ยน หรือออกแบบงานของตนให้สอดคล้องกับความสามารถ ความสนใจ และบริบทการทำงานมากขึ้น แต่การปรับเปลี่ยนดังกล่าวอาจยังไม่มากพอที่จะยกระดับความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนอย่างชัดเจนในทุกมิติ ทั้งด้านสุขภาพ การมีส่วนร่วม แรงจูงใจ และความสามารถ และเมื่อความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนยังไม่ได้รับการส่งเสริมอย่างเด่นชัดมากพอ อิทธิพลทางอ้อมที่ส่งต่อไปยังพันธะทางใจในงานจึงไม่ชัดเจนตามไปด้วย

ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับ Bakker และ Oerlemans (2019) และ Lichtenthaler และ Fischbach (2019) ที่สะท้อนว่า การจัดแจงในงานมิได้ให้ผลเชิงบวกต่อผลลัพธ์ด้านการทำงานอย่างสม่ำเสมอในทุกบริบท หากแต่ขึ้นอยู่กับรูปแบบของการจัดแจงในงานและเงื่อนไขของงานแวดล้อมร่วมด้วย เมื่อนำมาอธิบายร่วมกับผลการวิจัยครั้งนี้ จึงอาจกล่าวได้ว่า แม้การจัดแจงในงานจะเป็นพฤติกรรมเชิงรุกที่มีศักยภาพในการช่วยให้พนักงานปรับงานของตนให้เหมาะสมมากขึ้น แต่ในบริบทของพนักงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค ซึ่งงานจำนวนมากมีโครงสร้าง ขอบเขตหน้าที่ และระเบียบการปฏิบัติงานค่อนข้างชัดเจน การจัดแจงในงานอาจยังไม่สามารถส่งผลผ่านความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนไปสู่พันธะทางใจในงานได้อย่างเด่นชัด

กล่าวอีกนัยหนึ่ง การจัดแจงในงานอาจไม่ได้นำไปสู่พันธะทางใจในงานผ่านความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนได้โดยอัตโนมัติในทุกบริบท เพราะแม้บุคคลจะพยายามปรับเปลี่ยนงานของตนเอง แต่หากโครงสร้างงานและองค์การยังจำกัดระดับอิสระในการตัดสินใจหรือเปิดโอกาสให้ปรับงานได้เพียงบางส่วน ผลเชิงบวกต่อการรักษาศักยภาพในการทำงานระยะยาวก็อาจยังไม่เกิดขึ้นเด่นชัดได้ ในทางกลับกัน หากการจัดแจงในงานเกิดขึ้นภายใต้บริบทที่เอื้อต่อการใช้ดุลยพินิจ การปรับวิธีทำงาน และการจัดสมดุลงานตามศักยภาพของตนเองได้มากขึ้น ก็อาจทำให้การจัดแจงในงานสามารถส่งผลผ่านความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนไปสู่พันธะทางใจในงานได้ชัดเจนยิ่งขึ้น ทั้งนี้ ข้อค้นพบจากการวิจัยครั้งนี้จึงสะท้อนว่า เส้นทางอิทธิพลทางอ้อมดังกล่าวยังไม่ใช่เส้นทางที่เด่นชัดในบริบทการวิจัยนี้

5.3.3 การอภิปรายผลการวิจัยระยะที่ 3 การศึกษาเชิงคุณภาพเพื่ออธิบายและยืนยันผลการวิจัย

5.3.3.1 ความหมายของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

5.3.3.1.1 ความหมายของตัวแปรความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน

ผลการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่า ตัวแปรความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน หมายถึง การที่พนักงานสามารถทำงานต่อเนื่องได้ระยะยาวอย่างมีคุณภาพ ข้อค้นพบดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญมิได้มองตัวแปรนี้เพียงในมิติของการที่บุคคลยังคงมีงานทำหรือยังสามารถปฏิบัติงานได้เท่านั้น แต่ยังให้ความสำคัญกับการรักษาคุณภาพของการปฏิบัติงาน ความพร้อมในการทำงาน และการดำรงศักยภาพในการทำงานอย่างต่อเนื่องในระยะยาวร่วมด้วย

ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับ Alcover และคณะ (2021) ที่เสนอว่า ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนเป็นแนวคิดที่มีลักษณะซับซ้อนและมีหลายมิติ โดยเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบเชิงพลวัตที่มีอิทธิพลต่อความสามารถของบุคคลในการธำรงการมีงานทำ สุขภาพ และความผาสุกตลอดช่วงชีวิตการทำงาน ข้อเสนอดังกล่าวช่วยสนับสนุนผลการวิจัยครั้งนี้ว่าความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนมิได้หมายถึงการทำงานได้นานเพียงอย่างเดียว แต่ยังหมายรวมถึงการคงไว้ซึ่งคุณภาพของการทำงานและภาวะพร้อมทำงานของบุคคลในระยะยาวด้วย

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ Fleuren และคณะ (2020) ที่อธิบายว่า ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการทำงานและคงอยู่ในงานได้ในระยะยาว แนวคิดดังกล่าวเน้นให้เห็นว่า ตัวแปรนี้มิใช่เพียงผลลัพธ์ระยะสั้นของการทำงาน หากแต่เป็นศักยภาพที่ต้องดำรงอยู่ต่อเนื่องตามเวลา ดังนั้น ข้อค้นพบเชิงคุณภาพของการวิจัยครั้งนี้ที่ผู้ให้ข้อมูลให้ความสำคัญทั้งต่อความต่อเนื่องและคุณภาพของการทำงาน จึงสอดคล้องกับมุมมองดังกล่าวอย่างชัดเจน เพราะสะท้อนว่าในประสบการณ์จริงของผู้ปฏิบัติงาน ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนมิใช่เพียงคุณลักษณะส่วนบุคคล หากแต่เป็นศักยภาพที่ต้องดำรงอยู่ท่ามกลางบริบทการทำงานจริงด้วย

อีกทั้งยังสอดคล้องกับ Van Der Klink และคณะ (2016) ที่เสนอว่า ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนควรพิจารณาจากการที่บุคคลมีโอกาสและความสามารถในการบรรลุสิ่งที่ตนให้คุณค่าในการทำงาน ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ภายใต้เงื่อนไขที่เอื้อต่อการทำงานและสุขภาวะในระยะยาว แนวคิดนี้ชี้ให้เห็นว่า ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนมิใช่เพียงการที่บุคคลยังทำงานได้หรือยังมีงานทำเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการที่บุคคลสามารถทำงานอย่างมีความหมาย มีคุณค่า และมีเงื่อนไขรองรับการทำงานในระยะยาวด้วย เมื่อนำมาอธิบายร่วมกับผลการวิจัยครั้งนี้ จึงเห็นได้ว่าความหมายที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญสะท้อนออกมา มีสาระสำคัญไปในทิศทางเดียวกับแนวคิดดังกล่าว คือการทำงานอย่างต่อเนื่องโดยยังคงคุณภาพและคุณค่าของการทำงานไว้ได้

เมื่อพิจารณาร่วมกับกรอบแนวคิดของการวิจัยครั้งนี้ จะเห็นได้ว่าข้อค้นพบเชิงคุณภาพดังกล่าวสอดคล้องกับฐานแนวคิดที่ผู้วิจัยใช้ในการศึกษา ซึ่งอธิบายว่าความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนเกี่ยวข้องกับศักยภาพของพนักงานที่จะทำงานได้ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ควบคู่กับการมีสุขภาพที่ดี ความผาสุก และสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน ทั้งยังสอดคล้องกับผลการวิจัยระยะที่ 1 ที่พัฒนาโมเดลการวัดจากองค์ประกอบด้านสุขภาพ การมีส่วนร่วม แรงจูงใจ และความสามารถ และสอดคล้องกับผลการวิจัยระยะที่ 2 ที่ยืนยันบทบาทของตัวแปรนี้ในโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลของการวิจัย ดังนั้น ผลการวิจัยเชิงคุณภาพในระยะที่ 3 จึงช่วยยืนยันในระดับความหมายว่า ตัวแปรความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนตามที่ผู้วิจัยใช้ศึกษานั้นสอดคล้องกับทั้งกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี ผลการวัดเชิงปริมาณ และประสบการณ์จริงของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

กล่าวอีกนัยหนึ่ง ตัวแปรความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนตามข้อค้นพบของการวิจัยครั้งนี้ อาจอธิบายได้ว่าเป็นศักยภาพของบุคคลในการทำงานอย่างต่อเนื่องในระยะยาวโดยยังคงรักษาคุณภาพของการทำงานไว้ได้ ซึ่งความหมายเช่นนี้มีความเหมาะสมอย่างยิ่งกับบริบทของพนักงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค เนื่องจากเป็นกลุ่มบุคลากรที่ต้องปฏิบัติงานภายใต้ภารกิจสาธารณะอย่างต่อเนื่อง งานจึงไม่ได้วัดเพียงว่าทำได้หรือไม่ได้ แต่ยังต้องคำนึงถึงความ

สม่ำเสมอ ความรับผิดชอบ และมาตรฐานของผลการปฏิบัติงานด้วย ดังนั้น การที่ผู้ให้ข้อมูลให้น้ำหนักกับคำว่า อย่างมีคุณภาพ จึงเป็นประเด็นสำคัญที่ช่วยขยายความหมายของตัวแปรนี้ให้ชัดเจนยิ่งขึ้นในบริบทของการวิจัยครั้งนี้

โดยสรุป ผลการวิจัยเชิงคุณภาพชี้ให้เห็นว่า ตัวแปรความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน หมายถึง การที่พนักงานสามารถทำงานต่อเนื่องได้ระยะยาวอย่างมีคุณภาพ ซึ่งสอดคล้องกับ Alcover และคณะ (2021) ที่มองตัวแปรนี้เป็นแนวคิดพหุมิติที่เชื่อมโยงกับสุขภาพ ความผาสุก และการธำรงการทำงานในระยะยาว สอดคล้องกับ Fleuren และคณะ (2020) ที่เน้นความสามารถในการทำงานและคงอยู่ในงานได้ในระยะยาว และสอดคล้องกับ Van Der Klink และคณะ (2016) ที่เน้นการทำงานอย่างมีคุณค่า ภายใต้เงื่อนไขที่เอื้อต่อการทำงานและสุขภาวะ ข้อค้นพบดังกล่าวจึงช่วยยืนยันว่า ตัวแปรความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มีความชัดเจนทั้งในเชิงแนวคิดและในเชิงประสบการณ์จริงของผู้ปฏิบัติงาน

5.3.3.1.2 ความหมายของตัวแปรภาวะลื่นไหลในการทำงาน

ผลการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่า ตัวแปรภาวะลื่นไหลในการทำงาน หมายถึง สภาวะที่บุคคลจดจ่ออยู่กับงานอย่างต่อเนื่องเกิดความไหลลื่นในการทำงาน ข้อค้นพบดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญมิได้มองตัวแปรนี้เพียงในมิติของการตั้งใจทำงานหรือการมีสมาธิต่องานเท่านั้น แต่ยังให้ความสำคัญกับสภาวะการทำงานที่บุคคลสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง ราบรื่น และมีความต่อเนื่องทางจิตใจขณะทำงานด้วย จึงแสดงให้เห็นว่า ภาวะลื่นไหลในการทำงานในมุมมองของผู้ให้ข้อมูลมิใช่เพียงการจดจ่อแบบตึงเครียด หากแต่เป็นสภาวะที่บุคคลเข้าไปอยู่กับงานอย่างเต็มที่จนการทำงานดำเนินไปอย่างไหลลื่น

ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับ Bakker (2008) ที่เสนอว่า ภาวะลื่นไหลในการทำงาน หมายถึง ประสบการณ์เชิงบวกในระยะสั้นที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงาน ซึ่งประกอบด้วยความหมกมุ่นกับงาน ความรื่นรมย์ในการทำงาน และแรงจูงใจภายในต่อการทำงาน แนวคิดดังกล่าวช่วยสนับสนุนผลการวิจัยครั้งนี้อย่างชัดเจน เพราะแม้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจะอธิบายภาวะลื่นไหลในการทำงานด้วยถ้อยคำที่กระชับว่าเป็นการจดจ่อกับงานอย่างต่อเนื่องและเกิดความไหลลื่นในการทำงาน แต่สาระสำคัญของความหมายดังกล่าวก็สอดคล้องกับแก่นของแนวคิดนี้ คือ การที่บุคคลเข้าไปมีส่วนร่วมกับงานอย่างเต็มที่จนเกิดความต่อเนื่องของประสบการณ์ในการทำงาน

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ Csikszentmihalyi (1990) ที่อธิบายว่าภาวะลื่นไหลเป็นสภาวะที่บุคคลจดจ่อกับกิจกรรมอย่างลึกซึ้งจนเกิดความต่อเนื่องของประสบการณ์และรู้สึกกลมกลืนไปกับสิ่งที่กำลังกระทำ แนวคิดดังกล่าวช่วยอธิบายผลการวิจัยครั้งนี้ได้ดี เพราะคำว่า จดจ่ออยู่กับงานอย่างต่อเนื่องเกิดความไหลลื่นในการทำงาน ที่ปรากฏจากข้อมูลเชิงคุณภาพสะท้อนลักษณะสำคัญของประสบการณ์ภาวะลื่นไหลอย่างชัดเจน กล่าวคือ เป็นสภาวะที่บุคคลไม่ได้

เพียงทำงานตามหน้าที่ แต่เข้าสู่สภาวะที่การรับรู้ ความสนใจ และการกระทำดำเนินไปในทิศทางเดียวกันอย่างต่อเนื่อง

อีกทั้งยังสอดคล้องกับ Wolfigiel และ Czerw (2017) ที่พัฒนาเครื่องมือวัดภาวะลื่นไหลในการทำงานและยืนยันว่า ภาวะลื่นไหลในการทำงานสามารถใช้อธิบายประสบการณ์การทำงานที่บุคลากรมีสมาธิ เพลิดเพลิน และมีแรงจูงใจในการทำงานได้อย่างเหมาะสม ข้อเสนอเช่นนี้ช่วยสนับสนุนผลการวิจัยครั้งนี้ว่า แม้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญของการวิจัยระยะที่ 3 จะสรุปความหมายของภาวะลื่นไหลในการทำงานในลักษณะเน้นการจดจ่อและความไหลลื่นของการทำงานเป็นหลัก แต่ความหมายดังกล่าวก็ยังอยู่บนฐานเดียวกับแนวคิดในวรรณกรรมที่มองภาวะลื่นไหลในการทำงานเป็นประสบการณ์เชิงบวกที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงาน

เมื่อพิจารณาร่วมกับผลการวิจัยในระยะที่ 1 จะเห็นได้ว่า ตัวแปรภาวะลื่นไหลในการทำงานของการวิจัยครั้งนี้ได้รับการพัฒนาและทดสอบการวัดบนฐานของ 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ความหมกมุ่นกับงาน ความรื่นรมย์ในการทำงาน และแรงจูงใจภายในต่อการทำงาน ดังนั้น ผลการวิจัยเชิงคุณภาพในระยะที่ 3 ที่พบว่า ภาวะลื่นไหลในการทำงานหมายถึงสภาวะที่บุคคลจดจ่ออยู่กับงานอย่างต่อเนื่องและเกิดความไหลลื่นในการทำงาน จึงถือเป็นการยืนยันในระดับความหมายว่า โครงสร้างของตัวแปรที่ผู้วิจัยใช้ศึกษานั้นสอดคล้องกับประสบการณ์จริงของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ มิได้เป็นเพียงข้อสรุปเชิงทฤษฎีหรือเชิงสถิติเท่านั้น

ขณะเดียวกัน ผลการวิจัยเชิงคุณภาพดังกล่าวยังสอดคล้องกับผลการวิจัยระยะที่ 2 ที่พบว่า ภาวะลื่นไหลในการทำงานมีอิทธิพลในเชิงบวกต่อความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน และมีอิทธิพลในเชิงบวกต่อพันธะทางใจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติด้วย ทั้งนี้เมื่อผู้ให้ข้อมูลสำคัญให้ความหมายของภาวะลื่นไหลในการทำงานว่าเป็นสภาวะของการจดจ่อและการทำงานอย่างไหลลื่น ก็ย่อมช่วยอธิบายได้ว่า เหตุใดตัวแปรนี้จึงมีความสำคัญต่อผลลัพธ์ด้านการทำงาน เพราะเมื่อบุคคลสามารถทำงานได้อย่างต่อเนื่อง ไม่สะดุด และมีสภาวะจิตใจที่อยู่กับงานอย่างเต็มที่ย่อมเอื้อต่อทั้งการรักษาคุณภาพการทำงานในระยะยาวและการเกิดความผูกพันต่อการทำงานมากขึ้น

กล่าวอีกนัยหนึ่ง ตัวแปรภาวะลื่นไหลในการทำงานตามข้อค้นพบของการวิจัยครั้งนี้ อาจอธิบายได้ว่าเป็นสภาวะที่บุคคลเข้าไปมีส่วนร่วมกับงานอย่างเต็มที่จนเกิดความต่อเนื่องของการจดจ่อและการทำงานดำเนินไปอย่างไหลลื่น ซึ่งความหมายเช่นนี้มีความเหมาะสมกับบริบทของพนักงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค เนื่องจากเป็นการทำงานที่ต้องอาศัยความใส่ใจ ความรับผิดชอบ และความต่อเนื่องของการปฏิบัติงานในระดับสูง ดังนั้น ภาวะลื่นไหลในการทำงานจึงอาจเป็นสภาวะสำคัญที่ช่วยให้บุคลากรสามารถคงคุณภาพการทำงานและรักษาพลังทางจิตใจในการทำงานไว้ได้

โดยสรุป ผลการวิจัยเชิงคุณภาพชี้ให้เห็นว่า ตัวแปรภาวะลื่นไหลในการทำงาน หมายถึง สภาวะที่บุคคลจดจ่ออยู่กับงานอย่างต่อเนื่องเกิดความไหลลื่นในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับ Bakker (2008) ที่อธิบายภาวะลื่นไหลในการทำงานว่าเป็นประสบการณ์เชิงบวกที่ประกอบด้วยความหมกมุ่นกับงาน ความรื่นรมย์ และแรงจูงใจภายในต่อการทำงาน สอดคล้องกับ Csikszentmihalyi (1990) ที่มองภาวะลื่นไหลเป็นสภาวะของการจดจ่ออย่างลึกซึ้งต่อกิจกรรม และสอดคล้องกับ Wolfigiel และ Czerw (2017) ที่ยืนยันว่าภาวะลื่นไหลในการทำงานสามารถใช้อธิบายประสบการณ์การทำงานเชิงบวกของบุคลากรได้อย่างเหมาะสม ข้อค้นพบดังกล่าวจึงช่วยยืนยันว่า ตัวแปรภาวะลื่นไหลในการทำงานที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มีความชัดเจนทั้งในเชิงแนวคิดและในเชิงประสบการณ์จริงของผู้ปฏิบัติงาน

5.3.3.1.3 ความหมายของตัวแปรการใช้จุดแข็ง

ผลการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่า ตัวแปรการใช้จุดแข็ง หมายถึง การนำความสามารถที่โดดเด่นมาใช้ในการทำงานอย่างเหมาะสม ข้อค้นพบดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญมิได้มองตัวแปรนี้เพียงในมิติของการที่บุคคลรับรู้ว่าตนเองมีความสามารถหรือมีจุดเด่นด้านใดด้านหนึ่งเท่านั้น แต่ยังให้ความสำคัญกับการนำศักยภาพดังกล่าวไปใช้ให้สอดคล้องกับลักษณะงาน บทบาทหน้าที่ และบริบทของการทำงานจริงด้วย กล่าวอีกนัยหนึ่ง การใช้จุดแข็งในมุมมองของผู้ให้ข้อมูลสำคัญมิใช่เพียงการมีจุดแข็งอยู่ในตนเอง หากแต่เป็นการนำจุดแข็งนั้นออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม

ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับ Hai และ Park (2022) ที่เสนอว่า การใช้จุดแข็ง หมายถึง การที่บุคคลนำจุดแข็งของตนมาใช้ในบริบทการทำงาน โดยสามารถพิจารณาได้อย่างน้อย 2 มิติ ได้แก่ การใช้จุดแข็งเพื่อหน้าที่ และการใช้จุดแข็งเพื่อความสัมพันธ์ แนวคิดดังกล่าวช่วยสนับสนุนผลการวิจัยครั้งนี้อย่างชัดเจน เพราะแม้ผลการวิจัยเชิงคุณภาพของผู้วิจัยจะสรุปความหมายของการใช้จุดแข็งในลักษณะกระชับว่าเป็นการนำความสามารถที่โดดเด่นมาใช้ในการทำงานอย่างเหมาะสม แต่สาระสำคัญของความหมายดังกล่าวก็สอดคล้องกับแก่นของแนวคิดนี้ คือ การที่บุคคลไม่ได้เพียงมีศักยภาพอยู่ในตนเอง หากแต่สามารถนำศักยภาพนั้นไปใช้ทั้งเพื่อการปฏิบัติงานและเพื่อการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างเหมาะสม

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ Govindji และ Linley (2007) ที่อธิบายว่า การใช้จุดแข็ง หมายถึง ระดับที่บุคคลนำจุดแข็งของตนไปใช้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ของชีวิต แนวคิดดังกล่าวชี้ให้เห็นว่า จุดเน้นสำคัญของตัวแปรนี้ไม่ได้อยู่ที่การมีจุดแข็งเพียงอย่างเดียว แต่ขึ้นอยู่กับการนำจุดแข็งไปใช้จริงด้วย เมื่อนำมาอธิบายร่วมกับผลการวิจัยครั้งนี้ จึงเห็นได้ว่าความหมายของการใช้จุดแข็งที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญสะท้อนออกมาอยู่ในทิศทางเดียวกัน คือ เป็นการนำความสามารถเด่นของ

ตนออกมาใช้ในสถานการณ์การทำงานอย่างเหมาะสม มากกว่าการรับรู้เชิงนามธรรมว่าตนเป็นคนเก่งหรือมีความสามารถด้านใดด้านหนึ่งเท่านั้น

อีกทั้งยังสอดคล้องกับ Van Zyl และคณะ (2021) ที่อธิบายว่า การใช้จุดแข็งเป็นพฤติกรรมเชิงรุกที่บุคคลนำศักยภาพของตนมาใช้จริง และเครื่องมือวัดการใช้จุดแข็งมุ่งวัดการใช้จุดแข็งอย่างกระตือรือร้น ไม่ใช่เพียงการรับรู้ว่าตนมีจุดแข็ง แนวคิดดังกล่าวช่วยสนับสนุนผลการวิจัยครั้งนี้ว่า การใช้จุดแข็งตามความหมายของผู้ให้ข้อมูลสำคัญเป็นพฤติกรรมของการลงมือใช้ความสามารถที่โดดเด่นในการทำงาน มิใช่เพียงคุณลักษณะประจำตัวที่มีอยู่เฉย ๆ โดยไม่ถูกนำมาใช้จริง

เมื่อพิจารณาร่วมกับกรอบแนวคิดของการวิจัยครั้งนี้ จะเห็นได้ว่าข้อค้นพบเชิงคุณภาพดังกล่าวสอดคล้องกับนิยามเชิงปฏิบัติการที่ผู้วิจัยใช้ในการศึกษา ซึ่งกำหนดว่าการใช้จุดแข็ง หมายถึง การที่พนักงานนำจุดแข็งของตนไปใช้ในสภาพการทำงานต่าง ๆ และประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ คือ การใช้จุดแข็งเพื่อหน้าที่ และการใช้จุดแข็งเพื่อความสัมพันธ์ ทั้งยังสอดคล้องกับผลการวิจัยระยะที่ 1 ซึ่งยืนยันโมเดลการวัดของตัวแปรนี้ และสอดคล้องกับผลการวิจัยระยะที่ 3 ที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้ให้ความหมายของตัวแปรนี้ไว้ในทิศทางเดียวกัน ดังนั้นผลการวิจัยเชิงคุณภาพในระยะที่ 3 จึงช่วยยืนยันในระดับความหมายว่า ตัวแปรการใช้จุดแข็งตามที่ผู้วิจัยใช้ศึกษานั้นสอดคล้องกับทั้งกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี ผลการวัดเชิงปริมาณ และประสบการณ์จริงของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

กล่าวอีกนัยหนึ่ง ตัวแปรการใช้จุดแข็งตามข้อค้นพบของการวิจัยครั้งนี้อาจอธิบายได้ว่าเป็นการที่บุคคลนำศักยภาพหรือความสามารถเด่นของตนมาใช้ในการทำงานอย่างเหมาะสม ซึ่งความหมายเช่นนี้มีความเหมาะสมกับบริบทของพนักงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค เนื่องจากเป็นการทำงานที่ต้องอาศัยทั้งความสามารถเฉพาะด้าน ความรับผิดชอบต่อภารกิจสาธารณะ และการประสานงานกับผู้อื่นอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น การใช้จุดแข็งจึงมิได้เป็นเพียงเรื่องของความสามารถส่วนบุคคล แต่เป็นการใช้ศักยภาพให้สอดคล้องกับภารกิจงานและความสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกันด้วย

โดยสรุป ผลการวิจัยเชิงคุณภาพชี้ให้เห็นว่า ตัวแปรการใช้จุดแข็งหมายถึง การนำความสามารถที่โดดเด่นมาใช้ในการทำงานอย่างเหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับ Hai และ Park (2022) ที่อธิบายการใช้จุดแข็งผ่านมิติด้านหน้าที่และด้านความสัมพันธ์ สอดคล้องกับ Govindji และ Linley (2007) ที่เน้นการนำจุดแข็งไปใช้ในสถานการณ์ต่าง ๆ และสอดคล้องกับ Van Zyl และคณะ (2021) ที่มองการใช้จุดแข็งเป็นพฤติกรรมของการนำศักยภาพของตนมาใช้จริง ข้อค้นพบดังกล่าวจึงช่วยยืนยันว่า ตัวแปรการใช้จุดแข็งที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มีความชัดเจนทั้งในเชิงแนวคิดและในเชิงประสบการณ์จริงของผู้ปฏิบัติงาน

5.3.3.1.4 ความหมายของตัวแปรการจัดแจงในงาน

ผลการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่า ตัวแปรการจัดแจงในงาน หมายถึง การปรับและออกแบบงานของตนให้เกิดประสิทธิภาพและเหมาะสมกับการทำงานจริง ข้อค้นพบดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญมิได้มองตัวแปรนี้เพียงในมิติของการเปลี่ยนแปลงวิธีทำงานเล็กน้อยเฉพาะหน้าเท่านั้น แต่ยังให้ความสำคัญกับการที่พนักงานสามารถปรับงานของตนให้สอดคล้องกับลักษณะงาน ความรับผิดชอบ และบริบทของการทำงานจริง เพื่อให้งานดำเนินไปได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากขึ้นด้วย

ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับ Wrzesniewski และ Dutton (2001) ที่เสนอว่า การจัดแจงในงาน หมายถึง การที่บุคคลปรับเปลี่ยนขอบเขตของงาน ทั้งในด้านภารกิจ ความสัมพันธ์ และการรับรู้ความหมายของงาน เพื่อทำให้งานสอดคล้องกับตนเองมากขึ้น แนวคิดดังกล่าวช่วยสนับสนุนผลการวิจัยครั้งนี้อย่างชัดเจน เพราะแม้ผลการวิจัยเชิงคุณภาพของผู้วิจัยจะสรุปความหมายของการจัดแจงในงานในลักษณะกระชับว่าเป็นการปรับและออกแบบงานของตนให้เกิดประสิทธิภาพและเหมาะสมกับการทำงานจริง แต่สาระสำคัญของความหมายดังกล่าวก็สอดคล้องกับแก่นของแนวคิดนี้ คือ การที่พนักงานมิได้เป็นเพียงผู้ปฏิบัติตามแบบแผนของงานอย่างตายตัว หากแต่เป็นผู้ที่สามารถปรับแต่งงานของตนให้เหมาะสมกับตนเองและบริบทของงานได้

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ Tims และคณะ (2012) ที่อธิบายการจัดแจงในงานในมุมมองของทรัพยากรและข้อเรียกร้องจากงานว่า เป็นการที่พนักงานปรับลักษณะงานของตนอย่างเชิงรุก โดยเฉพาะการเพิ่มทรัพยากรในการทำงาน การเพิ่มความท้าทายในการทำงาน และการจัดการข้อเรียกร้องของงาน แนวคิดดังกล่าวชี้ให้เห็นว่า การจัดแจงในงานมิใช่เพียงการเปลี่ยนแปลงงานอย่างอิสระโดยไร้ทิศทาง แต่เป็นการปรับงานเพื่อให้เกิดความเหมาะสมระหว่างบุคคลกับงานมากขึ้น เมื่อนำมาอธิบายร่วมกับผลการวิจัยครั้งนี้ จึงเห็นได้ว่าความหมายของการจัดแจงในงานที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญสะท้อนออกมาอยู่ในทิศทางเดียวกัน คือ เป็นการปรับและออกแบบงานให้เหมาะสมกับการทำงานจริง เพื่อให้งานดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

อีกทั้งยังสอดคล้องกับนิยามเชิงแนวคิดที่ผู้วิจัยใช้ในเอกสารหลักของการวิจัย ซึ่งระบุว่า การจัดแจงในงาน หมายถึง การกระทำที่พนักงานใช้การปรับเปลี่ยน ปั้นแต่งและนิยามงานของตนขึ้นมาใหม่ โดยประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านงาน ด้านความสัมพันธ์ และด้านความคิด ข้อความดังกล่าวช่วยยืนยันว่า ความหมายที่ได้จากผลการวิจัยเชิงคุณภาพในระยะที่ 3 มิได้ขัดแย้งกับกรอบแนวคิดเดิมของการวิจัย หากแต่เป็นการสรุปความหมายในภาษาที่กระชับและใกล้กับประสบการณ์จริงของผู้ให้ข้อมูลสำคัญมากขึ้น โดยยังคงแก่นของการปรับงาน การออกแบบงาน และการทำให้งานเหมาะสมกับตนเองและการทำงานจริงไว้ครบถ้วน

เมื่อพิจารณาร่วมกับกรอบแนวคิดของการวิจัยครั้งนี้ จะเห็นได้ว่าข้อค้นพบเชิงคุณภาพดังกล่าวสอดคล้องกับผลการวิจัยระยะที่ 1 ที่พัฒนาและทดสอบโมเดลการวัดการจัดแจงในงานจากองค์ประกอบด้านงาน ด้านความสัมพันธ์ และด้านความคิด และยังสอดคล้องกับผลการวิจัยระยะที่ 3 ที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้ให้ความหมายของตัวแปรนี้ในลักษณะที่เน้นการปรับและออกแบบงานให้เหมาะกับการทำงานจริง ดังนั้น ผลการวิจัยเชิงคุณภาพในระยะที่ 3 จึงช่วยยืนยันในระดับความหมายว่า ตัวแปรการจัดแจงในงานตามที่ผู้วิจัยใช้ศึกษานั้นสอดคล้องกับทั้งกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี ผลการวัดเชิงปริมาณ และประสบการณ์จริงของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

กล่าวอีกนัยหนึ่ง ตัวแปรการจัดแจงในงานตามข้อค้นพบของการวิจัยครั้งนี้ อาจอธิบายได้ว่าเป็นการที่พนักงานปรับและออกแบบงานของตนให้เหมาะสมกับตนเองและสภาพการทำงานจริง เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพและความเหมาะสมมากขึ้น ซึ่งความหมายเช่นนี้มีความเหมาะสมกับบริบทของพนักงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค เนื่องจากเป็นการทำงานที่ต้องอาศัยทั้งความรับผิดชอบต่อภารกิจสาธารณะ การประสานงานกับบุคคลอื่น และการปรับตัวให้สอดคล้องกับเงื่อนไขของงานจริงอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น การจัดแจงในงานจึงมิได้เป็นเพียงการปรับงานเพื่อความสะดวกส่วนบุคคล แต่เป็นการทำให้งานและตัวบุคคลสอดคล้องกันมากขึ้นภายใต้กรอบของการทำงานจริง

โดยสรุป ผลการวิจัยเชิงคุณภาพชี้ให้เห็นว่า ตัวแปรการจัดแจงในงานหมายถึง การปรับและออกแบบงานของตนให้เกิดประสิทธิภาพและเหมาะสมกับการทำงานจริง ซึ่งสอดคล้องกับ Wrzesniewski และ Dutton (2001) ที่มองการจัดแจงในงานว่าเป็นการปรับขอบเขตของงานด้านภารกิจ ความสัมพันธ์ และการรับรู้ความหมายของงาน สอดคล้องกับ Tims และคณะ (2012) ที่เน้นการปรับลักษณะงานอย่างเชิงรุกให้เหมาะสมกับทรัพยากรและข้อเรียกร้องของงาน และสอดคล้องกับกรอบแนวคิดที่ผู้วิจัยใช้ในการศึกษาซึ่งมองการจัดแจงในงานผ่านองค์ประกอบด้านงาน ด้านความสัมพันธ์ และด้านความคิด ข้อค้นพบดังกล่าวจึงช่วยยืนยันว่า ตัวแปรการจัดแจงในงานที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มีความชัดเจนทั้งในเชิงแนวคิดและในเชิงประสบการณ์จริงของผู้ปฏิบัติงาน

5.3.3.1.5 ความหมายของตัวแปรพันธะทางใจในงาน

ผลการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่า ตัวแปรพันธะทางใจในงาน หมายถึง ความผูกพันและทุ่มเทต่อการทำงานอย่างต่อเนื่อง ข้อค้นพบดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญมิได้มองตัวแปรนี้เพียงในมิติของความพึงพอใจในงานหรือการมีทัศนคติที่ดีต่องานเท่านั้น แต่ยังให้ความสำคัญกับสภาวะทางจิตใจที่บุคคลมีความรู้สึกผูกพันกับงาน พร้อมจะอุทิศพลัง ความมุ่งมั่น และความใส่ใจให้กับการทำงานอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยระยะที่ 3 ที่สรุปความหมายของตัวแปรนี้ไว้ว่าเป็นความผูกพันและทุ่มเทต่อการทำงานอย่างต่อเนื่อง

ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับ Schaufeli และ Bakker (2010) ที่เสนอว่า พันธะทางใจในงาน หมายถึง การที่พนักงานรู้สึกมีส่วนร่วมกับงาน มีความมุ่งมั่น ความหลงใหล ความกระตือรือร้น จดจ่อกับงาน ใช้พลังความทุ่มเทเพื่อไปสู่เป้าหมาย และทุ่มเทพลังงานกับงาน โดยประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ความกระปรี้กระเปร่า การอุทิศตน และความจดจ่อกับงาน แนวคิดดังกล่าวช่วยสนับสนุนผลการวิจัยครั้งนี้อย่างชัดเจน เพราะแม้ผลการวิจัยเชิงคุณภาพจะสรุปความหมายของพันธะทางใจในงานในลักษณะกระชับว่าเป็นความผูกพันและทุ่มเทต่อการทำงานอย่างต่อเนื่อง แต่สาระสำคัญของความหมายดังกล่าวก็สอดคล้องกับแก่นของแนวคิดนี้ คือ การที่บุคคลมีใจอยู่กับงาน มีพลังในการทำงาน และพร้อมอุทิศตนให้กับงานที่รับผิดชอบ

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ Bakker และ Demerouti (2008) ที่อธิบายว่า พันธะทางใจในงานเป็นสภาวะเชิงบวกที่เกี่ยวข้องกับงาน และสามารถนิยามได้ผ่านความกระปรี้กระเปร่า การอุทิศตน และความจดจ่อกับงาน ข้อเสนอดังกล่าวชี้ให้เห็นว่า พันธะทางใจในงานมิใช่เพียงอารมณ์เชิงบวกชั่วขณะ แต่เป็นสภาวะที่สะท้อนพลัง ความทุ่มเท และการมีส่วนร่วมอย่างลึกซึ้งของบุคลากรต่อการทำงาน เมื่อนำมาอธิบายร่วมกับผลการวิจัยครั้งนี้ จึงเห็นได้ว่าความหมายของพันธะทางใจในงานที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญสะท้อนออกมาอยู่ในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ เป็นการผูกพันกับงานและพร้อมทุ่มเทให้กับงานอย่างจริงจัง

อีกทั้งยังสอดคล้องกับ Attridge (2009) ที่ทบทวนวรรณกรรมทั้งจากแหล่งวิชาการและภาคธุรกิจ และสรุปว่า พนักงานที่มีพันธะทางใจในงานสูงมักมีลักษณะของการมีส่วนร่วม ความมุ่งมั่น ความกระตือรือร้น และความหลงใหลต่องาน แนวคิดดังกล่าวช่วยสนับสนุนผลการวิจัยครั้งนี้ว่า ความหมายของพันธะทางใจในงานมิได้จำกัดอยู่เพียงความรู้สึกชอบงานหรือพอใจกับงาน แต่ครอบคลุมถึงการที่บุคคลมีความรู้สึกผูกพันกับงานและพร้อมลงทุนพลังทางจิตใจให้กับการทำงานด้วย

นอกจากนี้ Eldor (2016) ยังเสนอกรอบแนวคิดที่ช่วยขยายความเข้าใจเกี่ยวกับพันธะทางใจในงานว่าเป็นสภาวะเชิงบวกที่มีความสำคัญต่อชีวิตการทำงานของบุคคลในหลายมิติ และมิใช่เพียงตัวแปรทางทัศนคติทั่วไป แต่เป็นกลไกสำคัญที่เชื่อมโยงบุคคลกับงานของตนอย่างมีพลัง ข้อเสนอเช่นนี้ช่วยสนับสนุนผลการวิจัยครั้งนี้ว่า ความผูกพันและความทุ่มเทต่อการทำงานอย่างต่อเนื่องตามที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญอธิบายไว้นั้น เป็นสาระสำคัญของพันธะทางใจในงานในระดับที่ลึกกว่าความพึงพอใจหรือการชอบงานโดยทั่วไป

เมื่อพิจารณาร่วมกับกรอบแนวคิดของการวิจัย จะเห็นได้ว่า ข้อค้นพบเชิงคุณภาพดังกล่าวสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะและฐานการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา ซึ่งกำหนดว่า พันธะทางใจในงานหมายถึง การที่พนักงานมีส่วนร่วมกับงาน มีความมุ่งมั่น ความหลงใหล ความกระตือรือร้น จดจ่อกับงาน ใช้พลังความทุ่มเทเพื่อไปสู่เป้าหมาย และทุ่มเทพลังงานกับ

งาน โดยประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ความกระปรี้กระเปร่า การอุทิศตน และความจดจ่อกับงาน ดังนั้น ผลการวิจัยเชิงคุณภาพในระยะที่ 3 ที่สรุปความหมายของตัวแปรนี้ว่าเป็นความผูกพันและทุ่มเทต่อการทำงานอย่างต่อเนื่อง จึงถือเป็นการยืนยันในระดับความหมายว่า ตัวแปรพันธะทางใจในงานที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับทั้งกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี นิยามเชิงปฏิบัติการ และประสบการณ์จริงของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

กล่าวอีกนัยหนึ่ง ตัวแปรพันธะทางใจในงานตามข้อค้นพบของการวิจัยครั้งนี้ อาจอธิบายได้ว่าเป็นสภาวะที่บุคคลมีความผูกพันกับงาน มีพลังในการทำงาน มีความทุ่มเท และมีความจดจ่อกับงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งความหมายเช่นนี้มีความเหมาะสมกับบริบทของพนักงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค เนื่องจากเป็นการทำงานที่ต้องอาศัยความรับผิดชอบ ความใส่ใจ และการรักษาคุณภาพของการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ดังนั้น การมีพันธะทางใจในงานจึงสะท้อนทั้งความพร้อมทางจิตใจและการลงทุนพลังในการทำงานของบุคลากรอย่างแท้จริง

โดยสรุป ผลการวิจัยเชิงคุณภาพชี้ให้เห็นว่า ตัวแปรพันธะทางใจในงานหมายถึง ความผูกพันและทุ่มเทต่อการทำงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับ Schaufeli และ Bakker (2010) ที่อธิบายว่า พันธะทางใจในงานเป็นการที่พนักงานรู้สึกมีส่วนร่วมกับงาน มีความมุ่งมั่น ความหลงใหล ความกระตือรือร้น จดจ่อกับงาน ใช้พลังความทุ่มเทเพื่อไปสู่เป้าหมาย และทุ่มเทพลังงานกับงาน สอดคล้องกับ Bakker และ Demerouti (2008) ที่มองว่าเป็นสภาวะเชิงบวกที่ประกอบด้วยความกระปรี้กระเปร่า การอุทิศตน และความจดจ่อกับงาน สอดคล้องกับ Attridge (2009) ที่เน้นลักษณะของการมีส่วนร่วม ความมุ่งมั่น ความกระตือรือร้น และความหลงใหลต่องาน และสอดคล้องกับ Eldor (2016) ที่อธิบายพันธะทางใจในงานในฐานะสภาวะเชิงบวกที่มีความสำคัญต่อชีวิตการทำงานของบุคคลในหลายมิติ ข้อค้นพบดังกล่าวจึงช่วยยืนยันว่า ตัวแปรพันธะทางใจในงานที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มีความชัดเจนทั้งในเชิงแนวคิดและในเชิงประสบการณ์จริงของผู้ปฏิบัติงาน

5.3.3.2 แนวทางการพัฒนาตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

5.3.3.2.1 แนวทางการพัฒนาความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน

ผลการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่า แนวทางการพัฒนาความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนควรดำเนินอย่างรอบด้าน โดยครอบคลุมการพัฒนาทัศนคติและกรอบความคิดที่เหมาะสมต่อการทำงาน การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การติดตามการเปลี่ยนแปลงของโลกงาน การพัฒนาความรู้และทักษะใหม่ การเข้าใจตนเองทั้งด้านแรงจูงใจ สุขภาพ และชีวิตส่วนตัว ตลอดจนการมีระบบฝึกอบรมที่สอดคล้องกับบริบทขององค์การและมีผู้นำที่ทำหน้าที่เป็นต้นแบบในการเรียนรู้จากการทำงานจริง ข้อค้นพบดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า การพัฒนาความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนมิได้เกิดจากการเสริมสร้างทักษะการทำงานเพียงด้านเดียว แต่ต้องอาศัยการพัฒนาบุคคลอย่างเป็นองค์รวม ควบคู่กับการจัดระบบสนับสนุนจากองค์การอย่างเหมาะสมด้วย

ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับ Van Der Klink และคณะ (2016) ที่เสนอว่า ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนควรพิจารณาจากการที่บุคคลมีโอกาสและเงื่อนไขที่เอื้อให้สามารถบรรลุสิ่งที่ตนให้คุณค่าในการทำงานได้ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ภายใต้เงื่อนไขที่สนับสนุนสุขภาวะและการทำงานอย่างมีความหมาย นอกจากนี้ Ybema และคณะ (2020) ยังชี้ให้เห็นว่า การส่งเสริมความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนจำเป็นต้องอาศัยแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ที่สนับสนุนสุขภาพ แรงจูงใจ และความรู้ความสามารถของพนักงานอย่างเป็นระบบ ขณะเดียวกัน Van Dam, Van Vuuren และ Kemps (2017) พบว่า งานที่มีคุณค่าในตัวเองและบรรยากาศการทำงานที่สนับสนุนผู้ปฏิบัติงานมีความสำคัญต่อความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน ส่วน Hazelzet และคณะ (2019) จากการทบทวนอย่างเป็นระบบชี้ว่า การแทรกแซงเพื่อส่งเสริมความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนมักครอบคลุมองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ สุขภาพ ผลิตภาพ งานที่มีคุณค่า และมุมมองระยะยาว ซึ่งล้วนสอดคล้องกับข้อค้นพบที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกครั้งนี้

โดยสรุป แนวทางการพัฒนาความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนควรมุ่งพัฒนาพนักงานอย่างรอบด้าน ทั้งด้านกรอบความคิด การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การพัฒนาทักษะใหม่ การดูแลสุขภาพ และการเข้าใจตนเอง ควบคู่กับการสร้างระบบฝึกอบรมและการสนับสนุนจากผู้นำและองค์การอย่างเหมาะสม ทั้งนี้ เพราะความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนมิใช่เพียงผลของคุณลักษณะส่วนบุคคล หากแต่เป็นผลของปฏิสัมพันธ์ระหว่างศักยภาพของบุคคลกับบริบทการทำงานที่เอื้อต่อการธำรงคุณภาพการทำงานและศักยภาพในระยะยาว

5.3.3.2.2 แนวทางการพัฒนาของภาวะลื่นไหลในการทำงาน

ผลการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่า แนวทางการพัฒนาภาวะลื่นไหลในการทำงานมีหลายมิติ ได้แก่ การออกแบบระดับความท้าทายของงานให้เหมาะสมกับทักษะของผู้ปฏิบัติงาน การฝึกเสริมทักษะที่ยังขาด การพัฒนาสติ สมาธิ และการจัดการอารมณ์ การเตรียมความพร้อมของร่างกายและจิตใจก่อนทำงาน การวางแผนงานและจัดลำดับความสำคัญ การกำหนดเป้าหมายและเส้นตายของงาน การลดสิ่งรบกวนจากสภาพแวดล้อม รวมทั้งการใช้วิธีการหรือเครื่องมือที่ช่วยให้บุคคลจดจ่อกับงานได้ต่อเนื่องมากขึ้น ข้อค้นพบดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า ภาวะลื่นไหลในการทำงานมิได้เกิดขึ้นเองโดยอัตโนมัติ แต่ต้องอาศัยทั้งการออกแบบงาน การจัดการตนเอง และการสนับสนุนจากบริบทการทำงานร่วมกัน

ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดภาวะลื่นไหลของ Csikszentmihalyi (1990) ที่อธิบายว่า การเกิดภาวะลื่นไหลต้องอาศัยความสมดุลระหว่างความท้าทายกับทักษะ การมีเป้าหมายที่ชัดเจน และการได้รับข้อมูลป้อนกลับอย่างฉับไว ซึ่งสอดคล้องกับข้อค้นพบที่เน้นการออกแบบระดับความท้าทาย การเสริมทักษะ การกำหนดเป้าหมาย และเส้นตายของงาน นอกจากนี้ Bakker (2008) อธิบายว่าเป้าหมายที่ชัดเจน ความเป็นอิสระในการทำงาน และข้อมูล

ป้อนกลับที่รวดเร็วเป็นเงื่อนไขสำคัญที่เอื้อต่อภาวะลื่นไหลในการทำงาน ขณะที่ Bakker (2017) เสนอเพิ่มเติมว่า ภาวะลื่นไหลในการทำงานได้รับอิทธิพลทั้งจากปัจจัยเชิงสถานการณ์ เช่น ความท้าทายของงานและทรัพยากรในการทำงาน และจากกลยุทธ์เชิงรุกที่พนักงานใช้สร้างประสบการณ์การทำงานที่เหมาะสมด้วยตนเอง ส่วน Weintraub และคณะ (2023) ชี้ว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการกำกับทรัพยากรทางความคิด เช่น สติในการทำงานและความสามารถในการมุ่งความสนใจ มีบทบาทสำคัญต่อการเกิดภาวะลื่นไหลในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับข้อค้นพบที่เน้นการพัฒนาสติ สมาธิ การจัดการอารมณ์ และการลดสิ่งรบกวนจากสภาพแวดล้อมการทำงาน

โดยสรุป แนวทางการพัฒนาภาวะลื่นไหลในการทำงานควรมุ่งทั้งการออกแบบงานและการพัฒนาตนเองของพนักงานควบคู่กัน กล่าวคือ ในระดับงานควรจัดระดับความท้าทายให้เหมาะสมกับทักษะ กำหนดเป้าหมายและข้อมูลป้อนกลับให้ชัดเจน และลดสิ่งรบกวนที่ไม่จำเป็น ขณะที่ในระดับบุคคลควรส่งเสริมการเสริมทักษะ การวางแผนงาน การพัฒนาสติ สมาธิ และการจัดการอารมณ์อย่างเหมาะสม ทั้งนี้เพราะภาวะลื่นไหลในการทำงานเป็นสภาวะเชิงบวกที่เกิดจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของงานกับความพร้อมภายในของบุคคล มิใช่ผลของปัจจัยด้านใดด้านหนึ่งเพียงลำพัง

5.3.3.2.3 แนวทางการพัฒนาของการใช้จุดแข็ง

ผลการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่า แนวทางการพัฒนาการใช้จุดแข็งควรดำเนินในหลายระดับ ทั้งระดับบุคคล ระดับงาน และระดับองค์การ โดยครอบคลุมการสำรวจและทำความเข้าใจจุดแข็งของตนเองอย่างต่อเนื่อง การค้นหาความสอดคล้องระหว่างสิ่งที่ตนมองว่าเป็นจุดแข็งกับสิ่งที่ผู้อื่นมองเห็น การเปิดโอกาสให้บุคคลได้ใช้จุดแข็งผ่านงานจริงหรือเวทีที่เหมาะสม การมอบหมายงานให้สอดคล้องกับความสามารถ การโค้ชและการเป็นพี่เลี้ยง การสนับสนุนรายบุคคลตามความแตกต่าง ตลอดจนการสร้างบรรยากาศที่ปลอดภัยทางจิตใจและเปิดพื้นที่ให้พนักงานได้แสดงศักยภาพของตนอย่างไม่หวาดกลัว ข้อค้นพบดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า การพัฒนาการใช้จุดแข็งมิได้เกิดจากการทำให้บุคคลรู้จักตนเองเพียงอย่างเดียว แต่ต้องอาศัยโอกาสในการใช้จุดแข็งจริง การสนับสนุนจากผู้อื่น และบริบทการทำงานที่เอื้อต่อการมองเห็นและดึงศักยภาพของแต่ละคนออกมาใช้อย่างต่อเนื่อง

ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับ Hai และ Park (2022) ที่เสนอว่าการใช้จุดแข็งในองค์การสามารถพิจารณาได้ทั้งมิติการใช้จุดแข็งเพื่อหน้าที่และการใช้จุดแข็งเพื่อความสัมพันธ์ จึงสนับสนุนว่าการพัฒนาการใช้จุดแข็งควรเปิดโอกาสให้บุคคลได้ใช้ศักยภาพทั้งเพื่อการปฏิบัติงานและเพื่อการทำงานร่วมกับผู้อื่น นอกจากนี้ Van Woerkom และคณะ (2022) ยังอธิบายว่า การใช้จุดแข็งมิได้เป็นเพียงพฤติกรรมระดับบุคคล แต่ยังขึ้นอยู่กับบริบทของทีมและบรรยากาศที่ส่งเสริมการมองเห็นความน่าเชื่อถือและการประสานจุดแข็งระหว่างกันด้วย

ขณะเดียวกัน Meyers และ Van Woerkom (2017) พบว่า การแทรกแซงที่มุ่งส่งเสริมการใช้จุดแข็งสามารถเพิ่มภาวะเชิงบวกและส่งผลดีต่อความผาสุกในการทำงานทางอ้อมผ่านอารมณ์เชิงบวก ส่วน Biswas-Diener และคณะ(2011) เสนอว่า การโค้ชบนฐานจุดแข็งช่วยให้บุคคลตระหนักรู้ศักยภาพของตนและนำศักยภาพนั้นไปใช้ได้อย่างเป็นรูปธรรมมากขึ้น ข้อค้นพบจากวรรณกรรมดังกล่าวจึงสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์ที่เน้นการรู้จักตนเอง การได้รับโอกาสใช้จุดแข็ง การโค้ช การเป็นพี่เลี้ยง และการสร้างบรรยากาศที่ปลอดภัยทางจิตใจเพื่อสนับสนุนการใช้จุดแข็งอย่างเหมาะสม

โดยสรุป แนวทางการพัฒนาการใช้จุดแข็งควรมุ่งให้พนักงานรู้จักและเข้าใจจุดแข็งของตนเองอย่างชัดเจน ควบคู่กับการสร้างโอกาสให้ได้ใช้จุดแข็งนั้นในงานจริง การมอบหมายงานให้เหมาะกับศักยภาพ การจัดให้มีการโค้ชหรือการเป็นพี่เลี้ยง และการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัยและเอื้อต่อการแสดงศักยภาพ ทั้งนี้เพราะการใช้จุดแข็งมิใช่เพียงคุณลักษณะภายในของบุคคล หากแต่เป็นผลของปฏิสัมพันธ์ระหว่างการตระหนักรู้ในศักยภาพของตน โอกาสในการนำศักยภาพไปใช้ และบริบทการทำงานที่สนับสนุนอย่างเหมาะสม

5.3.3.2.4 แนวทางการพัฒนาของการจัดแจงในงาน

ผลการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่า แนวทางการพัฒนาการจัดแจงในงานประกอบด้วยหลายมิติ ได้แก่ การทำให้บุคคลตระหนักรู้และประเมินวิธีทำงานของตนเองก่อนว่ามีจุดใดควรปรับปรุง การส่งเสริมให้กล้าทบทวนและเปลี่ยนแปลงวิธีทำงานเดิม การใช้จุดแข็งหรือความถนัดของตนให้สอดคล้องกับลักษณะงาน การเปิดโอกาสให้พนักงานได้คิด ตัดสินใจ และทดลองวิธีทำงานด้วยตนเอง การถ่ายทอดเทคนิคและประสบการณ์จากหัวหน้า รุ่นพี่ หรือผู้มีความชำนาญ การสอนและอบรมเรื่องการปรับปรุงกระบวนงานอย่างเป็นระบบ ตลอดจนการสร้างบรรยากาศการทำงานที่เปิดกว้าง ปลอดภัย และรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน ข้อค้นพบดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าการจัดแจงในงานจะเกิดขึ้นและพัฒนาได้ดีเมื่อพนักงานมีทั้งอิสระในการคิด มีผู้สนับสนุนคอยชี้แนะ และมีองค์การที่เอื้อต่อการปรับปรุงงานอย่างเหมาะสมต่อบริบทจริงของการทำงาน

ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับ Wrzesniewski และ Dutton (2001) ที่เสนอว่า การจัดแจงในงานเป็นการที่พนักงานปรับเปลี่ยนขอบเขตของงาน ความสัมพันธ์ และการรับรู้ความหมายของงาน เพื่อทำให้งานสอดคล้องกับตนเองมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับข้อค้นพบที่เน้นการทบทวนและปรับวิธีทำงานของตนเอง นอกจากนี้ Tims และคณะ (2012) อธิบายว่าการจัดแจงในงานเป็นพฤติกรรมเชิงรุกที่พนักงานใช้ปรับทรัพยากรในงานและข้อเรียกร้องของงานให้เหมาะสมกับตนมากขึ้น จึงสอดคล้องกับประเด็นการเปิดโอกาสให้พนักงานได้คิด ตัดสินใจ และทดลองวิธีทำงานด้วยตนเอง ขณะเดียวกัน Gordon และคณะ (2018) พบว่า การแทรกแซงเพื่อพัฒนาการจัดแจงในงานสามารถดำเนินได้ผ่านการฝึกอบรม การสะท้อนงานของตนเอง และการวางแผนเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานอย่างเป็นรูปธรรม ส่วน Demerouti และคณะ (2019)

อธิบายว่า การพัฒนาการจัดแจงในงานมักเริ่มจากการเพิ่มความตระหนักรู้ของพนักงานเกี่ยวกับวิธีที่ตนสามารถปรับงานให้เหมาะกับความต้องการและทรัพยากรของตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับข้อค้นพบที่เน้นการประเมินวิธีทำงานของตน การได้รับคำแนะนำจากผู้มีประสบการณ์ และการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการปรับปรุงงานอย่างปลอดภัยและเหมาะสม

โดยสรุป แนวทางการพัฒนาการจัดแจงในงานควรมุ่งส่งเสริมให้พนักงานตระหนักรู้วิธีทำงานของตนเอง กล้าทบทวนและปรับเปลี่ยนวิธีทำงานเดิม ใช้จุดแข็งหรือความถนัดให้สอดคล้องกับลักษณะงาน เปิดโอกาสให้ได้คิดและทดลองวิธีทำงานใหม่ด้วยตนเอง ควบคู่กับการได้รับคำแนะนำจากหัวหน้า รุ่นพี่ หรือผู้มีความชำนาญ และการมีบรรยากาศองค์การที่เปิดกว้าง ปลอดภัย และสนับสนุนการปรับปรุงงาน ทั้งนี้เพราะการจัดแจงในงานมิใช่เพียงพฤติกรรมส่วนบุคคล แต่เป็นผลของปฏิสัมพันธ์ระหว่างความริเริ่มของพนักงานกับบริบทการทำงานที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม

5.3.3.2.5 แนวทางการพัฒนาพันธะทางใจในงาน

ผลการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่า แนวทางการพัฒนาพันธะทางใจในงานประกอบด้วยหลายมิติ ได้แก่ การพัฒนาทิศภายในของบุคคลหรือพลังทางใจให้มีความรับผิดชอบและความมุ่งมั่น การปรับมุมมองต่อผู้คนรอบตัวและบริบทการทำงานให้เป็นบวกมากขึ้น การสื่อสารให้องค์การและงานมีความหมายต่อพนักงาน การทำให้พนักงานรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า ได้รับการใส่ใจและมีส่วนร่วม การมีผู้นำที่เป็นแบบอย่างและร่วมลงมือทำงานจริง การมีผลตอบแทนและเส้นทางความก้าวหน้าที่ชัดเจน การปลูกฝังความรับผิดชอบต่อหน้าที่และต่อทีม ตลอดจนการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ร่วมรับผิดชอบและสนับสนุนกัน ข้อค้นพบดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า พันธะทางใจในงานไม่ได้เกิดจากแรงจูงใจภายในเพียงอย่างเดียว แต่ต้องอาศัยทั้งการหล่อหลอมจากตัวบุคคล ผู้นำ ทีมงาน และระบบสนับสนุนจากองค์การร่วมกันด้วย

ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับ Schaufeli และ Bakker (2010) ที่อธิบายว่า พันธะทางใจในงานเป็นสภาวะทางจิตเชิงบวกที่เกี่ยวข้องกับงาน และประกอบด้วยความกระปรี้กระเปร่า การอุทิศตน และความจดจ่อกับงาน โดยทรัพยากรในงาน เช่น การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา ข้อมูลป้อนกลับ โอกาสในการเรียนรู้ และการมีส่วนร่วมในการทำงาน มีบทบาทสำคัญต่อการส่งเสริมพันธะทางใจในงาน นอกจากนี้ Bakker และ Demerouti (2008) ยังเสนอภายใต้กรอบความต้องการและทรัพยากรในงานว่า ทรัพยากรในงาน เช่น ความหมายของงาน การสนับสนุนทางสังคม ความเป็นอิสระ และโอกาสในการพัฒนา เป็นปัจจัยสำคัญที่กระตุ้นให้บุคลากรเกิดพลังความทุ่มเท และความจดจ่อกับงาน ขณะเดียวกัน Attridge (2009) ได้ทบทวนวรรณกรรมและสรุปว่าการส่งเสริมพันธะทางใจในงานควรอาศัยทั้งการสื่อสารที่ชัดเจน การยอมรับคุณค่า การสนับสนุนจากผู้นำ การมีส่วนร่วม และระบบการจัดการที่ทำให้พนักงานรู้สึกว่าตนมีความหมายต่อองค์การ

ส่วน Schaufeli และคณะ (2009) พบว่า การเปลี่ยนแปลงของทรัพยากรในงานมีความสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงของพันธะทางใจในงานอย่างมีนัยสำคัญ จึงยิ่งสนับสนุนว่าการสร้างผู้นำที่เป็นแบบอย่าง การดูแลใส่ใจพนักงาน การสร้างความหมายของงาน และการมีระบบผลตอบแทนหรือความก้าวหน้าที่ชัดเจน ล้วนเป็นแนวทางที่เอื้อต่อการพัฒนาพันธะทางใจในงานอย่างเหมาะสม

โดยสรุป แนวทางการพัฒนาพันธะทางใจในงานควรมุ่งดำเนินทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์การควบคู่กัน กล่าวคือ ในระดับบุคคลควรส่งเสริมความรับผิดชอบ ความมุ่งมั่น และมุมมองเชิงบวกต่อการทำงาน ขณะที่ในระดับองค์การควรสร้างความหมายของงาน ทำให้พนักงานรู้สึกมีคุณค่าและมีส่วนร่วม มีผู้นำที่เป็นแบบอย่าง มีระบบผลตอบแทนและเส้นทางความก้าวหน้าที่ชัดเจน และสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ร่วมรับผิดชอบและสนับสนุนกัน ทั้งนี้เพราะพันธะทางใจในงานมิใช่เพียงผลของคุณลักษณะส่วนบุคคล หากแต่เป็นผลของปฏิสัมพันธ์ระหว่างพลังภายในของบุคคลกับทรัพยากรและบริบทการทำงานที่เอื้อต่อการทุ่มเทและผูกพันกับงานอย่างต่อเนื่อง

5.3.3.3 การยืนยันปัจจัยเชิงสาเหตุและผลของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน

5.3.3.3.1 ภาวะลื่นไหลในการทำงานกับความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน

ผลการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนใหญ่เห็นว่าภาวะลื่นไหลในการทำงานส่งผลต่อความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนในทางบวก โดยช่วยให้บุคคลมีสมาธิจดจ่อกับงาน ทำงานได้อย่างต่อเนื่อง ลดอุปสรรคในการทำงาน เกิดความสุขในการทำงาน สั่งสมความรู้และประสบการณ์ จนสามารถพัฒนาตนเองและทำงานได้อย่างยืนยาวมากขึ้น อย่างไรก็ดี ผู้ให้ข้อมูลบางรายมองว่า ภาวะลื่นไหลในการทำงานอาจเป็นเพียงส่วนหนึ่งของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนเท่านั้น เนื่องจากความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนยังขึ้นอยู่กับปัจจัยอื่นร่วมด้วย เช่น ความสัมพันธ์กับผู้อื่น บริบทขององค์การ และลักษณะการจ้างงานในภาครัฐวิสาหกิจ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า แม้ภาวะลื่นไหลในการทำงานจะเป็นปัจจัยสำคัญของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน แต่ความสัมพันธ์ดังกล่าวยังต้องพิจารณาร่วมกับบริบทของงานและองค์การด้วย

ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับ Van Der Heijden และ Bakker (2011) ที่ชี้ว่า ภาวะลื่นไหลในการทำงานเป็นกลไกสำคัญที่เชื่อมคุณค่าของงานและภาวะผู้นำแบบส่งเสริมไปสู่ความสามารถในการทำงานหรือศักยภาพทางอาชีพของบุคคล โดยการเข้าสู่ภาวะลื่นไหลอย่างสม่ำเสมอช่วยเพิ่มแรงจูงใจภายในและความพึงพอใจในงาน ซึ่งเอื้อต่อการธำรงศักยภาพในการทำงานในระยะยาว ข้อค้นพบดังกล่าวจึงอยู่ในทิศทางเดียวกับผลการวิจัยครั้งนี้ที่สะท้อนว่า เมื่อบุคคลสามารถทำงานได้อย่างจดจ่อและไหลลื่น ย่อมมีแนวโน้มรักษาคุณภาพการทำงานและพัฒนาตนเองได้ต่อเนื่องมากขึ้น

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ Bakker (2008) ที่อธิบายว่า ภาวะลื่นไหลในการทำงานประกอบด้วยความจดจ่อกับงาน ความเพลิดเพลินในการทำงาน และแรงจูงใจภายในต่อการทำงาน ซึ่งเป็นสภาวะเชิงบวกที่ช่วยให้บุคคลทุ่มเทพลังให้กับงานอย่างเต็มที่ และสอดคล้องกับ Bakker (2017) ที่เสนอว่า ภาวะลื่นไหลในการทำงานเป็นสภาวะที่เชื่อมทรัพยากรในงานและความท้าทายของงานไปสู่ผลลัพธ์เชิงบวกด้านการทำงาน เมื่อพิจารณาร่วมกับข้อค้นพบเชิงคุณภาพของการวิจัยครั้งนี้ จึงอาจอธิบายได้ว่า ภาวะลื่นไหลในการทำงานเป็นสภาวะที่ช่วยให้บุคคลใช้ทรัพยากรทางจิตใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำงานได้อย่างต่อเนื่อง และพร้อมต่อการรักษาศักยภาพในการทำงานระยะยาวมากขึ้น อีกทั้งยังสอดคล้องกับ Nash (2024) ที่สนับสนุนว่า ภาวะลื่นไหลในการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความยั่งยืนในการทำงาน สะท้อนว่าภาวะลื่นไหลในการทำงานมิได้เป็นเพียงประสบการณ์เชิงบวกขณะปฏิบัติงานเท่านั้น แต่ยังเป็นปัจจัยเอื้อสำคัญต่อการคงไว้และพัฒนาความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนในระยะยาวด้วย

โดยสรุป ผลการวิจัยเชิงคุณภาพช่วยยืนยันว่า ภาวะลื่นไหลในการทำงานเป็นปัจจัยที่เอื้อต่อความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน โดยเมื่อบุคคลสามารถทำงานได้อย่างจดจ่อ ไหลลื่น และมีประสบการณ์เชิงบวกในการทำงาน ย่อมเอื้อต่อการรักษาคุณภาพการทำงาน การสั่งสมประสบการณ์ และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม ข้อค้นพบครั้งนี้ยังสะท้อนว่า ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนมิได้ขึ้นอยู่กับภาวะลื่นไหลในการทำงานเพียงปัจจัยเดียว แต่ยังเกี่ยวข้องกับเงื่อนไขด้านบุคคล ความสัมพันธ์ในการทำงาน และบริบทขององค์การร่วมด้วย ดังนั้น ภาวะลื่นไหลในการทำงานจึงอาจนับเป็นปัจจัยเชิงจิตวิทยาที่สำคัญประการหนึ่งในการส่งเสริมความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของพนักงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค

5.3.3.3.2 การใช้จุดแข็งกับความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน

ผลการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนใหญ่มองว่า การใช้จุดแข็งส่งผลต่อความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนในทางบวก โดยช่วยให้บุคคลทำงานได้อย่างสนุก มีความมั่นใจ เกิดความไหลลื่นในการทำงาน ได้ใช้ศักยภาพของตนอย่างเต็มที่ และมีแนวโน้มทำงานได้อย่างต่อเนื่องยาวนานมากขึ้น อย่างไรก็ตาม ผู้ให้ข้อมูลบางรายยังสะท้อนว่า อิทธิพลดังกล่าวอาจแตกต่างกันไปตามบริบท โดยเฉพาะเมื่อบุคคลไม่ได้อยู่ในงานที่เหมาะสมกับจุดแข็งของตน ถูกโยกย้ายไปอยู่ในบทบาทที่ไม่สอดคล้อง หรืออยู่ในระบบงานที่มีข้อจำกัดด้านการจัดคนและการเติบโตในสายงาน ข้อค้นพบดังกล่าวจึงช่วยยืนยันผลการวิจัยระยะที่ 2 ที่พบว่า การใช้จุดแข็งมีอิทธิพลในเชิงบวกต่อความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งยังสะท้อนด้วยว่า การใช้จุดแข็งจะส่งผลได้ดีเมื่อมีบริบทสนับสนุนที่เหมาะสม เช่น การจัดวางคนให้ตรงกับงาน การมีความปลอดภัยทางจิตใจ และการเปิดโอกาสให้ใช้จุดแข็งอย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์

ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับ Gürbüz และคณะ (2022) ที่อธิบายว่า การใช้จุดแข็งมีความสัมพันธ์กับความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน และความสัมพันธ์ดังกล่าวจะยิ่งชัดเจนเมื่อองค์การมีภาวะผู้นำและแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้ใช้ศักยภาพของตนอย่างเหมาะสม ข้อค้นพบดังกล่าวอยู่ในทิศทางเดียวกับผลการวิจัยครั้งนี้ที่สะท้อนว่า การใช้จุดแข็งมิได้ส่งผลต่อความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนโดยลำพัง แต่ต้องอาศัยบริบทสนับสนุนจากองค์การร่วมด้วย โดยเฉพาะการจัดคนให้สอดคล้องกับงาน การสนับสนุนจากหัวหน้างาน และการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการใช้ศักยภาพของพนักงานอย่างแท้จริง

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ Meyers และ Van Woerkom (2017) ที่พบว่า การใช้จุดแข็งช่วยเพิ่มความผาสุกในการทำงานและส่งผลทางอ้อมผ่านอารมณ์เชิงบวกซึ่งเป็นตัวชี้วัดหรือองค์ประกอบสำคัญของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน รวมทั้งสอดคล้องกับ Matsuo (2022) ที่พบว่า การได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้างานในการใช้จุดแข็งของตนส่งผลต่อการรับรู้ความสามารถในการทำงานและความพึงพอใจในอาชีพของพนักงาน ซึ่งชี้ให้เห็นเช่นเดียวกันว่าเป็นองค์ประกอบย่อยของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับการนำเสนอความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน ขณะเดียวกัน Brouwers และคณะ (2015) อธิบายว่า ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนเกี่ยวข้องกับความมีชีวิตชีวา สุขภาพ แรงจูงใจ และความสามารถในการทำงาน ดังนั้น เมื่อบุคคลได้ใช้จุดแข็งของตนอย่างเหมาะสม ย่อมมีแนวโน้มเกิดความมั่นใจ ความมีชีวิตชีวา และการรับรู้ศักยภาพของตนมากขึ้น ซึ่งล้วนเป็นทรัพยากรภายในที่เอื้อต่อการทำงานอย่างต่อเนื่องและมีคุณภาพในระยะยาว เป็นความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน

โดยสรุป ผลการวิจัยเชิงคุณภาพช่วยยืนยันว่า การใช้จุดแข็งเป็นปัจจัยที่เอื้อต่อความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน โดยเมื่อบุคคลสามารถนำจุดแข็งของตนมาใช้ได้อย่างเหมาะสม ย่อมเอื้อต่อความมั่นใจ ความสนุกในการทำงาน การใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ และการทำงานได้อย่างต่อเนื่องในระยะยาว อย่างไรก็ตาม ข้อค้นพบครั้งนี้ยังสะท้อนว่า ความสัมพันธ์ดังกล่าวมิได้เกิดขึ้นโดยลำพัง แต่ขึ้นอยู่กับความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน การจัดวางคนให้ตรงกับบทบาทและบริบทสนับสนุนจากองค์การร่วมด้วย ดังนั้น การใช้จุดแข็งจึงอาจนับเป็นปัจจัยเชิงจิตวิทยาและเชิงบริบทที่สำคัญประการหนึ่งในการส่งเสริมความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของพนักงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค

5.3.3.3.3 การจัดแจงในงานกับความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน

ผลการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญมองว่า การจัดแจงในงานสามารถเอื้อต่อความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนได้ โดยเฉพาะเมื่อพนักงานสามารถปรับวิธีทำงาน ออกแบบงานให้เหมาะกับตนเอง ใช้จุดแข็งหรือความถนัดให้สอดคล้องกับลักษณะงาน และมีโอกาสคิด ตัดสินใจ หรือทดลองวิธีทำงานที่เหมาะสมกับบริบทจริงของการทำงาน อย่างไรก็ตาม

ข้อค้นพบดังกล่าวมิได้สะท้อนอิทธิพลที่เด่นชัดในทุกกรณี หากแต่ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขแวดล้อมร่วมด้วย เช่น ระดับอิสระในการทำงาน การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา การเปิดพื้นที่ให้พนักงานใช้ดุลยพินิจ และบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการปรับปรุงงานอย่างปลอดภัยและเหมาะสม จึงสอดคล้องกับผลการวิจัยระยะที่ 2 ที่พบว่า การจัดแจงในงานมีอิทธิพลในเชิงบวกต่อความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน แต่ยังไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ สะท้อนว่า การจัดแจงในงานอาจเป็นปัจจัยที่เอื้อต่อความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนได้ แต่ความชัดเจนของอิทธิพลขึ้นอยู่กับบริบทของงานและองค์การร่วมด้วย

ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับ Irfan และ Qadeer (2020) ที่พบว่า การลงทุนของนายจ้างเพื่อสนับสนุนการจัดแจงในงานสามารถเอื้อต่อความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนได้ โดยเฉพาะเมื่อพนักงานมีทรัพยากรในการทำงานและสามารถปรับตนต่อข้อเรียกร้องของงานได้อย่างเหมาะสม นอกจากนี้ Irfan และคณะ (2023) ยังพบว่า การจัดแจงในงานทำหน้าที่เป็นกลไกสำคัญที่เชื่อมการสนับสนุนจากองค์การไปสู่ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของพนักงานความรู้ ข้อค้นพบจากทั้งสองงานจึงอยู่ในทิศทางเดียวกับผลการวิจัยครั้งนี้ที่สะท้อนว่า การจัดแจงในงานมิได้ทำงานโดยลำพัง แต่จะส่งผลได้ชัดขึ้นเมื่อมีบริบทสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาและองค์การร่วมด้วย

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ Lo Presti และคณะ (2023) ที่ชี้ว่า การพัฒนาความสามารถในการทำงานสามารถเกิดขึ้นได้ผ่านกระบวนการที่บุคคลได้เรียนรู้ ปรับตัว และแสวงหาความเหมาะสมระหว่างตนเองกับงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีแก่นใกล้เคียงกับการจัดแจงในงานในฐานะการปรับวิธีทำงานให้เหมาะกับทรัพยากรและความต้องการของบุคคล ขณะเดียวกัน Wrzesniewski และ Dutton (2001) อธิบายว่า การจัดแจงในงานเป็นการที่พนักงานนิยามงานของตนใหม่ผ่านการปรับด้านงาน ด้านความสัมพันธ์ และด้านความคิด เพื่อให้สอดคล้องกับความสนใจ ความหมาย และศักยภาพของตนเอง เมื่อนำมาอธิบายร่วมกับข้อค้นพบเชิงคุณภาพของการวิจัยครั้งนี้ จึงอาจกล่าวได้ว่า หากพนักงานสามารถจัดแจงงานของตนได้อย่างเหมาะสม ย่อมเอื้อต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ การเรียนรู้จากงาน และการใช้ศักยภาพของตนได้ต่อเนื่องมากขึ้น แต่หากอยู่ในบริบทที่มีโครงสร้างการทำงานตายตัว ลำดับชั้นสูง หรือเปิดพื้นที่ให้ปรับงานได้จำกัด ความสัมพันธ์ดังกล่าวก็อาจไม่เด่นชัดนัก

โดยสรุป ผลการวิจัยเชิงคุณภาพช่วยยืนยันว่า การจัดแจงในงานเป็นปัจจัยที่อาจเอื้อต่อความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน แต่ความเด่นชัดของอิทธิพลขึ้นอยู่กับเงื่อนไขสนับสนุนจากบริบทการทำงานร่วมด้วย กล่าวคือ เมื่อพนักงานมีอิสระในการคิดและปรับงาน มีผู้บังคับบัญชาคอยสนับสนุน และมีบรรยากาศองค์การที่เปิดกว้างต่อการปรับปรุงงาน การจัดแจงในงานย่อมมีแนวโน้มส่งเสริมการทำงานอย่างต่อเนื่อง การใช้ศักยภาพ และการรักษาคุณภาพการทำงานในระยะยาวได้มากขึ้น แต่ในบริบทที่มีข้อจำกัดด้านโครงสร้างและดุลยพินิจ ความสัมพันธ์ดังกล่าวอาจอ่อนลงหรือไม่เด่นชัดพอจะปรากฏเป็นนัยสำคัญทางสถิติ

5.3.3.3.4 ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนกับพันธะทางใจในงาน

ผลการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเห็นพ้องกันว่าความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนเอื้อต่อพันธะทางใจในงานในทางบวก กล่าวคือ เมื่อพนักงานสามารถทำงานได้อย่างต่อเนื่องในระยะยาวอย่างมีคุณภาพ มีสุขภาพที่ดี มีแรงจูงใจ มีความสามารถและรับรู้ว่าตนยังคงพร้อมต่อการทำงาน ย่อมมีแนวโน้มผูกพันกับงาน ทุ่มเทให้กับงาน และดำรงความใส่ใจต่องานได้มากขึ้น ข้อค้นพบดังกล่าวอยู่ในทิศทางเดียวกับผลการวิจัยระยะที่ 2 ที่พบว่าความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนมีอิทธิพลในเชิงบวกต่อพันธะทางใจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และโมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนของพันธะทางใจในงานได้ในระดับสูง

ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับ Alcover และคณะ (2021) ที่ทบทวนวรรณกรรมแบบบูรณาการและสรุปว่า ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ด้านงานและสุขภาวะหลายด้าน โดยในกลุ่มผลสืบเนื่องด้านงานมีทั้งพันธะทางใจในงานรวมอยู่ด้วย ข้อค้นพบนี้จึงสนับสนุนผลการวิจัยครั้งนี้ว่า ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนมิได้เป็นเพียงคุณลักษณะของการคงศักยภาพในการทำงานเท่านั้น แต่ยังเป็นฐานสำคัญของการที่พนักงานจะรู้สึกมีพลัง ทุ่มเท และจดจ่อกับงานของตนด้วย

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ Gürbüz และคณะ (2024) ที่พบว่าความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลลัพธ์ด้านงานหลายด้าน รวมถึงพันธะทางใจในงาน โดยเสนอว่าบุคคลที่มีชุดความสามารถกว้างขวางกว่าจะมีแนวโน้มเกิดผลลัพธ์ด้านงานและสุขภาวะที่ดีกว่า ข้อค้นพบดังกล่าวช่วยอธิบายผลการวิจัยครั้งนี้ว่า เมื่อพนักงานรับรู้ว่าตนมีทรัพยากร ความพร้อม และศักยภาพเพียงพอที่จะทำงานได้ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ย่อมมีแนวโน้มทำงานด้วยพลัง ความทุ่มเท และความผูกพันทางใจมากขึ้น อีกทั้งยังสอดคล้องกับ Van Dam และคณะ (2017) ที่เสนอให้พันธะทางใจในงานเป็นหนึ่งในตัวชี้วัดสำคัญของการทำงานอย่างยั่งยืน โดยชี้ว่าคุณค่าภายในของงานและบรรยากาศการทำงานที่สนับสนุนมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับตัวชี้วัดดังกล่าว จึงสะท้อนว่า ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนและพันธะทางใจในงานมีความเชื่อมโยงกันอย่างใกล้ชิดในเชิงแนวคิดและเชิงประจักษ์

อีกทั้งยังสอดคล้องกับ Van Der Meer และคณะ (2015) ที่ศึกษานโยบายองค์กรด้านเวลาทำงานและงานกะกลางคืนในกลุ่มแรงงานสูงวัย และพบว่าความสามารถในการทำงานกับพันธะทางใจในงานเป็นผลลัพธ์ที่สัมพันธ์กับเงื่อนไขการทำงานและการสนับสนุนจากองค์การ งานนี้แม้มิได้ทดสอบเส้นทางเชิงสาเหตุระหว่างสองตัวแปรโดยตรง แต่ช่วยสนับสนุนว่าทั้งความสามารถในการทำงานและพันธะทางใจในงานต่างเป็นตัวชี้วัดสำคัญของความพร้อมและความยั่งยืนในการทำงานของพนักงาน เมื่อนำมาพิจารณาร่วมกับผลการวิจัยครั้งนี้ จึงอาจกล่าวได้ว่า

เมื่อพนักงานยังคงมีความพร้อมด้านสุขภาพ แรงจูงใจ การมีส่วนร่วม และความสามารถในการทำงานย่อมเอื้อต่อการทุ่มเทพลังให้กับงานได้อย่างต่อเนื่องมากขึ้น

โดยสรุป ผลการวิจัยเชิงคุณภาพช่วยยืนยันว่า ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนเป็นปัจจัยสำคัญที่เอื้อต่อพันธะทางใจในงาน และความสัมพันธ์ดังกล่าวมีความสมเหตุสมผลทั้งในเชิงประสบการณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญและในเชิงวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะในบริบทของพนักงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภคซึ่งต้องอาศัยทั้งความพร้อมในการทำงานและความผูกพันต่อภารกิจสาธารณะอย่างต่อเนื่อง

5.3.3.3.5 ภาวะลื่นไหลในการทำงานกับพันธะทางใจในงาน

ผลการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนใหญ่มองว่าภาวะลื่นไหลในการทำงานส่งผลต่อพันธะทางใจในงานในทางบวก โดยช่วยให้บุคคลทำงานอย่างมีสมาธิ จดจ่อ เพลิดเพลิน และมีความสุขกับงานมากขึ้น จนนำไปสู่ความทุ่มเท ความรู้สึกอยากทำงานต่อ และความผูกพันกับงานที่สูงขึ้น อย่างไรก็ดี ผู้ให้ข้อมูลบางรายสะท้อนว่า ความสัมพันธ์ดังกล่าวอาจไม่ได้เกิดจากภาวะลื่นไหลในการทำงานเพียงอย่างเดียว แต่ยังต้องอาศัยปัจจัยอื่นร่วมด้วย เช่น ความหมายของงาน ผลลัพธ์ของงาน ความก้าวหน้า และบริบทขององค์การ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าภาวะลื่นไหลในการทำงานเป็นปัจจัยสำคัญที่เอื้อต่อพันธะทางใจในงาน แต่ระดับอิทธิพลอาจแตกต่างกันไปตามบริบทของบุคคลและสภาพแวดล้อมการทำงาน

ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับ Geyser และคณะ (2015) ที่พบว่าองค์ประกอบของภาวะลื่นไหลในการทำงาน ได้แก่ ความหมกมุ่นกับงาน ความรื่นรมย์ในการทำงาน และแรงจูงใจภายในต่อการทำงาน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพันธะทางใจในงาน ข้อค้นพบดังกล่าวช่วยสนับสนุนผลการวิจัยครั้งนี้อย่างชัดเจน เพราะสิ่งที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญอธิบายว่า ภาวะลื่นไหลในการทำงานทำให้บุคคลมีสมาธิ เพลิดเพลิน และอยากทำงานต่อ ล้วนเป็นกลไกที่นำไปสู่ความทุ่มเทและความผูกพันกับงานได้โดยตรง กล่าวอีกนัยหนึ่ง เมื่อบุคคลมีประสบการณ์เชิงบวกกับงานในระดับสูงย่อมมีแนวโน้มลงทุนพลังทางจิตใจให้กับงานมากขึ้น และเกิดพันธะทางใจในงานสูงขึ้นตามไปด้วย

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ Weintraub และคณะ (2023) ที่อธิบายว่าภาวะลื่นไหลในการทำงานเกี่ยวข้องกับกระบวนการควบคุมทางปัญญาและการมุ่งความสนใจ ซึ่งมีผลต่อแรงจูงใจ การมีส่วนร่วม และผลลัพธ์เชิงบวกในการทำงาน รวมทั้งสอดคล้องกับ Bartholomeyczik และคณะ (2023) ที่สรุปว่า ภาวะลื่นไหลในการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพันธะทางใจในงานและความผาสุก เมื่อนำมาอธิบายร่วมกับข้อค้นพบของการวิจัยครั้งนี้ จึงอาจกล่าวได้ว่า เมื่อพนักงานสามารถทำงานได้อย่างจดจ่อ ไหลลื่น และมีประสบการณ์เชิงบวกจากการทำงานย่อมเอื้อต่อการเกิดแรงจูงใจภายใน ความรู้สึกมีส่วนร่วมกับงาน และความพร้อมที่จะทุ่มเทให้กับงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นสาระสำคัญของพันธะทางใจในงาน

โดยสรุป ผลการวิจัยเชิงคุณภาพช่วยยืนยันว่า ภาวะลื่นไหลในการทำงานเป็นปัจจัยที่เอื้อต่อพันธะทางใจในงาน โดยเมื่อบุคคลสามารถทำงานได้อย่างมีสมาธิ จดจ่อ เพลิดเพลิน และมีความสุขกับงาน ย่อมนำไปสู่ความทุ่มเท ความรู้สึกอยากทำงานต่อ และความผูกพันกับงานมากขึ้น อย่างไรก็ตาม ข้อค้นพบครั้งนี้ยังสะท้อนว่า พันธะทางใจในงานมิได้ขึ้นอยู่กับภาวะลื่นไหลในการทำงานเพียงปัจจัยเดียว แต่ยังเกี่ยวข้องกับความหมายของงาน ผลลัพธ์ของงาน ความก้าวหน้า และบริบทขององค์การร่วมด้วย ดังนั้น ภาวะลื่นไหลในการทำงานจึงอาจนับเป็นปัจจัยเชิงจิตวิทยาที่สำคัญประการหนึ่งในการส่งเสริมพันธะทางใจในงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค

5.3.3.3.6 การใช้จุดแข็งกับพันธะทางใจในงาน

ผลการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนใหญ่มองว่า การใช้จุดแข็งส่งผลต่อพันธะทางใจในงานในทางบวก โดยช่วยให้บุคคลรู้สึกสนุกกับงาน มีความมั่นใจภาคภูมิใจในตนเอง รู้สึกว่าตนมีคุณค่าและมีความสามารถโดดเด่นในบทบาทที่ทำอยู่ จนนำไปสู่ความรู้สึกอยากมีส่วนร่วมและผูกพันกับงานมากขึ้น อย่างไรก็ดี ผู้ให้ข้อมูลบางรายสะท้อนว่า อิทธิพลของการใช้จุดแข็งต่อพันธะทางใจในงานจะเกิดขึ้นได้ดีเมื่อมีเงื่อนไขสนับสนุนร่วมด้วย เช่น การจัดคนให้เหมาะกับงาน การมีความปลอดภัยทางจิตใจ การเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงศักยภาพ และการมีผู้บังคับบัญชาที่รู้จักใช้คนตามจุดแข็งของแต่ละบุคคล จึงสะท้อนให้เห็นว่า การใช้จุดแข็งเป็นปัจจัยที่เอื้อต่อพันธะทางใจในงาน แต่ความเด่นชัดของอิทธิพลอาจแตกต่างกันไปตามบริบทของบุคคล งาน และองค์การร่วมด้วย

ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับ Van Woerkom และคณะ (2016) ที่พบว่า การใช้จุดแข็งมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพันธะทางใจในงานในระดับรายสัปดาห์ และความสัมพันธ์ดังกล่าวเกิดขึ้นผ่านความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง สะท้อนว่าเมื่อพนักงานได้ใช้จุดแข็งของตนในการทำงาน ย่อมเกิดความรู้สึกว่าสามารถทำงานได้ดี มีพลังและพร้อมลงทุนความพยายามในงานมากขึ้น ซึ่งเป็นกลไกสำคัญที่เอื้อต่อการเกิดพันธะทางใจในงาน ข้อค้นพบดังกล่าวจึงช่วยสนับสนุนผลการวิจัยครั้งนี้ว่า การใช้จุดแข็งมิได้เพียงทำให้บุคคลรู้สึกดีต่อตนเอง แต่ยังช่วยเสริมทรัพยากรทางจิตใจที่นำไปสู่ความผูกพันและความทุ่มเทต่อการทำงานด้วย

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ Meyers และคณะ (2020) ที่พบว่า การสนับสนุนจากองค์การต่อการใช้จุดแข็งมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพันธะทางใจในงาน และยังสอดคล้องกับ Wang และคณะ (2023) ที่พบว่า ภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นจุดแข็งสามารถส่งเสริมพันธะทางใจในงานของพนักงานได้ โดยอาศัยกระบวนการที่ช่วยให้พนักงานระบุ พัฒนา และใช้จุดแข็งของตนอย่างเหมาะสม ข้อค้นพบจากทั้งสองงานช่วยอธิบายผลการวิจัยครั้งนี้ได้ชัดเจนว่า การใช้จุดแข็งจะส่งผลต่อพันธะทางใจในงานได้เด่นชัดยิ่งขึ้นเมื่อมีบริบทสนับสนุนจากองค์การและผู้บังคับบัญชาร่วม

ด้วย ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลเชิงคุณภาพที่ชี้ถึงความสำคัญของการจัดคนให้เหมาะกับงาน ความปลอดภัยทางจิตใจ และการเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงศักยภาพของตนอย่างแท้จริง อีกทั้ง Van Zyl และคณะ (2021) ยังสรุปว่าการใช้จุดแข็งเชื่อมโยงกับผลลัพธ์เชิงบวกด้านการเรียนและการทำงาน รวมถึงความผูกพันต่อกิจกรรมที่ทำ จึงยิ่งสนับสนุนว่าการใช้จุดแข็งเป็นทรัพยากรส่วนบุคคลที่เอื้อต่อพันธะทางใจในงานได้อย่างมีนัยสำคัญ

โดยสรุป ผลการวิจัยเชิงคุณภาพช่วยยืนยันว่า การใช้จุดแข็งเป็นปัจจัยที่เอื้อต่อพันธะทางใจในงาน โดยเมื่อบุคคลได้ใช้ความสามารถเด่นของตนอย่างเหมาะสม ย่อมเอื้อต่อความมั่นใจ ความภาคภูมิใจ ความรู้สึกมีคุณค่า และความอยากมีส่วนร่วมกับงานมากขึ้น อย่างไรก็ตาม ข้อค้นพบครั้งนี้ยังสะท้อนว่า ความสัมพันธ์ดังกล่าวมิได้เกิดขึ้นโดยลำพัง แต่ขึ้นอยู่กับบริบทสนับสนุนจากงาน องค์การ และผู้บังคับบัญชาร่วมด้วย ดังนั้น หากองค์การสามารถออกแบบงานและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เอื้อต่อการใช้จุดแข็งจริงในการปฏิบัติงาน ก็ย่อมมีแนวโน้มส่งเสริมพันธะทางใจในงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภคได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

5.3.3.3.7 การจัดแจงในงานกับพันธะทางใจในงาน

ผลการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญช่วยอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างการจัดแจงในงานกับพันธะทางใจในงานในลักษณะที่ขึ้นอยู่กับบริบท กล่าวคือ การจัดแจงในงานอาจเอื้อต่อพันธะทางใจในงานได้ หากการปรับงานทำให้พนักงานสามารถทำงานได้เหมาะกับตนเองมากขึ้น เห็นความหมายของงานชัดขึ้น ใช้จุดแข็งของตนได้เหมาะสมขึ้น และรู้สึกว่าตนมีส่วนร่วมกับงานมากขึ้น แต่ในอีกด้านหนึ่ง หากการจัดแจงในงานเกิดขึ้นภายใต้ข้อจำกัดของโครงสร้างงาน ความกดดันของงาน หรือบริบทที่ไม่เอื้อต่อการปรับงาน ความสัมพันธ์ดังกล่าวก็อาจไม่เด่นชัดหรืออาจไม่เป็นไปในทิศทางบวกเสมอไป ข้อค้นพบดังกล่าวจึงช่วยอธิบายผลการวิจัยระยะที่ 2 ที่พบว่า การจัดแจงในงานมีอิทธิพลในเชิงลบต่อพันธะทางใจในงานอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และสอดคล้องกับข้อสรุปในระยะที่ 3 ที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเห็นด้วยพร้อมอธิบายเหตุผลเพื่อยืนยันปัจจัยเชิงสาเหตุและผลของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับ Wrzesniewski และ Dutton (2001) ที่เสนอว่า การจัดแจงในงานเป็นการที่พนักงานนิยามงานของตนใหม่ผ่านการปรับด้านงาน ด้านความสัมพันธ์ และด้านความคิด เพื่อให้งานสอดคล้องกับความสนใจและความหมายที่ตนให้กับงานมากขึ้น แนวคิดดังกล่าวช่วยอธิบายว่า หากการจัดแจงในงานทำให้พนักงานรู้สึกว่างานมีความเหมาะสมกับตนและมีความหมายมากขึ้น ก็ย่อมเอื้อต่อการมีส่วนร่วมและความผูกพันกับงานได้มากขึ้น ขณะเดียวกัน Jiang และคณะ (2022) พบว่า การจัดแจงในงานมีอิทธิพลต่อพันธะทางใจในงานและยังทำหน้าที่เป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างข้อเรียกร้องจากงานและทรัพยากรในงานกับพันธะทางใจ

ในงาน จึงสนับสนุนว่าการจัดแจงในงานสามารถส่งเสริมพันธะทางใจในงานได้ โดยเฉพาะเมื่อมีทรัพยากรในการทำงานรองรับอย่างเหมาะสม

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ Lichtenthaler และ Fischbach (2019) ที่สังเคราะห์ว่า การจัดแจงในงานโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพันธะทางใจในงาน โดยเฉพาะการจัดแจงที่มุ่งเพิ่มทรัพยากรและความท้าทายในการทำงาน อย่างไรก็ตาม Bakker และ Oerlemans (2019) เสนอว่า การจัดแจงในงานไม่ได้ส่งผลเชิงบวกต่อพันธะทางใจในงานในทุกกรณี เพราะการจัดแจงบางรูปแบบ เช่น การลดข้อเรียกร้องที่เป็นอุปสรรค หรือการแสวงหาทรัพยากรทางสังคมในบางสถานการณ์ อาจทำให้พลังงานในการทำงานลดลงและส่งผลทางลบต่อพันธะทางใจในงานได้ ข้อค้นพบจากวรรณกรรมดังกล่าวจึงช่วยอธิบายผลการวิจัยครั้งนี้ได้อย่างเหมาะสมว่า เหตุใดความสัมพันธ์ระหว่างการจัดแจงในงานกับพันธะทางใจในงานจึงอาจไม่ชัดเจนหรือไม่เป็นบวกเสมอไป หากการจัดแจงในงานเกิดขึ้นในบริบทที่แตกต่างกัน หรือมีรูปแบบของการปรับงานที่แตกต่างกัน

โดยสรุป ผลการวิจัยเชิงคุณภาพช่วยยืนยันว่า การจัดแจงในงานอาจเป็นปัจจัยที่เอื้อต่อพันธะทางใจในงานได้ แต่ความสัมพันธ์ดังกล่าวมิได้เป็นเส้นตรงหรือเป็นบวกเสมอไป หากขึ้นอยู่กับลักษณะของการจัดแจงในงานและบริบทการทำงานร่วมด้วย กล่าวคือ เมื่อพนักงานสามารถปรับงานในลักษณะที่ทำให้งานมีความเหมาะสมกับตนมากขึ้น ได้ใช้จุดแข็ง เห็นความหมายของงาน และได้รับทรัพยากรสนับสนุนที่เพียงพอ การจัดแจงในงานย่อมมีแนวโน้มส่งเสริมพันธะทางใจในงาน แต่หากการปรับงานเกิดขึ้นภายใต้ข้อจำกัดของโครงสร้างงานหรือเป็นการปรับงานที่ทำให้พลังงานในการทำงานลดลง ความสัมพันธ์ดังกล่าวก็อาจอ่อนลงหรือไม่เด่นชัดได้

5.3.3.4 ระยะเวลาที่เหมาะสมของการทดลอง

ผลการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญประเภทผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันว่า ระยะเวลาที่เหมาะสมของการทดลองไม่ควรกำหนดแบบตายตัวเหมือนกันทุกกรณี แต่ควรพิจารณาให้เหมาะสมกับลักษณะของผู้เข้าร่วม ระดับของกลุ่มเป้าหมาย และความสำคัญของตัวแปรที่ต้องการพัฒนา ข้อค้นพบดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า ความเหมาะสมของระยะเวลาการทดลองมิได้ขึ้นอยู่กับจำนวนชั่วโมงเพียงอย่างเดียว หากแต่ขึ้นอยู่กับความพอดีระหว่างเนื้อหา กิจกรรม เป้าหมายการพัฒนา และข้อจำกัดของผู้เข้าร่วมด้วย กล่าวอีกนัยหนึ่ง ระยะเวลาที่เหมาะสมควรเป็นระยะเวลาที่ยืดหยุ่นและสอดคล้องกับบริบท มากกว่าการกำหนดเวลาแบบตายตัวเพียงเพื่อให้เท่ากันในทุกการทดลอง

ข้อค้นพบดังกล่าวสอดคล้องกับลักษณะของโปรแกรมการฝึกอบรมที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น ซึ่งกำหนดระยะเวลาดำเนินโปรแกรมรวมทั้งสิ้น 210 นาที หรือ 3 ชั่วโมง 30 นาที และออกแบบกิจกรรมไว้อย่างเป็นลำดับตั้งแต่ขั้นเตรียมความพร้อม การบรรยายแนวคิดพื้นฐาน การดำเนิน

กิจกรรมเชิงปฏิบัติการ และการสรุปผลการเรียนรู้ โดยกิจกรรมภายในโปรแกรมมุ่งให้ผู้เข้าร่วมได้เรียนรู้ผ่านการมีส่วนร่วม การอภิปรายกลุ่ม การทดลองสถานการณ์ และการสะท้อนประสบการณ์ อันเป็นลักษณะที่ช่วยให้ผู้เข้าร่วมได้รับทั้งความรู้ ความเข้าใจ การตระหนักรู้ และการเชื่อมโยงสู่การปฏิบัติงานจริงได้ภายในระยะเวลาที่เหมาะสม ข้อค้นพบในส่วนนี้จึงสะท้อนว่า การกำหนดเวลา 3 ชั่วโมง 30 นาที มีความเหมาะสมในเชิงโครงสร้างของโปรแกรมและสอดคล้องกับข้อเสนอของผู้เชี่ยวชาญที่เน้นให้พิจารณาตามความสำคัญของเนื้อหาและลักษณะของผู้เข้าร่วมเป็นสำคัญ

นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาในเชิงการออกแบบและประเมินโปรแกรม ระยะเวลาที่เหมาะสมของการทดลองไม่ควรพิจารณาจากจำนวนชั่วโมงเพียงอย่างเดียว แต่ควรพิจารณาร่วมกับความครบถ้วนของกิจกรรม คุณภาพการดำเนินการ และการตอบสนองของผู้เข้าร่วมด้วย ซึ่งสอดคล้องกับ Carroll และคณะ (2007) ที่เสนอว่า การประเมินความตรงตามแบบของโปรแกรมควรครอบคลุมทั้งความสอดคล้องกับแผน ปริมาณหรือความเข้มของโปรแกรม คุณภาพการดำเนินการ และการตอบสนองของผู้เข้าร่วม ขณะเดียวกัน Palis และ Quiros (2014) อธิบายว่า การออกแบบการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่ควรคำนึงถึงความเกี่ยวข้องกับประสบการณ์ของผู้เรียน การมีส่วนร่วม และการจัดเนื้อหาอย่างเป็นระบบ ส่วน Baldwin และ Ford (1988) เสนอว่า ผลของการฝึกอบรมขึ้นอยู่กับทั้งการออกแบบการฝึกอบรม คุณลักษณะของผู้เข้าอบรม และสภาพแวดล้อมการทำงาน ดังนั้น การกำหนดระยะเวลาที่เหมาะสมของการทดลองจึงควรยึดหลักความพอดีระหว่างเป้าหมายการพัฒนา ความซับซ้อนของเนื้อหา ลักษณะของผู้เข้าร่วม และความเป็นไปได้ในการนำสิ่งที่เรียนรู้ไปใช้จริง มากกว่าการกำหนดเวลาแบบตายตัวในทุกกรณี

โดยสรุป ผลการวิจัยเชิงคุณภาพชี้ให้เห็นว่า ระยะเวลาที่เหมาะสมของการทดลองควรเป็นระยะเวลาที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการพัฒนา ลักษณะของตัวแปรกลุ่มเป้าหมาย และรูปแบบกิจกรรม มากกว่าการกำหนดเวลาแบบตายตัวในทุกกรณี ทั้งนี้ การที่โปรแกรมที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นใช้เวลา 210 นาที และมีโครงสร้างกิจกรรมที่ครอบคลุมทั้งการเตรียมความพร้อม การเรียนรู้เชิงเนื้อหา การลงมือปฏิบัติ และการสรุปสะท้อนผล ย่อมสะท้อนว่า ระยะเวลาดังกล่าวมีความเหมาะสมต่อการนำไปใช้ทดลองกับพนักงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค และสอดคล้องกับทั้งข้อเสนอจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญและหลักการออกแบบโปรแกรมการพัฒนาที่มุ่งเน้นความเหมาะสมเชิงบริบท คุณภาพการดำเนินการ และการนำไปใช้จริงของผู้เข้าร่วม

5.3.4 การอภิปรายผลการวิจัยระยะที่ 4 การทดลองใช้โปรแกรมพัฒนาความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน

ผู้วิจัยได้คัดเลือกตัวแปรที่มีอิทธิพลในโมเดลปัจจัยเชิงสาเหตุและผลของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของพนักงาน ที่มีขนาดของอิทธิพล ≥ .50 ถือว่าคือตัวแปรที่มีขนาดอิทธิพลและมีนัยสำคัญทางสถิติเหมาะสมที่จะนำไปต่อยอดขยายผลจากการวิจัยเชิงปริมาณและนำตัวแปรไป

ประยุกต์ใช้ได้จริง ซึ่งประยุกต์จุดพิจารณาตามแนวคิดเชิงสถิติของเชิงขนาดอิทธิพลของ Ferguson (2009) พิจารณาควบคู่กับ Cohen (1988) และ Hair และคณะ (2014) ซึ่งชี้ให้เห็นจุดตัดสินใจจากผลการวิเคราะห์ในการวิจัยระยะที่ 2 นี้พบว่า มีเพียง 2 ตัวแปรเท่านั้นที่มีค่าอิทธิพล ≥ .50 คือ (1) ตัวแปรภาวะลื่นไหลในการทำงานที่มีอิทธิพลทางตรงต่อความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน และ (2) ตัวแปรความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนที่มีอิทธิพลทางตรงต่อตัวแปรพันธะทางใจในงาน ทั้งนี้ประกอบกับจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยระยะที่ 3 พบว่า การใช้จุดแข็งตามบริบทของการทำงานในรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภคไม่อำนวย สนับสนุนให้พนักงานได้เลือกบทบาทตามจุดแข็งเท่าไรนัก และตัวแปรภาวะลื่นไหลในการทำงานนั้นเป็นตัวแปรอิสระของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของพนักงาน ผู้วิจัยจึงพิจารณาเลือกตัวแปรอิสระในการสร้างเป็นโปรแกรมการจัดกระทำเพื่อตรวจสอบการส่งอิทธิพลไปยังตัวแปรหลักของการวิจัยคือความสามารถในการทำงานอย่างยั่งยืน จึงเป็นเหตุผลให้ผู้วิจัยได้คัดเลือกที่จะนำตัวแปรภาวะลื่นไหลในการทำงานเป็นตัวแปรสำคัญสำหรับการพัฒนาโปรแกรมการพัฒนาความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนด้วยภาวะลื่นไหลในการทำงานของพนักงาน และการวิจัยเชิงทดลองโดยจัดโปรแกรมการฝึกอบรมในการวิจัยระยะ 4

5.3.4.1 ผลการเปรียบเทียบก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และระยะติดตามผล

ผลการวิจัยระยะที่ 4 พบว่า ภายหลังการเข้าร่วมพนักงานที่เข้าร่วมโปรแกรมการพัฒนาความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของพนักงานด้วยภาวะลื่นไหลในการทำงาน กลุ่มตัวอย่างมีคะแนนความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนและพันธะทางใจในงานสูงขึ้นจากระยะก่อนการทดลองไปสู่ระยะหลังการทดลอง และยังคงมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นต่อเนื่องในระยะติดตามผลทั้ง 2 ครั้ง อีกทั้งผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างช่วงเวลาพบว่า ทั้งสองตัวแปรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สะท้อนให้เห็นว่าโปรแกรมที่พัฒนาขึ้นสามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางบวกได้ทั้งในระยะหลังการทดลองและระยะติดตามผล

เมื่อพิจารณาผลการเปรียบเทียบรายคู่ พบว่า ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระหว่างก่อนการทดลองกับหลังการทดลอง ก่อนการทดลองกับระยะติดตามผลครั้งที่ 1 และก่อนการทดลองกับระยะติดตามผลครั้งที่ 2 อีกทั้งภายหลังการปรับค่านัยสำคัญแบบ Bonferroni ยังพบความแตกต่างระหว่างหลังการทดลองกับระยะติดตามผลครั้งที่ 2 ด้วย ขณะที่พันธะทางใจในงานก็ปรากฏแนวโน้มในลักษณะเดียวกัน โดยคะแนนหลังการทดลองและระยะติดตามผลทั้ง 2 ครั้งสูงกว่าก่อนการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และหลังการทดลองกับระยะติดตามผลครั้งที่ 2 ยังแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญภายหลังการปรับค่า Bonferroni ด้วย ข้อค้นพบดังกล่าวชี้ให้เห็นว่า โปรแกรมมิได้เพียงส่งผลให้คะแนนเพิ่มขึ้นทันทีหลังการทดลอง แต่ยังคงส่งผลต่อเนื่องไปถึงระยะติดตามผล และในบางตัวแปรยังมีแนวโน้มพัฒนาเพิ่มขึ้นต่อเนื่องหลังจบโปรแกรมอีกด้วย

ผลการวิจัยดังกล่าวอาจอธิบายได้จากลักษณะของโปรแกรมที่มุ่งพัฒนาความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนโดยตรง ควบคู่กับการพัฒนาภาวะลื่นไหลในการทำงานซึ่งเป็นตัวแปรเชิงสาเหตุสำคัญจากผลการวิจัยระยะที่ 2 กล่าวคือ โปรแกรมมิได้มุ่งเน้นเพียงผลลัพธ์ปลายทางเท่านั้น แต่ยังนำปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนและพันธะทางใจในงานมาใช้เป็นกลไกการพัฒนา โดยเฉพาะภาวะลื่นไหลในการทำงานซึ่งช่วยส่งเสริมการจดจ่อกับงาน ความเพลิดเพลินในการทำงาน และแรงจูงใจภายในต่อการทำงาน อันเป็นฐานสำคัญของการทำงานอย่างต่อเนื่องและมีคุณภาพ ทั้งนี้ ข้อค้นพบดังกล่าวสอดคล้องกับ Van Der Heijden และ Bakker (2011) ที่ชี้ว่า ภาวะลื่นไหลในการทำงานเป็นกลไกสำคัญที่เอื้อต่อความสามารถในการทำงานหรือศักยภาพทางอาชีพของบุคคลในระยะยาว และสอดคล้องกับ Nash (2024) ที่สนับสนุนว่าภาวะลื่นไหลในการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความยั่งยืนในการทำงาน ขณะเดียวกันยังสอดคล้องกับ Geyser และคณะ(2015) ที่พบว่าองค์ประกอบของภาวะลื่นไหลในการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพันธะทางใจในงาน และสอดคล้องกับ Bartholomeyczik และคณะ (2023) ที่สรุปว่าภาวะลื่นไหลในการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพันธะทางใจในงานและความผาสุก เมื่อนำมาอธิบายร่วมกันจึงอาจกล่าวได้ว่า การที่โปรแกรมนำภาวะลื่นไหลในการทำงานมาใช้เป็นกลไกสำคัญในการพัฒนา ย่อมช่วยเสริมทั้งความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนและพันธะทางใจในงานของผู้เข้าร่วมได้อย่างเป็นระบบ

โดยสรุป ผลการวิจัยระยะที่ 4 ชี้ให้เห็นว่า พนักงานที่เข้าร่วมโปรแกรมการพัฒนาความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของพนักงานด้วยภาวะลื่นไหลในการทำงานสามารถส่งเสริมให้ผู้เข้าร่วมมีความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนและพันธะทางใจในงานสูงขึ้นได้ทั้งในระยะหลังการทดลองและระยะติดตามผล ทั้งนี้ ความสำเร็จของโปรแกรมจะเกิดจากการออกแบบที่มุ่งพัฒนาทั้งตัวแปรผลโดยตรงและตัวแปรเชิงสาเหตุที่สำคัญ โดยเฉพาะภาวะลื่นไหลในการทำงานซึ่งเป็นกลไกที่เชื่อมไปสู่ทั้งความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนและพันธะทางใจในงาน ดังนั้น ข้อค้นพบดังกล่าวจึงสนับสนุนว่า การพัฒนาโปรแกรมบนฐานของผลการวิจัยเชิงสาเหตุจากระยะก่อนหน้าเป็นแนวทางที่เหมาะสม และสามารถนำไปใช้ส่งเสริมผลลัพธ์ทางจิตวิทยาการทำงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภคได้อย่างมีประสิทธิผล

5.3.4.2 ผลของพนักงานที่เข้าร่วมโปรแกรมการพัฒนาความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของพนักงานด้วยภาวะลื่นไหลในการทำงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจสาธารณูปโภค

5.3.4.2.1 ปฐมนิเทศ

ผลการวิจัยพบว่า กิจกรรมปฐมนิเทศมีบทบาทสำคัญในการเตรียมความพร้อมของผู้เข้าร่วมก่อนเข้าสู่กระบวนการพัฒนา โดยช่วยให้ผู้เข้าร่วมรับทราบวัตถุประสงค์ของการทดลอง ลักษณะกิจกรรม ระยะเวลา จำนวนกิจกรรม สิทธิของผู้เข้าร่วม กติกา และแนวทางการมี

ส่วนร่วมในโปรแกรมอย่างชัดเจน พร้อมทั้งช่วยกระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมเข้าสู่บรรยากาศของการเรียนรู้และการทำกิจกรรมร่วมกันอย่างราบรื่น ข้อค้นพบดังกล่าวสะท้อนว่า กิจกรรมปฐมนิเทศเป็นช่วงสำคัญที่ช่วยสร้างความพร้อมทั้งทางความคิดและทางจิตใจ อันเป็นพื้นฐานจำเป็นต่อการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาในลำดับถัดไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ในการดำเนินกิจกรรม ผู้วิจัยกำหนดระยะเวลา 15 นาทีสำหรับการปฐมนิเทศ โดยออกแบบให้เป็นช่วงเริ่มต้นของโปรแกรมภายหลังการลงทะเบียนและการเตรียมความพร้อม เนื้อหาของกิจกรรมครอบคลุมการชี้แจงวัตถุประสงค์ของการทดลอง รายละเอียดของกิจกรรมทั้งโปรแกรม ระยะเวลา จำนวนกิจกรรม สิทธิและการรักษาสิทธิ์ของผู้เข้าร่วม ตลอดจนกฎและแนวปฏิบัติในการเข้าร่วมกิจกรรม นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังดำเนินกิจกรรมย่อยเพื่อดึงดูดความสนใจ สร้างความคุ้นเคย และส่งเสริมสัมพันธภาพระหว่างผู้วิจัยกับผู้เข้าร่วม รวมทั้งระหว่างผู้เข้าร่วมด้วยกันผ่านการทักทาย แนะนำตัว และกิจกรรมสั้นที่ช่วยให้เกิดความไว้วางใจและบรรยากาศที่เป็นมิตร ลักษณะการดำเนินกิจกรรมดังกล่าวจึงทำให้การเริ่มต้นโปรแกรมเป็นไปอย่างมีทิศทาง ผู้เข้าร่วมรับรู้บทบาทของตนอย่างชัดเจน และพร้อมเข้าสู่กิจกรรมพัฒนาในขั้นถัดไป

การออกแบบกิจกรรมนี้อ้างอิงจากการฝึกอบรมแบบปฐมนิเทศของ Blanchard และ Thacker (2013) ซึ่งมุ่งให้ผู้เข้าร่วมได้รับความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ ขั้นตอน และบริบทของการฝึกอบรมก่อนเข้าสู่กิจกรรมหลัก ควบคู่กับกฎแห่งความพร้อมของ Thorndike (1913) ที่เน้นว่าการเรียนรู้จะเกิดได้ดีเมื่อผู้เรียนอยู่ในภาวะพร้อมทั้งทางกายและใจ และสอดคล้องกับทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคมของ Bandura (1977) ที่ชี้ให้เห็นความสำคัญของการสังเกตแบบอย่าง บรรยากาศทางสังคม และปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลต่อการเรียนรู้ นอกจากนี้ยังเชื่อมโยงกับลำดับขั้นพุทธิพิสัยของ Bloom (1956) ในระดับการรับรู้และความเข้าใจ ซึ่งเหมาะกับจุดมุ่งหมายของกิจกรรมปฐมนิเทศที่ต้องการให้ผู้เข้าร่วมรับรู้ ทำความเข้าใจ และเตรียมตนก่อนเข้าสู่การเรียนรู้เชิงลึกต่อไป ส่วนเทคนิคการฝึกอบรมที่ใช้ ได้แก่ เทคนิคการบรรยาย เทคนิคการสาธิต กลุ่มสัมพันธ์ และกิจกรรมละลายพฤติกรรม ซึ่งเหมาะสมต่อการสร้างความเข้าใจเบื้องต้น การลดความตึงเครียด และการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วมของผู้เข้าร่วมตั้งแต่ช่วงเริ่มต้นของโปรแกรม

โดยสรุป กิจกรรมปฐมนิเทศมีบทบาทสำคัญในฐานะจุดเริ่มต้นของโปรแกรมการพัฒนา เพราะช่วยให้ผู้เข้าร่วมเกิดความเข้าใจต่อวัตถุประสงค์ ขั้นตอน และกติกาของการเข้าร่วมกิจกรรม พร้อมทั้งช่วยสร้างความไว้วางใจ ความคุ้นเคย และความพร้อมในการเรียนรู้ร่วมกัน อันเป็นเงื่อนไขพื้นฐานที่เอื้อต่อการดำเนินกิจกรรมพัฒนาในลำดับต่อไปให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับเป้าหมายของโปรแกรมการพัฒนาความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนด้วยภาวะลื่นไหลในการทำงาน

5.3.4.2.2 กิจกรรมการบรรยายหัวข้อความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน

ผลการวิจัยพบว่า กิจกรรมการบรรยายหัวข้อความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนบรรลุวัตถุประสงค์ของกิจกรรมในระดับที่น่าพอใจ กล่าวคือ ผู้เข้าร่วมสามารถเข้าใจความหมายและองค์ประกอบของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน ตระหนักถึงความสำคัญของแนวคิดดังกล่าวต่อการทำงานของตน และสามารถเชื่อมโยงองค์ประกอบต่าง ๆ เข้ากับประสบการณ์การทำงานจริงได้อย่างชัดเจน โดยเฉพาะประเด็นด้านสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงานซึ่งผู้เข้าร่วมให้ความสำคัญอย่างเด่นชัด ผลการประเมินดังกล่าวจึงสะท้อนว่า กิจกรรมนี้สามารถทำหน้าที่เป็นฐานการเรียนรู้สำคัญที่ช่วยเตรียมความพร้อมของผู้เข้าร่วมก่อนเข้าสู่กิจกรรมเชิงปฏิบัติในลำดับต่อไปได้อย่างเหมาะสม

ในการดำเนินกิจกรรม ผู้วิจัยออกแบบให้เป็นกิจกรรมกลุ่ม ใช้เวลา 45 นาที โดยใช้เทคนิคการบรรยายร่วมกับการอภิปรายกลุ่ม เนื้อหาหลักของการบรรยายครอบคลุมนิยามองค์ประกอบ และขอบเขตการประยุกต์ใช้ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนในงานของผู้เข้าร่วม พร้อมยกตัวอย่างสถานการณ์ที่พบจริง อธิบายความสำคัญของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนต่อคุณภาพงาน สุขภาวะของพนักงาน และความต่อเนื่องของผลลัพธ์เชื่อมโยงกับเป้าหมายของทีมและองค์การ ตลอดจนสร้างความตระหนักรู้ถึงประโยชน์ที่นำไปใช้ได้ทันที เช่น การปรับพฤติกรรมการทำงาน การออกแบบงานให้เหมาะกับทรัพยากรที่มี และการดูแลตนเองเพื่อคงศักยภาพในระยะยาว ลักษณะการดำเนินกิจกรรมดังกล่าวจึงทำให้ผู้เข้าร่วมมิได้เพียงรับฟังเนื้อหาเชิงทฤษฎี แต่ยังสามารถเชื่อมโยงความรู้เข้ากับประสบการณ์การทำงานของตนเองได้อย่างเป็นรูปธรรม

การออกแบบกิจกรรมนี้อ้างอิงจากแนวคิดความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของ Van Der Klink และคณะ (2016) และ Brouwers และคณะ (2015) ซึ่งมุ่งให้ผู้เข้าร่วมเข้าใจว่าความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนเกี่ยวข้องกับการทำงานได้อย่างต่อเนื่องอย่างมีคุณภาพภายใต้เงื่อนไขด้านสุขภาพ แรงจูงใจ การมีส่วนร่วม และความสามารถในการทำงาน ควบคู่กับการใช้เทคนิคการบรรยายซึ่ง Bligh (2000) อธิบายว่าเหมาะสำหรับการถ่ายทอดความรู้ แนวคิด และสาระสำคัญอย่างเป็นระบบ และการใช้เทคนิคการอภิปรายกลุ่มตามแนวทางของ Silberman และ Biech (2015) เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมแลกเปลี่ยนประสบการณ์และร่วมกันสร้างความเข้าใจจากบริบทการทำงานจริง นอกจากนี้ การจัดกิจกรรมยังอ้างอิงหลักการออกแบบการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบของ Blanchard และ Thacker (2013) โดยกำหนดวิธีการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของกิจกรรม พร้อมทั้งใช้เทคนิคนิรนัยในการอธิบายจากหลักการหรือแนวคิดทั่วไปไปสู่การประยุกต์ใช้ในสถานการณ์การทำงานของผู้เข้าร่วมตามข้อเสนอของ Prince และ Felder (2006) และใช้เทคนิคกรณีตัวอย่างเพื่อช่วยให้ผู้เข้าร่วมมองเห็นภาพการนำแนวคิดไปใช้ในบริบทจริงได้

ชัดเจนยิ่งขึ้น อันเอื้อต่อการเชื่อมโยงความรู้เชิงแนวคิดกับประสบการณ์การทำงานของตนเองได้อย่างเหมาะสม

โดยสรุป กิจกรรมการบรรยายหัวข้อความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนมีบทบาทสำคัญในฐานะกิจกรรมปูพื้นฐานของโปรแกรม เพราะช่วยให้ผู้เข้าร่วมเกิดความเข้าใจเชิงแนวคิด ตระหนักถึงความสำคัญของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนต่อการทำงานของตน และสามารถเชื่อมโยงองค์ประกอบของตัวแปรเข้ากับบริบทการทำงานจริงได้อย่างเหมาะสม อันเป็นเงื่อนไขสำคัญที่ช่วยรองรับการเรียนรู้ในกิจกรรมถัดไป และเอื้อต่อการพัฒนาความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของพนักงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภคอย่างเป็นระบบ

5.3.4.2.3 กิจกรรมบรรยายหัวข้อภาวะลื่นไหลในการทำงาน

ผลการวิจัยพบว่า กิจกรรมบรรยายหัวข้อภาวะลื่นไหลในการทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ของกิจกรรมในระดับที่น่าพอใจ กล่าวคือ ผู้เข้าร่วมสามารถเข้าใจความหมายและองค์ประกอบของภาวะลื่นไหลในการทำงาน ตระหนักถึงความสำคัญของภาวะดังกล่าวต่อคุณภาพงาน สมาธิ พลังงาน และความต่อเนื่องของการทำงาน ตลอดจนสามารถเชื่อมโยงแนวคิดดังกล่าวเข้ากับประสบการณ์การทำงานของตนได้อย่างชัดเจน ข้อค้นพบดังกล่าวสะท้อนว่า กิจกรรมนี้ช่วยวางพื้นฐานความเข้าใจเชิงแนวคิด และเตรียมความพร้อมของผู้เข้าร่วมก่อนเข้าสู่กิจกรรมเชิงปฏิบัติที่มุ่งพัฒนาภาวะลื่นไหลในการทำงานในลำดับต่อไปได้อย่างเหมาะสม

ในการดำเนินกิจกรรม ผู้วิจัยออกแบบให้เป็นกิจกรรมกลุ่ม ใช้เวลา 30 นาที โดยใช้เทคนิคการบรรยายร่วมกับการอภิปรายกลุ่ม ผู้วิจัยเริ่มจากการเตรียมความพร้อมและดึงความสนใจของผู้เข้าร่วม จากนั้นจึงบรรยายเนื้อหาเกี่ยวกับภาวะลื่นไหลในการทำงาน ครอบคลุมนิยาม องค์ประกอบ และประโยชน์ของภาวะลื่นไหลในการทำงาน พร้อมยกตัวอย่างสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานจริง เพื่อช่วยให้ผู้เข้าร่วมเห็นภาพการประยุกต์ใช้แนวคิดดังกล่าวในบริบทของตน ภายหลังการบรรยาย ผู้เข้าร่วมได้ร่วมอภิปรายถึงประโยชน์ของภาวะลื่นไหลในการทำงานและแนวทางการนำไปใช้ในการปฏิบัติงานของตนเอง พร้อมทั้งแลกเปลี่ยนมุมมองภายในกลุ่มและสรุปประเด็นร่วมกัน ลักษณะการดำเนินกิจกรรมดังกล่าวจึงทำให้ผู้เข้าร่วมมิได้เพียงรับฟังความรู้เชิงทฤษฎี แต่ยังได้เชื่อมโยงเนื้อหากับประสบการณ์การทำงานจริงของตนอย่างเป็นรูปธรรม

การออกแบบกิจกรรมนี้อ้างอิงจากแนวคิดภาวะลื่นไหลในการทำงานของ Bakker (2008) ซึ่งอธิบายภาวะลื่นไหลในการทำงานผ่านองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ ความจดจ่อกับงาน ความเพลิดเพลินในการทำงาน และแรงจูงใจภายในต่อการทำงาน ควบคู่กับการใช้เทคนิคการบรรยายซึ่ง Bligh (2000) อธิบายว่าเหมาะสำหรับการถ่ายทอดสาระสำคัญของความรู้และการจัดระบบเนื้อหาอย่างเป็นลำดับชัดเจน และการใช้เทคนิคการอภิปรายกลุ่มตามแนวทางของ Silberman และ Biech (2015) เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ ความคิดเห็น

และร่วมกันสร้างความเข้าใจจากสถานการณ์ที่ใกล้เคียงกับงานจริง นอกจากนี้ การออกแบบกิจกรรมยังสอดคล้องกับหลักการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบของ Blanchard และ Thacker (2013) ที่เน้นว่าการเลือกวิธีการฝึกอบรมควรสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การเรียนรู้ และควรเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมมีส่วนร่วมกับกระบวนการเรียนรู้อย่างเหมาะสม จึงทำให้กิจกรรมนี้สามารถทำหน้าที่ทั้งถ่ายทอดความรู้ วางโครงความเข้าใจ และเตรียมผู้เข้าร่วมเข้าสู่กิจกรรมเชิงปฏิบัติในลำดับต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

โดยสรุป กิจกรรมบรรยายหัวข้อภาวะลื่นไหลในการทำงานมีบทบาทสำคัญในฐานะกิจกรรมวางพื้นฐานเชิงแนวคิดของการพัฒนาภาวะลื่นไหลในการทำงาน เพราะช่วยให้ผู้เข้าร่วมเข้าใจความหมาย องค์ประกอบ และความสำคัญของภาวะดังกล่าวต่อการทำงานของตน พร้อมทั้งสามารถเชื่อมโยงองค์ความรู้ไปสู่ประสบการณ์การทำงานจริงได้อย่างเหมาะสม อันเป็นเงื่อนไขสำคัญที่ช่วยรองรับการเรียนรู้ในกิจกรรมถัดไป และเอื้อต่อการพัฒนาความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของพนักงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภคอย่างเป็นระบบ

5.3.4.2.4 กิจกรรม Turn off notification

ผลการวิจัยพบว่า กิจกรรม Turn off notification บรรลุวัตถุประสงค์ของกิจกรรมในระดับที่น่าพอใจ กล่าวคือ ผู้เข้าร่วมสามารถรับรู้ความแตกต่างระหว่างการทำงานภายใต้สภาวะที่มีสิ่งรบกวนกับการทำงานที่มีความต่อเนื่องได้อย่างชัดเจน จากการลงมือปฏิบัติจริง ผู้เข้าร่วมตระหนักได้ว่า แม้สิ่งรบกวนจะเกิดขึ้นเพียงช่วงเวลาสั้น ๆ แต่สามารถส่งผลต่อสมาธิ กระบวนการคิด และคุณภาพของการทำงานได้อย่างมีนัยสำคัญ กิจกรรมนี้จึงช่วยให้ผู้เข้าร่วมเข้าใจผลของสิ่งรบกวนในเชิงประสบการณ์ตรง และสามารถเชื่อมโยงบทเรียนที่ได้รับเข้าสู่การทำงานจริงของตนได้อย่างเป็นรูปธรรมมากขึ้น

ในการดำเนินกิจกรรม ผู้วิจัยออกแบบให้เป็นกิจกรรมกลุ่ม ใช้เวลา 30 นาที โดยมุ่งพัฒนาความหมกมุ่นกับงานของผู้เข้าร่วมผ่านการทดลองสถานการณ์รบกวนในการทำงานจริง เช่น การแจ้งเตือนและสิ่งรบกวนรอบตัว เพื่อให้ผู้เข้าร่วมเห็นผลกระทบต่อความจดจ่อและคุณภาพของงานอย่างชัดเจน ควบคู่กับการสร้างประสบการณ์ทำงานต่อเนื่องแบบปราศจากการรบกวน เพื่อให้ผู้เข้าร่วมได้สัมผัสสภาวะการทำงานที่ไหลลื่นและรับรู้ความแตกต่างด้วยตนเอง นอกจากนี้ กิจกรรมยังมุ่งให้ผู้เข้าร่วมได้รับเทคนิคที่สามารถนำไปใช้ได้ทันที เช่น การปิดการแจ้งเตือน การจัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อสมาธิ และการลดการรับรู้ต่อสิ่งรบกวนรอบตัว ลักษณะการดำเนินกิจกรรมดังกล่าวจึงทำให้ผู้เข้าร่วมมิได้เพียงรับฟังคำอธิบายเชิงแนวคิด แต่ได้เรียนรู้ผ่านประสบการณ์ตรงและสามารถถอดบทเรียนไปสู่การปรับใช้ในการทำงานของตนเองได้อย่างชัดเจน

การออกแบบกิจกรรมนี้อ้างอิงจากแนวคิดภาวะลื่นไหลของ Csikszentmihalyi (1990) ซึ่งมุ่งอธิบายสภาวะที่บุคคลจดจ่อกับกิจกรรมอย่างเต็มที่จนเกิดความ

ต่อเนื่องของประสบการณ์ ควบคู่กับทฤษฎีภาระทางปัญญาของ Sweller (1988) ที่อธิบายว่าสิ่งรบกวนและภาระทางความคิดที่ไม่จำเป็นสามารถลดประสิทธิภาพของการประมวลผลข้อมูลและการเรียนรู้ได้ และแนวคิดการกำกับตนเองของ Zimmerman (2005) ที่เน้นความสามารถของบุคคลในการควบคุมความสนใจ พฤติกรรม และสภาพแวดล้อมของตนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายการทำงาน นอกจากนี้ การจัดกิจกรรมยังอ้างอิงหลักการออกแบบการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบของ Blanchard และ Thacker (2013) โดยเลือกใช้เทคนิคจำลองสถานการณ์ เทคนิคการทดลอง เทคนิคเกม และเทคนิคการบรรยายให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของกิจกรรม ขณะเดียวกันยังสอดคล้องกับแนวทางการฝึกอบรมเชิงรุกของ Silberman และ Biech (2015) ที่เสนอว่าการเรียนรู้จะมีพลังมากขึ้นเมื่อผู้เข้าร่วมได้ลงมือทำ สังเกตผล และสะท้อนประสบการณ์ของตนเองโดยตรง จึงทำให้กิจกรรมนี้สามารถแปลงแนวคิดเรื่องสิ่งรบกวนและความจดจ่อให้กลายเป็นประสบการณ์การเรียนรู้ที่ผู้เข้าร่วมรับรู้ได้ด้วยตนเองอย่างชัดเจน

โดยสรุป กิจกรรม Turn off notification มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาความหมกมุ่นกับงานในฐานะองค์ประกอบหนึ่งของภาวะลื่นไหลในการทำงาน เพราะช่วยให้ผู้เข้าร่วมรับรู้ผลของสิ่งรบกวนต่อสมาธิ ความต่อเนื่องของการคิด และคุณภาพงานจากประสบการณ์ตรง พร้อมทั้งสามารถสรุปแนวทางจัดการสิ่งรบกวนเพื่อนำไปประยุกต์ใช้กับการทำงานของตนเองได้อย่างเหมาะสม อันเป็นพื้นฐานสำคัญของการพัฒนาภาวะลื่นไหลในการทำงาน และเอื้อต่อการเสริมสร้างความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของพนักงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภคอย่างเป็นรูปธรรม

5.3.4.2.5 กิจกรรมร้าบายศรี

ผลการวิจัยพบว่า กิจกรรมร้าบายศรีบรรลุวัตถุประสงค์ของกิจกรรมในระดับที่น่าพอใจ กล่าวคือ ผู้เข้าร่วมสามารถค้นหาความสุขและความหมายจากประสบการณ์การทำงานของตนเองได้มากขึ้น สามารถแบ่งปันและถ่ายทอดความรู้สึกเชิงบวกผ่านชิ้นงานและการสะท้อนความหมายของผลงานได้อย่างชัดเจน และสามารถตระหนักได้ว่า การปรับมุมมองของตนต่อภารกิจที่ได้รับมอบหมายมีส่วนสำคัญต่อการเกิดความรื่นรมย์ในการทำงาน ผลการประเมินดังกล่าวจึงสะท้อนว่า กิจกรรมนี้ช่วยส่งเสริมให้ผู้เข้าร่วมเกิดการมองงานในเชิงบวกมากขึ้น และเป็นฐานสำคัญต่อการพัฒนาภาวะลื่นไหลในการทำงานในมิติของความเพลิดเพลินและความสุขจากการทำงานได้อย่างเหมาะสม

ในการดำเนินกิจกรรม ผู้วิจัยออกแบบให้เป็นกิจกรรมเดี่ยว ใช้เวลา 20 นาที โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาความรื่นรมย์ในการทำงาน ผ่านการส่งเสริมให้ผู้เข้าร่วมปรับมุมมองต่องานของตนอย่างมีความสุข เห็นคุณค่าเล็กน้อยที่เกิดขึ้นในแต่ละวัน และฝึกตีความประสบการณ์การทำงานในเชิงบวก ผู้เข้าร่วมได้ถ่ายทอดความรู้สึกและประสบการณ์ของตนผ่าน

ชิ้นงานศิลปะ พร้อมทั้งสะท้อนความหมายของผลงานและแลกเปลี่ยนสิ่งที่ค้นพบจากกิจกรรม ลักษณะการดำเนินกิจกรรมดังกล่าวจึงทำให้ผู้เข้าร่วมมิได้เพียงรับฟังคำอธิบายเกี่ยวกับความรื่นรมย์ในการทำงาน แต่ยังได้สำรวจความรู้สึกของตนเองและสร้างความหมายเชิงบวกจากประสบการณ์การทำงานด้วยตนเองอย่างเป็นรูปธรรม

การออกแบบกิจกรรมนี้อ้างอิงจากทฤษฎีภาวะลื่นไหลของ Csikszentmihalyi (1990) ซึ่งชี้ให้เห็นว่าประสบการณ์การทำงานที่มีความเพลิดเพลินและมีคุณค่าเป็นองค์ประกอบสำคัญของภาวะลื่นไหลในการทำงาน ควบคู่กับแนวคิดการปรับกรอบความคิดเชิงการรู้คิด ซึ่ง Beck (2011) อธิบายว่า การตีความประสบการณ์ใหม่ในเชิงสร้างสรรค์และสมดุลมากขึ้นสามารถช่วยเปลี่ยนสภาวะอารมณ์และท่าทีต่อสถานการณ์ได้ นอกจากนี้ กิจกรรมยังอาศัยหลักการแสดงออกผ่านตนเอง ซึ่ง Malchiodi (2005) อธิบายว่า การใช้ศิลปะและการสะท้อนความหมายจากชิ้นงานช่วยให้บุคคลเข้าถึงความรู้สึกภายในและสร้างความเข้าใจตนเองได้ชัดเจนขึ้น ขณะเดียวกันการออกแบบกิจกรรมยังเชื่อมโยงกับแนวคิดความเป็นอิสระของ Deci และ Ryan (2000) ที่เน้นว่าการที่บุคคลสามารถเลือกมุมมอง ตีความประสบการณ์ และให้คุณค่ากับสิ่งที่ตนทำด้วยตนเองเป็นฐานสำคัญของการเกิดแรงขับเชิงบวกจากภายใน ส่วนเทคนิคการฝึกอบรมที่ใช้ ได้แก่ เทคนิคจำลองสถานการณ์ เทคนิคการใช้ศิลปะ และเทคนิคการนิรนัย โดยสอดคล้องกับแนวทางการฝึกอบรมเชิงรุกของ Silberman และ Biech (2015) และหลักการออกแบบการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบของ Blanchard และ Thacker (2013) ที่มุ่งให้ผู้เข้าร่วมมีส่วนร่วมกับกระบวนการเรียนรู้อย่างแท้จริงและสามารถเชื่อมโยงสิ่งที่เรียนรู้กับประสบการณ์ของตนได้โดยตรง

โดยสรุป กิจกรรมร้าบายศรีมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาความรื่นรมย์ในการทำงานในฐานะองค์ประกอบหนึ่งของภาวะลื่นไหลในการทำงาน เพราะช่วยให้ผู้เข้าร่วมมองเห็นคุณค่าและความสุขจากการทำงานของตนเองมากขึ้น พร้อมทั้งสามารถปรับมุมมอง ตีความประสบการณ์การทำงานในเชิงบวก และถ่ายทอดความรู้สึกภายในออกมาอย่างมีความหมาย อันเป็นกระบวนการสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างประสบการณ์เชิงบวกจากการทำงาน และเอื้อต่อการพัฒนาความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของพนักงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภคอย่างเป็นรูปธรรม

5.3.4.2.6 กิจกรรม InkSpire

ผลการวิจัยพบว่า กิจกรรม InkSpire บรรลุวัตถุประสงค์ของกิจกรรมในระดับที่น่าพอใจ กล่าวคือ ผู้เข้าร่วมสามารถทบทวนและสะท้อนแรงจูงใจภายในของตนเองได้อย่างลึกซึ้งมากขึ้น สามารถเชื่อมโยงประสบการณ์การทำงานของตนเข้ากับมิติของความมีอิสระ ความสามารถ และความสัมพันธ์ได้อย่างชัดเจน และสามารถอธิบายได้ว่าองค์ประกอบเหล่านี้มีส่วนหล่อเลี้ยงความอยากทำงาน ความพึงพอใจ และความต่อเนื่องของการทำงานของตนอย่างไร ผลการประเมินดังกล่าวจึงสะท้อนว่า กิจกรรมนี้ช่วยเสริมสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับแรงจูงใจภายในต่อการ

ทำงานของผู้เข้าร่วมได้อย่างเหมาะสม และเป็นส่วนสำคัญที่ช่วยสนับสนุนการพัฒนาภาวะลื่นไหลในการทำงานในมิติของแรงผลักดันจากภายในได้อย่างมีความหมาย

ในการดำเนินกิจกรรม ผู้วิจัยออกแบบให้เป็นกิจกรรมเดี่ยว ใช้เวลา 20 นาที โดยมุ่งส่งเสริมแรงจูงใจภายในต่อการทำงานผ่านการทบทวนประสบการณ์การทำงานของตนอย่างลึกซึ้ง สำรวจแหล่งพลังจากภายในของตนเอง และเชื่อมโยงสิ่งที่ตนคิด รู้สึก และให้คุณค่ากับการทำงานในชีวิตจริง ทั้งนี้ กิจกรรมดังกล่าวถูกจัดวางไว้ภายหลังจากกิจกรรมที่มุ่งพัฒนาความรื่นรมย์ในการทำงาน เพื่อให้ผู้เข้าร่วมได้ต่อยอดจากการค้นพบความสุขและความหมายในการทำงานไปสู่การตระหนักถึงแรงผลักดันจากภายในที่ทำให้ตนยังคงอยากทำงาน อยากพัฒนา และอยากเชื่อมโยงตนเองกับผู้อื่นในบริบทการทำงานอย่างต่อเนื่อง ลักษณะการดำเนินกิจกรรมดังกล่าวจึงทำให้ผู้เข้าร่วมมิได้เพียงรับฟังคำอธิบายเรื่องแรงจูงใจภายในเท่านั้น แต่ยังได้สำรวจที่มาของแรงผลักดันในการทำงานของตนเองอย่างเป็นรูปธรรม และเชื่อมโยงสิ่งที่ค้นพบกลับไปสู่การทำงานจริงของตนได้อย่างชัดเจน

การออกแบบกิจกรรมนี้อ้างอิงจากทฤษฎีการกำหนดตนเองของ Deci และ Ryan (2000) ซึ่งอธิบายว่าแรงจูงใจภายในได้รับการหล่อเลี้ยงจากความต้องการพื้นฐานทางจิตวิทยา 3 ประการ ได้แก่ ความมีอิสระ ความสามารถ และความสัมพันธ์ โดยเมื่อบุคคลรับรู้ว่าตนสามารถเลือก ตัดสินใจ และกำกับการกระทำของตนได้ รู้สึกว่าตนมีความสามารถเพียงพอ และรู้สึกเชื่อมโยงกับผู้อื่นหรือสิ่งที่ตนทำ ย่อมเอื้อต่อการเกิดแรงจูงใจภายในอย่างยั่งยืน ทั้งนี้ กิจกรรมยังอ้างอิงการเรียนรู้ทางสังคมของ Bandura (1977) แนวคิดจิตวิทยาเชิงเรื่องเล่า และเทคนิคการปรับกรอบความคิดแบบการรู้คิดและพฤติกรรมตามที่กำหนดไว้ในโครงสร้างโปรแกรม เพื่อช่วยให้ผู้เข้าร่วมทบทวนประสบการณ์ของตน ตีความความหมายของงานใหม่อย่างสร้างสรรค์ และเชื่อมโยงตนเองกับเป้าหมายการทำงานได้ชัดเจนยิ่งขึ้น ส่วนเทคนิคการฝึกอบรมที่ใช้สอดคล้องกับแนวทางการฝึกอบรมเชิงรุกของ Silberman และ Biech (2015) และหลักการออกแบบการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบของ Blanchard และ Thacker (2013) ที่มุ่งให้ผู้เข้าร่วมมีส่วนร่วมกับกระบวนการเรียนรู้อย่างแท้จริงและสามารถเชื่อมโยงสิ่งที่เรียนรู้กับประสบการณ์การทำงานของตนได้โดยตรง

โดยสรุป กิจกรรม InkSpire มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาแรงจูงใจภายในต่อการทำงานในฐานะองค์ประกอบหนึ่งของภาวะลื่นไหลในการทำงาน เพราะช่วยให้ผู้เข้าร่วมสำรวจและเข้าใจที่มาของแรงผลักดันในการทำงานของตนเองมากขึ้น เห็นความหมายของงานอย่างชัดเจนขึ้น และตระหนักว่าความมีอิสระ ความสามารถ และความสัมพันธ์มีส่วนสำคัญต่อการคงอยู่ของแรงจูงใจภายใน อันเป็นกระบวนการที่ช่วยสนับสนุนภาวะลื่นไหลในการทำงาน และเอื้อต่อการพัฒนาความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของพนักงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภคอย่างเป็นรูปธรรม

5.3.4.2.7 ปัจฉิมนิเทศ

ผลการวิจัยพบว่า กิจกรรมปัจฉิมนิเทศบรรลุวัตถุประสงค์ของกิจกรรมในระดับที่น่าพอใจ กล่าวคือ ผู้เข้าร่วมสามารถสรุปสาระสำคัญของการฝึกอบรมและเชื่อมโยงสิ่งที่ได้เรียนรู้กับการทำงานจริงของตนได้ชัดเจนมากขึ้น ตระหนักถึงประโยชน์ของการนำความรู้และประสบการณ์จากโปรแกรมไปประยุกต์ใช้ในชีวิตจริง และเกิดความรู้สึกปิดกระบวนการเรียนรู้อย่างสมบูรณ์ กิจกรรมนี้จึงช่วยตอกย้ำการเรียนรู้จากทั้งโปรแกรม และทำให้ผู้เข้าร่วมมองเห็นความต่อเนื่องระหว่างสิ่งที่ได้จากการฝึกอบรมกับการนำไปใช้จริงในงานของตน

ในการดำเนินกิจกรรม ผู้วิจัยออกแบบให้ปัจฉิมนิเทศเป็นช่วงสรุปปิดท้ายของโปรแกรม โดยมุ่งให้ผู้เข้าร่วมทบทวนเนื้อหาสำคัญของการฝึกอบรม สะท้อนสิ่งที่ได้เรียนรู้จากกิจกรรมที่ผ่านมา ตระหนักถึงประโยชน์ของการประยุกต์ใช้ในชีวิตจริง และปิดกระบวนการทดลองอย่างเป็นทางการ นอกจากการสรุปเนื้อหาแล้ว กิจกรรมยังครอบคลุมการกล่าวขอบคุณผู้เข้าร่วม การมอบรางวัลตามลำดับคะแนน และการปิดกิจกรรมอย่างเป็นระบบ ลักษณะการดำเนินกิจกรรมดังกล่าวจึงทำให้ปัจฉิมนิเทศมิได้เป็นเพียงช่วงจบของโปรแกรมเท่านั้น แต่เป็นช่วงสำคัญที่ช่วยรวบยอดการเรียนรู้ ยืนยันคุณค่าของประสบการณ์ที่ผู้เข้าร่วมได้รับ และเสริมให้การเปลี่ยนแปลงจากการฝึกอบรมมีความชัดเจนยิ่งขึ้นในระดับการรับรู้ของผู้เข้าร่วม

การออกแบบกิจกรรมนี้อ้างอิงจากทฤษฎีการวางเงื่อนไขของ Pavlov (1927) ทฤษฎีการเสริมแรงของ Skinner (1950) และทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคมของ Bandura (1977) โดยการสรุป ทบทวน และปิดกิจกรรมอย่างเป็นระบบช่วยทำให้ผู้เข้าร่วมเชื่อมโยงประสบการณ์การฝึกอบรมกับความรู้สึกเชิงบวกและความหมายของการพัฒนา ขณะที่การให้รางวัลและการกล่าวขอบคุณช่วยทำหน้าที่เป็นแรงเสริมต่อการรับรู้คุณค่าของการมีส่วนร่วมและการเรียนรู้จากโปรแกรม ส่วนการเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมทบทวนสิ่งที่ได้เรียนรู้ร่วมกันยังเอื้อต่อการเรียนรู้ผ่านการสังเกตและการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างกัน นอกจากนี้ กิจกรรมยังใช้เทคนิคการบรรยายและเทคนิคการอภิปรายกลุ่ม โดยอาศัยแนวทางการบรรยายของ Bligh (2000) เพื่อช่วยจัดระบบสาระสำคัญของโปรแกรมอย่างชัดเจน และแนวทางการฝึกอบรมเชิงรุกของ Silberman และ Biech (2015) รวมทั้งหลักการออกแบบการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบของ Blanchard และ Thacker (2013) เพื่อให้การสรุปปิดท้ายไม่เป็นเพียงการบอกกล่าวข้อมูล แต่เป็นกระบวนการตอกย้ำการเรียนรู้และเชื่อมโยงไปสู่การนำไปใช้จริง

โดยสรุป กิจกรรมปัจฉิมนิเทศมีบทบาทสำคัญในฐานะช่วงสรุปและปิดกระบวนการพัฒนา เพราะช่วยให้ผู้เข้าร่วมรวบยอดความรู้ ทบทวนประสบการณ์การเรียนรู้ ตระหนักถึงประโยชน์ของโปรแกรม และเห็นแนวทางการนำสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปใช้จริงในการทำงานของตนอย่าง

ชัดเจน อันทำให้กระบวนการฝึกอบรมมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้นทั้งในเชิงเนื้อหา เชิงประสบการณ์ และ เชิงความหมาย และเอื้อต่อการคงอยู่ของผลการพัฒนาในระยะต่อไป

5.4 ข้อเสนอแนะ

5.4.1 ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ

5.4.1.1 การต่อยอดองค์ความรู้เกี่ยวกับความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน

การศึกษาในครั้งต่อไปควรต่อยอดองค์ความรู้เกี่ยวกับความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนในประเด็นที่แตกต่างไปจากการวิจัยครั้งนี้ เพื่อไม่ให้ซ้ำกับแนวทางเดิมที่เน้นการพัฒนาและทดสอบความสอดคล้องของโมเดลการวัด โดยประเด็นแรก ควรมีการสำรวจองค์ประกอบของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) เพื่อเปิดโอกาสให้เห็นโครงสร้างเชิงมิติของตัวแปรจากข้อมูลเชิงประจักษ์ในบริบทใหม่ ก่อนนำไปสู่การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันในลำดับต่อไป ทั้งนี้จะช่วยให้เกิดองค์ความรู้ที่ไม่จำกัดอยู่เพียงการยืนยันโครงสร้างตามกรอบแนวคิดเดิมเท่านั้น แต่ยังเปิดพื้นที่ให้ค้นพบองค์ประกอบหรือรูปแบบการจัดกลุ่มตัวชี้วัดที่อาจแตกต่างออกไปตามบริบทของกลุ่มตัวอย่าง

ประเด็นที่สอง ควรมีการศึกษาความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนในเชิงคุณภาพให้ลึกลงไปในระดับองค์ประกอบ ไม่ใช่จำกัดอยู่เพียงการอธิบายความหมายทั่วไปของตัวแปรเท่านั้น แต่ควรศึกษาว่าในมุมมองของผู้ให้ข้อมูล ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญอะไรบ้าง แต่ละองค์ประกอบมีลักษณะอย่างไร และมีตัวบ่งชี้เชิงพฤติกรรมหรือเชิงประสบการณ์อย่างไรในบริบทการทำงานจริง แนวทางดังกล่าวจะช่วยให้ได้องค์ความรู้ที่มีความละเอียดและมีความเป็นบริบทมากขึ้น ซึ่งอาจนำไปสู่การปรับปรุงนิยามเชิงปฏิบัติการหรือการพัฒนาเครื่องมือวัดให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้นในอนาคต

ประเด็นที่สาม ควรมีการนำตัวแปรความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนไปศึกษาซ้ำในบริบทที่แตกต่างกัน เช่น บุคลากรภาครัฐประเภทอื่น พนักงานภาคเอกชน บุคลากรสายวิชาชีพเฉพาะ หรือกลุ่มที่มีลักษณะงานและข้อเรียกร้องของงานแตกต่างจากรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค เพื่อพิจารณาว่าโครงสร้างของตัวแปร ตลอดจนผลการวิเคราะห์เชิงสถิติและความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร จะเปลี่ยนแปลงไปตามบริบทหรือไม่ แนวทางนี้จะช่วยตรวจสอบความคงทนขององค์ความรู้ และทำให้สามารถอธิบายความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนได้อย่างแม่นยำมากขึ้นว่า ส่วนใดเป็นลักษณะร่วมทั่วไป และส่วนใดเป็นลักษณะเฉพาะตามบริบทขององค์การและลักษณะงาน

5.4.1.2 การต่อยอดเชิงระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสานหลายระยะ

การศึกษาในครั้งต่อไปควรต่อยอดเชิงระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสานหลายระยะในลักษณะที่หลากหลายและยืดหยุ่นมากขึ้น โดยแนวทางแรก อาจปรับลำดับการดำเนินการวิจัยจากเดิมที่เริ่มด้วยการวิจัยเชิงปริมาณ ให้เริ่มต้นด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพก่อน โดยเฉพาะการใช้แนวทางทฤษฎีฐานราก เพื่อค้นหาแก่นความหมาย องค์ประกอบ และเงื่อนไขที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนจากประสบการณ์ของผู้ให้ข้อมูลโดยตรง แล้วจึงนำผลที่ได้ไปใช้เป็นฐานในการพัฒนาเครื่องมือวิจัยและทดสอบเชิงปริมาณในระยะต่อไป แนวทางดังกล่าวจะเหมาะอย่างยิ่งในกรณีที่ผู้วิจัยต้องการสร้างองค์ความรู้จากบริบทจริงเป็นลำดับแรก มากกว่าการเริ่มจากกรอบแนวคิดที่กำหนดไว้ล่วงหน้า

อีกประการหนึ่ง การวิจัยแบบผสมผสานหลายระยะ โดยเฉพาะงานที่มีจำนวนระยะมาก ควรให้ความสำคัญอย่างมากกับการวางแผนประสานงานและการขออนุญาตจากองค์การเจ้าของกลุ่มตัวอย่างตั้งแต่ระยะแรกเริ่ม ทั้งในด้านขอบเขตการเก็บข้อมูล จำนวนระยะเวลา วิธีดำเนินการ และความต่อเนื่องของแต่ละระยะ เนื่องจากหากขออนุญาตแยกเป็นรายระยะ อาจเกิดปัญหาในทางปฏิบัติ เช่น องค์การอนุญาตเฉพาะการเก็บข้อมูลเชิงสำรวจ แต่ไม่อนุญาตการสัมภาษณ์เชิงลึกหรือการทดลองในระยะถัดไป ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินการวิจัยต่อเนื่องไม่สมบูรณ์ ดังนั้น งานวิจัยในอนาคตควรเตรียมแผนการดำเนินงานทั้งระบบให้ชัดเจนตั้งแต่ต้น พร้อมสื่อสารทำความเข้าใจกับองค์การให้เห็นภาพรวมของทั้งโครงการ เพื่อเพิ่มความเป็นไปได้ในการดำเนินการวิจัยครบทุกระยะตามแผน

นอกจากนี้ การวิจัยระยะพัฒนาโปรแกรมหรือการวิจัยกึ่งทดลองในอนาคตควรออกแบบให้มีความเข้มแข็งมากขึ้นกว่าการวัดก่อนและหลังการทดลองในช่วงเวลาสั้น โดยอาจพัฒนาเป็นการติดตามผลระยะยาว การวัดซ้ำหลายช่วงเวลา การจัดกิจกรรมแทรกแซงหลายระยะ หรือการใช้แบบแผนการวิจัยที่มีกลุ่มเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มทดลองกับกลุ่มควบคุม หรือมุ่งศึกษากลุ่มตัวอย่างที่มีความจำเพาะมากขึ้น เป็นวิชาชีพเฉพาะมากขึ้น เพื่อให้สามารถพิจารณาได้ชัดเจนมากขึ้นว่า การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นมีความต่อเนื่องเพียงใด คงอยู่ในระยะยาวหรือไม่ และเป็นผลจากโปรแกรมที่พัฒนาขึ้นอย่างแท้จริงเพียงใด ทั้งนี้ แนวทางดังกล่าวจะช่วยเพิ่มความเข้มแข็งของข้อสรุปทั้งในเชิงวิชาการและเชิงประจักษ์ และทำให้ผลการวิจัยสามารถนำไปอ้างอิงหรือประยุกต์ใช้ได้อย่างมีน้ำหนักมากขึ้น

5.4.2 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

5.4.2.1 สำหรับองค์การและผู้บริหาร

องค์การและผู้บริหารควรมุ่งส่งเสริมความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของพนักงานอย่างเป็นระบบ โดยนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติ

ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ควรออกแบบมาตรการพัฒนาให้สอดคล้องกับลักษณะของแต่ละตัวแปรสำคัญที่พบจากการวิจัย ไม่ใช่มุ่งเน้นเพียงผลสัมฤทธิ์ของงานในระยะสั้นเท่านั้น แต่ควรคำนึงถึงความพร้อมของพนักงานในการทำงานอย่างต่อเนื่องในระยะยาวเพื่อสร้างความยั่งยืนในองค์การ

ในส่วนของภาวะลื่นไหลในการทำงาน องค์การควรประยุกต์ใช้ผลการวิจัยผ่านการออกแบบงานและสภาพแวดล้อมการทำงานที่ช่วยให้พนักงานสามารถจดจ่อกับงานได้อย่างต่อเนื่องมากขึ้น เช่น การกำหนดขอบเขตงานให้ชัดเจน การมอบหมายงานที่มีระดับความท้าทายเหมาะสมกับความสามารถของพนักงาน การลดสิ่งรบกวนที่ไม่จำเป็นระหว่างการปฏิบัติงาน การจัดช่วงเวลาสำหรับการทำงานที่ต้องใช้สมาธิ และการให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมและทันท่วงที แนวทางดังกล่าวจะช่วยให้พนักงานเกิดความจดจ่อ ความเพลิดเพลินและแรงจูงใจภายในต่อการทำงานมากขึ้น ซึ่งเป็นฐานสำคัญของการทำงานอย่างมีคุณภาพและต่อเนื่อง

ในส่วนของการใช้จุดแข็ง องค์การและผู้บริหารควรนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการบริหารบุคลากรให้สอดคล้องกับศักยภาพของแต่ละบุคคลอย่างเป็นรูปธรรม โดยอาจเริ่มจากการสำรวจจุดแข็ง ความถนัด หรือศักยภาพเด่นของพนักงานแต่ละคน แล้วนำข้อมูลดังกล่าวไปใช้ประกอบการมอบหมายงาน การจัดคนให้เหมาะกับงาน การพัฒนารายบุคคล และการออกแบบเส้นทางความก้าวหน้าในงาน นอกจากนี้ ผู้บริหารควรส่งเสริมให้หัวหน้างานเปิดโอกาสให้พนักงานได้ใช้ความสามารถที่ตนถนัดในการแก้ปัญหา ปรับปรุงงาน หรือรับผิดชอบภารกิจที่เหมาะสมกับจุดแข็งของตนมากขึ้น เพราะการสนับสนุนให้พนักงานได้ใช้จุดแข็งอย่างเหมาะสม จะช่วยให้พนักงานเกิดความมั่นใจ เห็นคุณค่าในตนเอง และสามารถรักษาศักยภาพในการทำงานได้ดีขึ้นในระยะยาว

สำหรับความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน ซึ่งเป็นตัวแปรสำคัญของการวิจัยครั้งนี้ องค์การควรนำผลการวิจัยไปใช้ในการกำหนดนโยบายและมาตรการพัฒนาอย่างครอบคลุมทั้งด้านสุขภาพ การมีส่วนร่วม แรงจูงใจ และความสามารถในการทำงาน โดยในด้านสุขภาพ องค์การควรส่งเสริมสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัยและเอื้อต่อสุขภาวะของพนักงาน ในด้านการมีส่วนร่วมควรเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการเสนอความเห็นและตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานของตน ในด้านแรงจูงใจ ควรสร้างระบบงานและบรรยากาศที่ทำให้พนักงานเห็นคุณค่าและความหมายของงานที่ทำ และในด้านความสามารถ ควรสนับสนุนการเรียนรู้ การฝึกอบรม และการพัฒนาทักษะใหม่อย่างต่อเนื่อง การพัฒนาความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนในลักษณะดังกล่าวจะช่วยให้องค์การมีฐานกำลังคนที่มีความพร้อม มั่นคง และสามารถขับเคลื่อนองค์การได้อย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้ องค์การและผู้บริหารควรนำผลการวิจัยไปใช้ในการพัฒนาระบบติดตามและประเมินภาวะด้านการทำงานของพนักงานอย่างต่อเนื่อง โดยอาจใช้เครื่องมือที่พัฒนาขึ้นจากการวิจัยครั้งนี้ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยวางหลักที่เป็นเครื่องมือที่มีความเป็นสากล บริบทที่เป็นกลาง

อันจะสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับพนักงานที่มีบริบทแตกต่างหลากหลาย เป็นแนวทางในการสำรวจระดับภาวะลื่นไหลในการทำงาน การใช้จุดแข็ง ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน และพันธะทางใจในงานของพนักงานเป็นระยะ เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ประกอบการวางแผนพัฒนา การจัดสรรทรัพยากร และการปรับปรุงแนวทางบริหารบุคลากรให้เหมาะสมกับลักษณะปัญหาและความต้องการของแต่ละหน่วยงานได้แม่นยำยิ่งขึ้น

5.4.2.2 สำหรับหน่วยงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ผู้พัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรมหรือวิทยากร

หน่วยงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ผู้พัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรม หรือวิทยากร ควรนำผลการวิจัยและโปรแกรมการฝึกอบรมที่พัฒนาขึ้นไปใช้เป็นกรอบในการออกแบบกิจกรรมพัฒนาบุคลากรที่มุ่งส่งเสริมความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนอย่างเป็นรูปธรรม โดยโปรแกรมที่พัฒนาขึ้นครั้งนี้มีลักษณะเป็นโปรแกรมกลางที่ออกแบบให้เหมาะกับพนักงานทั่วไปในองค์การ มิได้จำกัดเฉพาะเพศ อายุ หรือระดับการศึกษาใดเป็นพิเศษ จึงสามารถนำไปใช้กับบุคลากรหลากหลายกลุ่มได้ในระดับหนึ่ง ทั้งนี้ ในการนำไปใช้จริง ผู้ใช้โปรแกรมควรพิจารณาปรับรายละเอียดบางส่วนให้เหมาะสมกับลักษณะของกลุ่มเป้าหมายแต่ละแห่ง เช่น ภาษา ตัวอย่างสถานการณ์ วิธีสื่อสาร ระดับความซับซ้อนของกิจกรรม และระยะเวลาในการดำเนินกิจกรรม เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของผู้เข้ารับการพัฒนาและลักษณะงานของแต่ละองค์การมากยิ่งขึ้น

ในการนำโปรแกรมไปใช้หรือพัฒนาต่อในบริบทที่แตกต่างกัน หน่วยงานด้านทรัพยากรมนุษย์และผู้พัฒนาโปรแกรมไม่ควรยึดติดกับรูปแบบกิจกรรมเดิมทั้งหมดในลักษณะตายตัว แต่ควรรักษาแกนสำคัญของโปรแกรมไว้ แล้วปรับรูปแบบการดำเนินกิจกรรมให้เหมาะสมกับบริบทของหน่วยงานนั้น ๆ เช่น หากใช้กับพนักงานระดับปฏิบัติการ อาจเน้นตัวอย่างและสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการงานประจำ การใช้จุดแข็งในการทำงานจริง และการรับมือกับข้อเรียกร้องของงานในชีวิตประจำวัน แต่หากใช้กับผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหาร อาจเพิ่มเติมกิจกรรมที่มุ่งให้เห็นบทบาทของการสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา การออกแบบงาน การสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อภาวะลื่นไหลในการทำงาน และการดูแลความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของบุคลากรในระดับทีมและหน่วยงานร่วมด้วย ในทำนองเดียวกัน หากนำไปใช้ในองค์การที่มีบริบทแตกต่างกัน เช่น องค์การที่มีลักษณะงานเชิงเทคนิคสูง งานบริการ งานภาคสนาม หรืองานสำนักงาน ก็ควรปรับเนื้อหา ตัวอย่าง และวิธีดำเนินกิจกรรมให้สอดคล้องกับสภาพงานจริง เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนามองเห็นความเชื่อมโยงกับงานของตนได้ชัดเจนและสามารถนำไปใช้ได้จริง

นอกจากนี้ ผู้พัฒนาโปรแกรมและวิทยากรควรให้ความสำคัญกับกระบวนการเรียนรู้มากกว่าการถ่ายทอดเนื้อหาเพียงอย่างเดียว โดยควรเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้คิดวิเคราะห์ แลกเปลี่ยน สะท้อนตนเอง และเชื่อมโยงสิ่งที่เรียนรู้เข้ากับประสบการณ์การทำงานของตน

เนื่องจากแม้โปรแกรมนี้จะถูกออกแบบในลักษณะกลาง ๆ เพื่อให้ใช้ได้กับพนักงานทั่วไป แต่ประสิทธิผลของการพัฒนาย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถในการทำให้ผู้เข้าร่วมตีความและประยุกต์ใช้เนื้อหาให้สัมพันธ์กับบริบทของตนเองด้วย ดังนั้น การนำโปรแกรมไปใช้ในแต่ละแห่งจึงควรคำนึงถึงความยืดหยุ่นในการจัดกระบวนการเรียนรู้ เพื่อให้โปรแกรมสามารถตอบสนองต่อความแตกต่างของบุคลากรและบริบทองค์การได้อย่างเหมาะสม

ในส่วนของเครื่องมือการวิจัยที่พัฒนาขึ้นในการวิจัยครั้งนี้ ไม่ว่าจะเป็นเครื่องมือวัดตัวแปรสำคัญหรือเครื่องมือที่ใช้ประกอบการพัฒนาโปรแกรม ล้วนถูกสร้างขึ้นในลักษณะกลาง ๆ เช่นเดียวกัน โดยมุ่งให้เหมาะสมกับพนักงานทั่วไปในองค์การ และหลีกเลี่ยงการผูกติดกับบริบทเฉพาะของอาชีพ หน่วยงาน เพศ อายุ หรือระดับการศึกษากลุ่มใดกลุ่มหนึ่งมากเกินไป ด้วยเหตุนี้ เครื่องมือดังกล่าวจึงสามารถนำไปใช้หรือประยุกต์ใช้ในบริบทอื่นได้ในระดับหนึ่ง อย่างไรก็ตาม หากหน่วยงานใดต้องการนำเครื่องมือไปใช้กับกลุ่มเป้าหมายที่มีลักษณะเฉพาะมากขึ้น เช่น กลุ่มผู้บริหาร กลุ่มพนักงานภาคสนาม หรือบุคลากรในองค์การคนละประเภท ก็ควรพิจารณาตรวจสอบความเหมาะสมของถ้อยคำ ตัวอย่างบริบท และความสอดคล้องของเนื้อหาเพิ่มเติม รวมถึงหาคุณภาพเครื่องมือก่อนนำไปใช้ เพื่อให้เครื่องมือมีความเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายและสะท้อนข้อมูลได้แม่นยำยิ่งขึ้น

อีกประการหนึ่ง หน่วยงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ผู้พัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรมหรือวิทยากร ควรกำหนดกระบวนการติดตามผลหลังการอบรมอย่างต่อเนื่อง ไม่ควรสิ้นสุดเพียงการประเมินทันทีภายหลังเสร็จสิ้นกิจกรรม แต่ควรมีการติดตามการนำไปใช้จริงในงาน เช่น การสะท้อนผลหลังการนำไปปฏิบัติ การติดตามการเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรมในช่วงเวลาถัดไป หรือการจัดกิจกรรมเสริมภายหลังการอบรม เพื่อช่วยคงระดับการเรียนรู้และสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้จะทำให้โปรแกรมการพัฒนาไม่เป็นเพียงกิจกรรมเชิงครั้งคราว แต่เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการพัฒนาบุคลากรที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ ขยายผล และต่อยอดได้ในบริบทที่หลากหลายมากยิ่งขึ้น

5.4.2.3 สำหรับพนักงานผู้ปฏิบัติงาน

พนักงานผู้ปฏิบัติงานสามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนได้ โดยควรประยุกต์ใช้ผลการวิจัยในระดับรายตัวแปรอย่างเป็นรูปธรรม ดังนี้

ในส่วนของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน พนักงานควรให้ความสำคัญกับการดูแลและพัฒนาตนเองอย่างครอบคลุมทั้งด้านสุขภาพ การมีส่วนร่วม แรงจูงใจ และความสามารถในการทำงาน โดยในด้านสุขภาพควรดูแลร่างกายและจิตใจให้พร้อมต่อการทำงานอย่างสม่ำเสมอ ในด้านการมีส่วนร่วมควรเปิดโอกาสให้ตนเองมีบทบาทในการเสนอความคิดเห็นหรือมีส่วนร่วมต่อการ

พัฒนางาน ในด้านแรงจูงใจควรพยายามค้นหาความหมายหรือคุณค่าของงานที่ตนทำ และในด้านความสามารถควรหมั่นเรียนรู้ทักษะใหม่หรือพัฒนาความรู้ที่จำเป็นต่อการทำงานในอนาคต พนักงานไม่ควรรอให้เกิดปัญหาด้านงานหรือสุขภาพก่อนจึงค่อยปรับตัว แต่ควรเตรียมความพร้อมของตนเองในเชิงรุก เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างต่อเนื่อง มีคุณภาพ และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในระยะยาว

ในส่วนของภาวะลื่นไหลในการทำงาน พนักงานควรเริ่มจากการสังเกตตนเองว่าในลักษณะงานใด ช่วงเวลาใด หรือเงื่อนไขแบบใดที่ทำให้ตนสามารถจดจ่อกับงานได้ดี มีความเพลิดเพลิน และทำงานได้อย่างต่อเนื่อง จากนั้นควรนำข้อมูลดังกล่าวมาปรับวิธีทำงานของตน เช่น การจัดลำดับงานสำคัญ การแบ่งเวลาทำงานเป็นช่วงที่ไม่ถูกรบกวน การปิดการแจ้งเตือนที่ไม่จำเป็น การกำหนดเป้าหมายย่อยที่ชัดเจนในแต่ละช่วงของการทำงาน และการจัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะกับงานที่ต้องใช้สมาธิ แนวทางดังกล่าวจะช่วยให้พนักงานสามารถสร้างเงื่อนไขที่เอื้อต่อการเกิดภาวะลื่นไหลในการทำงานได้มากขึ้น และช่วยให้การทำงานมีคุณภาพมากขึ้นในชีวิตประจำวัน

ในส่วนของการใช้จุดแข็ง พนักงานควรสำรวจให้ชัดเจนว่าตนมีความถนัด ความสามารถเด่น หรือจุดแข็งด้านใดที่สามารถนำมาใช้ในการทำงานได้จริง แล้วจึงพยายามประยุกต์ใช้จุดแข็งนั้นกับภารกิจที่ตนรับผิดชอบอย่างตั้งใจมากขึ้น เช่น หากตนมีจุดแข็งด้านการวางแผน ก็ควรใช้ความสามารถดังกล่าวในการจัดระบบงานและบริหารเวลา หากมีจุดแข็งด้านการสื่อสาร ก็ควรใช้ในการประสานงานหรืออธิบายงานกับผู้อื่น หากมีจุดแข็งด้านความละเอียดรอบคอบ ก็ควรใช้กับงานที่ต้องตรวจสอบความถูกต้องหรือจัดการข้อมูลสำคัญ นอกจากนี้ พนักงานควรสื่อสารกับหัวหน้างานอย่างเหมาะสมเพื่อให้หัวหน้าเข้าใจศักยภาพของตนและสามารถมอบหมายงานได้สอดคล้องกับจุดแข็งมากขึ้น การใช้จุดแข็งอย่างต่อเนื่องจะช่วยให้พนักงานรู้สึกมั่นใจ เห็นคุณค่าในตนเอง และทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพยิ่งขึ้น

ในส่วนของการจัดแจงในงาน พนักงานควรพัฒนาตนเองในเชิงรุกโดยมองหาวิธีปรับงานของตนให้เหมาะสมกับความสามารถ ความสนใจ และสภาพการทำงานจริงมากขึ้น เช่น การปรับลำดับวิธีทำงานให้มีประสิทธิภาพกว่าเดิม การสร้างความร่วมมือกับเพื่อนร่วมงานเพื่อให้งานดำเนินได้ราบรื่นขึ้น การเปลี่ยนมุมมองต่องานจากภาระให้เป็นงานที่มีคุณค่า หรือการเพิ่มวิธีทำงานใหม่ ๆ ที่ช่วยให้งานตอบสนองต่อเป้าหมายได้ดีขึ้น อย่างไรก็ตาม พนักงานควรจัดแจงในงานอย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับขอบเขตหน้าที่ ไม่ใช่เปลี่ยนแปลงงานโดยขาดการพิจารณาผลกระทบต่อผู้อื่นหรือระบบงานโดยรวม การจัดแจงในงานที่เหมาะสมจะช่วยให้พนักงานทำงานได้สอดคล้องกับตนเองมากขึ้น และลดความตึงเครียดจากการทำงานในระยะยาวได้

ในส่วนของพันธะทางใจในงาน พนักงานควรพัฒนาทัศนคติที่เหมาะสมต่อการทำงาน โดยมองงานของตนในฐานะสิ่งที่สามารถสร้างคุณค่า ความหมาย และความภาคภูมิใจได้ ไม่ใช่มองเพียงว่าเป็นหน้าที่ที่ต้องทำให้เสร็จไปวัน ๆ ในทางปฏิบัติ พนักงานอาจเริ่มจากการตั้งเป้าหมาย

ส่วนบุคคลในการทำงาน การทบทวนว่างานของตนมีส่วนช่วยหน่วยงานหรือผู้อื่นอย่างไร การสังเกตความสำเร็จเล็ก ๆ ในแต่ละวัน และการพยายามรักษาความกระตือรือร้นในการทำงานอย่างต่อเนื่อง เมื่อพนักงานเห็นความหมายของงาน รู้สึกมีคุณค่าในบทบาทของตน และเชื่อมโยงตนเองเข้ากับงานได้มากขึ้น ก็จะช่วยให้เกิดความทุ่มเท ความกระปรี้กระเปร่า และความจดจ่อกับงานได้มากขึ้นตามไปด้วย

โดยสรุป พนักงานผู้ปฏิบัติงานควรนำผลการวิจัยไปใช้ในการพัฒนาตนเองอย่างบูรณาการ ไม่ใช่แยกพิจารณาแต่ละตัวแปรแบบตัดขาดจากกัน กล่าวคือ ควรสร้างเงื่อนไขให้ตนเองเกิดภาวะลื่นไหลในการทำงาน ใช้จุดแข็งของตนให้เหมาะสม ปรับงานอย่างสร้างสรรค์ ดูแลความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนอย่างต่อเนื่อง และพัฒนาพันธะทางใจในงานควบคู่กันไป ทั้งนี้เพื่อให้ตนเองสามารถทำงานได้อย่างมีคุณภาพ มีพลัง และพร้อมต่อการทำงานในระยะยาว มีความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

บรรณานุกรม

Alcover, C.-M., Fernández, J.-J., Sora, B., & Rodríguez-Muñoz, A. (2021). Sustainable employability in the mid and late career: An integrative review. *Journal of Work and Organizational Psychology, 37*(3), 157–174. https://doi.org/10.5093/jwop2021a16

Alcover, C. M., Mazzetti, G., & Vignoli, M. (2021). Sustainable employability in the mid and late career: An integrative review. *Journal of Work and Organizational Psychology, 37*(3), 157–174. https://doi.org/10.5093/jwop2021a16

Alcover, C. M., Topa, G., Parry, E., Fraccaroli, F., & Depolo, M. (2021). Sustainable employability: Theoretical background and implications for human resource management. *Journal of Work and Organizational Psychology, 37*(3), 157–170. https://doi.org/10.5093/jwop2021a16

Attridge, M. (2009). Measuring and managing employee work engagement: A review of the research and business literature. *Journal of Workplace Behavioral Health, 24*(4), 383–398. https://doi.org/10.1080/15555240903188398

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

Bakker, A. B. (2017). Flow at work: A self-determination perspective. *Occupational Health Science, 1*(1-2), 47–65. https://doi.org/10.1007/s41542-017-0003-3

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International, 13*(3), 209–223. https://doi.org/10.1108/13620430810870476

Bakker, A. B., & Oerlemans, W. G. M. (2019). Daily job crafting and momentary work engagement: A self-determination and self-regulation perspective. *Journal*

of Vocational Behavior, 112, 417–430. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.12.005

Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress, 22*(3), 187–200. https://doi.org/10.1080/02678370802393649

Bakker, A. B., Tims, M., & Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human Relations, 65*(10), 1359-1378.

Bakker, A. B., & Van Woerkom, M. (2017). Flow at work: A self-determination perspective. *Occupational Health Science, 1*(1–2), 47–65. https://doi.org/10.1007/s41542-017-0003-3

Bakker, A. B., & Van Woerkom, M. (2018). Strengths use in organizations: A positive approach of occupational health. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne, 59*(1), 38–46. https://doi.org/10.1037/cap0000120

Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology, 41*(1), 63–105.

Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Prentice-Hall.

Bartholomeyczik, K., Knierim, M. T., & Weinhardt, C. (2023). Fostering flow experiences at work: A framework and research agenda for developing flow interventions. *Frontiers in Psychology, 14*, 1143654. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1143654

Beck, J. S. (2011). *Cognitive behavior therapy: Basics and beyond* (2nd ed.). Guilford Press.

Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2008). What is job crafting and why does it matter? Center for Positive Organizational Scholarship Working Paper, University of Michigan.

Biswas-Diener, R., Kashdan, T. B., & Minhas, G. (2011). A dynamic approach to psychological strength development and intervention. *The Journal of Positive Psychology, 6*(2), 106–118. https://doi.org/10.1080/17439760.2010.545429

Blanchard, P. N., & Thacker, J. W. (2013). *Effective training: Systems, strategies, and practices* (5th ed.). Pearson.

Bligh, D. A. (2000). *What's the use of lectures?* Jossey-Bass.

Bloom, B. S. (1956). *Taxonomy of educational objectives: The classification of educational goals. Handbook I: Cognitive domain*. Longmans, Green and Co.

Brouwer, S., de Lange, A. H., Van Der Mei, S. F., Wessels, M., Koolhaas, W., Bültmann, U., & Van Der Klink, J. J. L. (2015). Sustainable employability in the Netherlands: Definition, measurement, and research agenda. *Journal of Occupational Rehabilitation, 25*(1), 1–11.

Brouwers, L. A., Engels, J. A., Heerkens, Y. F., & Van Der Beek, A. J. (2015). Development of a Vitality Scan related to workers' sustainable employability: A study assessing its internal consistency and construct validity. *BMC Public Health, 15*(1), 551. https://doi.org/10.1186/s12889-015-1881-4

Capes, M. (2015). Determining the best training classroom size. Association for Talent Development. https://www.td.org/insights/determining-the-best-sales-training-classroom-size

Carroll, C., Patterson, M., Wood, S., Booth, A., Rick, J., & Balain, S. (2007). A conceptual framework for implementation fidelity. *Implementation Science, 2*, 40. https://doi.org/10.1186/1748-5908-2-40

Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology, 64*(1), 89–136. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x

Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.

Creswell, J. W. (2011). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research* (4th ed.). Pearson.

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

De Vos, A., Van Der Heijden, B. I. J. M., & Akkermans, J. (2020). Sustainable careers: Towards a conceptual model. *Journal of Vocational Behavior, 117*, 103196.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The what and why of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry, 11*(4), 227–268.

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

Demerouti, E., Peeters, M. C. W., & Van Den Heuvel, M. (2019). Job crafting interventions: Do they work and why? In L. E. Van Zyl & S. Rothmann Sr. (Eds.), *Theoretical approaches to multi-cultural positive psychological interventions* (pp. 103–125). Springer.

Dunn, O. J. (1961). Multiple comparisons among means. *Journal of the American Statistical Association, 56*(293), 52–64.

Eldor, L. (2016). Work engagement: Toward a general theoretical enriching model. *Human Resource Development Review, 15*(3), 317–339.

Fagerlind, A.-C., Gustavsson, M., Johansson, G., & Ekberg, K. (2013). Experience of work-related flow: Does high decision latitude enhance benefits gained from job resources? *Journal of Vocational Behavior, 83*(2), 161–170. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.03.010

Ferguson, C. J. (2009). An effect size primer: A guide for clinicians and researchers. *Professional Psychology: Research and Practice, 40*(5), 532–538. https://doi.org/10.1037/a0015808

Fleuren, B. P. I. (2019). Caught somewhere in time: Conceptualizing, measuring, and predicting sustainable employability.

Fleuren, B. P. I., de Grip, A., Jansen, N. W. H., Kant, I., & Zijlstra, F. R. H. (2020). Unshrouding the sphere from the clouds: Towards a comprehensive conceptual framework for sustainable employability. *Sustainability, 12*(16), 6366. https://doi.org/10.3390/su12166366

Geyser, I., Geldenhuys, M., & Crous, F. (2015). The dimensionality of the work related flow inventory (WOLF): A South African study. *Journal of Psychology in Africa, 25*(4), 282–287. https://doi.org/10.1080/14330237.2015.1078084

Gordon, H. J., Demerouti, E., Le Blanc, P. M., Bakker, A. B., Bipp, T., & Verhagen, M. A. M. T. (2018). Individual job redesign: Job crafting interventions in healthcare. *Journal of Vocational Behavior, 104*, 98–114. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.07.002

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

Gürbüz, S., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Brouwers, E. P. M. (2023). Sustainable employability and work engagement: a three-wave study. *Frontiers in Psychology, 14*, 1188728.

Gürbüz, S., Bakker, A. B., Joosen, M. C. W., Noordik, E., Kok, R. N., Penders, G. B. S., & Brouwers, E. P. M. (2024). Sustainable employability and work outcomes: A prospective study. *BMC Public Health, 24*, 3103. https://doi.org/10.1186/s12889-024-20576-9

Gürbüz, S., Van Woerkom, M., Kooij, D. T. A. M., Demerouti, E., Van Der Klink, J. J. L., & Brouwers, E. P. M. (2022). Employable until retirement: How inclusive leadership and HR practices can foster sustainable employability through strengths use. *Sustainability, 14*(19), 12195. https://doi.org/10.3390/su141912195

Hai, S., & Park, I. J. (2022). Strengths use for tasks and relationships in organizations: Development and validation of a strengths use scale. *Frontiers in Psychology, 13*, 659046. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.659046

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Prentice Hall.

Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B., & Ahola, K. (2008). The Job Demands-Resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work & Stress, 22*(3), 224–241. https://doi.org/10.1080/02678370802379432

Hazelzet, E., Picco, E., Houkes, I., Bosma, H., & de Rijk, A. (2019). Effectiveness of interventions to promote sustainable employability: A systematic review.

International Journal of Environmental Research and Public Health, 16(11), 1985. https://doi.org/10.3390/ijerph16111985

Heijkants, C. H., de Wind, A., Van Hooff, M. L., Geurts, S. A., & Boot, C. R. (2023). Effectiveness of team and organisational level workplace interventions aimed at improving sustainable employability of aged care staff: A systematic review. *Journal of Occupational Rehabilitation, 33*(1), 37-60.

Hiemstra, S. R., Fleuren, B. P. I., de Jonge, A., Naaldenberg, J., & Vaandrager, L. (2025). Sustainable employability of people with limited capability for work: the participatory development and validation of a questionnaire. *Journal of Occupational Rehabilitation, 35*(1), 105-115.

Hillage, J., & Pollard, E. (1998). *Employability: Developing a framework for policy analysis* (Research Brief No. 85). Institute for Employment Studies.

Hu, Q., Taris, T. W., Dollard, M. F., & Schaufeli, W. B. (2020). An exploration of the component validity of job crafting. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 29*(5), 776–793.

Irfan, S., & Qadeer, F. (2020). Employers' investments in job crafting for sustainable employability in pandemic situation due to COVID-19: A lens of job demands-resources theory. *Journal of Business & Economics, 12*(2), 124–140. https://doi.org/10.5311/JBE.2020.12.17

Irfan, S. M., Qadeer, F., Abdullah, M. I., & Sarfraz, M. (2023). Employer's investments in job crafting to promote knowledge worker's sustainable employability: A moderated mediation model. *Personnel Review, 52*(8), 2025–2047.

Irfan, S. M., Qadeer, F., Sarfraz, M., & Abdullah, M. I. (2024). Relational triggers of job crafting and sustainable employability: Examining a moderated mediation model. *Current Psychology, 43*, 9773–9792. https://doi.org/10.1007/s12144-023-05088-w

Jiang, D., Ning, L., Liu, T., Zhang, Y., & Liu, Q. (2022). Job demands-resources, job crafting and work engagement of tobacco retailers. *Frontiers in Public Health, 10*, 925668. https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.925668

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal, 33*(4), 692–724.

Kaiser, H. F. (1974). An index of factorial simplicity. *Psychometrika, 39*(1), 31–36.

Kline, R. B. (2016). *Principles and practice of structural equation modeling* (4th ed.). The Guilford Press.

Kline, R. B. (2023). *Principles and practice of structural equation modeling*. Guilford Publications.

Knowles, M. S., Holton, E. F., III, & Swanson, R. A. (2015). *The adult learner: The definitive classic in adult education and human resource development* (8th ed.). Routledge.

Kong, D. T., & Ho, V. T. (2016). A self-determination perspective of strengths use at work: Examining its determinant and performance implications. *The Journal of Positive Psychology, 11*(1), 15–25.

Lavy, S., & Littman-Ovadia, H. (2017). My better self: Using strengths at work and work productivity, organizational citizenship behavior, and satisfaction. *Journal of Career Development, 44*(2), 95–109.

Le Blanc, P. M., Van Der Heijden, B. I. J. M., & Van Vuuren, T. (2017). “I will survive” A construct validation study on the measurement of sustainable employability using different age conceptualizations. *Frontiers in Psychology, 8*, 1690.

Lichtenthaler, P. W., & Fischbach, A. (2019). A meta-analysis on promotion- and prevention-focused job crafting. *European Journal of Work and*

Organizational Psychology, 28(1), 30–50. https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1527767

Liu, W., Lu, H., Li, P., Van Der Linden, D., & Bakker, A. B. (2023). Antecedents and outcomes of work-related flow: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior, 144*, 103891. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2023.103891

Lo Presti, A., Costantini, A., Akkermans, J., Sartori, R., & De Rosa, A. (2023). Employability development during internships: A three-wave study on a sample of psychology graduates in Italy. *Journal of Career Development, 50*(6), 1155–1171. https://doi.org/10.1177/08948453231161291

Magyaródi, T., Nagy, H., Soltész, P., Mózes, T., & Oláh, A. (2013). Psychometric properties of a newly established flow state questionnaire. *The Journal of Happiness & Well-Being, 1*(2), 85–96.

Mahomed, F. E., & Rothmann, S. (2019). Strengths use, deficit correction, thriving and performance of academics at universities of technology. *SA Journal of Industrial Psychology, 45*, Article a1577. https://doi.org/10.4102/sajip.v45i0.1577

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

Malchiodi, C. A. (2005). *Expressive therapies*. Guilford Press.

Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. Jossey-Bass.

Matabane, M. J., Lodewyk-Raliphada, R., & Graupner, L. I. (2024). Preparing graduates for the job market: A strength-based skill development approach. *SA Journal of Human Resource Management, 22*, 2692.

Matsuo, M. (2022). The role of supervisor support for strengths use in promoting perceived employability and career satisfaction. *Personnel Review, 51*(6), 1587–1603. https://doi.org/10.1108/PR-01-2021-0026

McQuaid, R. W., & Lindsay, C. (2005). The concept of employability. *Urban Studies, 42*(2), 197–219.

Meyers, M. C., Adams, B. G., Sekaja, L., Cazan, A.-M., Buzea, C., Stefenel, D., Gotea, M., & Van Woerkom, M. (2019). Perceived organizational support for the use of employees' strengths and employee well-being: A cross-country comparison. *Journal of Happiness Studies, 20*(6), 1825–1841. https://doi.org/10.1007/s10902-018-0026-8

Meyers, M. C., Kooij, D., Kroon, B., de Reuver, R., & Van Woerkom, M. (2020). Organizational support for strengths use, work engagement, and contextual performance: The moderating role of age. *Applied Research in Quality of Life, 15*(2), 485–502. https://doi.org/10.1007/s11482-018-9702-4

Meyers, M. C., & Van Woerkom, M. (2017). Effects of a strengths intervention on general and work-related well-being: The mediating role of positive affect. *Journal of Happiness Studies, 18*(3), 671–689. https://doi.org/10.1007/s10902-016-9745-x

Nash, C. (2024). Work-related flow in career sustainability. *Encyclopedia, 4*(2), 735–742. https://doi.org/10.3390/encyclopedia4020046

Nash, C. (2024). Work-related flow in contrast to either happiness or PERMA factors for human resources management development of career sustainability.

Nielsen, K., & Abildgaard, J. S. (2012). The development and validation of a job crafting measure for use with blue-collar workers. *Work & Stress, 26*(4), 365–384. https://doi.org/10.1080/02678373.2012.733543

Ohemeng, F. L. K., Obuobisa Darko, T., & Amoako-Asiedu, E. (2019). Employee engagement and task performance in state-owned enterprises in developing countries: The case study of the power sector in Ghana. Journal of Public Affairs, e2021. https://doi.org/10.1002/pa.2021

Palis, A. G., & Quiros, P. A. (2014). Adult learning principles and presentation pearls. *Middle East African Journal of Ophthalmology, 21*(2), 114–122. https://doi.org/10.4103/0974-9233.129748

Pavlov, P. I. (1927). Conditioned reflexes: An investigation of the physiological activity of the cerebral cortex. *Annals of neurosciences, 17*(3), 136.

Peláez Zuberbühler, J. P., Coo Calcagni, C., & Salanova, M. (2023). Know and use your personal strengths! A Spanish validation of the strengths knowledge and use scales and their relationship with meaningful work and work-related well-being. *Frontiers in Psychology, 14*, Article 1086510.

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

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

Phinaitrup, B. A. (2026). Transformational leadership, public service motivation, commitment, and performance in state-owned enterprises: results from a Delphi study of executive consensus. Cogent Business & Management, 13(1), 2608412.

Prince, M. J., & Felder, R. M. (2006). Inductive teaching and learning methods: Definitions, comparisons, and research bases. *Journal of Engineering Education, 95*(2), 123–138. https://doi.org/10.1002/j.2168-9830.2006.tb00884.x

Rath, T. (2007). *StrengthsFinder 2.0*. Gallup Press.

Rich, B. L., LePine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal, 53*(3), 617–635.

Robeyns, I. (2005). The capability approach A theoretical survey. *Journal of Human Development, 6*(1), 93–117.

Robeyns, I. (2017). *Wellbeing, freedom and social justice: The capability approach re-examined*. Open Book Publishers.

Rovinelli, R. J., & Hambleton, R. K. (1976). *On the use of content specialists in the assessment of criterion-referenced test item validity* (Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, San Francisco, CA).

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.

Sanders, J. M. A. F. (2016). *Sustaining the employability of the low skilled worker: Development, mobility and work redesign* (Doctoral dissertation, Maastricht University). ROA/ Maastricht University.

Schaufeli, W. B. (2012). Work engagement: What do we know and where do we go? *Romanian Journal of Applied Psychology, 14*(1), 3–10.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior, 25*(3), 293–315.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work*

engagement: A handbook of essential theory and research (pp. 10–24). Psychology Press.

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior, 30*(7), 893–917.

Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2007). Work engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations. In S. W. Gilliland, D. D. Steiner, & D. P. Skarlicki (Eds.), *Managing social and ethical issues in organizations* (pp. 135–177). Information Age Publishing.

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies, 3*(1), 71–92.

Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist, 55*(1), 5–14. https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5

Sen, A. (1999). *Development as freedom*. Oxford University Press.

Silberman, M. L., & Biech, E. (2015). *Active training: A handbook of techniques, designs, case examples, and tips* (4th ed.). Wiley.

Skinner, B. F. (1950). Are theories of learning necessary? *Psychological Review, 57*(4), 193–216.

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.

Sweller, J. (1988). Cognitive load during problem solving: Effects on learning. *Cognitive Science, 12*(2), 257–285. https://doi.org/10.1207/s15516709cog1202_4

Tenenbaum, G., Fogarty, G. J., & Jackson, S. (1999). The flow experience: A Rasch analysis of Jackson's Flow State Scale. *Journal of Outcome Measurement, 3*(3), 278–294.

Thorndike, E. L. (1921). *Educational psychology: The psychology of learning* (Vol. 2). Teachers College, Columbia University.

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

United Nations. (2015). *Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. United Nations. สืบค้นเมื่อ 29 มกราคม 2569 จาก https://sdgs.un.org/2030agenda

United Nations. (n.d.). *Goal 8: Promote sustained, inclusive and sustainable economic growth, full and productive employment and decent work for all*. United Nations Department of Economic and Social Affairs. สืบค้นเมื่อ 29 มกราคม 2569 https://sdgs.un.org/goals/goal8

United Nations. (n.d.). *Goal 8 decent work and economic growth*. Sustainable Development Goals. สืบค้นเมื่อ 29 มกราคม 2569 จาก https://sdgs.un.org/goals/goal8

United Nations Economic and Social Council. (n.d.). *Promoting sustainable development*. สืบค้นเมื่อ 29 มกราคม 2569 https://ecosoc.un.org/en/what-we-do/promoting-sustainable-development

Van Dam, K., Van Vuuren, T., & Kemps, S. (2017). Sustainable employment: The importance of intrinsically valuable work and an age-supportive climate. *The International Journal of Human Resource Management, 28*(17), 2449–2472. https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1137607

Van Der Heijden, B. I. J. M., Audenaert, M., Janssen, E., Goossens, V., & Decramer, A. (2025). How supervisor's life-span related HRM practices drive flow and employability of teachers: the moderating role of leader-member exchange. *Public Management Review*, 1-24.

Van Der Heijden, B. I. J. M., & Bakker, A. B. (2011). Toward a mediation model of employability enhancement: A study of employee–supervisor pairs in the building sector. *The Career Development Quarterly, 59*(3), 232–248. https://doi.org/10.1002/j.2161-0045.2011.tb00066.x

Van Der Klink, J. J. L., Bültmann, U., Brouwer, S., Burdorf, A., Schaufeli, W. B., Zijlstra, F. R. H., & Van Der Wilt, G. J. (2011). Duurzame inzetbaarheid bij oudere werknemers, werk als waarde. *Gedrag & Organisatie, 24*(4).

Van Der Klink, J. J. L., Bültmann, U., Burdorf, A., Schaufeli, W. B., Zijlstra, F. R. H., Abma, F. I., Brouwer, S., & Van Der Wilt, G. J. (2016). Sustainable employability—Definition, conceptualization, and implications: A perspective based on the capability approach. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health, 42*(1), 71–79. https://doi.org/10.5271/sjweh.3531

Van Der Meer, L., Leijten, F. R. M., Van Den Heuvel, S. G., Ybema, J. F., de Wind, A., Burdorf, A., & Geuskens, G. A. (2016). Company policies on working hours and night work in relation to older workers' work ability and work engagement: Results from a Dutch longitudinal study with 2 year follow-up. *Journal of Occupational Rehabilitation, 26*(2), 173–181. https://doi.org/10.1007/s10926-015-9599-9

Van Duijnhoven, A., de Vries, J. D., Hulst, H. E., & Van Der Doef, M. P. (2024). An organizational-level workplace intervention to improve medical doctors' sustainable employability: Study protocol for a participatory action research

study. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 21*(12), 1561.

Van Gorp, D. A. M., Van Der Klink, J. J. L., Abma, F. I., Jongen, P. J., Van Lieshout, I., Arnoldus, E. P. J., Beenakker, E. A. C., Bos, H. M., Van Eijk, J. J. J., Fermont, J., Frequin, S. T. F. M., de Gans, K., Hengstman, G. J. D., Hupperts, R. M. M., Mostert, J. P., Pop, P. H. M., Verhagen, W. I. M., Zemel, D., Heerings, M. A. P., … Van Der Hiele, K. (2018). The capability set for work: Correlates of sustainable employability in workers with multiple sclerosis. *Health and Quality of Life Outcomes, 16*, 113. https://doi.org/10.1186/s12955-018-0942-7

Van Harten, E. J. (2016). *Employable ever after: Examining the antecedents and outcomes of sustainable employability in a hospital context*.

Van Woerkom, M., Mostert, K., Els, C., Bakker, A. B., De Beer, L., & Rothmann, S. (2016). Strengths use and deficit correction in organizations: Development and validation of a questionnaire. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 25*(6), 960–975.

Van Woerkom, M., Meyers, M. C., & Bakker, A. B. (2022). Considering strengths use in organizations as a multilevel construct. *Human Resource Management Review, 32*(3), 100767. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100767

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

Van Zyl, L. E., Arijs, D., Cole, M. L., Glinska, A., Roll, L. C., Rothmann, S. S., Shankland, R., Stavros, J. M., & Verger, N. B. (2021). The Strengths Use Scale: Psychometric properties, longitudinal invariance and criterion validity.

Frontiers in Psychology, 12, 676153. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.676153

Wang, J., Van Woerkom, M., Breevaart, K., Bakker, A. B., Xu, S., & Hetland, J. (2023). Strengths-based leadership and employee work engagement: A multi-source study. *Journal of Vocational Behavior, 142*, 103859. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2023.103859

Weintraub, J., Nolan, K. P., & Sachdev, A. R. (2023). The cognitive control model of work-related flow. *Frontiers in Psychology, 14*, 1174152. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1174152

West, S. G., Finch, J. F., & Curran, P. J. (1995). Structural equation models with nonnormal variables: Problems and remedies. In R. H. Hoyle (Ed.), *Structural equation modeling: Concepts, issues, and applications* (pp. 56–75). Sage.

Wolfigiel, B., & Czerw, A. (2017). A new method to measure flow in professional tasks: A FLOW-W questionnaire (FLOW at Work). *Polish Psychological Bulletin, 48*(2), 220–228. https://doi.org/10.1515/ppb-2017-0025

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

World Commission on Environment and Development. (1987). *Our common future* (p. 41). Oxford University Press. สืบค้นเมื่อ 29 มกราคม 2569 จาก https://www.brundtland.co.za/wp-content/uploads/2022/08/Brundtland-Report-1987-Our-Common-Future.pdf

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/10.5465/amr.2001.4378011

Ybema, J. F., Van Vuuren, T., & Van Dam, K. (2020). HR practices for enhancing sustainable employability: Implementation, use, and outcomes. *The International Journal of Human Resource Management, 31*(7), 886–907. https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1387865

Zhang, F., & Parker, S. K. (2019). Reorienting job crafting research: A hierarchical structure of job crafting concepts and integrative review. *Journal of Management, 45*(3), 1261-1295.

Zimmerman, B. J. (2005). Attaining self-regulation: A social cognitive perspective. In M. Boekaerts, P. R. Pintrich, & M. Zeidner (Eds.), *Handbook of self-regulation* (pp. 13–39). Academic Press.

ภาคผนวก ก

รายนามผู้ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย แบบสอบถาม ข้อคำถามสัมภาษณ์ และตรวจสอบโปรแกรมการฝึกอบรม

รายนามผู้เชี่ยวชาญประเมินเครื่องมือการวิจัย 4 ระยะ

ก. รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาข้อคำถามแบบสอบถามการวิจัยระยะที่ 1 และ 2 (ตำแหน่งทางวิชาการตามวันที่ออกหนังสือขอเชิญ)

1. อ.ดร. นนทิรัตน์ พัฒนภักดี
2. อ.ดร. ชนัดดา เพ็ชรประยูร
3. ผศ.ดร. ณัชชามน เปรมปลื้ม
4. อ.ดร. มนฤดี ช่วงฉ่ำ
5. อาจารย์ ดร.ณัฐณกรณ์ คำแฝง

ข. รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาข้อคำถามสัมภาษณ์การวิจัยระยะที่ 3 (ตำแหน่งทางวิชาการตามวันที่ออกหนังสือขอเชิญ)

1. ผศ.ดร. เบญจวรรณ บุณยะประพันธ์
2. อ.ดร. นนทิรัตน์ พัฒนภักดี
3. อ.ดร. ชนัดดา เพ็ชรประยูร
4. ผศ.ดร. ณัชชามน เปรมปลื้ม
5. ผศ.ดร. ณัฐกรณ์ คำแฝง

ค. รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาข้อคำถามสัมภาษณ์การวิจัยระยะที่ 4 (ตำแหน่งทางวิชาการตามวันที่ออกหนังสือขอเชิญ)

1. อ.ดร. รติ มณีงาม
2. อ.ดร. เครือมาศ ชาวไร่เงิน
3. ผศ.ดร. ณัชชามน เปรมปลื้ม
4. ดร. เจียมจิต จิวะสิทธิกุล
5. นายภาณุพันธ์ รัตนโชติ

บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะศิลปศาสตร์ประยุกต์ โทร. 3537

ที่ ศป.๖๗๐ /2567 **วันที่** 7 ตุลาคม 2567

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาแบบสอบถามประกอบการทำวิทยานิพนธ์

เรียน อาจารย์ ดร.นนทิรัตน์ พัฒนภักดี

ด้วย นายธเนศพล คล้ายแขก นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ ภาควิชามนุษยศาสตร์ คณะศิลปศาสตร์ประยุกต์ ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลของความสามารถในการทำงานอย่างยั่งยืนของพนักงาน" โดยมีคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ คือ ศาสตราจารย์ ดร.มานพ ชูนิล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และ รองศาสตราจารย์ ดร.ปิ่นกนก วงศ์ปิ่นเพ็ชร์ พิบูลแถว เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ในการนี้ นักศึกษาประสงค์จะขอความอนุเคราะห์ท่านเพื่อตรวจประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถามประกอบการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ และพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

(ศาสตราจารย์ ดร.มานพ ชูนิล)
คณบดีคณะศิลปศาสตร์ประยุกต์

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะศิลปศาสตร์ประยุกต์ โทร. 3537

ที่ ศป 0521 /2567 **วันที่** 7 ตุลาคม 2567

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาแบบสอบถามประกอบการทำวิทยานิพนธ์

เรียน อาจารย์ ดร.ชนัดดา เพ็ชรประยูร

ด้วย นายธเนศพล คล้ายแขก นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ ภาควิชามนุษยศาสตร์ คณะศิลปศาสตร์ประยุกต์ ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลของความสามารถในการทำงานอย่างยั่งยืนของพนักงาน" โดยมีคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ คือ ศาสตราจารย์ ดร.มานพ ชูนิล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และ รองศาสตราจารย์ ดร.ปิ่นกนก วงศ์ปิ่นเพ็ชร์ พิบูลแถว เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ในการนี้ นักศึกษาประสงค์จะขอความอนุเคราะห์ท่านเพื่อตรวจประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถามประกอบการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ และพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

(ศาสตราจารย์ ดร.มานพ ชูนิล)
คณบดีคณะศิลปศาสตร์ประยุกต์

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ



ที่ อว ๗๑๐๖/๔๘๑

คณะศิลปศาสตร์ประยุกต์
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
๑๕๑๘ ถนนประชาราษฎร์ ๑ แขวงวงศ์สว่าง
เขตบางซื่อ กทม. ๑๐๘๐๐

๗ ตุลาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาแบบสอบถามประกอบการทำวิทยานิพนธ์

เรียน คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

ด้วย นายธเนศพล คล้ายแขก นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ ภาควิชามนุษยศาสตร์ คณะศิลปศาสตร์ประยุกต์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลของความสามารถในการทำงานอย่างยั่งยืนของพนักงาน" โดยมีคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ คือ ศาสตราจารย์ ดร.มานพ ชูนิล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และ รองศาสตราจารย์ ดร.ปิ่นกนก วงศ์ปิ่นเพ็ชร์ พิบูลแถว เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ในการนี้นักศึกษามีความประสงค์จะขอเรียนเชิญบุคลากรในหน่วยงานของท่าน คือ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัชชามน เปรมปลื้ม เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาแบบสอบถามประกอบการทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ และพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ศาสตราจารย์ ดร.มานพ ชูนิล)
คณบดีคณะศิลปศาสตร์ประยุกต์

ผู้วิจัย
โทร.๐๘๐-๗๗๘-๙๙๕๙

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ



ที่ อว ๗๑๐๖/๔๔๔

คณะศิลปศาสตร์ประยุกต์
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
๑๕๑๘ ถนนประชาราษฎร์ ๑ แขวงวงศ์สว่าง
เขตบางซื่อ กทม. ๑๐๘๐๐

๑๗ ตุลาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาแบบสอบถามประกอบการทำวิทยานิพนธ์

เรียน คณบดีคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ด้วย นายธเนศพล คล้ายแขก นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ ภาควิชามนุษยศาสตร์ คณะศิลปศาสตร์ประยุกต์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลของความสามารถในการทำงานอย่างยั่งยืนของพนักงาน" โดยมีคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ คือ ศาสตราจารย์ ดร.มานพ ชูนิล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และ รองศาสตราจารย์ ดร.ปิ่นกนก วงศ์ปิ่นเพ็ชร์ พิบูลแถว เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ในการนี้นักศึกษามีความประสงค์จะขอเรียนเชิญบุคลากรในหน่วยงานของท่าน คือ อาจารย์ ดร.ณัฐณกรณ์ คำแฝง เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาแบบสอบถามประกอบการทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ และพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ศาสตราจารย์ ดร.มานพ ชูนิล)
คณบดีคณะศิลปศาสตร์ประยุกต์

ผู้วิจัย
โทร.๐๘๐-๗๗๘-๙๙๕๙

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ



ที่ อว ๗๑๐๖/๔๔๖

คณะศิลปศาสตร์ประยุกต์
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
๑๕๑๘ ถนนประชาราษฎร์ ๑ แขวงวงศ์สว่าง
เขตบางซื่อ กทม. ๑๐๘๐๐

๗ ตุลาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาแบบสอบถามประกอบการทำวิทยานิพนธ์

เรียน คณบดีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์

ด้วย นายธเนศพล คล้ายแขก นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ ภาควิชามนุษยศาสตร์ คณะศิลปศาสตร์ประยุกต์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลของความสามารถในการทำงานอย่างยั่งยืนของพนักงาน" โดยมีคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ คือ ศาสตราจารย์ ดร.มานพ ชูนิล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และ รองศาสตราจารย์ ดร.ปิ่นกนก วงศ์ปิ่นเพ็ชร์ พิบูลแถว เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ในการนี้นักศึกษามีความประสงค์จะขอเรียนเชิญบุคลากรในหน่วยงานของท่าน คือ อาจารย์ ดร.มนฤดี ช่วงฉ่ำ เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาแบบสอบถามประกอบการทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ และพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ศาสตราจารย์ ดร.มานพ ชูนิล)
คณบดีคณะศิลปศาสตร์ประยุกต์

ผู้วิจัย
โทร.๐๘๐-๗๗๘-๙๙๕๙

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะศิลปศาสตร์ประยุกต์ โทร. 3537

ที่ ศป 403 /2568 **วันที่** 19 สิงหาคม 2568

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาข้อคำถามสัมภาษณ์ประกอบการทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เบญจวรรณ บุณยะประพันธ์

ด้วย นายธเนศพล คล้ายแขก นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ ภาควิชามนุษยศาสตร์ คณะศิลปศาสตร์ประยุกต์ ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของพนักงาน" โดยมีคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ คือ ศาสตราจารย์ ดร.มานพ ชูนิล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และรองศาสตราจารย์ ดร.ปิ่นกนก วงศ์ปิ่นเพ็ชร์ พิบูลแถว เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ในการนี้นักศึกษาประสงค์จะขอความอนุเคราะห์ท่านเพื่อตรวจประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของข้อคำถามเพื่อใช้สัมภาษณ์สำหรับทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าวด้วยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ และพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

(ศาสตราจารย์ ดร.มานพ ชูนิล)
คณบดีคณะศิลปศาสตร์ประยุกต์

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะศิลปศาสตร์ประยุกต์ โทร. 3537

ที่ ศป 402/2568 **วันที่** 19 สิงหาคม 2568

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาข้อคำถามสัมภาษณ์ประกอบการทำวิทยานิพนธ์

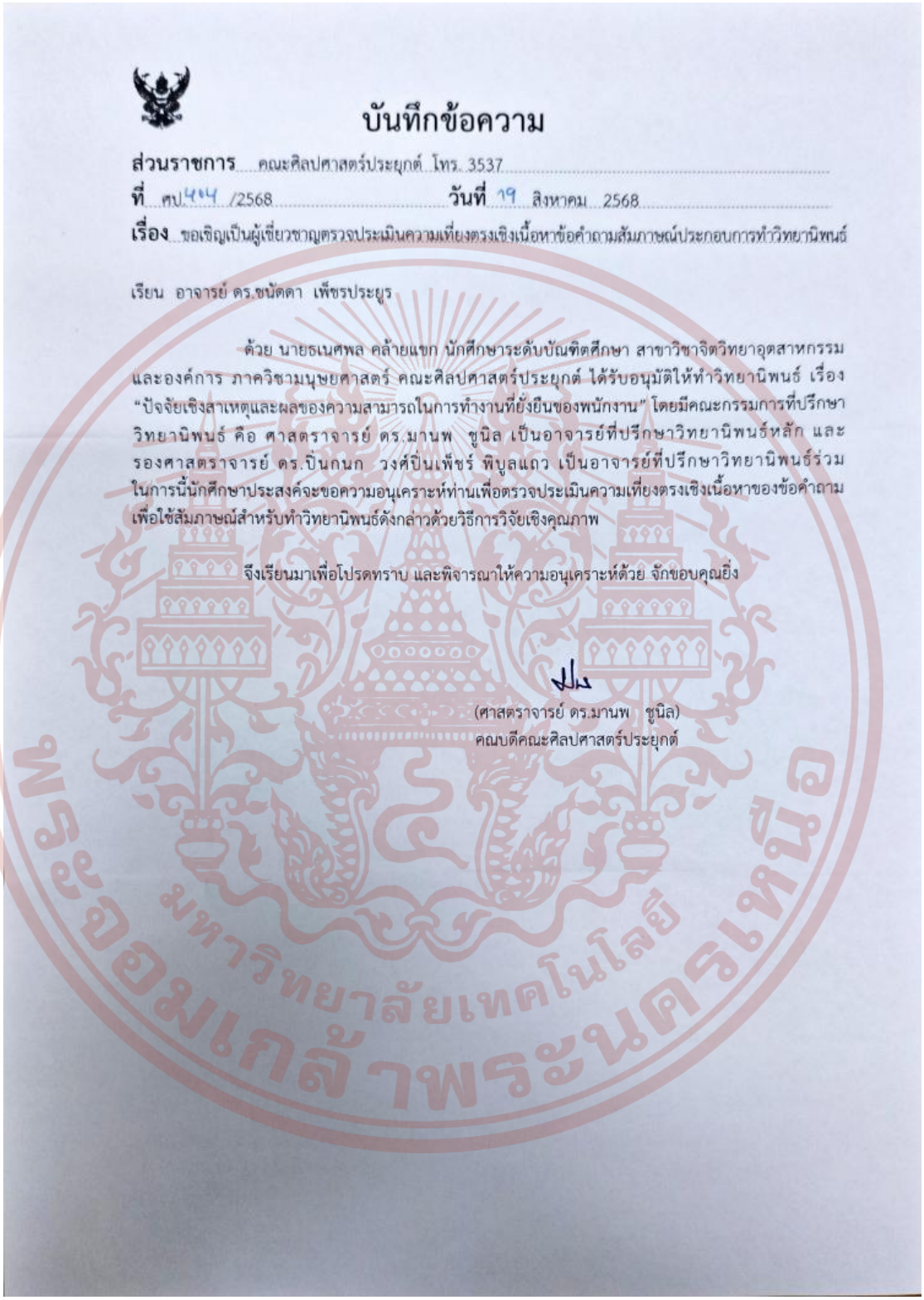
เรียน อาจารย์ ดร.นนทิรัตน์ พัฒนภักดี

ด้วย นายธเนศพล คล้ายแขก นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ ภาควิชามนุษยศาสตร์ คณะศิลปศาสตร์ประยุกต์ ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของพนักงาน" โดยมีคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ คือ ศาสตราจารย์ ดร.มานพ ชูนิล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และรองศาสตราจารย์ ดร.ปิ่นกนก วงศ์ปินเพ็ชร์ พิบูลแถว เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ในการนี้นักศึกษาประสงค์จะขอความอนุเคราะห์ท่านเพื่อตรวจประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของข้อคำถามเพื่อใช้สัมภาษณ์สำหรับทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าวด้วยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ และพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

(ศาสตราจารย์ ดร.มานพ ชูนิล)
คณบดีคณะศิลปศาสตร์ประยุกต์

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะศิลปศาสตร์ประยุกต์ โทร. 3537

ที่ ศป 404 /2568 **วันที่** 19 สิงหาคม 2568

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาข้อคำถามสัมภาษณ์ประกอบการทำวิทยานิพนธ์

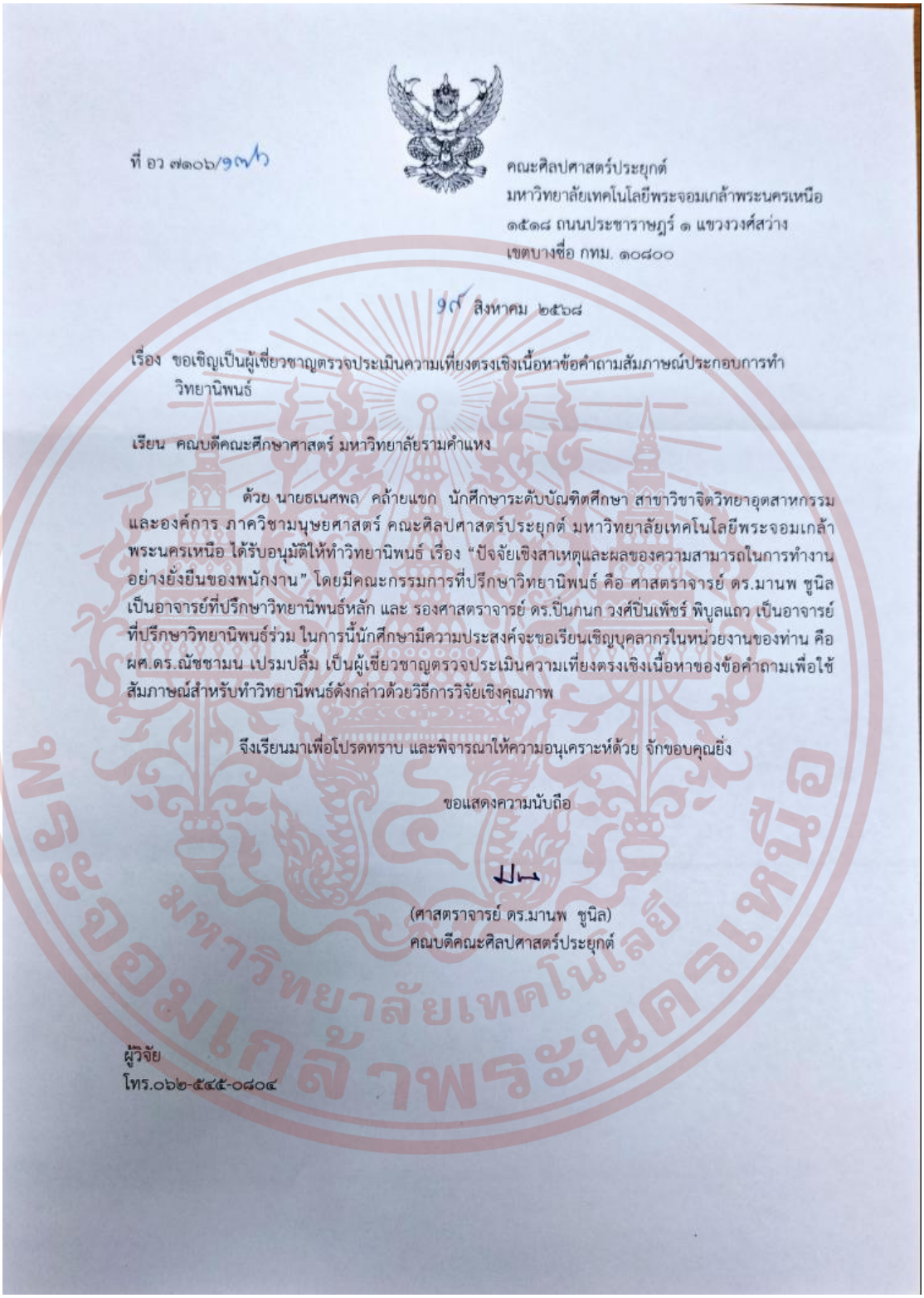
เรียน อาจารย์ ดร.ชนัดดา เพ็ชรประยูร

ด้วย นายธเนศพล คล้ายแขก นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ ภาควิชามนุษยศาสตร์ คณะศิลปศาสตร์ประยุกต์ ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของพนักงาน" โดยมีคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ คือ ศาสตราจารย์ ดร.มานพ ชูนิล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และรองศาสตราจารย์ ดร.ปิ่นกนก วงศ์ปิ่นเพ็ชร์ พิบูลแถว เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ในการนี้นักศึกษาประสงค์จะขอความอนุเคราะห์ท่านเพื่อตรวจประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของข้อคำถามเพื่อใช้สัมภาษณ์สำหรับทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าวด้วยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ และพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

(ศาสตราจารย์ ดร.มานพ ชูนิล)
คณบดีคณะศิลปศาสตร์ประยุกต์

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ



ที่ อว ๗๑๐๖/๑๗๖

คณะศิลปศาสตร์ประยุกต์
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
๑๕๑๘ ถนนประชาราษฎร์ ๑ แขวงวงศ์สว่าง
เขตบางซื่อ กทม. ๑๐๘๐๐

๑๙ สิงหาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาข้อคำถามสัมภาษณ์ประกอบการทำวิทยานิพนธ์

เรียน คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

ด้วย นายธเนศพล คล้ายแขก นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ ภาควิชามนุษยศาสตร์ คณะศิลปศาสตร์ประยุกต์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลของความสามารถในการทำงานอย่างยั่งยืนของพนักงาน" โดยมีคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ คือ ศาสตราจารย์ ดร.มานพ ชูนิล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และ รองศาสตราจารย์ ดร.ปิ่นกนก วงศ์ปิ่นเพ็ชร์ พิบูลแถว เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ในการนี้นักศึกษามีความประสงค์จะขอเรียนเชิญบุคลากรในหน่วยงานของท่าน คือ ผศ.ดร.ณัชชามน เปรมปลื้ม เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของข้อคำถามเพื่อใช้สัมภาษณ์สำหรับทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าวด้วยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ และพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ศาสตราจารย์ ดร.มานพ ชูนิล)
คณบดีคณะศิลปศาสตร์ประยุกต์

ผู้วิจัย
โทร.๐๖๒-๕๔๕-๐๘๐๔

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

ที่ อว ๗๑๐๖/๖๗๕

คณะศิลปศาสตร์ประยุกต์
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
๑๕๑๘ ถนนประชาราษฎร์ ๑ แขวงวงศ์สว่าง
เขตบางซื่อ กทม. ๑๐๘๐๐

๑๙ สิงหาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาข้อคำถามสัมภาษณ์ประกอบการทำวิทยานิพนธ์

เรียน คณบดีคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ด้วย นายธเนศพล คล้ายแขก นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ ภาควิชามนุษยศาสตร์ คณะศิลปศาสตร์ประยุกต์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลของความสามารถในการทำงานอย่างยั่งยืนของพนักงาน" โดยมีคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ คือ ศาสตราจารย์ ดร.มานพ ชูนิล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และ รองศาสตราจารย์ ดร.ปิ่นกนก วงศ์ปิ่นเพ็ชร์ พิบูลแถว เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ในการนี้นักศึกษามีความประสงค์จะขอเรียนเชิญบุคลากรในหน่วยงานของท่าน คือ ผศ.ดร.ณัฐณกรณ์ คำแฝง เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของข้อคำถามเพื่อใช้สัมภาษณ์สำหรับทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าวด้วยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ และพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ศาสตราจารย์ ดร.มานพ ชูนิล)
คณบดีคณะศิลปศาสตร์ประยุกต์

ผู้วิจัย
โทร.๐๖๒-๕๔๕-๐๘๐๔

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะศิลปศาสตร์ประยุกต์ งานบริการการศึกษา โทร. 3537

ที่ ศป. 014 /2569 **วันที่** 13 มกราคม 2569

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจประเมินโปรแกรมการฝึกอบรมประกอบการทำวิทยานิพนธ์

เรียน อาจารย์ ดร.รติ มณีงาม

ด้วย นายธเนศพล คล้ายแขก นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ ภาควิชามนุษยศาสตร์ คณะศิลปศาสตร์ประยุกต์ ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของพนักงาน" โดยมีคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ คือ ศาสตราจารย์ ดร.มานพ ชูนิล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และรองศาสตราจารย์ ดร.ปิ่นกนก วงศ์ปิ่นเพ็ชร์ พิบูลแถว เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ในการนี้นักศึกษามีความประสงค์จะขอความอนุเคราะห์ท่านเพื่อตรวจประเมินโปรแกรมการฝึกอบรมเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

(ศาสตราจารย์ ดร.มานพ ชูนิล)
คณบดีคณะศิลปศาสตร์ประยุกต์

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ



ที่ อว ๗๑๐๖/ ๐๑๖

คณะศิลปศาสตร์ประยุกต์
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
๑๕๑๘ ถนนประชาราษฎร์ ๑ แขวงวงศ์สว่าง
เขตบางซื่อ กทม. ๑๐๘๐๐

๑๗ มกราคม ๒๕๖๙

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจประเมินโปรแกรมการฝึกอบรมประกอบการทำวิทยานิพนธ์

เรียน คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

ด้วย นายธเนศพล คล้ายแขก นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ ภาควิชามนุษยศาสตร์ คณะศิลปศาสตร์ประยุกต์ ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของพนักงาน" โดยมีคณะกรรมการปรึกษาวิทยานิพนธ์ คือ ศาสตราจารย์ ดร.มานพ ชูนิล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และ รองศาสตราจารย์ ดร.ปิ่นกนก วงศ์ปิ่นเพ็ชร์ พิบูลแถว เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ในการนี้นักศึกษามีความประสงค์จะขอเรียนเชิญบุคลากรในหน่วยงานของท่าน คือ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัชชามน เปรมปลื้ม เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจประเมินโปรแกรมการฝึกอบรมเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ และพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ศาสตราจารย์ ดร.มานพ ชูนิล)
คณบดีคณะศิลปศาสตร์ประยุกต์

ผู้วิจัย
โทร.๐๖๒-๕๔๕-๐๘๐๔

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ



ที่ อว ๗๑๐๖/๐๙๐

คณะศิลปศาสตร์ประยุกต์
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
๑๕๑๘ ถนนประชาราษฎร์ ๑ แขวงวงศ์สว่าง
เขตบางซื่อ กทม. ๑๐๘๐๐

๑๗ มกราคม ๒๕๖๙

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจประเมินโปรแกรมการฝึกอบรมประกอบการทำวิทยานิพนธ์

เรียน คณบดีคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่

ด้วย นายธเนศพล คล้ายแขก นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ ภาควิชามนุษยศาสตร์ คณะศิลปศาสตร์ประยุกต์ ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของพนักงาน” โดยมีคณะกรรมการปรึกษาวิทยานิพนธ์ คือ ศาสตราจารย์ ดร.มานพ ชูนิล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และ รองศาสตราจารย์ ดร.ปิ่นกนก วงศ์ปิ่นเพ็ชร์ พิบูลแถว เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ในการนี้ นักศึกษามีความประสงค์จะขอเรียนเชิญบุคลากรในหน่วยงานของท่าน คือ อาจารย์ ดร.เครือมาศ ชาวไร่เงิน เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจประเมินโปรแกรมการฝึกอบรมเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ และพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ศาสตราจารย์ ดร.มานพ ชูนิล)
คณบดีคณะศิลปศาสตร์ประยุกต์

ผู้วิจัย
โทร.๐๖๒-๕๔๕-๐๘๐๔

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ



ที่ อว ๗๑๐๖/๐๑๑

คณะศิลปศาสตร์ประยุกต์
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
๑๕๑๘ ถนนประชาราษฎร์ ๑ แขวงวงศ์สว่าง
เขตบางซื่อ กทม. ๑๐๘๐๐

๑๓ มกราคม ๒๕๖๙

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจประเมินโปรแกรมการฝึกอบรมประกอบการทำวิทยานิพนธ์

เรียน ดร.เจียมจิต จิวะสิทธิกุล

ด้วย นายธเนศพล คล้ายแขก นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ ภาควิชามนุษยศาสตร์ คณะศิลปศาสตร์ประยุกต์ ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของพนักงาน” โดยมีคณะกรรมการปรึกษาวิทยานิพนธ์ คือ ศาสตราจารย์ ดร.มานพ ชูนิล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และ รองศาสตราจารย์ ดร.ปิ่นกนก วงศ์ปิ่นเพ็ชร์ พิบูลแถว เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ในการนี้ นักศึกษามีความประสงค์จะขอความอนุเคราะห์ท่านเพื่อตรวจประเมินโปรแกรมการฝึกอบรมเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ และพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ศาสตราจารย์ ดร.มานพ ชูนิล)
คณบดีคณะศิลปศาสตร์ประยุกต์

ผู้วิจัย
โทร.๐๖๒-๕๔๕-๐๘๐๔

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ



ที่ อว ๗๑๐๖/๖๐๙

คณะศิลปศาสตร์ประยุกต์
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
๑๕๑๘ ถนนประชาราษฎร์ ๑ แขวงวงศ์สว่าง
เขตบางซื่อ กทม. ๑๐๘๐๐

๑๓ มกราคม ๒๕๖๙

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจประเมินโปรแกรมการฝึกอบรมประกอบการทำวิทยานิพนธ์

เรียน คุณภาณุพันธ์ รัตนโชติ

ด้วย นายธเนศพล คล้ายแขก นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ ภาควิชามนุษยศาสตร์ คณะศิลปศาสตร์ประยุกต์ ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของพนักงาน" โดยมีคณะกรรมการปรึกษาวิทยานิพนธ์ คือ ศาสตราจารย์ ดร.มานพ ชูนิล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และ รองศาสตราจารย์ ดร.ปิ่นกนก วงศ์ปิ่นเพ็ชร์ พิบูลแถว เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ในการนี้ นักศึกษามีความประสงค์จะขอความอนุเคราะห์ท่านเพื่อตรวจประเมินโปรแกรมการฝึกอบรมเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ และพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ศาสตราจารย์ ดร.มานพ ชูนิล)
คณบดีคณะศิลปศาสตร์ประยุกต์

ผู้วิจัย
โทร.๐๖๒-๕๔๕-๐๘๐๔

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

ภาคผนวก ข

เครื่องมือการวิจัยระยะที่ 1-2 และแบบสอบถาม

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามเพื่อการทดสอบเครื่องมือวิทยานิพนธ์

หัวข้อวิทยานิพนธ์ ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของพนักงาน

เรียน ท่านอาสาสมัคร

แบบสอบถามชุดนี้ได้จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการวิจัยเรื่องปัจจัยเชิงสาเหตุและผลของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของพนักงานโดยมีคณะกรรมการที่ปรึกษาการทำวิทยานิพนธ์ได้แก่ ศ.ดร.มานพ ชูนิล และ รศ.ดร.ปิ่นกนก วงศ์ปิ่นเพ็ชร์ ซึ่งการเก็บข้อมูลครั้งนี้เป็นกระบวนการหนึ่งของการทำวิทยานิพนธ์ ในการศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ ภาควิชามนุษยศาสตร์ คณะศิลปะศาสตร์ประยุกต์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ของนายธเนศพล คล้ายแขก โทร. 080-7789959

ผู้วิจัยผ่านการอบรมเกี่ยวกับจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ ***ดังนั้นข้อมูลของท่านจะถูกเก็บรักษาภายใต้จรรยาบรรณแห่งการเก็บรักษาข้อมูลส่วนบุคคล*** นำมาใช้เพื่อประโยชน์ในทางวิชาการนำเสนอเป็นข้อมูลรวมเชิงสถิติพรรณนา สถิติวิเคราะห์ และผลการวิจัยตามหลักวิชาการเท่านั้น ***ไม่มีการนำเสนอข้อมูลเป็นรายบุคคลอันจะสามารถสืบย้อนหาผู้ให้ข้อมูล และ สร้างผลกระทบใดๆแก่ท่านได้***

ท่านมีสิทธิที่จะปฏิเสธการให้ข้อมูลใดๆแก่ผู้วิจัยในทันที

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของอาสาสมัคร

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ หน้าข้อความที่ตรงตามความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ

1. ☐ ชาย 2. ☐ หญิง

2. อายุ

1. ☐ 20 – 29 ปี 2. ☐ 30 – 39 ปี

3. ☐ 40 – 49 ปี 4. ☐ 50 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษาสูงสุด

1. ☐ ต่ำกว่า ปวช. หรือ มัธยมศึกษาตอนปลาย 2. ☐ ปวช. หรือ มัธยมศึกษาตอนปลาย

3. ☐ ปวส. 4. ☐ ปริญญาตรี 5. ☐ สูงกว่าปริญญาตรี

4. ประสบการณ์การทำงาน

1. ☐ น้อยกว่า 1 ปี 2. ☐ 1 – 5 ปี 3. ☐ 6 – 10 ปี 4. ☐ 11 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2 ความสามารถในการทำงานอย่างยั่งยืน (Sustainable Employability)

คำชี้แจง โปรดใส่คะแนนที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดลงบนช่องคะแนนเพียงตัวเลขเดียว โดยแบ่งคะแนนกับความคิดเห็นดังนี้

1	หมายถึง	เห็นด้วยกับข้อความนั้นน้อยที่สุด
2	หมายถึง	เห็นด้วยกับข้อความนั้นน้อย
3	หมายถึง	เห็นด้วยกับข้อความนั้นปานกลาง
4	หมายถึง	เห็นด้วยกับข้อความนั้นมาก
5	หมายถึง	เห็นด้วยกับข้อความนั้นมากที่สุด

ข้อ	ข้อความ	คะแนน
1.	ท่านมีร่างกายที่แข็งแรงพร้อมปฏิบัติงาน	
2.	สุขภาพกายของท่านสมบูรณ์สามารถทำงานได้	
3.	ร่างกายของท่านมีสุขภาพที่ดีพร้อมสำหรับการทำงาน	
4.	ในขณะรับผิดชอบหน้าที่การงาน ท่านมีจิตใจที่เบิกบาน	
5.	ชีวิตการทำงานไม่ส่งผลด้านลบกระทบต่อสุขภาพจิตของท่าน	
6.	ท่านมีความสบายใจต่อชีวิตการทำงาน	
7.	ท่านรู้สึกถึงคุณค่าในตนเองที่ได้เป็นส่วนหนึ่งในองค์การ	
8.	ท่านเป็นบุคคลที่มีคุณค่าต่อองค์การ	
9.	ท่านเป็นฟันเฟืองชิ้นสำคัญที่ขับเคลื่อนองค์การ	
10.	ในการทำงานท่านรู้สึกเป็นคนสำคัญคนหนึ่งในทีม	
11.	ท่านรู้สึกถึงคุณค่าในตัวเองที่เกิดขึ้นจากการเป็นส่วนหนึ่งของทีมที่ทำงานได้ตามเป้าหมายที่ทีมตั้งไว้	
12.	ท่านเป็นบุคคลที่มีส่วนขับเคลื่อนให้ทีมประสบความสำเร็จ	
13.	ท่านมีความสุขกับงานของท่าน	
14.	ท่านไม่รู้สึกทุกข์ใจต่องานที่ทำ	
15.	ท่านมีความสุขกับตำแหน่งหน้าที่การทำงานของท่านในปัจจุบัน	
16.	ท่านมีความตั้งใจที่จะแสดงศักยภาพในงานของท่าน	
17.	ท่านมีความแน่วแน่ที่จะแสดงความสามารถในการทำงาน	
18.	ท่านตั้งใจทุ่มเทศักยภาพที่ท่านมีเพื่อให้งานสำเร็จ	
19.	ท่านพึงพอใจในการทำงาน	

ข้อ	ข้อความ	คะแนน
20.	ท่านชอบงานที่ท่านทำอยู่ในปัจจุบัน	
21.	ท่านรักงานของตน	
22.	ท่านมีความรู้เพียงพอในการทำงานในปัจจุบันให้บรรลุตามเป้าหมาย	
23.	ท่านมีความรู้จากการพัฒนาตนเองที่จะนำมาใช้ในการทำงานในปัจจุบันและอนาคต	
24.	ท่านนำสิ่งที่เคยได้เรียนรู้จากในอดีตมาใช้กับการทำงานในปัจจุบันและอนาคต	
25.	ท่านมีทักษะเฉพาะตามตำแหน่งที่เพียงพอในการนำไปใช้ในการทำงานทั้งปัจจุบันและอนาคต	
26.	ท่านมีความชำนาญเกี่ยวกับงานในหน้าที่ที่ทำให้การทำงานของท่านประสบผลสำเร็จทั้งในปัจจุบันและอนาคตได้	
27.	ท่านมีทักษะความชำนาญที่ท่านสั่งสมและพัฒนามาทำให้สามารถนำมาใช้ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งในปัจจุบันและอนาคต	

พระจอมเกล้าพระนครเหนือ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี

ตอนที่ 3 พันธะทางใจในงาน (Work Engagement)

คำชี้แจง โปรดใส่คะแนนที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดลงบนช่องคะแนนเพียงตัวเลขเดียว โดยแบ่งคะแนนกับความคิดเห็นดังนี้

1	หมายถึง	เห็นด้วยกับข้อความนั้นน้อยที่สุด
2	หมายถึง	เห็นด้วยกับข้อความนั้นน้อย
3	หมายถึง	เห็นด้วยกับข้อความนั้นปานกลาง
4	หมายถึง	เห็นด้วยกับข้อความนั้นมาก
5	หมายถึง	เห็นด้วยกับข้อความนั้นมากที่สุด

ข้อ	ข้อความ	คะแนน
1.	ท่านทำงานอย่างกระฉับกระเฉง	
2.	ท่านทำงานด้วยความกระตือรือร้น	
3.	ท่านยังคงรู้สึกมีพลังกายล้นเหลือ แม้จะทำงานเสร็จไปหลายอย่างแล้ว	
4.	ท่านสามารถจัดการกับอารมณ์ของตนเองได้หลังเผชิญกับเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ในการทำงาน	
5.	สภาพจิตใจของท่านกลับมาเป็นปกติได้ แม้เผชิญเรื่องที่ไม่ดีในการทำงานก็ตาม	
6.	สภาวะทางจิตใจที่ยืดหยุ่นในการทำงานช่วยให้ท่านผ่านพ้นช่วงเวลาที่ยากลำบากในการทำงานมา	
7.	ท่านทำงานด้วยความทุ่มเท	
8.	ท่านทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มกำลัง	
9.	ท่านใช้ความสามารถทั้งหมดที่มีเพื่อให้งานสำเร็จ	
10.	ท่านทำงานให้ลุล่วง แม้ทราบดีว่างานที่ทำอยู่ไม่ใช่งานที่ง่าย	
11.	ท่านมุ่งมั่นทำหน้าที่ให้สำเร็จ ไม่ว่าเผชิญอุปสรรคใดก็ตาม	
12.	ท่านเผชิญหน้ากับอุปสรรคเพื่อจะเดินทางไปสู่เป้าหมาย	
13.	ท่านรู้สึกว่าการที่งานจะสำเร็จได้ต้องมีท่านเป็นผู้ขับเคลื่อน	
14.	ท่านรู้สึกว่าท่านเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้งานที่ทีมรับผิดชอบบรรลุเป้าหมายได้	
15.	ท่านคือฟันเฟืองสำคัญที่ทำให้งานขององค์การสำเร็จลุล่วง	
16.	ท่านทราบว่างานที่ท่านทำ มีความสำคัญต่อผู้อื่น	
17.	ท่านรับรู้ว่างานของท่านมีความสำคัญต่อตัวท่านเอง	
18.	ท่านตระหนักว่างานของท่านมีความหมายต่อองค์การ	

ข้อ	ข้อความ	คะแนน
19.	ท่านเชื่อว่างานของท่านมีคุณค่า	
20.	ท่านมีความศรัทธาต่องานที่ทำ	
21.	ท่านเชื่อมั่นว่างานของท่านเป็นงานที่ดี	
22.	ท่านมีแรงบันดาลใจในการทำงาน	
23.	ท่านรู้สึกมีแรงกระตุ้นให้อยากทำงาน	
24.	ท่านรู้สึกถึงพลังผลักดันให้ท่านทำงานจนสำเร็จ	
25.	ท่านรู้สึกภูมิใจกับงานของตน	
26.	ท่านรู้สึกยินดีกับหน้าที่การงานของท่าน	
27.	ท่านรู้สึกมีเกียรติที่ได้ทำงานปัจจุบัน	
28.	ท่านรับรู้ว่างานที่ท่านทำท้าทายความสามารถ	
29.	ท่านรู้สึกว่างานของท่านเป็นงานที่ต้องใช้ทักษะเพื่อก้าวข้ามโจทย์ท้าทายจากงาน	
30.	ท่านรู้สึกว่าท่านต้องใช้ความรู้ และ ประสบการณ์เพื่อทำงานที่มีความท้าทายให้ลุล่วง	
31.	ท่านมีสมาธิอยู่กับงานที่ทำ	
32.	ท่านใจจดจ่ออยู่กับงานจนกว่าจะเสร็จ	
33.	ท่านหมกมุ่นอยู่แต่กับงานของตนไม่ว่อกแว่กเพื่อให้งานสำเร็จ	
34.	ท่านจดจ่อกับงานจนรู้สึกว่าเวลาทำงานผ่านไปไว	
35.	ท่านรู้สึกว่าขณะทำงานเวลาผ่านไปอย่างรวดเร็ว	
36.	ท่านรู้คิดว่าในการทำงาน แต่ละวันผ่านไปอย่างรวดเร็ว	
37.	ท่านมุ่งสนใจแต่เพียงงานที่อยู่ตรงหน้า จนไม่รับรู้ถึงสิ่งที่อยู่รอบตัว	
38.	ท่านทำงานโดยไม่รู้สึกว่าถูกสภาพแวดล้อมต่างๆรอบตัวรบกวนเพื่อที่จะทำให้ท่านละความสนใจจากงานได้	
39.	ท่านรู้สึกว่าเป็นการยากที่จะละความสนใจจากงานที่กำลังทำอยู่	

ตอนที่ 4 ภาวะลื่นไหลในการทำงาน (Work-Related Flow)

คำชี้แจง โปรดใส่คะแนนที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดลงบนช่องคะแนนเพียงตัวเลขเดียว โดยแบ่งคะแนนกับความคิดเห็นดังนี้

1 หมายถึง เห็นด้วยกับข้อความนั้นน้อยที่สุด
2 หมายถึง เห็นด้วยกับข้อความนั้นน้อย
3 หมายถึง เห็นด้วยกับข้อความนั้นปานกลาง
4 หมายถึง เห็นด้วยกับข้อความนั้นมาก
5 หมายถึง เห็นด้วยกับข้อความนั้นมากที่สุด

ข้อ	ข้อความ	คะแนน
1.	ขณะทำงานท่านจดจ่อกับงานอย่างเต็มที่	
2.	ท่านมีสมาธิกับงานโดยไม่ละไปสนใจอย่างอื่น	
3.	ตอนทำงานท่านตั้งหน้าตั้งตากับการทำงานอย่างมาก	
4.	ในขณะที่กำลังจัดการกับงานที่ต้องรับผิดชอบ ท่านรู้สึกว่าเวลาผ่านไปอย่างรวดเร็ว	
5.	ท่านทุ่มเทกับงานจนมองข้ามเวลาที่ผ่านไปแต่ละนาที	
6.	ท่านเพลิดเพลินกับงานจนลืมเวลาพัก	
7.	ขณะปฏิบัติหน้าที่ท่านลืมทุกอย่างรอบตัว	
8.	ตอนทำงานท่านไม่รับรู้ถึงสิ่งต่าง ๆ รอบตัว	
9.	ขณะทำงานท่านอยู่กับงานจนลืมโลกภายนอก	
10.	ท่านมีมุมมองกับงานของท่านว่ามีความหมายและคุณค่า	
11.	ท่านมีความรื่นรมย์กับงานของท่าน จนเห็นถึงคุณค่าของงานนั้นๆ	
12.	ท่านมีความสุขกับงาน จนรักในงานที่ท่านทำ	
13.	ท่านทำงานด้วยความมุ่งหวังที่จะได้รับความเพลิดเพลิน	
14.	ท่านดำเนินงานต่าง ๆ ให้เสร็จสิ้นเพราะต้องการความสบายใจ	
15.	ความสนุกสนานเป็นสิ่งที่ท่านคาดหวังจะได้จากการทำงานของท่าน	
16.	ท่านทำงานด้วยความมุ่งหวังที่จะได้รับความพึงพอใจ	
17.	ท่านทำงานในความรับผิดชอบของท่านด้วยความต้องการความรู้สึกสุขใจ	
18.	ท่านสร้างผลงานที่มีคุณค่าและสร้างสรรค์เพื่อตอบสนองความชอบของตนเอง	

ตอนที่ 5 การใช้จุดแข็ง (Strength Use)

คำชี้แจง โปรดใส่คะแนนที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดลงบนช่องคะแนนเพียงตัวเลขเดียว โดยแบ่งคะแนนกับความคิดเห็นดังนี้

1 หมายถึง เห็นด้วยกับข้อความนั้นน้อยที่สุด
2 หมายถึง เห็นด้วยกับข้อความนั้นน้อย
3 หมายถึง เห็นด้วยกับข้อความนั้นปานกลาง
4 หมายถึง เห็นด้วยกับข้อความนั้นมาก
5 หมายถึง เห็นด้วยกับข้อความนั้นมากที่สุด

ข้อ	ข้อความ	คะแนน
1.	ท่านนำจุดแข็งของท่านมาใช้สำหรับการจัดการงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จตามกำหนดเวลา	
2.	ท่านใช้ศักยภาพส่วนตัวเพื่อให้คุณภาพของงานไร้ที่ติตามที่ตั้งเป้าไว้	
3.	ท่านสร้างผลงานต่าง ๆ ออกมาได้ดีด้วยการใช้ความสามารถพิเศษของท่านเพื่อให้ผลงานเป็นไปตามเป้าหมาย	
4.	ท่านใช้ความสามารถเฉพาะตัวในการจัดการงานในมือที่เข้ามาพร้อม ๆ กันได้โดยไม่มีงานใดตกหล่น ตามแผนที่กำหนดไว้	
5.	ท่านสามารถจัดการงานที่ยากให้เป็นงานง่าย จากการใช้ความเชี่ยวชาญของท่านเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ	
6.	ท่านใช้พรสวรรค์ของท่านสำหรับการติดต่อประสานงานกับเพื่อนร่วมงาน โดยที่ความสัมพันธ์ดำเนินไปในทางที่เหมาะสม	
7.	ท่านนำจุดเด่นของท่านสร้างบรรยากาศอันอบอุ่นและเป็นมิตรกับสมาชิกร่วมองค์การต่างส่วนงานในระหว่างการประชุม	
8.	ท่านใช้ความสามารถส่วนตัวในการให้ผลสะท้อนกลับ (Feedback) กับเพื่อนร่วมงานโดยที่ความสัมพันธ์ยังพัฒนาไปในทางที่ดีขึ้น	
9.	ท่านใช้จุดแข็งของท่านเพื่อทำความรู้จักกับเพื่อนร่วมงานใหม่ เพื่อให้การประสานงานเป็นไปอย่างราบรื่น	
10.	ท่านนำจุดเด่นของท่านมาสร้างมิตรภาพใหม่ ๆ กับเพื่อนร่วมงานต่างส่วนงาน	
11.	ท่านอาศัยทักษะเฉพาะตัวในการเชื่อมความสัมพันธ์ใหม่กับสมาชิกท่านอื่นในที่ประชุม	

ตอนที่ 6 การจัดแจงในงาน (Job Crafting)

คำชี้แจง โปรดใส่คะแนนที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดลงบนช่องคะแนนเพียงตัวเลขเดียว โดยแบ่งคะแนนกับความคิดเห็นดังนี้

1 หมายถึง เห็นด้วยกับข้อความนั้นน้อยที่สุด
2 หมายถึง เห็นด้วยกับข้อความนั้นน้อย
3 หมายถึง เห็นด้วยกับข้อความนั้นปานกลาง
4 หมายถึง เห็นด้วยกับข้อความนั้นมาก
5 หมายถึง เห็นด้วยกับข้อความนั้นมากที่สุด

ข้อ	ข้อความ	คะแนน
1.	ท่านใช้แนวทางการทำงานใหม่เพื่อบริหารจัดการงานในความรับผิดชอบ	
2.	เปลี่ยนแปลงแนวทางการปฏิบัติงานเล็กน้อย เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น	
3.	ท่านลดความซับซ้อนในการทำงานเพื่อลดจำนวนการทำงานในขั้นตอนที่เห็นว่าไม่จำเป็น	
4.	ท่านขอขยายขอบเขตความรับผิดชอบของท่าน	
5.	ท่านเสนอตัวทำงานที่ท่านสนใจ	
6.	ท่านเสนองานใหม่ที่สอดคล้องกับทักษะของท่าน	
7.	ท่านอาสาทำงานพิเศษที่นอกเหนือจากความรับผิดชอบของท่าน เช่น ผู้จัดกิจกรรมพิเศษ วิทยากร	
8.	ท่านทำสิ่งที่เห็นว่าสำคัญต่อองค์การ แม้จะไม่ใช่งานที่ท่านดูแลก็ตาม เช่น กิจกรรมทำความสะอาด Knowledge Management	
9.	ท่านมองหางานที่ทำให้รู้สึกสนุก หรือ มีความสุขที่ได้ปฏิบัติ แม้ว่างานนั้นจะไม่ใช่งานภายใต้หน้าที่กำกับดูแลของท่านก็ตาม	
10.	ท่านพยายามที่จะสร้างความสนิทสนมกับเพื่อนร่วมงาน	
11.	ท่านสานสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานที่มีทักษะหรือความสนใจคล้ายกัน	
12.	ท่านให้ข้อแนะนำเกี่ยวกับการทำงานทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการกับเพื่อนร่วมงาน	
13.	ท่านจัดหรือเข้าร่วมกิจกรรมพิเศษกับเพื่อนร่วมงาน เช่น งานวันเกิด	
14.	ท่านหาโอกาสในการสานสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	
15.	ท่านแนะนำตัวกับสมาชิกในองค์การที่ยังไม่เคยพบกันหรือรู้จักกันมาก่อน	

ข้อ	ข้อความ	คะแนน
16.	ท่านคิดว่างานของท่านเป็นงานที่มีความหมายต่อท่าน	
17.	ท่านระลึกเสมอว่างานของท่านเป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จขององค์การ	
18.	ท่านทราบว่างานที่ท่านทำอยู่นำมาซึ่งโอกาสชีวิตที่ดีในอนาคต	

แบบสอบถามวิจัย

เรื่อง ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของพนักงาน



https://forms.gle/[redacted]

โดย นายธเนศพล คล้ายแขก

นักศึกษาป.เอก มจพ.

ภาคผนวก ค

ผลการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างของแบบสอบถาม



ผลการตรวจความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (IOC)

ตอนที่ 1 ความสามารถในการทำงานอย่างยั่งยืน (Sustainable Employability)

ข้อ	ข้อความ	IOC
1.	ท่านมีร่างกายที่แข็งแรงพร้อมปฏิบัติงาน	1
2.	สุขภาพกายของท่านสมบูรณ์สามารถทำงานได้	0.8
3.	ร่างกายของท่านมีสุขภาพที่ดีพร้อมสำหรับการทำงาน	1
4.	ในขณะรับผิดชอบหน้าที่การงาน ท่านมีจิตใจที่เบิกบาน	1
5.	ชีวิตการทำงานไม่ส่งผลด้านลบกระทบต่อสุขภาพจิตของท่าน	0.8
6.	ท่านมีความสบายใจต่อชีวิตการทำงาน	1
7.	ท่านรู้สึกถึงคุณค่าในตนเองที่ได้เป็นส่วนหนึ่งในองค์การ	1
8.	ท่านเป็นบุคคลที่มีคุณค่าต่อองค์การ	1
9.	ท่านเป็นฟันเฟืองชิ้นสำคัญที่ขับเคลื่อนองค์การ	1
10.	ในการทำงานท่านรู้สึกเป็นคนสำคัญคนหนึ่งในทีม	1
11.	ท่านรู้สึกถึงคุณค่าในตัวเองที่เกิดขึ้นจากการเป็นส่วนหนึ่งของทีมที่ทำงานได้ตามเป้าหมายที่ทีมตั้งไว้	1
12.	ท่านเป็นบุคคลที่มีส่วนขับเคลื่อนให้ทีมประสบความสำเร็จ	1
13.	ท่านมีความสุขกับงานของท่าน	1
14.	ท่านไม่รู้สึกทุกข์ใจต่องานที่ทำ	0.8
15.	ท่านมีความสุขกับตำแหน่งหน้าที่การทำงานของท่านในปัจจุบัน	1
16.	ท่านมีความตั้งใจที่จะแสดงศักยภาพในงานของท่าน	1
17.	ท่านมีความแน่วแน่ที่จะแสดงความสามารถในการทำงาน	1
18.	ท่านตั้งใจทุ่มเทศักยภาพที่ท่านมีเพื่อให้งานสำเร็จ	1
19.	ท่านพึงพอใจในการทำงาน	1
20.	ท่านชอบงานที่ท่านทำอยู่ในปัจจุบัน	1
21.	ท่านรักงานของตน	1
22.	ท่านมีความรู้เพียงพอในการทำงานในปัจจุบันให้บรรลุตามเป้าหมาย	1
23.	ท่านมีความรู้จากการพัฒนาตนเองที่จะนำมาใช้ในการทำงานในปัจจุบันและอนาคต	1
24.	ท่านนำสิ่งที่เคยได้เรียนรู้จากในอดีตมาใช้กับการทำงานในปัจจุบันและอนาคต	1

ข้อ	ข้อความ	IOC
25.	ท่านมีทักษะเฉพาะตามตำแหน่งที่เพียงพอในการนำไปใช้ในการทำงานทั้งปัจจุบันและอนาคต	1
26.	ท่านมีความชำนาญเกี่ยวกับงานในหน้าที่ที่ทำให้การทำงานของท่านประสบผลสำเร็จทั้งในปัจจุบันและอนาคตได้	1
27.	ท่านมีทักษะความชำนาญที่ท่านสั่งสมและพัฒนามาทำให้สามารถนำมาใช้ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งในปัจจุบันและอนาคต	1

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

ตอนที่ 2 พันธะทางใจในงาน (Work Engagement)

ข้อ	ข้อความ	IOC
1.	ท่านทำงานอย่างกระฉับกระเฉง	1
2.	ท่านทำงานด้วยความกระตือรือร้น	0.8
3.	ท่านยังคงรู้สึกมีพลังกายล้นเหลือ แม้จะทำงานเสร็จไปหลายอย่างแล้ว	1
4.	ท่านสามารถจัดการกับอารมณ์ของตนเองได้หลังเผชิญกับเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ในการทำงาน	1
5.	สภาพจิตใจของท่านกลับมาเป็นปกติได้ แม้เผชิญเรื่องที่ไม่ดีในการทำงานก็ตาม	1
6.	สภาวะทางจิตใจที่ยืดหยุ่นในการทำงานช่วยให้ท่านผ่านพ้นช่วงเวลาที่ยากลำบากในการทำงานมา	1
7.	ท่านทำงานด้วยความทุ่มเท	1
8.	ท่านทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มกำลัง	1
9.	ท่านใช้ความสามารถทั้งหมดที่มีเพื่อให้งานสำเร็จ	1
10.	ท่านทำงานให้ลุล่วง แม้ทราบดีว่างานที่ทำอยู่ไม่ใช่งานที่ง่าย	1
11.	ท่านมุ่งมั่นทำหน้าที่ให้สำเร็จ ไม่ว่าเผชิญอุปสรรคใดก็ตาม	1
12.	ท่านเผชิญหน้ากับอุปสรรคเพื่อจะเดินทางไปสู่เป้าหมาย	0.8
13.	ท่านรู้สึกว่าการที่งานจะสำเร็จได้ต้องมีท่านเป็นผู้ขับเคลื่อน	0.8
14.	ท่านรู้สึกว่าท่านเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้งานที่ทีมรับผิดชอบบรรลุเป้าหมายได้	0.8
15.	ท่านคือฟันเฟืองสำคัญที่ทำให้งานขององค์การสำเร็จลุล่วง	0.8
16.	ท่านทราบว่างานที่ท่านทำ มีความสำคัญต่อผู้อื่น	1
17.	ท่านรับรู้ว่างานของท่านมีความสำคัญต่อตัวท่านเอง	1
18.	ท่านตระหนักว่างานของท่านมีความหมายต่อองค์การ	1
19.	ท่านเชื่อว่างานของท่านมีคุณค่า	0.8
20.	ท่านมีความศรัทธาต่องานที่ทำ	1
21.	ท่านเชื่อมั่นว่างานของท่านเป็นงานที่ดี	1
22.	ท่านมีแรงบันดาลใจในการทำงาน	1
23.	ท่านรู้สึกมีแรงกระตุ้นให้อยากทำงาน	1
24.	ท่านรู้สึกถึงพลังผลักดันให้ท่านทำงานจนสำเร็จ	1
25.	ท่านรู้สึกภูมิใจกับงานของตน	1
26.	ท่านรู้สึกยินดีกับหน้าที่การงานของท่าน	1

ข้อ	ข้อความ	IOC
27.	ท่านรู้สึกมีเกียรติที่ได้ทำงานปัจจุบัน	1
28.	ท่านรับรู้ว่างานที่ท่านทำท้าทายความสามารถ	1
29.	ท่านรู้สึกว่างานของท่านเป็นงานที่ต้องใช้ทักษะเพื่อก้าวข้ามโจทย์ท้าทายจากงาน	1
30.	ท่านรู้สึกว่าท่านต้องใช้ความรู้ และ ประสบการณ์เพื่อทำงานที่มีความท้าทายให้ลุล่วง	1
31.	ท่านมีสมาธิอยู่กับงานที่ทำ	1
32.	ท่านใจจดจ่ออยู่กับงานจนกว่าจะเสร็จ	1
33.	ท่านหมกมุ่นอยู่แต่กับงานของตนไม่ว่อกแว่กเพื่อให้งานสำเร็จ	1
34.	ท่านจดจ่อกับงานจนรู้สึกว่าเวลาทำงานผ่านไปไว	1
35.	ท่านรู้สึกว่าขณะทำงานเวลาผ่านไปอย่างรวดเร็ว	0.8
36.	ท่านรู้คิดว่าในการทำงาน แต่ละวันผ่านไปอย่างรวดเร็ว	0.8
37.	ท่านมุ่งสนใจแต่เพียงงานที่อยู่ตรงหน้า จนไม่รับรู้ถึงสิ่งที่อยู่รอบตัว	1
38.	ท่านทำงานโดยไม่รู้สึกว่าถูกสภาพแวดล้อมต่างๆรอบตัวรบกวนเพื่อที่จะทำให้ท่านละความสนใจจากงานได้	0.8
39.	ท่านรู้สึกว่าเป็นการยากที่จะละความสนใจจากงานที่กำลังทำอยู่	1

ตอนที่ 3 ภาวะลื่นไหลในการทำงาน (Work-Related Flow)

ข้อ	ข้อความ	IOC
1.	ขณะทำงานท่านจดจ่อกับงานอย่างเต็มที่	1
2.	ท่านมีสมาธิกับงานโดยไม่ละไปสนใจอย่างอื่น	1
3.	ตอนทำงานท่านตั้งหน้าตั้งตากับการทำงานอย่างมาก	1
4.	ในขณะที่กำลังจัดการกับงานที่ต้องรับผิดชอบ ท่านรู้สึกว่าเวลาผ่านไปอย่างรวดเร็ว	1
5.	ท่านทุ่มเทกับงานจนมองข้ามเวลาที่ผ่านไปแต่ละนาที	1
6.	ท่านเพลิดเพลินกับงานจนลืมเวลาพัก	0.8
7.	ขณะปฏิบัติหน้าที่ท่านลืมทุกอย่างรอบตัว	1
8.	ตอนทำงานท่านไม่รับรู้ถึงสิ่งต่าง ๆ รอบตัว	1
9.	ขณะทำงานท่านอยู่กับงานจนลืมโลกภายนอก	0.8
10.	ท่านมีมุมมองกับงานของท่านว่ามีความหมายและคุณค่า	0.8
11.	ท่านมีความรื่นรมย์กับงานของท่าน จนเห็นถึงคุณค่าของงานนั้นๆ	1
12.	ท่านมีความสุขกับงาน จนรักในงานที่ท่านทำ	0.8
13.	ท่านทำงานด้วยความมุ่งหวังที่จะได้รับความเพลิดเพลิน	1
14.	ท่านดำเนินงานต่าง ๆ ให้เสร็จสิ้นเพราะต้องการความสบายใจ	1
15.	ความสนุกสนานเป็นสิ่งที่ท่านคาดหวังจะได้จากการทำงานของท่าน	0.8
16.	ท่านทำงานด้วยความมุ่งหวังที่จะได้รับความพึงพอใจ	0.6
17.	ท่านทำงานในความรับผิดชอบของท่านด้วยความต้องการความรู้สึกสุขใจ	0.8
18.	ท่านสร้างผลงานที่มีคุณค่าและสร้างสรรค์เพื่อตอบสนองความชอบของตนเอง	1

ตอนที่ 4 การใช้จุดแข็ง (Strength Use)

ข้อ	ข้อความ	IOC
1.	ท่านนำจุดแข็งของท่านมาใช้สำหรับการจัดการงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จตามกำหนดเวลา	1
2.	ท่านใช้ศักยภาพส่วนตัวเพื่อให้คุณภาพของงานไร้ที่ติตามที่ตั้งเป้าไว้	1
3.	ท่านสร้างผลงานต่าง ๆ ออกมาได้ดีด้วยการใช้ความสามารถพิเศษของท่านเพื่อให้ผลงานเป็นไปตามเป้าหมาย	1
4.	ท่านใช้ความสามารถเฉพาะตัวในการจัดการงานในมือที่เข้ามาพร้อม ๆ กันได้โดยไม่มีงานใดตกหล่น ตามแผนที่กำหนดไว้	0.8
5.	ท่านสามารถจัดการงานที่ยากให้เป็นงานง่าย จากการใช้ความเชี่ยวชาญของท่านเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ	1
6.	ท่านใช้พรสวรรค์ของท่านสำหรับการติดต่อประสานงานกับเพื่อนร่วมงาน โดยที่ความสัมพันธ์ดำเนินไปในทางที่เหมาะสม	0.8
7.	ท่านนำจุดเด่นของท่านสร้างบรรยากาศอันอบอุ่นและเป็นมิตรกับสมาชิกร่วมองค์การต่างส่วนงานในระหว่างการประชุม	1
8.	ท่านใช้ความสามารถส่วนตัวในการให้ผลสะท้อนกลับ (Feedback) กับเพื่อนร่วมงานโดยที่ความสัมพันธ์ยังพัฒนาไปในทางที่ดีขึ้น	1
9.	ท่านใช้จุดแข็งของท่านเพื่อทำความรู้จักกับเพื่อนร่วมงานใหม่ เพื่อให้การประสานงานเป็นไปอย่างราบรื่น	1
10.	ท่านนำจุดเด่นของท่านมาสร้างมิตรภาพใหม่ ๆ กับเพื่อนร่วมงานต่างส่วนงาน	0.8
11.	ท่านอาศัยทักษะเฉพาะตัวในการเชื่อมความสัมพันธ์ใหม่กับสมาชิกท่านอื่นในที่ประชุม	1

ตอนที่ 5 การจัดแจงในงาน (Job Crafting)

ข้อ	ข้อความ	IOC
1.	ท่านใช้แนวทางการทำงานใหม่เพื่อบริหารจัดการงานในความรับผิดชอบ	0.8
2.	เปลี่ยนแปลงแนวทางการปฏิบัติงานเล็กน้อย เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น	0.6
3.	ท่านลดความซับซ้อนในการทำงานเพื่อลดจำนวนการทำงานในขั้นตอนที่เห็นว่าไม่จำเป็น	1
4.	ท่านขอขยายขอบเขตความรับผิดชอบของท่าน	0.8
5.	ท่านเสนอตัวทำงานที่ท่านสนใจ	0.8
6.	ท่านเสนองานใหม่ที่สอดคล้องกับทักษะของท่าน	0.8
7.	ท่านอาสาทำงานพิเศษที่นอกเหนือจากความรับผิดชอบของท่าน เช่น ผู้จัดกิจกรรมพิเศษ วิทยากร	1
8.	ท่านทำสิ่งที่เห็นว่าสำคัญต่อองค์การ แม้จะไม่ใช่งานที่ท่านดูแลก็ตาม เช่น กิจกรรมทำความสะอาด Knowledge Management	1
9.	ท่านมองหางานที่ทำให้รู้สึกสนุก หรือ มีความสุขที่ได้ปฏิบัติ แม้ว่างานนั้นจะไม่ใช่งานภายใต้หน้าที่กำกับดูแลของท่านก็ตาม	0.6
10.	ท่านพยายามที่จะสร้างความสนิทสนมกับเพื่อนร่วมงาน	1
11.	ท่านสานสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานที่มีทักษะหรือความสนใจคล้ายกัน	1
12.	ท่านให้ข้อแนะนำเกี่ยวกับการทำงานทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการกับเพื่อนร่วมงาน	0.6
13.	ท่านจัดหรือเข้าร่วมกิจกรรมพิเศษกับเพื่อนร่วมงาน เช่น งานวันเกิด	0.6
14.	ท่านหาโอกาสในการสานสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	0.6
15.	ท่านแนะนำตัวกับสมาชิกในองค์การที่ยังไม่เคยพบกันหรือรู้จักกันมาก่อน	0.6
16.	ท่านคิดว่างานของท่านเป็นงานที่มีความหมายต่อท่าน	0.4
17.	ท่านระลึกเสมอว่างานของท่านเป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จขององค์การ	0.6
18.	ท่านทราบว่างานที่ท่านทำอยู่นำมาซึ่งโอกาสชีวิตที่ดีในอนาคต	0.6

ภาคผนวก ง

ผลการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

ผลการตรวจคุณภาพเครื่องมือ (รายชุด)

ตอนที่ 1 ความสามารถในการทำงานอย่างยั่งยืน (Sustainable Employability) (รายชุด)

Cronbach's Alpha = .979

ข้อ	ข้อความ	Corrected item-total correlation
1.	ท่านมีร่างกายที่แข็งแรงพร้อมปฏิบัติงาน	.652
2.	สุขภาพกายของท่านสมบูรณ์สามารถทำงานได้	.716
3.	ร่างกายของท่านมีสุขภาพที่ดีพร้อมสำหรับการทำงาน	.631
4.	ในขณะรับผิดชอบหน้าที่การงาน ท่านมีจิตใจที่เบิกบาน	.776
5.	ชีวิตการทำงานไม่ส่งผลด้านลบกระทบต่อสุขภาพจิตของท่าน	.761
6.	ท่านมีความสบายใจต่อชีวิตการทำงาน	.723
7.	ท่านรู้สึกถึงคุณค่าในตนเองที่ได้เป็นส่วนหนึ่งในองค์การ	.793
8.	ท่านเป็นบุคคลที่มีคุณค่าต่อองค์การ	.800
9.	ท่านเป็นฟันเฟืองชิ้นสำคัญที่ขับเคลื่อนองค์การ	.795
10.	ในการทำงานท่านรู้สึกเป็นคนสำคัญคนหนึ่งในทีม	.746
11.	ท่านรู้สึกถึงคุณค่าในตัวเองที่เกิดขึ้นจากการเป็นส่วนหนึ่งของทีมที่ทำงานได้ตามเป้าหมายที่ทีมตั้งไว้	.894
12.	ท่านเป็นบุคคลที่มีส่วนขับเคลื่อนให้ทีมประสบความสำเร็จ	.699
13.	ท่านมีความสุขกับงานของท่าน	.903
14.	ท่านไม่รู้สึกทุกข์ใจต่องานที่ทำ	.763
15.	ท่านมีความสุขกับตำแหน่งหน้าที่การทำงานของท่านในปัจจุบัน	.874
16.	ท่านมีความตั้งใจที่จะแสดงศักยภาพในงานของท่าน	.891
17.	ท่านมีความแน่วแน่ที่จะแสดงความสามารถในการทำงาน	.900
18.	ท่านตั้งใจทุ่มเทศักยภาพที่ท่านมีเพื่อให้งานสำเร็จ	.845
19.	ท่านพึงพอใจในการทำงาน	.834
20.	ท่านชอบงานที่ท่านทำอยู่ในปัจจุบัน	.842
21.	ท่านรักงานของตน	.813

ข้อ	ข้อความ	Corrected item-total correlation
22.	ท่านมีความรู้เพียงพอในการทำงานในปัจจุบันให้บรรลุตามเป้าหมาย	.830
23.	ท่านมีความรู้จากการพัฒนาตนเองที่จะนำมาใช้ในการทำงานในปัจจุบันและอนาคต	.847
24.	ท่านนำสิ่งที่เคยได้เรียนรู้จากในอดีตมาใช้กับการทำงานในปัจจุบันและอนาคต	.796
25.	ท่านมีทักษะเฉพาะตามตำแหน่งที่เพียงพอในการนำไปใช้ในการทำงานทั้งปัจจุบันและอนาคต	.757
26.	ท่านมีความชำนาญเกี่ยวกับงานในหน้าที่ที่ทำให้การทำงานของท่านประสบผลสำเร็จทั้งในปัจจุบันและอนาคตได้	.722
27.	ท่านมีทักษะความชำนาญที่ท่านสั่งสมและพัฒนามาทำให้สามารถนำมาใช้ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งในปัจจุบันและอนาคต	.709

พระจอมเกล้าพระนครเหนือ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี

ตอนที่ 2 พันธะทางใจในงาน (Work Engagement) (รายชุด) Cronbach's Alpha = .991

ข้อ	ข้อความ	Corrected item-total correlation
1.	ท่านทำงานอย่างกระฉับกระเฉง	.884
2.	ท่านทำงานด้วยความกระตือรือร้น	.885
3.	ท่านยังคงรู้สึกมีพลังกายล้นเหลือ แม้จะทำงานเสร็จไปหลายอย่างแล้ว	.787
4.	ท่านสามารถจัดการกับอารมณ์ของตนเองได้หลังเผชิญกับเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ในการทำงาน	.622
5.	สภาพจิตใจของท่านกลับมาเป็นปกติได้ แม้เผชิญเรื่องที่ไม่ดีในการทำงานก็ตาม	.769
6.	สภาวะทางจิตใจที่ยืดหยุ่นในการทำงานช่วยให้ท่านผ่านพ้นช่วงเวลาที่ยากลำบากในการทำงานมา	.813
7.	ท่านทำงานด้วยความทุ่มเท	.926
8.	ท่านทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มกำลัง	.910
9.	ท่านใช้ความสามารถทั้งหมดที่มีเพื่อให้งานสำเร็จ	.921
10.	ท่านทำงานให้ลุล่วง แม้ทราบดีว่างานที่ทำอยู่ไม่ใช่งานที่ง่าย	.913
11.	ท่านมุ่งมั่นทำหน้าที่ให้สำเร็จ ไม่ว่าเผชิญอุปสรรคใดก็ตาม	.902
12.	ท่านเผชิญหน้ากับอุปสรรคเพื่อจะเดินทางไปสู่เป้าหมาย	.864
13.	ท่านรู้สึกว่าการที่งานจะสำเร็จได้ต้องมีท่านเป็นผู้ขับเคลื่อน	.747
14.	ท่านรู้สึกว่าท่านเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้งานที่ทีมรับผิดชอบบรรลุเป้าหมายได้	.845
15.	ท่านคือฟันเฟืองสำคัญที่ทำให้งานขององค์การสำเร็จลุล่วง	.744
16.	ท่านทราบว่างานที่ท่านทำ มีความสำคัญต่อผู้อื่น	.870
17.	ท่านรับรู้ว่างานของท่านมีความสำคัญต่อตัวท่านเอง	.895
18.	ท่านตระหนักว่างานของท่านมีความหมายต่อองค์การ	.951
19.	ท่านเชื่อว่างานของท่านมีคุณค่า	.919
20.	ท่านมีความศรัทธาต่องานที่ทำ	.895
21.	ท่านเชื่อมั่นว่างานของท่านเป็นงานที่ดี	.876
22.	ท่านมีแรงบันดาลใจในการทำงาน	.903
23.	ท่านรู้สึกมีแรงกระตุ้นให้อยากทำงาน	.809

ข้อ	ข้อความ	Corrected item-total correlation
24.	ท่านรู้สึกถึงพลังผลักดันให้ท่านทำงานจนสำเร็จ	.914
25.	ท่านรู้สึกภูมิใจกับงานของตน	.918
26.	ท่านรู้สึกยินดีกับหน้าที่การงานของท่าน	.916
27.	ท่านรู้สึกมีเกียรติที่ได้ทำงานปัจจุบัน	.926
28.	ท่านรับรู้ว่างานที่ท่านทำท้าทายความสามารถ	.906
29.	ท่านรู้สึกว่างานของท่านเป็นงานที่ต้องใช้ทักษะเพื่อก้าวข้ามโจทย์ท้าทายจากงาน	.873
30.	ท่านรู้สึกว่าท่านต้องใช้ความรู้ และ ประสบการณ์เพื่อทำงานที่มีความท้าทายให้ลุล่วง	.874
31.	ท่านมีสมาธิอยู่กับงานที่ทำ	.871
32.	ท่านใจจดจ่ออยู่กับงานจนกว่าจะเสร็จ	.880
33.	ท่านหมกมุ่นอยู่แต่กับงานของตนไม่ว่อกแว่กเพื่อให้งานสำเร็จ	.831
34.	ท่านจดจ่อกับงานจนรู้สึกว่าเวลาทำงานผ่านไปไว	.862
35.	ท่านรู้สึกว่าขณะทำงานเวลาผ่านไปอย่างรวดเร็ว	.891
36.	ท่านรู้คิดว่าในการทำงาน แต่ละวันผ่านไปอย่างรวดเร็ว	.854
37.	ท่านมุ่งสนใจแต่เพียงงานที่อยู่ตรงหน้า จนไม่รับรู้ถึงสิ่งที่อยู่รอบตัว	.762
38.	ท่านทำงานโดยไม่รู้สึกว่าถูกสภาพแวดล้อมต่างๆรอบตัวรบกวนเพื่อที่จะทำให้ท่านละความสนใจจากงานได้	.776
39.	ท่านรู้สึกว่าเป็นการยากที่จะละความสนใจจากงานที่กำลังทำอยู่	.813

ตอนที่ 3 ภาวะลื่นไหลในการทำงาน (Work-Related Flow) (รายชุด) Cronbach's Alpha = .955

ข้อ	ข้อความ	Corrected item-total correlation
1.	ขณะทำงานท่านจดจ่อกับงานอย่างเต็มที่	.659
2.	ท่านมีสมาธิกับงานโดยไม่ละไปสนใจอย่างอื่น	.593
3.	ตอนทำงานท่านตั้งหน้าตั้งตากับการทำงานอย่างมาก	.683
4.	ในขณะที่กำลังจัดการกับงานที่ต้องรับผิดชอบ ท่านรู้สึกว่าเวลาผ่านไปอย่างรวดเร็ว	.717
5.	ท่านทุ่มเทกับงานจนมองข้ามเวลาที่ผ่านไปแต่ละนาที	.777
6.	ท่านเพลิดเพลินกับงานจนลืมเวลาพัก	.638
7.	ขณะปฏิบัติหน้าที่ท่านลืมทุกอย่างรอบตัว	.709
8.	ตอนทำงานท่านไม่รับรู้ถึงสิ่งต่าง ๆ รอบตัว	.626
9.	ขณะทำงานท่านอยู่กับงานจนลืมโลกภายนอก	.528
10.	ท่านมีมุมมองกับงานของท่านว่ามีความหมายและคุณค่า	.780
11.	ท่านมีความรื่นรมย์กับงานของท่าน จนเห็นถึงคุณค่าของงานนั้นๆ	.851
12.	ท่านมีความสุขกับงาน จนรักในงานที่ท่านทำ	.730
13.	ท่านทำงานด้วยความมุ่งหวังที่จะได้รับความเพลิดเพลิน	.800
14.	ท่านดำเนินงานต่าง ๆ ให้เสร็จสิ้นเพราะต้องการความสบายใจ	.812
15.	ความสนุกสนานเป็นสิ่งที่ท่านคาดหวังจะได้จากการทำงานของท่าน	.786
16.	ท่านทำงานด้วยความมุ่งหวังที่จะได้รับความพึงพอใจ	.883
17.	ท่านทำงานในความรับผิดชอบของท่านด้วยความต้องการความรู้สึกสุขใจ	.832
18.	ท่านสร้างผลงานที่มีคุณค่าและสร้างสรรค์เพื่อตอบสนองความชอบของตนเอง	ตัดข้อคำถาม

ตอนที่ 4 การใช้จุดแข็ง (Strength Use) (รายชุด) Cronbach's Alpha = .966

ข้อ	ข้อความ	Corrected item-total correlation
1.	ท่านนำจุดแข็งของท่านมาใช้สำหรับการจัดการงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จตามกำหนดเวลา	.730
2.	ท่านใช้ศักยภาพส่วนตัวเพื่อให้คุณภาพของงานไร้ที่ติตามที่ตั้งเป้าไว้	.749
3.	ท่านสร้างผลงานต่าง ๆ ออกมาได้ดีด้วยการใช้ความสามารถพิเศษของท่านเพื่อให้ผลงานเป็นไปตามเป้าหมาย	.861
4.	ท่านใช้ความสามารถเฉพาะตัวในการจัดการงานในมือที่เข้ามาพร้อม ๆ กันได้โดยไม่มีงานใดตกหล่น ตามแผนที่กำหนดไว้	.810
5.	ท่านสามารถจัดการงานที่ยากให้เป็นงานง่าย จากการใช้ความเชี่ยวชาญของท่านเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ	.884
6.	ท่านใช้พรสวรรค์ของท่านสำหรับการติดต่อประสานงานกับเพื่อนร่วมงานโดยที่ความสัมพันธ์ดำเนินไปในทางที่เหมาะสม	.829
7.	ท่านนำจุดเด่นของท่านสร้างบรรยากาศอันอบอุ่นและเป็นมิตรกับสมาชิกร่วมองค์การต่างส่วนงานในระหว่างการประชุม	.801
8.	ท่านใช้ความสามารถส่วนตัวในการให้ผลสะท้อนกลับ (Feedback) กับเพื่อนร่วมงานโดยที่ความสัมพันธ์ยังพัฒนาไปในทางที่ดีขึ้น	.924
9.	ท่านใช้จุดแข็งของท่านเพื่อทำความรู้จักกับเพื่อนร่วมงานใหม่ เพื่อให้การประสานงานเป็นไปอย่างราบรื่น	.890
10.	ท่านนำจุดเด่นของท่านมาสร้างมิตรภาพใหม่ ๆ กับเพื่อนร่วมงานต่างส่วนงาน	.860
11.	ท่านอาศัยทักษะเฉพาะตัวในการเชื่อมความสัมพันธ์ใหม่กับสมาชิกท่านอื่นในที่ประชุม	.857

ตอนที่ 5 การจัดแจงในงาน (Job Crafting) (รายชุด) Cronbach's Alpha = .975

ข้อ	ข้อความ	Corrected item-total correlation
1.	ท่านใช้แนวทางการทำงานใหม่เพื่อบริหารจัดการงานในความรับผิดชอบ	.780
2.	เปลี่ยนแปลงแนวทางการปฏิบัติงานเล็กน้อย เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น	.877
3.	ท่านลดความซับซ้อนในการทำงานเพื่อลดจำนวนการทำงานในขั้นตอนที่เห็นว่าไม่จำเป็น	.741
4.	ท่านขอขยายขอบเขตความรับผิดชอบของท่าน	.871
5.	ท่านเสนอตัวทำงานที่ท่านสนใจ	.847
6.	ท่านเสนองานใหม่ที่สอดคล้องกับทักษะของท่าน	.870
7.	ท่านอาสาทำงานพิเศษที่นอกเหนือจากความรับผิดชอบของท่าน เช่น ผู้จัดกิจกรรมพิเศษ วิทยากร	.729
8.	ท่านทำสิ่งที่เห็นว่าสำคัญต่อองค์การ แม้จะไม่ใช่งานที่ท่านดูแลก็ตาม เช่น กิจกรรมทำความสะอาด Knowledge Management	.756
9.	ท่านมองหางานที่ทำให้รู้สึกสนุก หรือ มีความสุขที่ได้ปฏิบัติ แม้ว่างานนั้นจะไม่ใช่งานภายใต้หน้าที่กำกับดูแลของท่านก็ตาม	.859
10.	ท่านพยายามที่จะสร้างความสนิทสนมกับเพื่อนร่วมงาน	.875
11.	ท่านสานสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานที่มีทักษะหรือความสนใจคล้ายกัน	.870
12.	ท่านให้ข้อแนะนำเกี่ยวกับการทำงานทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการกับเพื่อนร่วมงาน	.858
13.	ท่านจัดหรือเข้าร่วมกิจกรรมพิเศษกับเพื่อนร่วมงาน เช่น งานวันเกิด	.882
14.	ท่านหาโอกาสในการสานสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	.936
15.	ท่านแนะนำตัวกับสมาชิกในองค์การที่ยังไม่เคยพบกันหรือรู้จักกันมาก่อน	.810
16.	ท่านคิดว่างานของท่านเป็นงานที่มีความหมายต่อท่าน	ตัดข้อคำถาม
17.	ท่านระลึกเสมอว่างานของท่านเป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จขององค์การ	.816
18.	ท่านทราบว่างานที่ท่านทำอยู่นำมาซึ่งโอกาสชีวิตที่ดีในอนาคต	.818

ผลการตรวจคุณภาพเครื่องมือ (รายด้าน)

ตอนที่ 1 ความสามารถในการทำงานอย่างยั่งยืน (Sustainable Employability) (รายด้าน)

ข้อ	ข้อความ	Corrected item-total correlation
ด้านสุขภาพ (Health) Cronbach's Alpha = .961		
1.	ท่านมีร่างกายที่แข็งแรงพร้อมปฏิบัติงาน	.911
2.	สุขภาพกายของท่านสมบูรณ์สามารถทำงานได้	.934
3.	ร่างกายของท่านมีสุขภาพที่ดีพร้อมสำหรับการทำงาน	.889
4.	ในขณะรับผิดชอบหน้าที่การงาน ท่านมีจิตใจที่เบิกบาน	.889
5.	ชีวิตการทำงานไม่ส่งผลด้านลบกระทบต่อสุขภาพจิตของท่าน	.818
6.	ท่านมีความสบายใจต่อชีวิตการทำงาน	.833
ด้านการมีส่วนร่วม (Involvement) Cronbach's Alpha = .969		
7.	ท่านรู้สึกถึงคุณค่าในตนเองที่ได้เป็นส่วนหนึ่งในองค์การ	.898
8.	ท่านเป็นบุคคลที่มีคุณค่าต่อองค์การ	.900
9.	ท่านเป็นฟันเฟืองชิ้นสำคัญที่ขับเคลื่อนองค์การ	.930
10.	ในการทำงานท่านรู้สึกเป็นคนสำคัญคนหนึ่งในทีม	.909
11.	ท่านรู้สึกถึงคุณค่าในตัวเองที่เกิดขึ้นจากการเป็นส่วนหนึ่งของทีมที่ทำงานได้ตามเป้าหมายที่ทีมตั้งไว้	.870
12.	ท่านเป็นบุคคลที่มีส่วนขับเคลื่อนให้ทีมประสบความสำเร็จ	.901
ด้านแรงจูงใจ (Motivation) Cronbach's Alpha = .971		
13.	ท่านมีความสุขกับงานของท่าน	.892
14.	ท่านไม่รู้สึกทุกข์ใจต่องานที่ทำ	.723
15.	ท่านมีความสุขกับตำแหน่งหน้าที่การทำงานของท่านในปัจจุบัน	.894
16.	ท่านมีความตั้งใจที่จะแสดงศักยภาพในงานของท่าน	.950
17.	ท่านมีความแน่วแน่ที่จะแสดงความสามารถในการทำงาน	.949
18.	ท่านตั้งใจทุ่มเทศักยภาพที่ท่านมีเพื่อให้งานสำเร็จ	.920
19.	ท่านพึงพอใจในการทำงาน	.884
20.	ท่านชอบงานที่ท่านทำอยู่ในปัจจุบัน	.904
21.	ท่านรักงานของตน	.840

ข้อ	ข้อความ	Corrected item-total correlation
ด้านความสามารถ (Competence) Cronbach's Alpha = .962		
22.	ท่านมีความรู้เพียงพอในการทำงานในปัจจุบันให้บรรลุตามเป้าหมาย	.903
23.	ท่านมีความรู้จากการพัฒนาตนเองที่จะนำมาใช้ในการทำงานในปัจจุบันและอนาคต	.867
24.	ท่านนำสิ่งที่เคยได้เรียนรู้จากในอดีตมาใช้กับการทำงานในปัจจุบันและอนาคต	.882
25.	ท่านมีทักษะเฉพาะตามตำแหน่งที่เพียงพอในการนำไปใช้ในการทำงานทั้งปัจจุบันและอนาคต	.815
26.	ท่านมีความชำนาญเกี่ยวกับงานในหน้าที่ที่ทำให้การทำงานของท่านประสบผลสำเร็จทั้งในปัจจุบันและอนาคตได้	.915
27.	ท่านมีทักษะความชำนาญที่ท่านสั่งสมและพัฒนามาทำให้สามารถนำมาใช้ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งในปัจจุบันและอนาคต	.888

พระจอมเกล้าพระนครเหนือ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี

ตอนที่ 2 พันธะทางใจในงาน (Work Engagement) (รายด้าน)

ข้อ	ข้อความ	Corrected item-total correlation
ด้านความกระปรี้กระเปร่า (Vigor) Cronbach's Alpha = .978		
1.	ท่านทำงานอย่างกระฉับกระเฉง	.879
2.	ท่านทำงานด้วยความกระตือรือร้น	.916
3.	ท่านยังคงรู้สึกมีพลังกายล้นเหลือ แม้จะทำงานเสร็จไปหลายอย่างแล้ว	.791
4.	ท่านสามารถจัดการกับอารมณ์ของตนเองได้หลังเผชิญกับเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ในการทำงาน	.679
5.	สภาพจิตใจของท่านกลับมาเป็นปกติได้ แม้เผชิญเรื่องที่ไม่ดีในการทำงานก็ตาม	.836
6.	สภาวะทางจิตใจที่ยืดหยุ่นในการทำงานช่วยให้ท่านผ่านพ้นช่วงเวลาที่ยากลำบากในการทำงานมา	.826
7.	ท่านทำงานด้วยความทุ่มเท	.954
8.	ท่านทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มกำลัง	.961
9.	ท่านใช้ความสามารถทั้งหมดที่มีเพื่อให้งานสำเร็จ	.965
10.	ท่านทำงานให้ลุล่วง แม้ทราบดีว่างานที่ทำอยู่ไม่ใช่งานที่ง่าย	.924
11.	ท่านมุ่งมั่นทำหน้าที่ให้สำเร็จ ไม่ว่าเผชิญอุปสรรคใดก็ตาม	.927
12.	ท่านเผชิญหน้ากับอุปสรรคเพื่อจะเดินทางไปสู่เป้าหมาย	.904
ด้านการอุทิศตน (Dedication) Cronbach's Alpha = .985		
13.	ท่านรู้สึกว่าการที่งานจะสำเร็จได้ต้องมีท่านเป็นผู้ขับเคลื่อน	.746
14.	ท่านรู้สึกว่าท่านเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้งานที่ทีมรับผิดชอบบรรลุเป้าหมายได้	.837
15.	ท่านคือฟันเฟืองสำคัญที่ทำให้งานขององค์การสำเร็จลุล่วง	.733
16.	ท่านทราบว่างานที่ท่านทำ มีความสำคัญต่อผู้อื่น	.897
17.	ท่านรับรู้ว่างานของท่านมีความสำคัญต่อตัวท่านเอง	.890
18.	ท่านตระหนักว่างานของท่านมีความหมายต่อองค์การ	.957
19.	ท่านเชื่อว่างานของท่านมีคุณค่า	.914
20.	ท่านมีความศรัทธาต่องานที่ทำ	.915
21.	ท่านเชื่อมั่นว่างานของท่านเป็นงานที่ดี	.898

ข้อ	ข้อความ	Corrected item-total correlation
22.	ท่านมีแรงบันดาลใจในการทำงาน	.917
23.	ท่านรู้สึกมีแรงกระตุ้นให้อยากทำงาน	.818
24.	ท่านรู้สึกถึงพลังผลักดันให้ท่านทำงานจนสำเร็จ	.913
25.	ท่านรู้สึกภูมิใจกับงานของตน	.935
26.	ท่านรู้สึกยินดีกับหน้าที่การงานของท่าน	.922
27.	ท่านรู้สึกมีเกียรติที่ได้ทำงานปัจจุบัน	.930
28.	ท่านรับรู้ว่างานที่ท่านทำท้าทายความสามารถ	.900
29.	ท่านรู้สึกว่างานของท่านเป็นงานที่ต้องใช้ทักษะเพื่อก้าวข้ามโจทย์ท้าทายจากงาน	.886
30.	ท่านรู้สึกว่าท่านต้องใช้ความรู้ และ ประสบการณ์เพื่อทำงานที่มีความท้าทายให้ลุล่วง	.897
ด้านความจดจ่อกับงาน (Absorption) Cronbach's Alpha = .973		
31.	ท่านมีสมาธิอยู่กับงานที่ทำ	.862
32.	ท่านใจจดจ่ออยู่กับงานจนกว่าจะเสร็จ	.939
33.	ท่านหมกมุ่นอยู่แต่กับงานของตนไม่ว่อกแว่กเพื่อให้งานสำเร็จ	.876
34.	ท่านจดจ่อกับงานจนรู้สึกว่าเวลาทำงานผ่านไปไว	.916
35.	ท่านรู้สึกว่าขณะทำงานเวลาผ่านไปอย่างรวดเร็ว	.892
36.	ท่านรู้คิดว่าในการทำงาน แต่ละวันผ่านไปอย่างรวดเร็ว	.901
37.	ท่านมุ่งสนใจแต่เพียงงานที่อยู่ตรงหน้า จนไม่รับรู้ถึงสิ่งที่อยู่รอบตัว	.815
38.	ท่านทำงานโดยไม่รู้สึกว่าถูกสภาพแวดล้อมต่างๆรอบตัวรบกวนเพื่อที่จะทำให้ท่านละความสนใจจากงานได้	.849
39.	ท่านรู้สึกว่าเป็นการยากที่จะละความสนใจจากงานที่กำลังทำอยู่	.885

ตอนที่ 3 ภาวะลื่นไหลในการทำงาน (Work-Related Flow) (รายด้าน)

ข้อ	ข้อความ	Corrected item-total correlation
ด้านความหมกมุ่นกับงาน (Absorption) Cronbach's Alpha = .904		
1.	ขณะทำงานท่านจดจ่อกับงานอย่างเต็มที่	.653
2.	ท่านมีสมาธิกับงานโดยไม่ละไปสนใจอย่างอื่น	.659
3.	ตอนทำงานท่านตั้งหน้าตั้งตากับการทำงานอย่างมาก	.676
4.	ในขณะที่กำลังจัดการกับงานที่ต้องรับผิดชอบ ท่านรู้สึกว่าเวลาผ่านไปอย่างรวดเร็ว	.721
5.	ท่านทุ่มเทกับงานจนมองข้ามเวลาที่ผ่านไปแต่ละนาที	.751
6.	ท่านเพลิดเพลินกับงานจนลืมเวลาพัก	.705
7.	ขณะปฏิบัติหน้าที่ท่านลืมทุกอย่างรอบตัว	.706
8.	ตอนทำงานท่านไม่รับรู้ถึงสิ่งต่าง ๆ รอบตัว	.657
9.	ขณะทำงานท่านอยู่กับงานจนลืมโลกภายนอก	.582
ด้านความรื่นรมย์ (Work Enjoyment) Cronbach's Alpha = .861		
10.	ท่านมีมุมมองกับงานของท่านว่ามีความหมายและคุณค่า	.753
11.	ท่านมีความรื่นรมย์กับงานของท่าน จนเห็นถึงคุณค่าของงานนั้นๆ	.816
12.	ท่านมีความสุขกับงาน จนรักในงานที่ท่านทำ	.647
ด้านแรงจูงใจภายในต่อการทำงาน (Intrinsic Work Motivation) Cronbach's Alpha = .970		
13.	ท่านทำงานด้วยความมุ่งหวังที่จะได้รับความเพลิดเพลิน	.864
14.	ท่านดำเนินงานต่าง ๆ ให้เสร็จสิ้นเพราะต้องการความสบายใจ	.929
15.	ความสนุกสนานเป็นสิ่งที่ท่านคาดหวังจะได้จากการทำงานของท่าน	.893
16.	ท่านทำงานด้วยความมุ่งหวังที่จะได้รับความพึงพอใจ	.934
17.	ท่านทำงานในความรับผิดชอบของท่านด้วยความต้องการความรู้สึกสุขใจ	.945
18.	ท่านสร้างผลงานที่มีคุณค่าและสร้างสรรค์เพื่อตอบสนองความชอบของตนเอง	ตัดข้อคำถาม

ตอนที่ 4 การใช้จุดแข็ง (Strength Use) (รายด้าน)

ข้อ	ข้อความ	Corrected item-total correlation
ด้านการใช้จุดแข็งเพื่อหน้าที่ (Strength use for task) Cronbach's Alpha = .914		
1.	ท่านนำจุดแข็งของท่านมาใช้สำหรับการจัดการงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จตามกำหนดเวลา	.732
2.	ท่านใช้ศักยภาพส่วนตัวเพื่อให้คุณภาพของงานไร้ที่ติตามที่ตั้งเป้าไว้	.751
3.	ท่านสร้างผลงานต่าง ๆ ออกมาได้ดีด้วยการใช้ความสามารถพิเศษของท่านเพื่อให้ผลงานเป็นไปตามเป้าหมาย	.809
4.	ท่านใช้ความสามารถเฉพาะตัวในการจัดการงานในมือที่เข้ามาพร้อม ๆ กันได้โดยไม่มีงานใดตกหล่น ตามแผนที่กำหนดไว้	.738
5.	ท่านสามารถจัดการงานที่ยากให้เป็นงานง่าย จากการใช้ความเชี่ยวชาญของท่านเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ	.879
ด้านการใช้จุดแข็งเพื่อความสัมพันธ์ (Strength use for relationship) Cronbach's Alpha = .951		
6.	ท่านใช้พรสวรรค์ของท่านสำหรับการติดต่อประสานงานกับเพื่อนร่วมงานโดยที่ความสัมพันธ์ดำเนินไปในทางที่เหมาะสม	.820
7.	ท่านนำจุดเด่นของท่านสร้างบรรยากาศอันอบอุ่นและเป็นมิตรกับสมาชิกร่วมองค์การต่างส่วนงานในระหว่างการประชุม	.799
8.	ท่านใช้ความสามารถส่วนตัวในการให้ผลสะท้อนกลับ (Feedback) กับเพื่อนร่วมงานโดยที่ความสัมพันธ์ยังพัฒนาไปในทางที่ดีขึ้น	.933
9.	ท่านใช้จุดแข็งของท่านเพื่อทำความรู้จักกับเพื่อนร่วมงานใหม่ เพื่อให้การประสานงานเป็นไปอย่างราบรื่น	.891
10.	ท่านนำจุดเด่นของท่านมาสร้างมิตรภาพใหม่ ๆ กับเพื่อนร่วมงานต่างส่วนงาน	.845
11.	ท่านอาศัยทักษะเฉพาะตัวในการเชื่อมความสัมพันธ์ใหม่กับสมาชิกท่านอื่นในที่ประชุม	.844

ตอนที่ 5 การจัดแจงในงาน (Job Crafting) (รายด้าน)

ข้อ	ข้อความ	Corrected item-total correlation
ด้านงาน (Task Crafting) Cronbach's Alpha = .951		
1.	ท่านใช้แนวทางการทำงานใหม่เพื่อบริหารจัดการงานในความรับผิดชอบ	.710
2.	เปลี่ยนแปลงแนวทางการปฏิบัติงานเล็กน้อย เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น	.872
3.	ท่านลดความซับซ้อนในการทำงานเพื่อลดจำนวนการทำงานในขั้นตอนที่เห็นว่าไม่จำเป็น	.751
4.	ท่านขอขยายขอบเขตความรับผิดชอบของท่าน	.864
5.	ท่านเสนอตัวทำงานที่ท่านสนใจ	.859
6.	ท่านเสนองานใหม่ที่สอดคล้องกับทักษะของท่าน	.820
7.	ท่านอาสาทำงานพิเศษที่นอกเหนือจากความรับผิดชอบของท่าน เช่น ผู้จัดกิจกรรมพิเศษ วิทยากร	.775
8.	ท่านทำสิ่งที่เห็นว่าสำคัญต่อองค์การ แม้จะไม่ใช่งานที่ท่านดูแลก็ตาม เช่น กิจกรรมทำความสะอาด Knowledge Management	.814
9.	ท่านมองหางานที่ทำให้รู้สึกสนุก หรือ มีความสุขที่ได้ปฏิบัติ แม้ว่างานนั้นจะไม่ใช่งานภายใต้หน้าที่กำกับดูแลของท่านก็ตาม	.843
ด้านความสัมพันธ์ (Relation Crafting) Cronbach's Alpha = .952		
10.	ท่านพยายามที่จะสร้างความสนิทสนมกับเพื่อนร่วมงาน	.839
11.	ท่านสานสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานที่มีทักษะหรือความสนใจคล้ายกัน	.817
12.	ท่านให้ข้อแนะนำเกี่ยวกับการทำงานทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการกับเพื่อนร่วมงาน	.852
13.	ท่านจัดหรือเข้าร่วมกิจกรรมพิเศษกับเพื่อนร่วมงาน เช่น งานวันเกิด	.893
14.	ท่านหาโอกาสในการสานสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	.928
15.	ท่านแนะนำตัวกับสมาชิกในองค์การที่ยังไม่เคยพบกันหรือรู้จักกันมาก่อน	.796
ด้านความคิด (Cognitive Crafting) Cronbach's Alpha = .822		
16.	ท่านคิดว่างานของท่านเป็นงานที่มีความหมายต่อท่าน	ตัดข้อคำถาม
17.	ท่านระลึกเสมอว่างานของท่านเป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จขององค์การ	.702

ข้อ	ข้อความ	Corrected item-total correlation
18.	ท่านทราบว่างานที่ท่านทำอยู่นำมาซึ่งโอกาสชีวิตที่ดีในอนาคต	.702

ภาคผนวก จ

โปรแกรมการพัฒนาความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนด้วยภาวะลื่นไหลในการทำงาน

รายละเอียดโปรแกรมการพัฒนาความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนด้วยภาวะลื่นไหลในการทำงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค

หลักการและเหตุผล

ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงานในช่วงหลายทศวรรษที่ผ่านมา ทั้งผลของเทคโนโลยีดิจิทัล กฎระเบียบการทำงานที่เปลี่ยนแปลง โครงสร้างเศรษฐกิจที่เน้นภาคบริการมากขึ้น และการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างประชากร ทำให้แรงงานต้องปรับตัวอย่างต่อเนื่อง หากเกิด “ความไม่สอดคล้องของทักษะ” ระหว่างทักษะที่บุคลากรมี กับทักษะที่ตลาดแรงงานต้องการ จะเพิ่มความเสี่ยงการว่างงาน รายได้ลดลง ความพึงพอใจในงานต่ำลง และทำให้ความยั่งยืนในอาชีพถดถอยลง (Lahtinen, Sirniö, & Martikainen, 2020; Mariscal-de-Gante และคณะ, 2023; OECD, 2016) ดังนั้น การพัฒนา “ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน” จึงมีความสำคัญในฐานะกลไกเชิงป้องกัน เพื่อช่วยให้บุคลากรสามารถคงอยู่ในงานและทำงานได้อย่างต่อเนื่องในระยะยาว (Van Der Klink และคณะ, 2016)

ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนหมายถึง “โอกาส” ที่บุคลากรจะได้ใช้ศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มที่ ได้ไขว่คว้าความสำเร็จ รู้สึกถึงคุณค่าของงาน และมีความสุขกับการทำงาน โดยมีปัจจัยสนับสนุนได้แก่ แรงจูงใจในการทำงาน ความสามารถในการฟื้นคืน สุขภาพกาย และการสนับสนุนทางสังคม (Brouwers และคณะ, 2015; Van Der Klink และคณะ, 2016) อีกทั้งผลลัพธ์สำคัญของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนยังสัมพันธ์กับ “พันธะทางใจในงาน” และ “ความผูกพันด้านความรู้สึกต่อองค์การ” (Gürbüz และคณะ, 2023; Van Dam, Van Vuuren, & Kemps, 2017)

สำหรับบริบทของรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภคพื้นฐาน องค์การมีภารกิจจัดบริการจำเป็นต่อคุณภาพชีวิตประชาชน และทำหน้าที่เป็นรากฐานต่อความต่อเนื่องของระบบเศรษฐกิจและการดำเนินกิจการของภาครัฐและเอกชน (International Labour Organization, n.d.; World Bank, 2022; World Bank, 2025) ขณะเดียวกัน องค์การต้องรับมือความท้าทายใหม่จากเทคโนโลยี ภูมิอากาศ และโครงสร้างประชากร จึงจำเป็นต้องยกระดับความยืดหยุ่นและความน่าเชื่อถือของโครงสร้างพื้นฐานภายใต้กรอบการพัฒนาที่ยั่งยืนและมาตรฐานกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจสมัยใหม่ (Organisation for Economic Co-operation and Development, 2025; United Nations Department of Economic and Social Affairs, n.d.) ด้วยเหตุนี้ การเสริมสร้างความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของพนักงานควบคู่กับการพัฒนาทักษะและการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างยั่งยืน

จึงเป็นแนวทางสำคัญเพื่อค้ำจุนความต่อเนื่องของบริการ เพิ่มการมีส่วนร่วม และส่งเสริมผลการปฏิบัติงานขององค์การ (Lu และคณะ, 2023; Van Der Klink และคณะ, 2016)

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความประสงค์ขออนุญาตดำเนินการฝึกอบรม/กิจกรรมพัฒนาบุคลากร เพื่อสนับสนุนการพัฒนาความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน โดยมุ่งศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุ ได้แก่ ภาวะลื่นไหลในการทำงาน การใช้จุดแข็ง และการจัดแจงในงาน ต่อความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน และผลลัพธ์เชิงผล ได้แก่ พันธะทางใจในงาน เพื่อขยายองค์ความรู้และนำผลไปใช้เป็นฐานข้อมูลเชิงปฏิบัติในการพัฒนาบุคลากรขององค์การต่อไป

วัตถุประสงค์

1. เพื่อพัฒนาชุดความคิดของพนักงานให้เกิดความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนอันจะนำประโยชน์สู่ตัวพนักงานเอง รวมถึงองค์การ
2. ตอบสนองนโยบายส่งเสริมความยั่งยืน (Sustainable) ขององค์การ และนโยบายระดับรัฐ
3. เพื่อศึกษาผลของการใช้โปรแกรมการพัฒนาความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนด้วยภาวะลื่นไหลในการทำงานของพนักงาน

กลุ่มเป้าหมาย

พนักงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค อันประกอบด้วย กลุ่มไฟฟ้า กลุ่มประปา กลุ่มการสื่อสาร กลุ่มการเดินทาง และที่อยู่อาศัย จำนวนขั้นต่ำ 15 คน

ระยะเวลาตลอดการดำเนินโปรแกรม

3.5 ชั่วโมง (210 นาที)

การประเมินผล

การประเมินผลดำเนินการโดยเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามก่อนเข้าร่วมโปรแกรม (Pretest) จำนวน 1 ครั้ง หลังเข้าร่วมโปรแกรม (Posttest) จำนวน 1 ครั้ง และติดตามผลหลังเข้าร่วมโปรแกรม 2 ครั้ง ด้วยชุดเครื่องมือการวัดความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน และ พันธะทางใจในงานที่ผู้วิจัยเป็นผู้พัฒนา

โปรแกรมการฝึกอบรม

“โปรแกรมการพัฒนาความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนด้วยภาวะลื่นไหลในการทำงาน”

ที่	เวลา	นาที	กิจกรรม
1	08.30 – 08.50 น.	20	ลงทะเบียนผู้เข้าร่วมกิจกรรม (เช้า)
2	08.50 – 09.00 น.	10	เตรียมความพร้อม
3	09.00 – 09.15 น.	15	ปฐมนิเทศ
4	09.15 – 10.00 น.	45	บรรยายหัวข้อ “ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน: Sustainable Employability”
5	10.00 – 10.30 น.	30	บรรยายหัวข้อ “ภาวะลื่นไหลในการทำงาน: Work-Related Flow”
6	10.30 – 10.40 น.	10	พักเบรก
7	10.40 – 11.10 น.	30	กิจกรรม “Turn off notification” (WRF 1: Absorption)
8	11.10 – 11.30 น.	20	กิจกรรม “ร้าบายศรี” (WRF 2: Enjoyment)
9	11.30 – 11.50 น.	20	กิจกรรม “InkSpire” (WRF 3: Intrinsic Work Motivation)
10	11.50 – 12.00 น.	10	ปัจฉิมนิเทศ

วัตถุประสงค์/ทฤษฎีประกอบโปรแกรมการฝึกอบรม

วัตถุประสงค์	ทฤษฎี/เทคนิค	กิจกรรม
ขั้นที่ 1 เริ่มต้นโปรแกรม		
ครั้งที่ 1 ปฐมนิเทศ		
1. เพื่อชี้แจงวัตถุประสงค์ของการทดลอง ลักษณะกิจกรรม ระยะเวลา จำนวนกิจกรรม สิทธิและการรักษาสิทธิ์ของผู้เข้าร่วมอบรม กฎ และเตรียมความพร้อมของผู้เข้าร่วม 2. กระตุ้นความพร้อมของพนักงานให้เข้าสู่โหมดการเรียนรู้ เตรียมกายและใจสำหรับการทำกิจกรรมร่วมกันอย่างราบรื่น 3. ดึงดูดความสนใจมาที่ผู้วิจัยด้วยการเปิดกิจกรรมแบบสั้น ชัดเจน และเป็นมิตร เพื่อให้ผู้เข้าร่วมรับรู้จุดประสงค์ วิธีดำเนินการ และตั้งใจติดตามตลอดช่วงอธิบาย 4. ส่งเสริมสัมพันธภาพระหว่างผู้วิจัยกับพนักงาน และระหว่างพนักงานด้วยกันผ่านการทักทาย แนะนำตัว และกิจกรรมสั้นที่ช่วยให้รู้จักกันมากขึ้นจนเกิดความไว้วางใจ 5. เสริมความร่วมมือระหว่างผู้วิจัยกับพนักงาน และระหว่างพนักงานเอง โดยให้ลองทำภารกิจร่วมกันแบบง่าย กำหนดบทบาทและกติกาให้เข้าใจตรงกัน	**ทฤษฎีและเทคนิคทางจิตวิทยา หรือทฤษฎีอื่น ๆ** 1. กฎแห่งความพร้อม (Law of Readiness) ของ Thorndike (1913) 2. ทฤษฎีการวางเงื่อนไข ของ Pavlov (1972) 3. ทฤษฎีการเสริมแรง ของ Skinner (1950) 4. ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม ของ Bandura (1977) 5. ทฤษฎีการเรียนรู้ของ Bloom (1956) 6. เทคนิคบริหารสมอง 7. เทคนิคการเปิดเผยตนเอง **เทคนิคการฝึกอบรม** 1. เทคนิคการบรรยาย 2. เทคนิคการสาธิต 3. กลุ่มสัมพันธ์	**ปฐมนิเทศ** “เตรียมความพร้อม” กิจกรรมที่ 1 “สวัสดี ยินดีไม่มีปัญหา” กิจกรรมที่ 2 “แก้ว กะลา ขัน โอ่ง” กิจกรรมที่ 3 “Set Code” กิจกรรมที่ 4 “แบ่งกลุ่ม”

วัตถุประสงค์	ทฤษฎี/เทคนิค	กิจกรรม
6. สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน เปิดพื้นที่ปลอดภัยทางจิตวิทยา เคารพกัน รับฟังกัน และสื่อสารอย่างสุภาพ เพื่อเตรียมพร้อมต่อการเรียนรู้ตลอดช่วงอบรม 7. แบ่งกลุ่มพนักงานให้เหมาะสมกับกิจกรรมถัดไป อาจใช้เกณฑ์จำนวน บทบาท ความถนัด หรือการสุ่ม และชี้แจงหน้าที่ของแต่ละกลุ่มให้ชัดเจนพร้อมเริ่มงานทันที	4. Ice Breaking	
ขั้นที่ 2 พัฒนาความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน (Sustainable Employability)		
ครั้งที่ 2 พัฒนาความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน (Sustainable Employability) โดยรวม		
1. บรรยายสาระสำคัญของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน อธิบายนิยาม องค์ประกอบ และขอบเขตการประยุกต์ใช้ในงานของผู้เข้าร่วม พร้อมตัวอย่างสถานการณ์ที่พบจริง 2. อธิบายความสำคัญของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนต่อคุณภาพงาน สุขภาวะของพนักงาน และความต่อเนื่องของผลลัพธ์ เชื่อมโยงกับเป้าหมายของทีมและองค์การ 3. สร้างความตระหนักรู้ถึงประโยชน์ที่นำไปใช้ได้ทันที เช่น การปรับพฤติกรรมการทำงาน การออกแบบงานให้เหมาะกับทรัพยากรที่มี และการดูแลตนเองเพื่อคงศักยภาพในระยะยาว	**เทคนิคการฝึกอบรม** 1. เทคนิคการบรรยาย 2. เทคนิคการอภิปรายกลุ่ม **ทฤษฎีและเทคนิคทางจิตวิทยา หรือทฤษฎีอื่น ๆ** 1. Sustainable Employability 2. เทคนิคใช้การนิรนัย 3. เทคนิคใช้กรณีตัวอย่าง	กิจกรรมที่ 5 “ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน: Sustainable Employability”
ขั้นที่ 3 พัฒนาภาวะลื่นไหลในการทำงาน (Work-Related Flow)		
ครั้งที่ 3 พัฒนาภาวะลื่นไหลในการทำงาน (Work-Related Flow) โดยรวม		

วัตถุประสงค์	ทฤษฎี/เทคนิค	กิจกรรม
1. บรรยายสาระสำคัญของภาวะลื่นไหลในการทำงาน อธิบายนิยาม องค์ประกอบและเงื่อนไขที่เอื้อต่อการเกิดภาวะลื่นไหล พร้อมยกตัวอย่างสถานการณ์ในงานของผู้เข้าร่วม 2. อธิบายความสำคัญของภาวะลื่นไหลต่อคุณภาพงาน สมาธิ พลังงาน และความยั่งยืนในการทำงาน เชื่อมโยงกับผลต่อทีมและองค์การ 3. สร้างความตระหนักรู้ถึงประโยชน์ที่นำไปใช้ได้จริง เช่น การออกแบบช่วงเวลางานที่ต้องใช้สมาธิ การลดสิ่งรบกวน และการเตรียมสภาพแวดล้อมให้เหมาะสม เพื่อให้ผู้เข้าร่วมพร้อมทดลองใช้ในงานทันที	**เทคนิคการฝึกอบรม** 1. เทคนิคการบรรยาย 2. เทคนิคการอภิปรายกลุ่ม **ทฤษฎีและเทคนิคทางจิตวิทยา หรือทฤษฎีอื่น ๆ** 1. Work-Related Flow 2. เทคนิคใช้การนิรนัย 3. เทคนิคใช้กรณีตัวอย่าง	กิจกรรมที่ 10 “ภาวะลื่นไหลในการทำงาน: Work-Related Flow”
ครั้งที่ 4 พัฒนาภาวะลื่นไหลในการทำงาน (Work-Related Flow) ด้านความหมกมุ่นกับงาน (Absorption)		
เพื่อให้ผู้เข้าร่วมฯ พัฒนาความหมกมุ่นกับงาน (Absorption) 1. ทดลองสถานการณ์รบกวนในการทำงานจริง เช่น การแจ้งเตือนและสิ่งรบกวนรอบตัว เพื่อให้ผู้เข้าร่วมเห็นผลกระทบต่อความจดจ่อและคุณภาพงาน 2. สร้างประสบการณ์ทำงานต่อเนื่องแบบปราศจากการรบกวน เพื่อให้ผู้เข้าร่วมสัมผัสสภาวะลื่นไหล ทำงานไหลลื่น และรู้สึกว่าเวลาผ่านไปอย่างรวดเร็ว 3. มอบเทคนิคที่นำไปใช้ได้ทันที เช่น การปิดการแจ้งเตือน การกำหนด	**เทคนิคการฝึกอบรม** 1. เทคนิคจำลองสถานการณ์ 2. เทคนิคการทดลอง 3. เทคนิคเกมส์ 4. เทคนิคการบรรยาย **ทฤษฎีและเทคนิคทางจิตวิทยา หรือทฤษฎีอื่น ๆ** 1. Flow Theory	กิจกรรมที่ 11 “Turn off notification”

วัตถุประสงค์	ทฤษฎี/เทคนิค	กิจกรรม
สภาพแวดล้อมให้พนักงาน ลดการรู้สึกถึงสิ่งรบกวนรอบตัว ลืมทุกสิ่งรอบตัวไปและมุ่งสนใจที่งานตรงหน้า	2. Cognitive Load Theory 3. Self-Regulation 4. Experiential Contrast Effect	
ครั้งที่ 5 พัฒนาภาวะลื่นไหลในการทำงาน (Work-Related Flow) ด้านความรื่นรมย์ (Work Enjoyment)		
เพื่อให้ผู้เข้าร่วมฯ พัฒนาความรื่นรมย์ (Work Enjoyment) 1. ส่งเสริมให้พนักงานปรับมุมมองต่องานของตนอย่างมีความสุข เห็นคุณค่าเล็กน้อยที่เกิดขึ้นในแต่ละวัน และให้ความรื่นรมย์เกิดขึ้นจากภายในด้วยตนเอง สร้างได้ด้วยตนเอง 2. ชวนให้พนักงานฝึกตีความประสบการณ์งานในเชิงบวก สร้างท่าทีและบรรยากาศการทำงานที่เกื้อหนุนความสุข โดยยืนบนความสามารถในการเลือกมุมมองของตนเอง	**เทคนิคการฝึกอบรม** 1. เทคนิคจำลองสถานการณ์ 2. เทคนิคการใช้ศิลปะ 3. เทคนิคการนิรนัย **ทฤษฎีและเทคนิคทางจิตวิทยา หรือทฤษฎีอื่น ๆ** 1. Flow Theory 2. Cognitive Reframing 3. Self-expression 4. Autonomy	กิจกรรมที่ 12 “ร้าบายศรี”
ครั้งที่ 6 พัฒนาภาวะลื่นไหลในการทำงาน (Work-Related Flow) ด้านแรงจูงใจภายในต่อการทำงาน (Intrinsic Work Motivation)		
เพื่อให้ผู้เข้าร่วมฯ พัฒนาแรงจูงใจภายในต่อการทำงาน (Intrinsic Work Motivation) 1. ส่งเสริมให้พนักงานขับเคลื่อนงานด้วยแรงจูงใจจากภายใน เพลิดเพลินกับกระบวนการทำงาน มองเห็นความหมายและคุณค่าที่งานมอบให้ และปรับมุมมอง	**เทคนิคการฝึกอบรม** 1. เทคนิคสะท้อน/พูดกับตนเอง 2. เทคนิคการรอบวง **ทฤษฎีและเทคนิคทางจิตวิทยา หรือทฤษฎีอื่น ๆ**	กิจกรรมที่ 13 “InkSpire”

วัตถุประสงค์	ทฤษฎี/เทคนิค	กิจกรรม
ให้รู้สึกอยากลงมือทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยความสมัครใจ 2. ส่งเสริมให้พนักงานตั้งใจทำงานเพื่อความพึงพอใจที่เกิดจากการลงมือทำและการก้าวหน้าในทักษะ สะท้อนผลลัพธ์ที่ทำให้พนักงานภาคภูมิใจ และออกแบบวิธีทำงานให้สอดคล้องกับคุณค่าและจุดแข็งของพนักงาน	1. การเรียนรู้ทางสังคม (Bandura) 2. Narrative Psychology 3. Cognitive Behavioral Techniques (CBT Reframing) 4. Self-Determination Theory	
ขั้นที่ 4 ปัจฉิมนิเทศ		
ครั้งที่ 7 สรุปเนื้อหาการฝึกอบรม (โปรแกรมการทดลอง) และ ปิดกิจกรรม		
1. เพื่อสรุปสาระสำคัญของการทดลอง สรุปเนื้อหาเกี่ยวกับการฝึกอบรม ตระหนักประโยชน์ของการนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตจริง 2. เพื่อแจกของรางวัลผู้เข้าร่วมที่ได้คะแนนตามลำดับ แจกรางวัลทีม ขอบคุณผู้เข้าร่วม จบการทดลอง	**ทฤษฎีและเทคนิคทางจิตวิทยา หรือทฤษฎีอื่น ๆ** 1. ทฤษฎีการวางเงื่อนไขของ Pavlov (1972) 2. ทฤษฎีการเสริมแรงของ Skinner (1950) 3. ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม ของ Bandura (1977) **เทคนิคการฝึกอบรม** 1. เทคนิคบรรยาย 2. เทคนิคอภิปรายกลุ่ม	กิจกรรมที่ 14 “บรรยายสรุป + Implementation” ปัจฉิมนิเทศ “จบการทดลอง”

รายละเอียดโปรแกรมการฝึกอบรม

กิจกรรมที่ 1 *“Set Code”*

จุดมุ่งหมาย

1. กระตุ้นความพร้อมของพนักงานในการทำงานเป็นระบบ ด้วยการกำหนดรหัสสัญญาณ กติกา และมารยาทการมีส่วนร่วมที่ทุกคนเข้าใจตรงกัน

2. ดึงดูดความสนใจมาที่ผู้วิจัยผ่านการสื่อสารที่ชัดเจนและเป็นขั้นตอน ทำให้ผู้เข้าร่วมรู้ว่าจะโต้ตอบสัญญาณใดอย่างไร และพร้อมดำเนินกิจกรรมถัดไปโดยไม่ติดขัด

เทคนิคทางการฝึกอบรม

เทคนิคการสาธิต

ทฤษฎีและเทคนิคทางจิตวิทยา หรือทฤษฎีอื่น ๆ

1. ทฤษฎีการวางเงื่อนไข ของ Pavlov
2. ทฤษฎีการเสริมแรง ของ Skinner
3. ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม ของ Bandura

ขนาดกลุ่ม 15 คน (กิจกรรมเดี่ยว)

เวลาที่ใช้ 5 นาที

อุปกรณ์ -

วิธีดำเนินการ

1. ขั้นเตรียมการ

1.1 ผู้วิจัยเรียกความสนใจ

1.2 ผู้วิจัยอธิบายการวางเงื่อนไข โดยที่เมื่อผู้วิจัยกล่าวว่า “กลุ่มทดลอง” ให้ผู้เข้าร่วมฯส่งเสียง “เฮ” ดังๆ พร้อมชูมือซ้ายขึ้นมา

2. ขั้นดำเนินการ

2.1 ผู้วิจัยให้ผู้เข้าร่วมฯปฏิบัติตามไปพร้อมกับผู้ทดลอง

2.2 ปฏิบัติซ้ำ 6 – 7 ครั้ง

3. ขั้นสรุป

3.1 ให้รางวัลผู้เข้าร่วมที่ตอบสนองอย่างถูกต้อง

การประเมินผล

1. กระตุ้นความพร้อม: กลุ่มพร้อมทำกิจกรรมได้รวดเร็ว เข้าใจคำสั่งและคำอธิบายกิจกรรม และร่วมมืออย่างพร้อมเพรียง

2. ดึงดูดความสนใจ: หลังสัญญาณเรียก กลุ่มเงียบ หันมามอง และคงสมาธิกับผู้วิจัยตลอดช่วงอธิบาย

กิจกรรมที่ 2 *“แก้ว กะลา ขัน โอ่ง”*

จุดมุ่งหมาย

1. กระตุ้นความพร้อมของพนักงานผ่านกิจกรรมเคลื่อนไหวและการตอบสนองต่อสัญญาณ เพื่อปลุกพลังและสร้างจังหวะร่วมของทั้งห้อง

2. ดึงดูดความสนใจมาที่ผู้วิจัยโดยให้ผู้เข้าร่วมฝึกฟังคำสั่งอย่างกระชับ ทำตามขั้นตอนอย่างพร้อมเพรียง และจดจ่อกับภารกิจตรงหน้า

เทคนิคทางการฝึกอบรม

เทคนิคการสาธิต

ทฤษฎีและเทคนิคทางจิตวิทยา หรือทฤษฎีอื่น ๆ

เทคนิคบริหารสมอง

ขนาดกลุ่ม 15 คน (กิจกรรมเดี่ยว)

เวลาที่ใช้ 5 นาที

อุปกรณ์ -

วิธีดำเนินการ

1. ขั้นเตรียมการ

   1.1 ผู้วิจัยเรียกความสนใจ

   1.2 ให้ผู้เข้าร่วมฯทำการจับคู่

   1.2 ผู้วิจัยให้ผู้ช่วยผู้วิจัยเป็นผู้สาธิตท่าทาง

   1.3 ผู้วิจัยร้องเพลงประกอบการสาธิตท่าทาง

2. ขั้นดำเนินการ

   2.1 ผู้วิจัยให้พนักงานปฏิบัติตามไปพร้อมกับผู้สาธิต

   2.2 ให้ผู้เข้าร่วมฯซักซ้อมปฏิบัติตามแนวทางที่สาธิตไว้ก่อนหน้า พร้อมกับร้องเพลงประกอบ

2.3 ให้ผู้เข้าร่วมทำไปพร้อมกับคู่ของตน

2.3 ปฏิบัติซ้ำ 3 – 4 ครั้ง

3. ขั้นสรุป

3.1 ให้รางวัลผู้เข้าร่วมฯที่ชนะ

3.2 เกณฑ์การตัดสิน

กรณีที่ 1 เมื่อคู่ของตนทำผิดให้ถือว่าผู้ที่ถูกต้องเป็นผู้ชนะ

กรณีที่ 2 เมื่อถูกทั้งคู่ให้ถือว่าเป็นผู้ชนะทั้งคู่

กรณีที่ 3 ผู้เข้าร่วมฯและคู่ของตนทำผิดทั้งคู่ถือว่าแพ้ทั้งคู่

การประเมินผล

1. กระตุ้นความพร้อม: กลุ่มพร้อมทำกิจกรรมได้รวดเร็ว เข้าใจคำสั่งและคำอธิบายกิจกรรม และร่วมมืออย่างพร้อมเพรียง

2. ดึงดูดความสนใจ: หลังสัญญาณเรียก กลุ่มเงียบ หันมามอง และคงสมาธิกับผู้วิจัยตลอดช่วงอธิบาย

กิจกรรมที่ 3 *"สวัสดี ยินดีไม่มีปัญหา"*

จุดมุ่งหมาย

1. กระตุ้นความพร้อมของพนักงานให้เข้าสู่โหมดการเรียนรู้ เตรียมกายและใจสำหรับการทำกิจกรรมร่วมกันอย่างราบรื่น

2. ดึงดูดความสนใจมาที่ผู้วิจัยด้วยการเปิดกิจกรรมแบบสั้น ชัดเจน และเป็นมิตร เพื่อให้ผู้เข้าร่วมรับรู้จุดประสงค์ วิธีดำเนินการ และตั้งใจติดตามตลอดช่วงอธิบาย

เทคนิคทางการฝึกอบรม

เทคนิคการสาธิต

ทฤษฎีและเทคนิคทางจิตวิทยา หรือทฤษฎีอื่น ๆ

เทคนิคบริหารสมอง

ขนาดกลุ่ม 15 คน (กิจกรรมเดี่ยว)

เวลาที่ใช้ 5 นาที

อุปกรณ์ -

วิธีดำเนินการ

1. ขั้นเตรียมการ

1.1 ผู้วิจัยกล่าวสวัสดี

1.2 ผู้วิจัยให้ผู้ช่วยผู้วิจัยเป็นผู้สาธิต

1.3 ผู้วิจัยร้องเพลงประกอบการสาธิตท่าทาง

2. ขั้นดำเนินการ

2.1 ผู้วิจัยให้พนักงานปฏิบัติตามไปพร้อมกับผู้สาธิต

2.2 ให้พนักงาน ปฏิบัติตามแนวทางที่สาธิตไว้ก่อนหน้า พร้อมกับร้องเพลงประกอบ

2.3 ปฏิบัติซ้ำ 3 – 4 ครั้ง

3. ขั้นสรุป

3.1 ให้รางวัลผู้เข้าร่วมที่ทำถูกต้อง

การประเมินผล

1. กระตุ้นความพร้อม: กลุ่มพร้อมทำกิจกรรมได้รวดเร็ว เข้าใจคำสั่งและคำอธิบายกิจกรรม และร่วมมืออย่างพร้อมเพรียง

2. ดึงดูดความสนใจ: หลังสัญญาณเรียก กลุ่มเงียบ หันมามอง และคงสมาธิกับผู้วิจัยตลอดช่วงอธิบาย

กิจกรรมที่ 4 *“แบ่งกลุ่ม”*

จุดมุ่งหมาย

1. ส่งเสริมสัมพันธภาพระหว่างผู้วิจัยกับพนักงาน และระหว่างพนักงานด้วยกัน ผ่านการทักทาย แนะนำตัว และกิจกรรมสั้นที่ช่วยให้รู้จักกันมากขึ้นจนเกิดความไว้วางใจ

2. เสริมความร่วมมือระหว่างผู้วิจัยกับพนักงาน และระหว่างพนักงานเอง โดยให้ลองทำภารกิจร่วมกันแบบง่าย กำหนดบทบาทและกติกาให้เข้าใจตรงกัน

3. สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน เปิดพื้นที่ปลอดภัยทางจิตวิทยา เคารพกัน รับฟังกัน และสื่อสารอย่างสุภาพ เพื่อเตรียมพร้อมต่อการเรียนรู้ตลอดช่วงอบรม

4. แบ่งกลุ่มพนักงานให้เหมาะสมกับกิจกรรมถัดไป อาจใช้เกณฑ์จำนวน บทบาท ความถนัด หรือการสุ่ม และชี้แจงหน้าที่ของแต่ละกลุ่มให้ชัดเจนพร้อมเริ่มงานทันที

เทคนิคทางการฝึกอบรม

เทคนิคกลุ่มสัมพันธ์

ทฤษฎีและเทคนิคทางจิตวิทยา หรือทฤษฎีอื่น ๆ

Ice Breaking

ขนาดกลุ่ม 15 คน (กิจกรรมกลุ่ม)

เวลาที่ใช้ 5 นาที

อุปกรณ์ -

วิธีดำเนินการ

1. ขั้นเตรียมการ

1.1 ผู้วิจัยเรียกความสนใจ โดยกล่าวว่า “กลุ่มทดลอง”

1.2 ผู้วิจัยสั่งให้ผู้เข้าร่วมฯทั้งหมดยืนล้อมวงเป็นวงกลม

2. ขั้นดำเนินการ

2.1 ผู้เข้าร่วมฯนับตลอดด้วยตัวเลข 1 ถึง 4 (คนละ 1 หมายเลข)

2.2 ให้ผู้เข้าร่วมฯกระจายกลุ่มไปตามตัวเลขที่ตรงกัน

2.3 ให้ผู้เข้าร่วมฯในทั้ง 4 กลุ่มนั้นนับตลอดด้วยตัวเลข 1 ถึง 2

2.4 ให้ผู้เข้าร่วมฯที่นับเลข 1 และ 2 จับกลุ่มผู้ที่นับเลขเดียวกัน

3. ขั้นสรุป

3.1 ให้ผู้เข้าร่วมฯทั้ง 2 กลุ่ม ตั้งชื่อกลุ่มภายในเวลา 1 นาที

การประเมินผล

1. สร้างสัมพันธภาพ: ผู้เข้าร่วมเปิดใจ พูดคุย แลกเปลี่ยนกันอย่างเป็นกันเอง เห็นความเชื่อมโยงระหว่างกันชัดเจน

2. ความร่วมมือ: ผู้เข้าร่วมช่วยกันทำกิจกรรม รับฟังกัน และสนับสนุนกันตามบทบาท

3. บรรยากาศกลุ่ม: บรรยากาศผ่อนคลาย เป็นมิตร เคารพกัน และกล้าแสดงออกอย่างปลอดภัย

4. การแบ่งกลุ่ม: การจัดกลุ่มเป็นระเบียบ เหมาะสมกับกิจกรรม และพร้อมเริ่มขั้นตอนถัดไปทันที

กิจกรรมที่ 5 *“ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน: Sustainable Employability”*

จุดมุ่งหมาย

1. บรรยายสาระสำคัญของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน อธิบายนิยาม องค์ประกอบ และขอบเขตการประยุกต์ใช้ในงานของผู้เข้าร่วม พร้อมตัวอย่างสถานการณ์ที่พบจริง

2. อธิบายความสำคัญของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนต่อคุณภาพงาน สุขภาวะของพนักงาน และความต่อเนื่องของผลลัพธ์ เชื่อมโยงกับเป้าหมายของทีมและองค์การ

3. สร้างความตระหนักรู้ถึงประโยชน์ที่นำไปใช้ได้ทันที เช่น การปรับพฤติกรรมการทำงาน การออกแบบงานให้เหมาะกับทรัพยากรที่มี และการดูแลตนเองเพื่อคงศักยภาพในระยะยาว

เทคนิคทางการฝึกอบรม

1. เทคนิคการบรรยาย
2. เทคนิคการอภิปรายกลุ่ม

ทฤษฎีและเทคนิคทางจิตวิทยา หรือทฤษฎีอื่น ๆ

1. Sustainable Employability
2. เทคนิคใช้การนิรนัย
3. เทคนิคใช้กรณีตัวอย่าง

ขนาดกลุ่ม 15 คน (กิจกรรมกลุ่ม)

เวลาที่ใช้ 45 นาที

อุปกรณ์

1. คอมพิวเตอร์
2. เครื่องฉายภาพ
3. กระดาษฟลิปชาร์ท
4. ปากกา

วิธีดำเนินการ

1. ขั้นเตรียมการ

    1.1 ผู้วิจัยเรียกความสนใจ โดยกล่าวว่า “กลุ่มทดลอง”

    1.2 เตรียมเนื้อหาการบรรยายเรื่องความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน

    1.3 ให้ผู้เข้าร่วมนั่งแบบห้องเรียน หันหน้ามาที่ภาพฉาย

    1.4 แจกกระดาษฟลิปชาร์ท และปากกา กลุ่มละ 1 ชุด

2. ขั้นดำเนินการ

2.1 ผู้วิจัยบรรยายเนื้อหาความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน นิยาม ขอบเขต และประโยชน์

2.2 นำเสนอกรณีตัวอย่างที่เชื่อมโยงกับงานของรัฐวิสาหกิจสาธารณูปโภค

2.3 ให้ผู้เข้าร่วมอภิปรายในกลุ่มถึงประโยชน์ และแนวทางนำไปใช้ในงานของตน พร้อมทั้งจดบันทึก

2.4 ให้ผู้เข้าร่วมอภิปรายในกลุ่มถึงปัจจัยที่เอื้อต่อความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน และอุปสรรคสำคัญ โดยลงมติของกลุ่ม เลือกประเด็นสำคัญมา 1 ประเด็น พร้อมทั้งจดบันทึก

2.5 ส่งตัวแทนมานำเสนอผลการอภิปราย

3. ขั้นสรุป

3.1 สอบถามถึงสิ่งที่ได้จากกิจกรรม

3.2 แจ้งวัตถุประสงค์ของกิจกรรมดังกล่าว และเชื่อมโยงไปยังกิจกรรมถัดไป

การประเมินผล

1. ความเข้าใจเนื้อหา: ผู้เข้าร่วมจับประเด็นหลักของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนและอธิบายได้ด้วยภาษาของตน

2. การตระหนักความสำคัญ: ผู้เข้าร่วมเชื่อมโยงแนวคิดกับงานของตน เห็นความจำเป็นต่อการทำงานระยะยาว

3. ตระหนักรู้ประโยชน์: ผู้เข้าร่วมระบุประโยชน์ต่อตน ต่องาน ต่อทีม และต่อองค์การ พร้อมแนวทางนำไปใช้ทันที

พระจอมเกล้าพระนครเหนือ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี

กิจกรรมที่ 6 *"ภาวะลื่นไหลในการทำงาน: Work-Related Flow"*

จุดมุ่งหมาย

1. บรรยายสาระสำคัญของภาวะลื่นไหลในการทำงาน อธิบายนิยาม องค์ประกอบ และเงื่อนไขที่เอื้อต่อการเกิดภาวะลื่นไหล พร้อมยกตัวอย่างสถานการณ์ในงานของผู้เข้าร่วม

2. อธิบายความสำคัญของภาวะลื่นไหลต่อคุณภาพงาน สมาธิ พลังงาน และความยั่งยืนในการทำงาน เชื่อมโยงกับผลต่อทีมและองค์การ

3. สร้างความตระหนักรู้ถึงประโยชน์ที่นำไปใช้ได้จริง เช่น การออกแบบช่วงเวลางานที่ต้องใช้สมาธิ การลดสิ่งรบกวน และการเตรียมสภาพแวดล้อมให้เหมาะสม เพื่อให้ผู้เข้าร่วมพร้อมทดลองใช้ในงานทันที

เทคนิคทางการฝึกอบรม

1. เทคนิคการบรรยาย
2. เทคนิคการอภิปรายกลุ่ม

ทฤษฎีและเทคนิคทางจิตวิทยา หรือทฤษฎีอื่น ๆ

1. Work-Related Flow
2. เทคนิคใช้การนิรนัย
3. เทคนิคใช้กรณีตัวอย่าง

ขนาดกลุ่ม 15 คน (กิจกรรมกลุ่ม)

เวลาที่ใช้ 30 นาที

อุปกรณ์

1. คอมพิวเตอร์
2. เครื่องฉายภาพ
3. กระดาษฟลิปชาร์ท
4. ปากกา

วิธีดำเนินการ

1. ขั้นเตรียมการ

    1.1 ผู้วิจัยเรียกความสนใจ โดยกล่าวว่า "กลุ่มทดลอง"

    1.2 เตรียมเนื้อหาการบรรยายเรื่องภาวะลื่นไหลในการทำงาน

1.3 ให้ผู้เข้าร่วมนั่งแบบห้องเรียน หันหน้ามาที่ภาพฉาย

1.4 แจกกระดาษฟลิปชาร์ท และปากกา กลุ่มละ 1 ชุด

2. ขั้นดำเนินการ

2.1 ผู้วิจัยบรรยายเนื้อหาภาวะลื่นไหลในการทำงาน นิยาม ขอบเขต และประโยชน์

2.2 ยกกรณีตัวอย่างประกอบการบรรยายตามแนวทางเทคนิคใช้การนิรนัย

2.3 ให้ผู้เข้าร่วมอภิปรายในกลุ่มถึงประโยชน์ และแนวทางนำไปใช้ในงานของตน พร้อมทั้งจดบันทึก

2.4 ส่งตัวแทนมานำเสนอผลการอภิปราย

3. ขั้นสรุป

3.1 สอบถามถึงสิ่งที่ได้จากกิจกรรม

3.2 แจ้งวัตถุประสงค์ของกิจกรรมดังกล่าว และเชื่อมโยงไปยังกิจกรรมถัดไป

การประเมินผล

1. ความเข้าใจเนื้อหา: ผู้เข้าร่วมเข้าใจนิยามและองค์ประกอบของภาวะลื่นไหลในการทำงานและอธิบายด้วยภาษาของตนเองอย่างเข้าใจ

2. การตระหนักความสำคัญ: ผู้เข้าร่วมเชื่อมโยงภาวะลื่นไหลกับคุณภาพงาน สมาธิ พลังงาน และผลระยะยาวของการทำงาน

3. ตระหนักรู้ประโยชน์: ผู้เข้าร่วมระบุวิธีนำแนวคิดไปใช้จริง เช่น การจัดสภาพแวดล้อม ลดสิ่งรบกวน และวางแผนสร้างช่วงเวลางานที่เอื้อต่อการเกิดภาวะลื่นไหลในการทำงาน

กิจกรรมที่ 7 *"Turn off notification"*

จุดมุ่งหมาย

เพื่อให้ผู้เข้าร่วมฯ พัฒนาความหมกมุ่นกับงาน (Absorption)

1. ทดลองสถานการณ์รบกวนในการทำงานจริง เช่น การแจ้งเตือนและสิ่งรบกวนรอบตัว เพื่อให้ผู้เข้าร่วมเห็นผลกระทบต่อความจดจ่อและคุณภาพงาน

2. สร้างประสบการณ์ทำงานต่อเนื่องแบบปราศจากการรบกวน เพื่อให้ผู้เข้าร่วมสัมผัสสภาวะลื่นไหล ทำงานไหลลื่น และรู้สึกว่าเวลาผ่านไปอย่างรวดเร็ว

3. มอบเทคนิคที่นำไปใช้ได้ทันที เช่น การปิดการแจ้งเตือน การกำหนดสภาพแวดล้อมให้พนักงาน ลดการรู้สึกถึงสิ่งรบกวนรอบตัว ลืมทุกสิ่งรอบตัวไปและมุ่งสนใจที่งานตรงหน้า

เทคนิคทางการฝึกอบรม

1. เทคนิคจำลองสถานการณ์
2. เทคนิคการทดลอง
3. เทคนิคเกมส์
4. เทคนิคการบรรยาย

ทฤษฎีและเทคนิคทางจิตวิทยา หรือทฤษฎีอื่น ๆ

1. Flow Theory
2. Cognitive Load Theory
3. Self-Regulation
4. Experiential Contrast Effect

ขนาดกลุ่ม 15 คน (กิจกรรมเดี่ยว)

เวลาที่ใช้ 20 นาที

อุปกรณ์

1. โทรศัพท์มือถือของผู้เข้าร่วม
2. นาฬิกาจับเวลา
3. ใบงานกิจกรรมสั้นสำหรับงานที่ต้องใช้สมาธิ
4. เครื่องฉายภาพ และสไลด์คำสั่งกิจกรรม

วิธีดำเนินการ

1. ขั้นเตรียมการ

1.1 ผู้วิจัยเรียกความสนใจ โดยกล่าวว่า “กลุ่มทดลอง”

1.2 ชี้แจงกติกาและวัตถุประสงค์กิจกรรมโดยสังเขป

2. ขั้นดำเนินการ

2.1 ให้ผู้เข้าร่วมทำแบบฝึกหัดซูโดคุที่ต้องใช้สมาธิ ให้ผู้เข้าร่วมปิดการแจ้งเตือนทั้งหมด หรือเปิดโหมดห้ามรบกวน ลักษณะเชิงนิรนัยไม่มีการรบกวนโดยผู้วิจัย แล้วทำแบบฝึกหัดซูโดคุ จับเวลาและบันทึกคะแนนความแม่นยำ

2.2 การเล่นครั้งที่ 2 จำลองสถานการณ์รบกวนสมาธิอย่างสั้น ให้ผู้เข้าร่วมทำแบบฝึกหัดซูโดคุอีกครั้ง ระหว่างทำแบบฝึกหัด ผู้วิจัยเปิดการแจ้งเตือน (ลักษณะเชิงนิรนัย) โดยสร้างการรบกวน เช่น เรียก รบกวน ป้อนกิจกรรมคั่นระหว่างทาง เช่น คัดแยกสีลูกปัด หาลูกปัดสีที่กำหนด จับเวลาและบันทึกคะแนนความแม่นยำ

2.3 ผู้วิจัยอธิบายหลักการสั้นๆ ตามแนวคิดภาวะลื่นไหลในการทำงาน การจัดการภาระทางการรับรู้ และการกำกับตนเอง

3. ขั้นสรุป

3.1 เปรียบเทียบผลลัพธ์ระหว่างสองเงื่อนไข สะท้อนปัจจัยรบกวนสมาธิที่พบบ่อย และแนวทางกำกับตนเองเพื่อลดสิ่งรบกวน รวมถึงการให้ผู้เข้าร่วมร่วมแบ่งปันเทคนิคแนวทางเฉพาะตัวในการเพิ่มสมาธิกับงาน

3.2 เชื่อมโยงแนวคิดไปสู่วิธีปฏิบัติในงานจริง เช่น การตั้งช่วงเวลางานเงียบ การกำหนดกติกาแจ้งเตือนในทีม และการเตรียมสภาพแวดล้อมก่อนทำงานที่ต้องใช้สมาธิ

การประเมินผล

1. จดจ่อกับงาน: ผู้เข้าร่วมตั้งสมาธิกับภารกิจได้ต่อเนื่อง ลดสิ่งรบกวนด้วยตนเอง และรักษาจังหวะการทำงานได้อย่างราบเรียบ

2. รับรู้เวลาเปลี่ยนไป: ผู้เข้าร่วมสะท้อนประสบการณ์ทำงานไหลลื่นจนไม่รู้สึกถึงเวลาที่ผ่านไปและทำภารกิจได้ครบถ้วน

3. ตัดสิ่งแวดล้อมรบกวน: ผู้เข้าร่วมมุ่งอยู่กับงาน ลืมสิ่งรอบตัวที่ไม่เกี่ยวข้อง และรักษาโฟกัสจนจบงาน

แนบท้าย



กิจกรรมที่ 8 *"ร้าบายศรี"*

จุดมุ่งหมาย

เพื่อให้ผู้เข้าร่วมฯ พัฒนาความรื่นรมย์ (Work Enjoyment)

1. ส่งเสริมให้พนักงานปรับมุมมองต่องานของตนอย่างมีความสุข เห็นคุณค่าเล็กน้อยที่เกิดขึ้นในแต่ละวัน และให้ความรื่นรมย์เกิดขึ้นจากภายในด้วยตนเอง สร้างได้ด้วยตนเอง
2. ชวนให้พนักงานฝึกตีความประสบการณ์งานในเชิงบวก สร้างท่าทีและบรรยากาศการทำงานที่เกื้อหนุนความสุข โดยยืนบนความสามารถในการเลือกมุมมองของตนเอง

เทคนิคทางการฝึกอบรม

1. เทคนิคจำลองสถานการณ์
2. เทคนิคการใช้ศิลปะ
3. เทคนิคการนิรนัย

ทฤษฎีและเทคนิคทางจิตวิทยา หรือทฤษฎีอื่น ๆ

1. Flow Theory
2. Cognitive Reframing
3. Self-expression
4. Autonomy

ขนาดกลุ่ม 15 คน (กิจกรรมเดี่ยว)

เวลาที่ใช้ 20 นาที

อุปกรณ์

1. กระดาษวาดภาพหรือการ์ดศิลปะ พู่กัน อุปกรณ์วาดภาพอื่น ๆ
2. ปากกามาร์กเกอร์/สีน้ำ
3. เครื่องฉายภาพ (แสดงโจทย์/ภาพกระตุ้นอารมณ์)
4. เครื่องเสียง

วิธีดำเนินการ

1. ขั้นเตรียมการ

   1.1 ผู้วิจัยเรียกความสนใจ โดยกล่าวว่า “กลุ่มทดลอง”

   1.2 อธิบายกติกาและโจทย์จำลองสถานการณ์ เน้นการสื่อสารผ่านงานศิลปะ

2. ขั้นดำเนินการ

   2.1 นำเสนอโจทย์ให้ผู้เข้าร่วมถ่ายทอด “ช่วงเวลาที่มีความสุขในการทำงาน” ด้วยภาพหรือสัญลักษณ์

   2.2 ผู้ทดลองสร้างบรรยากาศด้วยดนตรีที่ส่งเสริมความรื่นรมย์ และ สมาธิ เช่น Music Box

   2.3 ให้ผู้เข้าร่วมแลกเปลี่ยนความหมายของผลงานเป็นลำดับ และสะท้อนปัจจัยที่ทำให้เกิดความรื่นรมย์

3. ขั้นสรุป

   3.1 ให้ผู้เข้าร่วมระบุ 1 แนวทางที่จะทำทันทีเพื่อเพิ่มความรื่นรมย์ในการทำงาน

   3.2 เชื่อมโยงจากตัวอย่างสู่หลักคิดแบบนิรนัย ว่าพฤติกรรมหรือเงื่อนไขใดเอื้อต่อความรื่นรมย์ในการทำงาน และสรุปลักษณะดังนี้ “โดยความจริงแล้วงานศิลปะที่ผู้เข้าร่วมทำนั้นเป็นงานที่ทำตามคำสั่งผู้ทดลอง ตามโจทย์ที่ผู้ทำการทดลองกำหนด รวมไปถึงบรรยากาศที่ผู้ทดลองเป็นผู้สร้าง ทุกปัจจัยถูกกำหนดโดยผู้ทดลองที่ความเป็นจริงคือการจำลองสภาพการทำงานในชีวิตจริง แต่พนักงานได้ปรับทัศนคติว่างานที่ตนทำอยู่นั้นเป็นของตนเอง ผู้เข้าร่วมสร้างความรื่นรมย์ในการทำงานนั้นได้ด้วยตัวเอง จึงเกิดความเพลิดเพลิน มีความสุขกับงานตรงหน้าโดยไม่รู้ตัว”

   3.3 สรุปภาพรวมและเชื่อมโยงไปยังกิจกรรมถัดไป

การประเมินผล

1. ความสุขกับงาน: ผู้เข้าร่วมสะท้อนช่วงเวลาที่รู้สึกดีต่อการทำงาน แสดงอารมณ์เชิงบวก และทราบวิธีรักษาความสุขระหว่างทำงาน

2. มุมมองชีวิตงานเชิงบวก: ผู้เข้าร่วมมองเห็นคุณค่าและความหมายของงาน รับรู้ปัจจัยเอื้อความเป็นอยู่ที่ดี และระบุแนวทางนำไปใช้จริงในงานประจำ

แนบท้าย



กิจกรรมที่ 9 *"InkSpire"*

จุดมุ่งหมาย

เพื่อให้ผู้เข้าร่วมฯ พัฒนาแรงจูงใจภายในต่อการทำงาน (Intrinsic Work Motivation)

1. ส่งเสริมให้พนักงานขับเคลื่อนงานด้วยแรงจูงใจจากภายใน เพลิดเพลินกับกระบวนการทำงาน มองเห็นความหมายและคุณค่าที่งานมอบให้ และปรับมุมมองให้รู้สึกอยากลงมือทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยความสมัครใจ

2. ส่งเสริมให้พนักงานตั้งใจทำงานเพื่อความพึงพอใจที่เกิดจากการลงมือทำและการก้าวหน้าในทักษะ สะท้อนผลลัพธ์ที่ทำให้พนักงานภาคภูมิใจ และออกแบบวิธีทำงานให้สอดคล้องกับคุณค่าและจุดแข็งของพนักงาน

เทคนิคทางการฝึกอบรม

1. เทคนิคสะท้อนตน
2. เทคนิครอบวง
3. เทคนิคการใช้การ์ด/ภาพจากกิจกรรมก่อนหน้า

ทฤษฎีและเทคนิคทางจิตวิทยา หรือทฤษฎีอื่น ๆ

1. การเรียนรู้ทางสังคม (Bandura)
2. Narrative Psychology
3. Cognitive Behavioral Techniques (CBT Reframing)
4. Self-Determination Theory

ขนาดกลุ่ม 15 คน (กิจกรรมกลุ่ม)

เวลาที่ใช้ 20 นาที

อุปกรณ์

1. ภาพผลงานจากกิจกรรมที่ 12 ของผู้เข้าร่วมแต่ละคน
2. ปากกา
3. ใบงานสรุปสั้น 3 มิติ SDT หรือให้เขียนด้านหลังภาพ

วิธีดำเนินการ

1. ขั้นเตรียมการ

   1.1 ผู้วิจัยเรียกความสนใจ โดยกล่าวว่า “กลุ่มทดลอง”

   1.2 แจกปากกาให้พนักงาน

2. ขั้นดำเนินการ

   2.1 ให้ผู้เข้าร่วมมองภาพของตนเองเงียบ ๆ 30 วินาที พิจารณาถึงงานของตน

   2.2 เขียนตอบด้านหลังภาพตามกรอบทฤษฎีแรงจูงใจจากการกำหนดตนเอง 3 มิติ

   2.2.1 ความมีอิสระ (Autonomy): “ในการทำงานเรา ได้เลือก หรือ ตัดสินใจ ด้วยตนเอง เรื่องใด สถานการณ์เป็นอย่างไร”

   2.2.2 ความสามารถ (Competence): ในการทำงานเรารู้สึกว่า “ฉันทำได้/กำลังพัฒนา ในเรื่องหรือด้านใด”

   2.2.3 ความสัมพันธ์ (Relatedness): “ในการทำงานเรารู้สึกผูกพัน เป็นส่วนหนึ่ง หรือเชื่อมโยงกับใคร ในเหตุการณ์/สถานการณ์งานแบบใด”

2.3 ดำเนินการรอบวง ให้แต่ละคนเล่าสั้น ๆ จากภาพของตน เชื่อมโยงคำตอบทั้งสามด้าน

2.4 เก็บภาพไว้เป็นที่ระลึกของกิจกรรม

3. ขั้นสรุป

3.1 ทบทวนสิ่งที่ค้นพบในสามมิติ และเชื่อมโยงกับแรงจูงใจภายในในการทำงาน

3.2 ย้ำการนำไปใช้ในงานจริง โดยให้เลือกหนึ่งมิติที่ตนอยากเสริม และระบุการกระทำสั้น ๆ ที่จะเริ่มทำทันที

การประเมินผล

1. ความเพลิดเพลินในการทำงาน: ผู้เข้าร่วมสะท้อนประสบการณ์ทำงานที่รู้สึกสนุก ไหลลื่น และต้องการทำต่อ พร้อมระบุวิธีรักษาความเพลิดเพลินระหว่างงาน

2. ความพึงพอใจจากกิจกรรม: ผู้เข้าร่วมรับรู้ความสำเร็จและความหมายจากสิ่งที่ทำ มองเห็นผลเชิงบวกต่อตนเองและงาน พร้อมแนวทางนำไปใช้จริงในงานประจำ

กิจกรรมที่ 10 *ปัจฉิมนิเทศ (บรรยายสรุป + Implementation)*

จุดมุ่งหมาย

1. เพื่อสรุปสาระสำคัญของการทดลอง สรุปเนื้อหาเกี่ยวกับการฝึกอบรม ตระหนักประโยชน์ของการนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตจริง

2. เพื่อแจกของรางวัลผู้เข้าร่วมที่ได้คะแนนตามลำดับ แจกรางวัลทีม ขอบคุณผู้เข้าร่วม จบการทดลอง

เทคนิคทางการฝึกอบรม

1. เทคนิคบรรยาย
2. เทคนิคอภิปรายกลุ่ม

ทฤษฎีและเทคนิคทางจิตวิทยา หรือทฤษฎีอื่น ๆ

1. ทฤษฎีการวางเงื่อนไข ของ Pavlov (1972)
2. ทฤษฎีการเสริมแรง ของ Skinner (1950)
3. ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม ของ Bandura (1977)

ขนาดกลุ่ม 15 คน

เวลาที่ใช้ 10 นาที

อุปกรณ์

1. คอมพิวเตอร์
2. เครื่องฉายภาพ
3. ใบงานสรุป “สิ่งที่จะนำไปใช้จริง” คนละ 1 ชุด
4. ของรางวัลรายบุคคลและรายทีม

วิธีดำเนินการ

1. ขั้นเตรียมการ
   1.1 ผู้วิจัยเรียกความสนใจ โดยกล่าวว่า “กลุ่มทดลอง”
   1.2 แจ้งวัตถุประสงค์กิจกรรมสรุปและกำหนดเวลา
2. ขั้นดำเนินการ
   2.1 เทคนิคบรรยาย: สรุปสาระสำคัญจากทุกช่วงของโปรแกรม และเชื่อมโยงประโยชน์เชิงปฏิบัติ
   2.2 เทคนิคอภิปรายกลุ่ม: ให้ผู้เข้าร่วมสะท้อนประเด็นที่ได้เรียนรู้และแนวทางประยุกต์ใช้ในงาน
   2.3 ผู้เข้าร่วมกรอกใบงาน “สิ่งที่จะนำไปใช้จริง” ระบุ 1–2 การกระทำที่เริ่มได้ทันที
   2.4 มอบรางวัลรายบุคคลและรายทีมตามคะแนน รวมถึงกล่าวขอบคุณผู้เข้าร่วม
3. ขั้นสรุป
   3.1 เชิญผู้เข้าร่วมตัวแทนสะท้อนสั้น ๆ สิ่งที่จะนำไปใช้จริง
   3.2 ปัจฉิมนิเทศ และประกาศจบการทดลอง

การประเมินผล

1. สังเกตการณ์ให้ความร่วมมือ เสียง อารมณ์ ความถูกต้องพร้อมเพรียง
2. ตรวจความครบถ้วนของใบงานสรุป และการมีส่วนร่วมในการอภิปราย



ภาคผนวก ฉ

จริยธรรมการวิจัยในคน

COA. No. RSUERB2025-206

RSU-ERB

เอกสารรับรองโครงการวิจัย (Certificate of Approval)

โดย คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคน มหาวิทยาลัยรังสิต

เอกสารรับรองเลขที่	:	COA. No. RSUERB2025-206
ชื่อโครงการวิจัย	:	ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของพนักงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค Antecedent and Consequence Factors of Sustainable Employability of Public Utility State Enterprise Employees
ชื่อหัวหน้าโครงการวิจัย	:	นายธเนศพล คล้ายแขก
ชื่อหน่วยงานที่สังกัด	:	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
วิธีทบทวน	:	พิจารณาจริยธรรมการวิจัยในคนแบบเร่งด่วน (Expedited Review)
เอกสารที่รับรอง	:	1. แบบเสนอโครงการวิจัย 2. เอกสารชี้แจงผู้เข้าร่วมการวิจัย 3. หนังสือแสดงเจตนายินยอมเข้าร่วมการวิจัย 4. แบบสอบถาม/แบบสัมภาษณ์
วันที่รับรอง	:	25 สิงหาคม 2568 วันที่หมดอายุ : 25 สิงหาคม 2569 วันที่ต่ออายุ : ไม่เกิน 25 กรกฎาคม 2569

คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคน มหาวิทยาลัยรังสิต ได้พิจารณาและมีมติรับรองเอกสาร ดังที่ระบุไว้ข้างต้น โดยยึดหลักจริยธรรม Declaration of Helsinki, The Belmont Report, CIOMS Guideline และ International Conference on Harmonization in Good Clinical Practice หรือ ICH-GCP

RSU-ERB
25 AUG 2025

ลงนาม .....

(รองศาสตราจารย์ ดร. ปานันท์ กาญจนภูมิ)

ประธานคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคน มหาวิทยาลัยรังสิต

คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคน สำนักงานจริยธรรมการวิจัย ห้อง 504, ชั้น 5, อาคารอาทิตย์ อุไรรัตน์ (ตึก 1), มหาวิทยาลัยรังสิต
โทร. 0-2791-5728 Email: rsuethics@rsu.ac.th

COA. No. RSUERB2025-206

RSU-ERB

RSU ETHICS REVIEW BOARD

Certificate of Approval
By
Ethics Review Board of Rangsit University

COA. No.	**COA. No. RSUERB2025-206**
Protocol Title	**Antecedent and Consequence Factors of Sustainable Employability of Public Utility State Enterprise Employees**
Principle Investigator	**Thanetpol Khlaikhaek**
Affiliation	**King Mongkut's University of Technology North Bangkok**
How to review	**Expedited Review**
Approval includes	**1. Project proposal** **2. Information sheet** **3. Informed consent form** **4. Data collection form/Program or Activity plan**

Date of Approval: **25 August 2025** **Date of Expiration:** **25 August 2026**

Date of Renewal: **within 25 July 2026**

The prior mentioned documents have been reviewed and approved by Ethics Review Board of Rangsit University based Declaration of Helsinki, The Belmont Report, CIOMS Guideline and International Conference on Harmonization in Good Clinical Practice or ICH-GCP

RSU-ERB
25 AUG 2025

Signature.....

(Associate Professor Dr. Panan Kanchanaphum)

Chairman, Ethics Review Board for Human Research

Ethics Review Board of Rangsit University, 5th floor, Arthit Ourairat Building (Bldg.1) Rangsit University
Tel. 0-2791-5728 Email: rsuethics@rsu.ac.th

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นายธเนศพล คล้ายแขก
ชื่อดุษฎีนิพนธ์	ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของพนักงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค
สาขาวิชา	จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ
ประวัติ	**ประวัติการศึกษา :** สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ เมื่อปีการศึกษา 2565 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี หลักสูตรวิทยาศาสตร์บัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ มหาวิทยาลัยรามคำแหง เมื่อปีการศึกษา 2559 สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาสายวิทยาศาสตร์-คณิตศาสตร์ โรงเรียนสระบุรีวิทยาคม จังหวัดสระบุรี เมื่อปีการศึกษา 2555 **ประวัติการทำงาน** : ปี 2567 ถึง ปัจจุบัน ดำรงตำแหน่งอาจารย์พิเศษ ภาควิชามนุษยศาสตร์ คณะศิลปศาสตร์ประยุกต์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ปี 2565 คณะที่ปรึกษาสำรวจความพึงพอใจผู้ใช้บริการสถาบันวัคซีนแห่งชาติ (National Vaccine Institute) ปี 2565 ได้รับมอบหมายจากรายวิชาเรียนในระดับปริญญาเอกให้ฝึกงานการเป็นที่ปรึกษาองค์การ โดยองค์การที่ได้เข้าไปมีส่วนร่วม คือ บริษัท โทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) หรือ nt ปี 2564 ถึง ปัจจุบัน ดำเนินงานในลักษณะของนักจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ โดยเป็นที่ปรึกษาในแวดวงการวิจัยทางสังคมศาสตร์ จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ การบริหารธุรกิจ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการวิเคราะห์ทางสถิติ อิสระ

ปี 2560 ถึง ปัจจุบัน วิทยากรและคณะวิทยากรฝึกอบรมอิสระ ตัวอย่างเช่น บริษัท Ashimori บริษัท วิริยะประกันภัย ปฐมนิเทศนักศึกษาใหม่สาขาจิตวิทยามหาวิทยาลัยรามคำแหง กรมทหารต่อสู้อากาศยาน รักษาพระองค์ และอื่นๆ

ปี 2560 เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัท ชิครีพับบลิค จำกัด

ปี 2559 เจ้าหน้าที่สรรหาและว่าจ้าง บริษัท พีอาร์ทีอาร์ จำกัด

ปี 2557-2559 ผู้ช่วยวิทยากรฝึกอบรมอิสระ ตัวอย่างเช่น โรงเรียนสตรีวัดระฆัง โรงเรียนบางกะปิ บริษัท CCTV และอื่น ๆ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ