การสังเคราะห์องค์ความรู้เกี่ยวกับการจัดแจงในงาน

Synthesis of knowledge about Job crafting

ดาริกา ปิตุรงคพิทักษ์
นักศึกษาปริญญาเอก สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ คณะศิลปศาสตร์ประยุกต์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
Email : darikapitu@gmail.com
มานพ ชูนิล
รองศาสตราจารย์ ดร. ประจำภาควิชามนุษยศาสตร์ สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ คณะศิลปศาสตร์ประยุกต์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
Email: mnp@kmutnb.ac.th
ศจีมาจ ณ วิเชียร
รองคณบดีฝ่ายประกันคุณภาพ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ภาควิชาวิทยาศาสตร์ประยุกต์และสังคม คณะวิทยาลัยเทคโนโลยีอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
Email : sageemas@gmail.com

บทคัดย่อ

งานวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary Research) โดยมีวัตถุประสงค์1) เพื่อศึกษาคุณลักษณะของงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดแจงในงาน 2) เพื่อหาความหมายและองค์ประกอบของการจัดแจงในงาน 3) เพื่อศึกษาผลที่เกี่ยวข้องกับการจัดแจงในงาน ใช้การรวบรวมเอกสาร วิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดแจงในงาน ใช้เอกสารวิชาการที่เกี่ยวข้องกับ “Job crafting”, “Crafting a job” และ “Job design” ตามเกณฑ์การคัดเลือกเอกสารวิชาการ (Inclusion criteria) จำนวน 36 เรื่อง โดยการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ให้คำนิยาม“Job crafting” ว่าคือ “การจัดแจงในงาน” ผลการศึกษาประเด็นแรกคือคุณลักษณะของงานวิจัย พบว่าเริ่มมีการศึกษาการจัดแจงในงานตั้งแต่ปี ค.ศ. 2001 โดยพบว่าปี ค.ศ. 2011-2014 มีเอกสารวิชาการมากที่สุด โดยเป็นบทความวิจัยมากที่สุด ส่วนใหญ่เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ จำนวนผู้ร่วมเขียนเอกสารพบจำนวนผู้ร่วมเขียนเอกสาร 3 คนมากที่สุด ในขณะที่ศึกษาในทวีปยุโรปมากที่สุด ส่วนใหญ่แบ่งการจัดแจงในงานเป็น 3 องค์ประกอบ ส่วนแหล่งข้อมูลของเอกสารที่ศึกษาตัวแปรการจัดแจงในงานพบว่า Qproquest มากที่สุด ประเด็นที่สองความหมายและองค์ประกอบ ความหมายที่ใช้แบ่งออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ กลุ่มแรกได้แบ่งการจัดแจงในงานเป็น 3 องค์ประกอบ คือ ด้านงาน ด้านความสัมพันธ์ ด้านความคิด กลุ่มสองแบ่งเป็น 4 องค์ประกอบ คือ ด้านเพิ่มทรัพยากรในงานด้านโครงสร้าง ด้านเพิ่มทรัพยากรทางสังคม ด้านเพิ่มความต้องการในงานที่ทำให้เกิดความท้าทาย ด้านลดความต้องการในงานที่เป็นอุปสรรคในการทำงาน และประเด็นสุดท้ายผลที่เกี่ยวข้องกับการจัดแจงในงานพบว่าการจัดแจงในงานว่ามีผลต่อตัวบุคคลและองค์การโดยเป็นพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานในทางบวกได้แก่ ความต้องการควบคุมงานและการทำงานอย่างมีความหมาย การแสดงภาพลักษณ์ทางบวกต่องาน การปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นในการทำงาน เพื่อทำการเปลี่ยนแปลงในงานของตัวบุคคลทำให้เกิดผลลัพธ์ต่อบุคคล คือ การเปลี่ยนแปลง ความรู้ ทักษะ ภาพลักษณ์ ความเชื่อมั่นส่วนบุคคล การรับรู้

p42-54 □□□□□□ □□□□□□□□□□□□□□.indd 42 12/8/2558 BE 12:51 PM

ความสามารถของตนเอง การรับรู้การเป็นส่วนหนึ่งของงาน อัตลักษณ์ในงาน ความผูกพันในงาน ความพึงพอใจในงาน สุขภาวะ และลดความเหนื่อยหน่ายในการทำงาน เกิดผลลัพธ์ต่อองค์การ คือ ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ศักยภาพในงาน การเปลี่ยนแปลงเนื้อหาในงานและอัตราการลางานต่ำ ซึ่งการจัดแจงในงานเป็นแนวคิดใหม่ที่น่าสนใจศึกษา และในปัจจุบันนักจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การได้ทำการศึกษาการจัดแจงในงานในต่างประเทศแต่ยังไม่มีการศึกษาการจัดแจงในงานในประเทศไทย จึงทำให้ผู้วิจัยสนใจศึกษาการจัดแจงในงานในบริบทของประเทศไทยเพื่อได้องค์ความรู้ใหม่ที่จะสามารถนำไปพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การต่อไป

คำสำคัญ : การจัดแจงในงาน งานที่ต้องจัดแจง การออกแบบงาน

Abstract

This research was a documentary research for the purpose : 1) to study the characteristics of job crafting 2) to study the meaning and dimensions of job crafting 3) to study the result of job crafting. The key words applied to searching engines included “Job crafting”, “Crafting a job” and “Job design” according to the inclusion criteria of total 36 subjects. The findings yielded certain important themes. First, the characteristics of research were to start to study job crafting in the year 2001, most of the years 2011-2014 had documents , the most quantitative research papers , the most number of authors were 3 authors , the most of study in Europe , the most of job crafting was 3 dimensions and the source of documents was Qproquest. Second, the meaning and dimensions of job crafting divided 2 groups by the first group had 3 dimensions (Task crafting, Cognitive crafting and Relational crafting) and the second group had 4 dimensions (Increasing structural job resources, Increasing social job resources, Increasing challenging job demands and Decreasing hindering job demands) . The last theme concerning job crafting effect to individuals and organizations can be seen as a specific of proactive behaviors such as demand control work, meaning of the work, positive image for work, relationship with co-workers. In addition results indicated that personal outcomes were to change in knowledge, skill, self image, self confidence, self efficiency , psychological ownership, identity with job, work engagement, job satisfaction, well being and decrease burn out. The organization outcomes were performance effectiveness, efficiency, change in job content and decrease job absenteeism .Finally, the job crafting is a new approach to study and the present psychologists in Industrial and organization want to study the job crafting in foreign countries but not in Thailand. The researcher interests the job crafting in this context of knowledge base for human resources and organization development in Thailand.

Keywords : Job crafting, Crafting a job, Job design

p42-54 □□□□□□ □□□□□□□□□□□□□□.indd 43 12/8/2558 BE 12:51 PM

1. บทนำ

การศึกษาเกี่ยวกับการทำงานนั้นสิ่งสำคัญในปัจจุบันคือการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันกับคู่แข่งและสร้างความแตกต่างให้เกิดคุณค่าในงาน นั่นคือการค้นหาวิธีการเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากที่สุดรวมทั้งบุคลากรในองค์การต้องมีความพึงพอใจในงาน มีความสุข สุขภาวะในการทำงานที่ดีด้วย จึงทำให้การศึกษาการออกแบบงาน (Jop design) เข้ามาเกี่ยวข้องในการจัดการองค์การ โดยในระยะแรกการออกแบบงานมีพื้นฐานมาจากแนวคิดด้านเศรษฐศาสตร์โดยออกแบบงานในลักษณะของการแบ่งงานกันทำงานเฉพาะด้าน (Specialization) และการทำงานให้ง่าย (Simplification) เพื่อลดระยะเวลาที่พนักงานใช้ในการเรียนรู้วิธีการทำงานและประหยัดเวลาโดยพนักงานไม่จำเป็นต้องสับเปลี่ยนหน้าที่หรืออุปกรณ์ระหว่างปฏิบัติงาน ต่อมา Taylor (1911) ได้เสนอแนวคิดการบริหารแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) ซึ่งพัฒนามาจากแนวคิดการศึกษาเวลาและการเคลื่อนไหวของพนักงาน (Time and Motion) และทำการวิเคราะห์เพื่อค้นหาวิธีการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุดและใช้เวลาน้อยที่สุด ในขณะที่การศึกษาของ Herzberg (1968) ได้ให้ความสำคัญกับการเพิ่มคุณค่างาน (Job enrichment) โดยการเพิ่มความรับผิดชอบในงาน และอิสระในการตัดสินใจและการควบคุมงาน ซึ่งวิธีการนี้มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน (Motivator- hygiene theory) ซึ่งต่อมา Hackman และ Oldham (1980) ได้พัฒนาทฤษฎีคุณลักษณะของงานขึ้นซึ่งได้รับความนิยมในการนำประยุกต์ใช้ในการออกแบบงานเพื่อส่งเสริมให้พนักงานเกิดแรงจูงใจ ความผูกพันในงาน และความพึงพอใจในงาน และได้คิดเครื่องมือสำหรับวิเคราะห์งาน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการวิเคราะห์ปรับปรุงงานและออกแบบงานใหม่

นอกจากนั้นการออกแบบงานเป็นการสื่อสารของพนักงานที่เขียนรายละเอียดของงานตาม คำบรรยายลักษณะงาน (Job description) จึงทำให้ได้งาน (Tasks) ความรับผิดชอบในงาน (Responsibilities) และการรายงานความสัมพันธ์ในงาน (Relationships) ที่เป็นลักษณะคงที่ พนักงานที่ทำงานลักษณะคล้ายๆกันก็จะเขียนแบบเดิมๆ จากการออกแบบงานแบบดั้งเดิม (Traditionally) จะใช้การออกแบบงานแบบ บนลงล่าง Top-down และควบคุมการทำงานเป็นโครงสร้างแบบตามลำดับชั้น (Bureaucratic control) การออกแบบงานโดยฝ่ายบริหารจะให้งานที่เหมาะกับทุกคนเหมือนกัน แต่ไม่ได้ให้งานตามความถนัด ความต้องการ แรงจูงใจ และความชื่นชอบส่วนบุคคลของพนักงาน (Hornung et al., 2010) ดังนั้นการออกแบบการทำงานแบบดั้งเดิมทำให้ไม่เป็นที่พอใจทำให้โอกาสในการดำเนินการทำงานของบุคคลที่จะแสดงความสามารถที่แท้จริงน้อยลง จึงได้มีการนำเอาการจัดการในงานแบบอื่นเข้ามาช่วยเพื่อให้เกิดการทำงานที่ดีขึ้นภายในองค์การ และมีความสำคัญต่อการทำงานอย่างมีความหมายที่สามารถปฏิบัติได้จริงไม่ใช่เป็นเพียงลักษณะงาน โดยทั่วไปเป็นการออกแบบงานสามารถสร้างความหมายทางบวกในการทำงาน (Wrzesniewski et al., 2013) และโครงสร้างของอัตลักษณ์ทางบวกในองค์การเพื่อพัฒนาองค์การต่อไปได้

แนวคิดเกี่ยวกับการออกแบบงานแบบใหม่ได้รับความสนใจจากนักวิชาการและนักจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การอย่างต่อเนื่องและทำการศึกษาเพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติที่ดีในองค์การ เพราะการออกแบบงานที่ดีจะทำให้พนักงานมีสุขภาวะที่ดี ซึ่งนำไปสู่ความสำเร็จเมื่อแต่ละคนมีความท้าทายในงานและมีการพัฒนาบุคลิกภาพที่นำไปสู่ความก้าวหน้า โดยการออกแบบงานได้อธิบายถึง งาน ทักษะและบทบาทโครงสร้างขององค์การ ทำให้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์การต่อผลการปฏิบัติงาน (Grant & Parker, 2009) กระบวนการออกแบบงานอาจเป็นการบริหารซึ่งทำให้องค์การสามารถสร้างงานและเลือกคนที่มีความถูกต้องทั้ง ความรู้ ความสามารถในแต่ละงาน บทบาทในแต่ละคน การออกแบบงานแนวใหม่ในแต่ละบุคคล นั่นคือ “Job crafting” โดยผู้วิจัยได้ให้คำนิยามว่าคือ “การจัดแจงในงาน” เพราะเป็นการออกแบบงานโดยพนักงานเองโดยมีการเริ่มการเปลี่ยนแปลงงานในแนวทางที่ดีกว่าซึ่งสามารถใช้ความสามารถและทำให้เกิดความพึงพอใจแก่พนักงาน (Wrzesniewski &Dutton,2001;Berg et al.,2008) โดยแนวคิดการจัดแจงในงานเป็นแนวคิดที่ใหม่ที่นักวิชาการกำลังให้ความสนใจศึกษาในปัจจุบัน

แนวคิดการจัดแจงในงานเริ่มต้นจาก Wrzesniewski และ Dutton (2001) ได้เสนอแนวคิดโดยอธิบายถึง

p42-54 □□□□□□ □□□□□□□□□□□□□□.indd 44 12/8/2558 BE 12:51 PM

การจัดแจงในงาน (Job crafting) คือ การเปลี่ยนแปลงขอบเขตและเงื่อนไขเกี่ยวกับ ด้านงาน (Task) คือ การเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลงจำนวนหรือชนิดของงาน อาจเสนองานใหม่ที่เหมาะกับทักษะและความสนใจของพนักงาน ด้านความสัมพันธ์ (Relational) คือการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน อาจเริ่มต้นเชิงรุกเกี่ยวกับการสร้างความเป็นเพื่อนกับคนอื่นที่มีลักษณะทักษะหรือความสนใจที่คล้ายๆ กัน และด้านความคิด (Cognitive) คือการเปลี่ยนแปลง รูปแบบงานและความสัมพันธ์ที่พนักงานทำต่องานและมองว่าสิ่งที่ทำว่ามีความหมาย โดยมีความพยายามที่จะทำงานอย่างเห็นคุณค่าของสิ่งที่ทำเพื่อให้ประสบความสำเร็จขององค์การ การจัดแจงของพนักงานอย่างเฉพาะเจาะจง คือ แรงจูงใจแต่ละบุคคลทำให้เกิดการลงมือปฏิบัติ การจัดแจงในงาน เกิดจากความต้องการการควบคุมงาน ความต้องการภาพลักษณ์ด้านบวกและความต้องการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น อีกทั้งโอกาสที่บุคคลสามารถจัดแจงในงานและตัดสินใจในรูปแบบงานของตนเอง และบุคคลและองค์การต้องมีส่วนร่วมจึงจะทำให้เกิดผลลัพธ์ที่น่าพอใจ (Wrzesniewski& Dutton, 2001) เพื่อแสดงบทบาทในเชิงรุกในการออกแบบงานของตนเอง พฤติกรรมการจัดแจงในงานนำไปสู่ผลลัพธ์ทางด้านบวก ได้แก่ ทำให้เกิดความผูกพันในงาน ความพึงพอใจในงาน ความยืดหยุ่น และการประสบความสำเร็จ (Berg et al.,2007) อีกทั้งการจัดแจงในงานเป็นพฤติกรรมที่ขับเคลื่อนด้วยพนักงานมากกว่าฝ่ายบริหารจัดการ (Grant & Ashford 2008)

นอกจากนั้น Tim, Bakker และ Derks (2012) พัฒนาแนวคิด มโนทัศน์ของการจัดแจงในงานตามโมเดลความต้องการในงานและทรัพยากรในงาน Job Demand-Resource: JD-R model (Demorouti & Bakker &,2013) ซึ่งช่วยขยายความชัดเจนเกี่ยวกับแนวคิดการจัดแจงในงานเพื่อออกแบบงานได้อย่างเหมาะสม โดยอธิบายการจัดแจงในงานในช่วงเวลาปกติและให้ความสนใจกับพฤติกรรมที่แสดงออกของแต่ละบุคคลในการออกแบบงาน เป็นพฤติกรรมการจัดแจงในงานสามารถประยุกต์ในองค์การเพื่อกระตุ้นการออกแบบงานระดับบุคคลอย่างเฉพาะเจาะจงตามคุณลักษณะของงาน และความแตกต่างของแต่ละคนเพื่ออธิบายการจัดแจงในงานของพนักงาน พนักงานสามารถเปลี่ยนแปลงระดับความต้องการในงานและทรัพยากรในงานของพวกเขาได้ โดย Tim และ Bakker (2010) ; Tims, Bakker, และ Derks (2012) ; Rokitowski (2012); Nielsen, Abildgaard (2012) ได้อธิบายการจัดแจงในงานไปในแนวทางเดียวกัน คือ การออกแบบงานของพนักงานในขอบเขตโดยมีความอิสระในการแก้ไข และปรับปรุงงานให้มีความเหมาะสมกับแต่ละบุคคลในลักษณะงานและความต้องการในงานโดยใช้ทักษะ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและกระบวนการความคิดเพื่อให้เกิดความสามารถและความพึงพอใจในงาน ซึ่งประกอบไปด้วย 4 องค์ประกอบ คือ 1. เพิ่มทรัพยากรในงานด้านโครงสร้าง (Increasing structural job resources) เช่น ความมีอิสระและความหลากหลายในงานของพนักงาน 2. เพิ่มทรัพยากรทางสังคม (Increasing social job resources) เช่น การสนับสนุนทางสังคมและการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่พนักงาน 3. เพิ่มความต้องการในงานที่ทำให้เกิดความท้าทาย (Increasing challenging job demands) เช่น การมีโปรเจคใหม่ๆ 4. ลดความต้องการในงานที่เป็นอุปสรรคในการทำงาน (Decreasing hindering job demands) เช่น ลดงานที่มีความหมายน้อยลง การจัดแจงในงานเป็นพฤติกรรมเชิงรุกโดยพนักงานจะเริ่มเปลี่ยนแปลงระดับความต้องการในงานและทรัพยากรในงานซึ่งจะช่วยให้พนักงานเหมาะสมกับงานในด้านความรู้ส่วนบุคคล ทักษะ และความสามารถการจัดการงานได้ตามความต้องการ

การจัดแจงในงานเป็นสิ่งที่พนักงานเริ่มต้นเปลี่ยนแปลงและทำให้งานมีความชัดเจนขึ้นนำไปสู่ความสุขในการทำงานและเป้าหมายที่ตั้งไว้ งานวิจัยจำนวนมากศึกษาเกี่ยวกับการจัดแจงในงาน (Wrzesniewski & Dutton .2001; Lyons 2008 ; Berg et al. 2010 ; Rokitowski .2012; Chen,Yen & Tsai,F.2014) จนกระทั่งถึงปัจจุบันและมีความพยายามในการพัฒนาการวัดการจัดแจงในงานที่เฉพาะเจาะจงต่อประชากรที่สนใจ เช่น กลุ่มโรงงานอุตสาหกรรม (Ghitulescu. 2006), ครู (Leana et al. 2009), พนักงานโรงงาน (Nielsen and Abildgaard .2012) และประชากรวัยทำงานทั่วไป (Tim et al.2012) ดังนั้นการจัดแจงในงานเป็นกระบวนการที่พนักงานใช้เพิ่มประสบการณ์ในงานจากการทำงาน Tims et al. (2012),

p42-54 □□□□□□ □□□□□□□□□□□□□□.indd 45 12/8/2558 BE 12:51 PM

Petrou et al. (2012), Neilsen & Abildgaard (2012) ได้อธิบายถึงงานวิจัยที่ยังศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการจัดแจงในงานและผลลัพธ์ในการทำงานของพนักงาน รวมทั้งสุขภาวะของพนักงาน

เนื่องจากเป็นแนวคิดเริ่มต้นในการศึกษาการจัดแจงในงานซึ่งเป็นแนวคิดใหม่และยังไม่เคยศึกษามาก่อนในประเทศไทย เพื่อให้ได้องค์ความรู้ชัดเจนและสามารถขยายเพิ่มเติมในบริบทที่แตกต่างกันในองค์การที่อยู่ในประเทศไทยจึงเน้นศึกษาในเรื่องของคุณลักษณะของงานวิจัย ความหมายและองค์ประกอบและผลของการจัดแจงในงาน ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ

1) ศึกษาคุณลักษณะของงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดแจงในงาน

2) หาความหมายและองค์ประกอบของการจัดแจงในงาน

3) ศึกษาผลที่เกี่ยวข้องกับการจัดแจงในงาน

โดยการรวบรวมเอกสาร วิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดแจงในงาน นำมาวิเคราะห์จัดหมวดหมู่สาระตามประเด็นที่กำหนด แล้วเสนอผลในเชิงสังเคราะห์

3. วิธีการดำเนินวิจัย

การศึกษาครั้งนี้ใช้การวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary Research) เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการศึกษาและค้นคว้าจากเอกสารทางวิชาการ ตำรา ตลอดจนผลงานวิจัยประเภทต่าง ๆ รวมทั้ง ข้อมูลจากการค้นคว้าทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์หรือข้อมูลที่ได้มาจากเว็บไซต์ทางอินเทอร์เน็ต โดยเลือกเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการจัดแจงในงาน เพื่อนำมาใช้ในกระบวนการพื้นฐานขององค์ความรู้ในทางวิชาการเกี่ยวกับการจัดแจงในงาน

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ คือ กลุ่มตัวอย่างเอกสารและงานวิจัยที่เป็นเกี่ยวกับการจัดแจงในงานตั้งแต่ปี ค.ศ. 2001–2014 จำนวน 36 เรื่อง โดยคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การสืบค้นเอกสารทางวิชาการและผลงานวิจัยที่เกี่ยวกับการจัดแจงในงาน (Job crafting)

1. แหล่งข้อมูลงานวิจัย (Data source) แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการสืบค้นทรัพยากรสารสนเทศ (Information Resource) มาจากในประเทศไทยและต่างประเทศ โดยการสืบค้นงานวิจัยและหลักฐานอ้างอิงทางวิชาการดังกล่าวมาจากฐานข้อมูลอิเลคทรอนิกส์ (Electronic Resource) โดยฐานข้อมูลที่เลือกใช้มีดังนี้

(1) สืบค้นงานวิจัยและหลักฐานทางวิชาการจากงานวิจัย วิทยานิพนธ์ และบทความทางวิชาการจากฐานข้อมูลของห้องสมุดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ (http://library.kmutnb.ac.th) เอกสารฉบับเต็มในรูปแบบอิเลกทรอนิกส์รวมทั้งแหล่งข้อมูลของหน่วยงานหรือสถาบันอื่น ได้แก่ ห้องสมุดมหาวิทยาลัยมหิดล (www.li.mahidol.ac.th) และห้องสมุดมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

(2) สืบค้นงานวิจัยและหลักฐานอ้างอิงทางวิชาการ โดยการค้นคว้าด้วยตนเองจากห้องสมุดของมหาวิทยาลัย

(3) สืบค้นจากบรรณานุกรมท้ายบทของงานวิจัยแต่ละเรื่องแล้วนำไปสืบค้นงานวิจัยต้นฉบับต่อไป

2. กำหนดคำสำคัญในการสืบค้น (Key word) คำสาคัญที่ใช้ในการสืบค้นงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัญหาที่สนใจ ได้แก่ “Job crafting ” , “ Crafting a job ” และ “ Job design”

3. ดำเนินการคัดเลือกเอกสารทางวิชาการและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่ค้นคว้าโดยใช้เกณฑ์การคัดเลือกงานวิจัย (Inclusion criteria) ใช้เกณฑ์ในการพิจารณาคัดเลือกงานวิจัย ดังนี้

(1) ชนิดหรือประเภทของงาน เป็น หนังสือ งานวิจัย วิทยานิพนธ์ บทความวิจัย บทความเอกสารในประเทศไทยและต่างประเทศที่ศึกษาเกี่ยวกับตัวแปรที่ค้นคว้า

(2) ระยะเวลาที่รายงานผล/ ตีพิมพ์ เป็นงานวิจัยและหลักฐานอ้างอิงทางวิชาการจากแหล่งข้อมูลที่รายงานผล/ ตีพิมพ์ ตั้งแต่ ค.ศ. 2001-2014 เนื่องจากการจัดแจงเริ่มมีการศึกษาครั้งแรก ค.ศ. 2001

p42-54 □□□□□□ □□□□□□□□□□□□□□.indd 46 12/8/2558 BE 12:51 PM

2. กำหนดประเด็นที่ต้องการศึกษาและแนวทางการสังเคราะห์ข้อมูลในหัวข้อเรื่องการจัดแจงในงาน จากการทบทวนวรรณกรรมและสืบค้นหลักฐานเชิงประจักษ์ มีงานวิจัยและหลักฐานอ้างอิงทางวิชาการที่นำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์ทั้งหมด 36 เรื่อง ที่ผ่านเกณฑ์ โดยเป็นเอกสารจากต่างประเทศทั้งหมดกำหนดขอบเขตของข้อมูลเพื่อเป็นแนวทางในการวิเคราะห์และสังเคราะห์งานวิจัย

3. ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดแจงในงาน ในเชิงเนื้อหา (Content analysis) และตรวจสอบความถูกต้องโดยวิธีการให้สอดคล้องกับตัวแปรที่ศึกษาและวัตถุประสงค์ของการวิจัย

ตารางที่ 1 ผลการสืบค้นเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการจัดแจงในงานตรงตามเกณฑ์ (36 เรื่อง)

ชนิดของเอกสาร	สืบค้นได้ (เรื่อง)	ผ่านเกณฑ์ (เรื่อง)	ร้อยละ (100)
บทความเอกสาร (Review articles)	13	9	25
บทความวิจัย (Research articles)	20	17	47.2
วิทยานิพนธ์ระดับปริญญาโท (Master degree thesis)	4	3	8.3
วิทยานิพนธ์ระดับปริญญาเอก (Ph.D. thesis)	5	5	13.9
หนังสืออิเลกทรอนิกส์ (Book online)	2	2	5.6

4. สรุปผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์งานวิจัยและหลักฐานอ้างอิงทางวิชาการ เพื่อศึกษาการจัดแจงในงานโดยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) สามารถสรุปผลการศึกษาได้ 3 ประเด็นหลัก คือ 1) คุณลักษณะของงานวิจัย 2) ความหมายและองค์ประกอบ 3) ผลที่เกี่ยวข้องการจัดแจงในงาน

1) คุณลักษณะของงานวิจัย ผลจากการศึกษาการจัดแจงในงานให้ข้อค้นพบว่าปีที่ศึกษาตัวแปรการจัดแจงในงาน ตั้งแต่ปี ค.ศ. 2001- 2014 (36 เรื่อง) พบว่า ปี ค.ศ. 2011-2014 มีเอกสารวิชาการมากที่สุดจำนวน 22 เรื่อง รองลงมาคือปี ค.ศ. 2006-2010 จำนวน 13 เรื่อง และปี ค.ศ. 2001-2005 จำนวน 1 เรื่อง โดยเป็นบทความวิจัยมากที่สุดจำนวน 17 เรื่อง รองลงมาคือบทความเอกสารจำนวน 9 เรื่อง วิทยานิพนธ์ระดับปริญญาเอก จำนวน 5 เรื่อง วิทยานิพนธ์ระดับปริญญาโท จำนวน 3 เรื่อง และหนังสืออิเลกทรอนิกส์จำนวน 2 เรื่อง ส่วนชนิดของงานวิจัยศึกษาตัวแปรการจัดแจงในงาน (25 เรื่อง) พบว่า งานวิจัยเชิงปริมาณมีมากที่สุดจำนวน 18 เรื่อง รองลงมาคืองานวิจัยเชิงคุณภาพ จำนวน 4 เรื่อง และงานวิจัยวิธีผสมผสานจำนวน 3 เรื่อง จำนวนผู้ร่วมเขียนเอกสารที่ศึกษาตัวแปรการจัดแจงในงาน พบจำนวนผู้ร่วมเขียนเอกสาร 3 คน มากที่สุดจำนวน 14 เรื่อง รองลงมาคือจำนวนผู้ร่วมเขียนเอกสาร 1 คน จำนวน 11 เรื่อง จำนวนผู้ร่วมเขียนเอกสาร 2 คน จำนวน 6 เรื่อง จำนวนผู้ร่วมเขียนเอกสาร 4 คน จำนวน 3 เรื่อง และจำนวนผู้ร่วมเขียนเอกสาร 5 คน จำนวน 2 เรื่อง ตามลำดับ ในขณะที่ทวีปที่ศึกษาตัวแปรการจัดแจงในงานพบทวีปยุโรปมากที่สุดจำนวน 16 เรื่อง รองลงมาคือทวีปอเมริกา จำนวน 14 เรื่อง ทวีปเอเชีย จำนวน 4 เรื่อง และทวีปออสเตรเลีย จำนวน 2 เรื่องตามลำดับ อีกทั้งจำนวนองค์ประกอบที่ศึกษาตัวแปรการจัดแจงในงานพบจำนวนองค์ประกอบ 3 องค์ประกอบมากที่สุดจำนวน 18 เรื่อง รองลงมาคือจำนวน 4 องค์ประกอบจำนวน 4 เรื่อง จำนวนองค์ประกอบ 2 องค์ประกอบ จำนวน 3 เรื่อง และจำนวนองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบจำนวน 2 เรื่อง ตามลำดับ ส่วนแหล่งข้อมูลของเอกสารที่ศึกษาตัวแปรการจัดแจงในงานพบว่า Qproquest มากที่สุดจำนวน 6 เรื่อง รองลงมาคือ Umich.edu และ Ebscohost อย่างละจำนวน 4 เรื่อง Arnoldbakker.com และ Wiley.com อย่างละจำนวน 3 เรื่อง Emeraldinsight Sciencedirect และScopus จำนวน 2 เรื่อง และอื่นๆ แหล่งละ 1 เรื่อง จำนวน 10 เรื่อง ตามลำดับ

p42-54 □□□□□□ □□□□□□□□□□□□□□.indd 47 12/8/2558 BE 12:51 PM

2) ความหมายและองค์ประกอบ

จากเอกสารวิชาการและงานวิจัยของ Wrzesniewski & Dutton (2001); Ghitulescu (2006); Lyons,(2008) ;Berg, Dutton &Wrzesniewski (2008); Laurence (2010); Berg, Wrzesniewski & Dutton (2010) ; Volman (2011) ; Ko (2011); James & Suresh (2013); Berg, Dutton & Wrzesniewski (2013) ; Slemp & Vella-Brodrick (2013); Wrzesniewski, LoBuglio, Dutton &Berg (2013); Kirkendall (2013); Lu, Wang, Lu, Du & Bakker (2014) ได้ให้ความหมายของการจัดแจงในงานไปในแนวทางเดียวกัน คือ การเปลี่ยนแปลงทางกายภาพและความคิดของแต่ละบุคคลในการทำงานในแต่ละงานหรือความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายใต้ขอบเขตของงาน การเปลี่ยนแปลงทางกายภาพเป็นการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบขอบเขตหรือจำนวนในงาน ในขณะที่การเปลี่ยนแปลงทางความคิดเป็นการเปลี่ยนแปลงที่คนๆหนึ่งมองเกี่ยวกับงานนั้นๆ และการเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในการทำงาน การจัดแจงในงานประกอบไปด้วย 3 องค์ประกอบ คือ 1. ด้านงาน (Task crafting) 2. ด้านความสัมพันธ์ (Relational crafting) และ 3. ด้านความคิด (Cognitive crafting) โดยลักษณะดังกล่าวป็นพฤติกรรมเชิงรุกทางบวกของพนักงานที่องค์การต้องการให้เกิดขึ้นกับบุคคลเพื่อทำให้องค์การเกิดผลลัพธ์ด้านบวก เช่น ความผูกในงาน ผลการปฏิบัติงาน ความพึงพอในงาน สุขภาวะ เป็นต้น

ยังมีงานวิจัยของ Leana, Appelbaum & Shevchuk (2009); Chen ,Yen & Tsai (2014) ได้ให้ความหมายการจัดแจงในงานในมุมมองที่ต่างออกไปโดยให้ความหมายของการจัดแจงในงานว่าคือ การที่บุคคลสามารถเปลี่ยนแปลงในงานของพวกเขาและการร่วมมือในการจัดการเปลี่ยนแปลงงานร่วมกับผู้อื่น ร่วมกันเสนอและปฏิบัติตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งประกอบไปด้วยองค์ประกอบ 2 องค์ประกอบ คือ 1. ด้านส่วนบุคคล (Individual crafting) และ 2. ด้านความร่วมมือ (Collaborative crafting)

ในความหมายและองค์ประกอบอีกแนวทางหนึ่งที่ Tim & Bakker (2010) ; Tims, Bakker, & Derks (2012) ; Petrou, Demerouti, Peeters, Schaufeli & Hetland (2012); Arts (2012); Rokitowski (2012); Nielsen & Abildgaard (2012); Bakker, Tims & Derks (2012); Tims, Bakker, Derks & van Rhenen (2013); Tims, Bakker & Derks (2013); Petrou, Demerouti & Schaufeli (2013) ได้ให้ความหมายของการจัดแจงในงานไปในแนวทางเดียวกัน โดยพัฒนาแนวคิด การจัดแจงในงานมาจากโมเดลความต้องการในงานและทรัพยากรในงาน Job Demand- Resouce: JD-R model และอธิบายการจัดแจงในงาน คือ การออกแบบงานของพนักงานในขอบเขตโดยมีความอิสระในการแก้ไข และปรับปรุงงานให้มีความเหมาะสมกับแต่ละบุคคลในลักษณะงานและความต้องการในงานโดยใช้ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และกระบวนการความคิดเพื่อให้เกิดความสามารถและความพึงพอใจในงาน ซึ่งประกอบไปด้วยองค์ประกอบ 4 องค์ประกอบ คือ 1. เพิ่มทรัพยากรในงานด้านโครงสร้าง (Increasing structural job resources) เช่น ความมีอิสระและความหลากหลายในงานของพนักงาน 2. เพิ่มทรัพยากรทางสังคม (Increasing social job resources) เช่น การสนับสนุนทางสังคมและการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่พนักงาน 3. เพิ่มความต้องการในงานที่ทำให้เกิดความท้าทาย (Increasing challenging job demands) เช่น การมีโปรเจคใหม่ๆแก่พนักงาน 4. ลดความต้องการในงานที่เป็นอุปสรรคในการทำงาน (Decreasing hindering job demands) เช่น ลดงานที่มีความหมายน้อยลง การจัดแจงในงานเป็นพฤติกรรมเชิงรุก โดยพนักงานจะเริ่มเปลี่ยนแปลงระดับความต้องการในงานและทรัพยากรในงานซึ่งจะช่วยให้พนักงานเหมาะสมกับงาน ในด้านความรู้ส่วนบุคคล ทักษะ และความสามารถการจัดการงานได้ตามความต้องการ และต่อมางานวิจัยของ Nielsen & Abildgaard (2012) ได้เพิ่มองค์ประกอบของการจัดแจงในงานมาอีก 1 องค์ประกอบ ได้แก่ ลดความต้องการในงานด้านสังคม(Decreasing social job demands)

3) ผลที่เกี่ยวข้องกับการจัดแจงในงาน

งานวิจัยที่ทำการศึกษาเกี่ยวกับการจัดแจงในงานหลายๆ งานวิจัย ทำให้ทราบว่าการจัดแจงในงานมีผลต่อทั้งตัวบุคคลและองค์การในหลายด้าน ได้แก่งานวิจัยของ Ghitulescu (2006) ทำการทดสอบตัวทำนาย ได้แก่ ทักษะงานที่มีความซับซ้อน และงานที่ต้องมีความระมัดระวัง ผลลัพธ์ที่ได้คือ ความพึงพอใจในงาน ความจงรักภักดีต่อ

p42-54 □□□□□□ □□□□□□□□□□□□□□.indd 48 12/8/2558 BE 12:51 PM

องค์การ การทำงานที่มีประสิทธิภาพ และอัตราการลาต่ำ พบว่า พฤติกรรมการจัดแจงในงานและหัวหน้างานส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน ผลลัพธ์ที่ศึกษาแสดงให้เห็นว่า ทักษะของพนักงานทำนายการจัดแจงในงานด้านงาน ส่วนงานที่ซับซ้อนทำนายการจัดแจงในงานด้านความคิด และงานที่ต้องการความรอบคอบทำนายการจัดแจงในงานด้านความสัมพันธ์และเมื่อมีการติดตามผลยังพบว่าการจัดแจงในงานด้านงานและด้านความสัมพันธ์ส่งผลทางบวกต่อประสิทธิภาพของงานและคุณภาพของงาน ส่วนการจัดแจงในงานด้านความคิดส่งผลทางบวกต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันในงาน การจัดแจงในงานด้านงานสามารถทำนายความผูกพันในงาน ส่วนการศึกษาของ Lyons (2008) ทำศึกษาการจัดแจงในงานและความแตกต่างของบุคคล พบว่ามีความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างการออกแบบงาน และภาพลักษณ์ของบุคคล การรับรู้การควบคุม และการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง นำไปสู่ความพยายามในการจัดแจงในงานและพิจารณาจำนวนพฤติกรรมการจัดแจงในงานมีผลโดยตรงต่องานและความสัมพันธ์ที่มีต่องาน อีกทั้งงานวิจัยของ Leana, Appelbaum และ Shevchuk (2009) ผลพบว่าผู้ที่จัดแจงในงานมีผลต่อคุณภาพในชั้นเรียน แสดงให้เห็นถึงการจัดแจงในงานด้านส่วนบุคคลและด้านการร่วมมือการจัดแจงในงาน ด้านการร่วมมือการจัดแจงในงานมีความแตกต่างกันของโครงสร้าง นอกจากนั้นยังพบว่าการจัดแจงในงานด้านการร่วมมือการจัดแจงในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน

ผลการศึกษาของ Tim, Bakker และ Derks (2010) พบว่า การเพิ่มทรัพยากรในงานส่งผลทางบวกต่อสุขภาวะของพนักงาน (เพิ่มความผูกพันในงานและความพึงพอใจในงาน และลดความเหนื่อยหน่ายในการทำงาน) และการจัดแจงในงานส่งทางตรงต่อการเพิ่มความต้องการในงานที่ทำให้เกิดความท้าทาย การจัดแจงในงานของพนักงานมีผลทางบวกต่อสุขภาวะและเมื่อพนักงานได้รับการเสนอโอกาสในการจัดแจงงานของพวกเขา และเมื่อปี ค.ศ. 2012 ได้ทำการศึกษาเพิ่มเติมผลพบว่าการจัดแจงในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อระดับของผู้ร่วมงาน ต่อความผูกพันในงาน ความสามารถของพนักงานและผลการปฏิบัติงาน ต่อมา Tims และคณะ (2013) ศึกษาการจัดแจงในงานในระดับบุคคลและระดับทีมส่งผลต่อความผูกพันธ์ในงานและผลการปฏิบัติงานผลพบว่าการจัดแจงในงานทั้งระดับบุคคลและระดับทีมส่งผลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานภายใต้บทบาทสื่อของความผูกพันในงาน อีกทั้งการจัดแจงในงานระดับทีมส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล อีกทั้งยังศึกษาต่อมาในระยะยาวเพื่อทดสอบผลของการจัดแจงในงานต่อความต้องการในงาน ทรัพยากรในงานและสุขภาวะ ผลพบว่าการทดสอบโมเดลสมการโครงสร้างแสดงให้เห็นว่าการเพิ่มทรัพยากรในงานด้านโครงสร้าง และการเพิ่มทรัพยากรทางสังคม ส่งผลเพิ่มขึ้นในระยะเวลาต่อมา ผลพบการเพิ่มขึ้นของทรัพยากรในงานส่งผลทางบวกต่อสุขภาวะของพนักงานจึงสรุปได้ว่าการจัดแจงในงานของพนักงานส่งผลทางบวกต่อสุขภาวะซึ่งทำให้พนักงานเกิดโอกาสในการจัดแจงในงานของพวกเขา

งานวิจัยของ Berg, Wrzesniewski และ Dutton (2010) ผลพบว่าการรับรู้โอกาสของกลุ่มมีความสัมพันธ์ต่อการปรับตัวที่จะทำให้ประสบความสำเร็จ ดังนั้นพนักงานที่อยู่ในระดับสูงจะปรับตัวตามความคาดหวังของพวกเขาเอง และพฤติกรรมที่จะทำให้เกิดการรับรู้โอกาสในการจัดแจงในการทำงานในที่ทำงาน ส่วนพนักงานที่อยู่ในระดับต่ำกว่าจะปรับตัวตามความคาดหวังของผู้อื่นและพฤติกรรมการสร้างโอกาสในการจัดแจงในงานต่ำกว่า การศึกษาบทความเอกสารเกี่ยวกับมโนทัศน์ ของ Kira, Eijnatten และ Balkin (2010) พบว่าความร่วมมือในการจัดแจงในงานช่วยสร้างความยั่งยืนในงาน พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เกิดจากเรียนรู้และการส่งผ่าน ทำให้เกิดความสามารถการทำงานอย่างยั่งยืนของพนักงาน ของ Volman (2011) ผลยังพบว่าความมีอิสระในการทำงานไม่เป็นตัวแปรกำกับ แต่ความมีอิสระในการทำงานส่งผลทางตรงต่อการจัดแจงในงาน และ ทั้งความมีอิสระในการทำงานและความเป็นสายอาชีพสามารถทำนายพฤติกรรมการจัดแจงในงาน ของ Ko (2011) ศึกษาการจัดแจงในงานจากประสบการณ์ทำงานที่เหมาะสม ผลพบว่า ความสำคัญของความเหมาะสมของทรัพยากรในงานช่วยส่งเสริมทำให้เกิดการจัดแจงในงานที่ส่งผลให้เกิดการลื่นไหล (Flow) และอารมณ์ด้านบวกต่อการทำงาน ส่วน Petrou และ คณะ (2012) ศึกษาวิจัยกับกลุ่มตัวอย่างจากหลากหลายองค์การผลพบว่าการทำงานในแต่ละวันที่มี

p42-54 □□□□□□ □□□□□□□□□□□□□□.indd 49 12/8/2558 BE 12:51 PM

ความกดดันสูงและมีความอิสระในการทำงานสูง ส่งผลต่อการจัดแจงในงานเพื่อค้นหาทรัพยากรในงานสูงและการลดความต้องการในงานต่ำ อีกทั้งผลพบการทำงานที่ท้าทายสูงจะส่งผลทางบวกต่อความผูกพันในงาน

ส่วนการทดสอบโมเดลการจัดแจงในงาน ของ Arts (2012) ตามกรอบของโมเดล ความต้องการในงาน-ทรัพยากรในการทำงาน ผลพบการจัดแจงในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของเพื่อนร่วมงาน โดยด้านการค้นหาทรัพยากรและความท้าทายในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อการปรับตัวพนักงานต่อการเป็นสมาชิกของทีม ในขณะที่ Bakker, Tims, และ Derks (2012) ผลพบว่าการทดสอบโมเดลสมการโครงสร้างของบุคลิกภาพเชิงรุกและผลการปฏิบัติงานภายใต้บทบาทของการจัดแจงในงานและความผูกพันในงานมีความสอดคล้องกับหลักฐานเชิงประจักษ์ที่เข้มแข็ง อีกทั้งพนักงานที่มีบุคลิกภาพเชิงรุกส่งผลต่อการจัดแจงในงาน ส่วนการจัดแจงในงานสามารถทำนายความผูกพันในงานและผลการปฏิบัติงานของเพื่อนร่วมงาน การศึกษาของ Slemp และ Vella-Brodrick (2013) ทำการศึกษาผลยังพบว่าการจัดแจงในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมเชิงรุก (พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ จุดเด่นความสอดคล้องต่อเป้าหมายที่ตนเองตั้งไว้) และความสัมพันธ์ทางบวกกับการทำงาน (ความพึงพอใจในงาน ความกระตือรือร้นในงานและความรู้สึกทางบวก) และยังได้ศึกษาเพิ่มเติมในส่วนของโมเดลสมการโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างการจัดแจงในงาน ความพึงพอใจความต้องการภายใน และสุขภาวะของพนักงาน ผลพบว่าการจัดแจงในงานทำนายความพึงพอใจความต้องการภายในและทำนายสุขภาวะของพนักงาน

ขณะที่ Kirkendall (2013) ได้ศึกษาบทบาทของการจัดแจงในงานภายใต้การทำงานให้มีความสุข ผลพบการจัดแจงในงานส่งผลทางบวกต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์การอีกทั้ง ผลพบว่าการจัดแจงในงานเป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างบุคลิกภาพเชิงรุก (Pro-active personality) ไปยังความพึงพอใจในงาน (Job satisfaction) ผลพบการจัดแจงในงานเป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างการควบคุมการทำงาน (Work locus of control) ไปยังความพึงพอใจในงาน การวิจัยของ Chen, Yen และ Tsai (2014) การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดแจงในงานและความผูกพันในงาน (Work engagement) ภายใต้บทบาทสื่อของความเหมาะสมระหว่างคนกับงาน (person-job fit) ผลพบการจัดแจงในงานด้านส่วนบุคคลและด้านการร่วมมือการจัดแจงในงานมีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันในงานโดยการจัดแจงในงานด้านส่วนบุคคลสามารถทำนายความผูกพันในงานได้สูงกว่าด้านการร่วมมือการจัดแจงในงาน สื่อความเหมาะสมระหว่างคนกับงาน (person-job fit)เป็นตัวแปรสื่อระหว่างการจัดแจงในงานและความผูกพันในงาน และงานวิจัยล่าสุดของ Lu, Wang, Lu, Du และ Bakker (2014) ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันในงานและการเปลี่ยนแปลงคนให้เหมาะสมกับงานกับพนักงานบริษัทเทคโนโลยีขั้นสูงของประเทศจีน ผลพบว่าความผูกพันในงานส่งผลทางบวกต่อความต้องการตามความสามารถที่เหมาะสมต่อการจัดแจงในงานและส่งผลทางบวกต่อความต้องการสนับสนุนการจัดแจงในงานด้านความสัมพันธ์ อีกทั้งสามารถทำนายความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างความผูกพันในงานและการจัดแจงในงานด้านความสัมพันธ์

5. อภิปรายผลการวิจัย

ผลจากการศึกษาการจัดแจงในงานส่วนของคุณลักษณะ ให้ข้อค้นพบว่าเริ่มมีการศึกษาการจัดแจงในงานตั้งแต่ปี ค.ศ. 2001 พบว่าปี ค.ศ. 2011-2014 มีเอกสารวิชาการมากที่สุด โดยเป็นบทความวิจัยมากที่สุดส่วนใหญ่เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ จำนวนผู้ร่วมเขียนเอกสารพบจำนวนผู้ร่วมเขียนเอกสาร 3 คนมากสุด ในขณะที่ศึกษาในทวีปยุโรปมากที่สุด ส่วนใหญ่แบ่งการจัดแจงในงานเป็น 3 องค์ประกอบ ส่วนแหล่งข้อมูลของเอกสารที่ศึกษาตัวแปรการจัดแจงในงานพบว่า Qproquest มากที่สุด ในส่วนของความหมายและองค์ประกอบความหมายที่ใช้แบ่งออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ กลุ่มแรกได้แนวคิดของ Wrzesniewski และ Dutton (2001) โดยแบ่งการจัดแจงในงาน 3 องค์ประกอบ คือ ด้านงาน ด้านความสัมพันธ์ ด้านความคิด กลุ่มสองแบ่งตามแนวคิดของ Tims, Bakker และ Derks (2012) ได้การจัดแจงในงาน 4 องค์ประกอบ คือ ด้านเพิ่มทรัพยากรในงานด้านโครงสร้าง ด้านเพิ่มทรัพยากรทางสังคม ด้านเพิ่มความต้องการในงาน

p42-54 □□□□□□ □□□□□□□□□□□□□□.indd 50 12/8/2558 BE 12:51 PM

ที่ทำให้เกิดความท้าทาย และ ด้านลดความต้องการในงานที่เป็นอุปสรรคในการทำงาน ส่วนงานวิจัยอื่นๆ ที่ได้แบ่งองค์ประกอบต่างออกไปยังมีการศึกษาไม่มากนัก และท้ายสุดผลที่เกี่ยวข้องกับการจัดแจงในงานพบว่าการจัดแจงในงานว่ามีผลต่อตัวบุคคลและองค์การโดยเป็นพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานในทางบวกได้แก่ ความต้องการควบคุมงานและการทำงานอย่างมีความหมาย การแสดงภาพลักษณ์ทางบวกต่องาน การปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นในการทำงาน เพื่อทำการเปลี่ยนแปลงในงานของตนเองซึ่งทำให้ เกิดผลลัพธ์ต่อบุคคล คือ การเปลี่ยนแปลงความรู้ ทักษะ ภาพลักษณ์ ความเชื่อมั่นส่วนบุคคล การรับรู้ความสามารถของตนเอง การรับรู้การเป็นส่วนหนึ่งของงาน อัตลักษณ์ในงาน ความผูกพันในงาน ความพึงพอใจในงาน สุขภาวะ และลดความเหนื่อยหน่ายในการทำงาน เกิดผลลัพธ์ต่อองค์การ คือ ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ศักยภาพในงาน และการเปลี่ยนแปลงเนื้อหาในงาน อัตราการลาต่ำ

6. ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาทำให้พบว่าการจัดแจงในงานเป็นแนวคิดใหม่ที่น่าสนใจศึกษา และในปัจจุบันนี้นักจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การได้ทำการศึกษาการจัดแจงในงานในต่างประเทศพอสมควร แต่ยังไม่มีการศึกษาการจัดแจงในงานในประเทศไทย จึงทำให้ผู้วิจัยสนใจศึกษาการจัดแจงในงานในบริบทของประเทศไทยเพื่อให้ได้องค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์สามารถไปพัฒนาองค์การในด้านทรัพยากรมนุษย์ จึงเริ่มต้นด้วยการหาความเป็นมา คุณลักษณะ ความหมายและองค์ประกอบ และผลที่เกี่ยวข้องกับการจัดแจงในงานเพื่อพัฒนาต่อไป โดยอาจสร้างแบบสอบถามที่ใช้วัดการจัดแจงในงานได้จริงสามารถนำมาวัดในองค์การตามวัฒนธรรมของประเทศไทย และผลการวิจัยต่อเนื่องที่นำไปสร้างโปรแกรมการฝึกอบรมการจัดแจงในงาน ออกแบบงานและสิ่งแวดล้อมในการทำงานให้เหมาะสมต่อการจัดแจงในงาน เป็นต้น เพื่อส่งเสริม พัฒนา ปรับปรุงการทำงานของบุคคลและองค์การให้มีศักยภาพยิ่งขึ้น

p42-54 □□□□□□ □□□□□□□□□□□□□□.indd 51 12/8/2558 BE 12:51 PM

7. เอกสารอ้างอิง

Arts, R.E. 2012. **A multiple study on the contagion of job crafting between coworkers and the relationship between job crafting and adaptivity.** Utrecht University.

Bakker, A.B. 2010. Engagement and "job crafting": Engaged employees create their own great place to work. In S.L. Albrecht (Ed.), **Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice** (pp. 229-244). Glos, UK: Edward Elgar.

Bakker, A. B., Tims, M., & Derks, D. 2012. **Proactive personality and performance: The role of job crafting and work engagement.** Human Relations, 65, 1359-1378.

Berg, J. M. 2007. **Coping with passion: Crafting work and leisure to answer a missed calling.** University of Michigan.

Berg, J. M., Dutton, J. E., &Wrzesniewski, A. 2008. **What is job crafting and why does it matter?.** University of Michigan. Retrieved form the website of Positive Organizational Scholarship on July, 28,2013.

Berg, J. M., Dutton, J. E., & Kahn,R.L. 2009. **Crafting a Fulfilling Job: Bringing Passion Into Work.** Retrieved form the website of Positive Organizational Scholarship on July, 28, 2013.

Berg, J. M., Grant, A. M., & Johnson, V. 2010a. **When callings are calling: Crafting work and leisure in pursuit of unanswered occupational callings.** Organization Science, 21(5), 973-994.

Berg, J. M., Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. 2010b. **Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity.** Journal of Organizational Behavior, 31(2-3), 158-186.

Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. 2013. **Job crafting and meaningful work. In B.J. Dik, Z. S. Byrne & M. F. Steger (Eds.), Purpose and meaning in the workplace** (pp. 81-104).Washington, DC: American Psychological Association.

Chen,C.Y.,Yen,C.H.,& Tsai,F.C.,2014. **Job crafting and job engagement: The mediating role of person-job fit.** International Journal of Hospitality,37, 21-28.

Demerouti, E., & Bakker, A.B. 2014. **Job crafting. In M.C.W. Peeters, J. de Jonge, & T.W. Taris (Eds.), An introduction to contemporary work psychology** (pp. 414-433). Wiley-Blackwell.

Grant, A.M.,& Ashford, S. J. 2008. **The dynamics of proactivity at work.** Research in Organizational Behaviour, 28,3-34.

Grant, A.M.,& Parker, S. K. 2009. **Redesigning work design theories: The rise of relational and proactive perspectives.** Academy of Management Annals, 3,273-331.

Ghitulescu, B. E. 2006. **Shaping tasks and relationships at work: Examining the antecedents and consequences of employee job crafting:** University of Pittsburgh.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. 1980. **Work redesign. Reading, MA: AddisonWesley.**

Herzberg, F. 1968. **One more time: how do you motivate employees? Harvard Business Review** (January-February):53-62.

p42-54 □□□□□□ □□□□□□□□□□□□□□.indd 52 12/8/2558 BE 12:51 PM

Hornung, S., Rousseau, D. M., Glaser, J., Angerer, P., & Weigl, M. 2010. **Beyond top down and bottom up work redesign: Customizing job content through idiosyncratic deals.** Journal of Organizational Behavior, 31(23), 187-215.

Holloway,S.S.,Van Eijnatten,F.M.,&Van Loon,M. 2011. **Value Crafting: A tool to develop sustainable work based on organizational values.** E:CO: The Journal of Emergence, 13 (4), 18-36.

James ,R.,Suresh,A.M., 2013. **Job crafting: A study on customer care executives.** Journal of Arts, Science & Commerce, (5), 55-60.

Kira, M., van Eijnatten, F.M., &Balkin, D.B. 2010. **Crafting sustainable work: development of personal resources.** Journal of Organizational Change Management, 23, 616-632.

Kirkendall, C.,D. 2013. **Job Crafting: The Pursuit of Happiness at Work.** Wright State University.

Ko,I. 2011. **Crafting a job: creating optimal experiences at work.** Claremont Graduate University.

Laurence ,G.A., 2010. **Workaholism and expansion and contraction oriented job crafting: The moderating effects of individual and contextual factors",** Syracuse University.

Leana, C., Appelbaum, E., & Shevchuk, I. 2009. **Work process and quality of care in early childhood education: The role of job crafting.** Academy of Management Journal, 52(6), 1169-1192.

Lyons, P. 2008. **The crafting of jobs and individual differences.** Journal of Business Psychology, 23(1-2), 25-36.

Lu, C., Wang, H., Lu, J., Du, D., & Bakker, A.B. 2014. **Does work engagement increase person-job fit? The role of job crafting and job insecurity.** Journal of Vocational Behavior, 84, 142-152

Morgeson, F. P., Medsker, G. J., & Campion, M. A. 2006. **Job and team design. In G. Salvendy (Ed.), Handbook of human factors and ergonomics 3rd ed.,** pp. 428-457. Hoboken,NJ: John Wiley & Sons.

Nielsen,K., Abildgaard, J.S. 2012. **The development and validation of a job crafting measure for use with blue-collar workers.** Work&Stress, 26, 365-384.

Petrou, P, Demerouti, E, Peeters, M.C.W., 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.

Petrou, P., Demerouti, E., & Schaufeli. W. B. 2013a. **Employee job crafting in changing environments: Longitudinal relationships with antecedents and outcomes.** Revise & Resubmit Status.

Petrou, P., Demerouti, E., & Schaufeli, W.B., 2013b. **Crafting the change: The role of employee job crafting behaviors for successful organizational change.** Revise & Resubmit Status.

Rickli, S.G. 2010. **Job crafting.** Retrieved form the website of Quality of life development on July, 28, 2013.

Rokitowski,L. 2012. **Moderating effects of situational and interpersonal variables on perceived overqualification and job crafting relationships.** The state university of New York.

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.

Slemp,G.R., Vella-Brodrick,D.A., 2013. **Optimising Employee Mental Health: The Relationship.** Between Intrinsic Need Satisfaction, Job Crafting, and Employee Well-Being. Journal of Happiness Studies

p42-54 □□□□□□ □□□□□□□□□□□□□□.indd 53 12/8/2558 BE 12:51 PM

Taylor, Frederick Winslow 1911, **The Principles of Scientific Management, New York, NY, USA and London, UK: Harper & Brothers, LCCN 11010339**

Tims, M., & Bakker, A.B. 2010. **Job crafting: Towards a new model of individual job redesign.** South African Journal of Industrial Psychology, 36, 1-9.

Tims, M, Bakker, A.B.,& Derks, D. 2012. **Development and validation of the job crafting scale.** Journal of Vocational Behavior 80: 173-186.

Tims, M., Bakker, A. B., Derks, D., & van Rhenen,W. 2013. **Job crafting at the Team and Individual Level: Implications for Work Engagement and Performance.** Group & Organization Management , 18, 1-28.

Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. 2013. **The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being.** Journal of Occupational Health Psychology, 18, 230-240.

Volman, M.. 2011. **Putting the context back in job crafting research causes of job crafting behavior.** Tilburg University.

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.

Wrzesniewski, A., LoBuglio, N., Dutton, J.,&Berg, J. M., 2013. **Job crafting and cultivating positive meaning and identity in work.** Positive Organizational Psychology, 1, 281-302.

p42-54 □□□□□□ □□□□□□□□□□□□□□.indd 54 12/8/2558 BE 12:51 PM