

ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน ของพนักงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค

ธเนศพล คล้ายแขก¹ มานพ ชูนิล² ปิ่นกนก วงศ์ปิ่นเพชร พิบูลแถว³

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาความหมาย องค์ประกอบ และปัจจัยเชิงสาเหตุและผลความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของพนักงาน (2) ศึกษาและทดสอบโมเดลการวัดของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน ภาวะสิ้นไหลในการทำงาน การใช้จุดแข็ง การจัดแจงในงาน และพันธะทางใจในงานของพนักงานและ (3) ทดสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของพนักงานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ รวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามพนักงานรัฐวิสาหกิจในประเทศไทยที่เกี่ยวข้องกับสาธารณูปโภค จำนวน 468 คน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนาและสถิติอนุมานด้วยการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง

ผลการวิจัย พบว่า โมเดลความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ค่าดัชนีความสอดคล้องมีค่า 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 นอกจากนี้ พบว่า ภาวะสิ้นไหลในการทำงานมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ การใช้จุดแข็งมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ การจัดแจงในงานมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ภาวะสิ้นไหลในการทำงานมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อพันธะทางใจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ การใช้จุดแข็งมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อพันธะทางใจในงานอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติการจัดแจงในงานมีอิทธิพลทางตรงในเชิงลบต่อพันธะทางใจในงานอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อพันธะทางใจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นอกจากนี้ โมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนได้ร้อยละ 70.9 และความแปรปรวนของพันธะทางใจในงานได้ร้อยละ 80.5 ซึ่งอยู่ในระดับสูง

คำสำคัญ: ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน; พันธะทางใจในงาน; ภาวะสิ้นไหลในการทำงาน;
การจัดแจงในงาน; การใช้จุดแข็ง

ประเภทบทความ: บทความวิจัย

¹ หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ 1581 ถนนประชาชื่น 1 แขวงวงศ์สว่าง เขตบางซื่อ กรุงเทพมหานคร, 10800, ประเทศไทย

ผู้รับผิดชอบบทความ อีเมล: thanetphon.khlaikhaek@gmail.com

^{2,3} คณะศิลปศาสตร์ประยุกต์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

Antecedent and Consequence Factors of Sustainable Employability of Public Utility State Enterprise Employees

Thanetphon Khlaikhaek¹ Manop Chunil² Pinkanok Wongpinphet Phibunthaew³

Abstract

This research article aims to (1) study the meaning, components, and antecedent and consequence factors of employees' sustainable employability, (2) study and test the measurement models of sustainable employability, work-related flow, strength use, job crafting, and work engagement among employees, and (3) test the consistency of the causal relationship model of sustainable employability with empirical data. The study employed a quantitative research design, collecting data through questionnaires from 468 employees of state-owned enterprises in Thailand related to public utilities. Data were analyzed using descriptive statistics and inferential statistics through structural equation modeling analysis.

Findings are as follows: the causal relationship model of sustainable employability was consistent with the empirical data, with goodness-of-fit indices of $\chi^2/df = 1.311$, $p = .060$, RMSEA = .026, SRMR = .016, CFI = .997, TLI = .995, NFI = .989, and RNI = .997. In addition, it was found that (1) work-related flow had a statistically significant positive direct effect on sustainable employability; strength use had a statistically significant positive direct effect on sustainable employability; job crafting had a positive direct effect on sustainable employability but was not statistically significant; work-related flow had a statistically significant positive direct effect on work engagement; strength use had a positive direct effect on work engagement but was not statistically significant; job crafting had a negative direct effect on work engagement but was not statistically significant; and sustainable employability had a statistically significant positive direct effect on work engagement. Moreover, the model could explain 70.9% of the variance in sustainable employability and 80.5% of the variance in work engagement, which are considered high levels.

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

Type of Article: Research Article

¹ Doctor of Philosophy Program, Industrial and Organizational Psychology, Faculty of Applied Arts King Mongkut's University of Technology North Bangkok

1581 Pracharat 1 Road, Wong Sawang Subdistrict, Bang Sue District, Bangkok 10800, Thailand

Corresponding Author: thanetphon.khlaikhaek@gmail.com

^{2,3} Faculty of Applied Liberal Arts, King Mongkut's University of Technology North Bangkok

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ท่ามกลางกระแสแห่งความเปลี่ยนแปลงอัตราการทำงานที่สูงขึ้นกำลังเป็นปัญหาที่ส่งผลเสียในหลายประเทศ สำหรับพนักงานทั่วไปแล้วการถูกเลิกจ้างถือเป็นปัญหาที่ส่งผลเสียต่อความไม่มั่นคงทางสังคม และสร้างปัญหาต่อการดำเนินชีวิตให้พนักงานอย่างมาก (Lahtinen et al., 2020) นับตั้งแต่ทศวรรษที่ 1990 เป็นต้นมา ตลาดแรงงานเผชิญการเปลี่ยนแปลงรอบด้าน ทั้งจากเทคโนโลยีดิจิทัล การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบการทำงาน การขยายตัวของภาคบริการ และปัจจัยฝั่งแรงงาน เช่น บทบาทสตรีที่เพิ่มขึ้น การย้ายถิ่นฐาน และระดับการศึกษาที่สูงขึ้น ส่งผลให้แรงงานต้องปรับตัวอย่างต่อเนื่อง (Mariscal-de-Gante et al., 2023) ทั้งนี้ หากเกิดความไม่สอดคล้องกันระหว่างทักษะของแรงงานกับทักษะที่ตลาดแรงงานต้องการ จะเพิ่มความเสี่ยงการว่างงาน รายได้ที่ลดลง ความพึงพอใจในงานที่ต่ำลง และความยั่งยืนในอาชีพการทำงานถดถอยลง (OECD, 2025) เพื่อการป้องกันปัญหาของความไม่สอดคล้องกันนี้ การพัฒนาความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้พนักงานมีงานทำอย่างยั่งยืน

ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนคือโอกาสที่พนักงานจะสามารถใช้ศักยภาพของตนเองในการทำงาน มีโอกาสในการไขว่คว้าซึ่งความสำเร็จ รู้สึกถึงคุณค่าของงานที่ทำ มีความสุขกับสิ่งที่ทำอยู่ (Van der Klink et al., 2016) โดยปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนนั้นมีหลายปัจจัย เช่น แรงจูงใจในการทำงาน ความสามารถในการฟื้นคืน สุขภาพทางกาย รวมไปถึงการสนับสนุนทางสังคม (Brouwers et al., 2015) ซึ่งผลที่ตามมาของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนคือ พันธะทางใจในงาน และความผูกพันด้านความรู้สึกต่อองค์กร (Gürbüz et al., 2023) โดยประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นพนักงานในองค์การภาครัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภคพื้นฐาน

ในบริบทวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภคพื้นฐานนั้น องค์การมีบทบาทหน้าที่จัดบริการจำเป็นพื้นฐานต่อการดำเนินชีวิตและพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชน พร้อมทั้งทำหน้าที่เป็นรากฐานของเศรษฐกิจและค่าจ้างการดำเนินกิจการของภาครัฐและเอกชนอย่างต่อเนื่อง (International Labour Organization, n.d.; World Bank, 2025) การกิจดังกล่าวตั้งอยู่บนคุณค่าการรับใช้ประชาชน และอาศัยแรงจูงใจเพื่อการทำงานรับใช้สาธารณะของบุคลากรในการรักษาความสม่ำเสมอ สร้างความไว้วางใจได้ของบริการ (Perry & Wise, 1990) และขณะเดียวกัน ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี ภูมิอากาศ และโครงสร้างประชากร องค์การจำเป็นต้องยกระดับความยืดหยุ่นและความน่าเชื่อถือของโครงสร้างพื้นฐานตามกรอบการพัฒนาที่ยั่งยืนและ มาตรฐานการกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจสมัยใหม่ (Organisation for Economic Co-operation and Development, 2025; United Nations Department of Economic and Social Affairs, n.d.) ดังนั้นความยั่งยืนขององค์การจึงต้องดำเนินการควบคู่กับการเสริมสร้างขีดความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของพนักงานโดยมุ่งพัฒนาทักษะ การจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ยั่งยืนเพื่อเสริมความยืดหยุ่น การมีส่วนร่วมในองค์การ และพัฒนาผลการปฏิบัติงาน (Van der Klink et al., 2016) เพื่อคำนวณความต่อเนื่องของบริการสาธารณูปโภคและเสถียรภาพทางเศรษฐกิจ องค์การจึงควรส่งเสริมให้พนักงานมีงานทำที่ยั่งยืนและมีพันธะทางใจในงาน อย่างไรก็ตาม งานวิจัยที่ทดสอบโมเดลความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุและผลของการทำงานที่ยั่งยืนอย่างเป็นระบบในบริบทพนักงานรัฐวิสาหกิจสาธารณูปโภคพื้นฐานของไทยยังไม่มีการศึกษา จึงยังไม่ชัดเจนว่า ภาวะสิ้นไหลในการทำงาน การใช้จุดแข็ง และการจัดแจงในงาน มีความสัมพันธ์กับการทำงานที่ยั่งยืนและพันธะทางใจในงานเพียงใด

จากความสำคัญที่กล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีวัตถุประสงค์ในการวิจัยเพื่อทดสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลปัจจัยเชิงสาเหตุและผลของการทำงานที่ยั่งยืนกับปัจจัยต่างๆ ปัจจัยเชิงสาเหตุ ได้แก่ ภาวะสิ้นไหลในการทำงาน การใช้จุดแข็ง การจัดแจงในงาน และปัจจัยเชิงผล ได้แก่ พันธะทางใจในงาน ด้วยวัตถุประสงค์มุ่งหวังเพื่อขยายองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับประเด็นดังกล่าว รวมถึงนำเสนอผลการวิจัยเพื่อประโยชน์ต่อสังคมนำไปเป็นรากฐานสำหรับการพัฒนาองค์ความรู้ทางปฏิบัติและทางวิชาการต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาและทดสอบโมเดลการวัดของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน ภาวะสิ้นไหลในการทำงาน การใช้จุดแข็ง การจัดแจงในงาน และพันธะทางใจในงานของพนักงาน
2. เพื่อทดสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของพนักงานกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหาและตัวแปร ได้แก่ (1) ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน (sustainable employability) (2) ภาวะสิ้นไหลในการทำงาน (work-related flow) (3) การใช้จุดแข็ง (strength use) (4) การจัดแจงในงาน (job crafting) และ (5) พันธะทางใจในงาน (work engagement)
2. ขอบเขตด้านประชากรและตัวอย่าง ได้แก่ พนักงานในรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค ประกอบด้วย 5 ประเภทย่อย ดังนี้ (1) ประเภทสาธารณูปโภคด้านการไฟฟ้า (2) ประเภทสาธารณูปโภคด้านการประปา (3) ประเภทสาธารณูปโภคด้านการสื่อสาร (4) ประเภทสาธารณูปโภคด้านการเดินทาง และ (5) ประเภทสาธารณูปโภคด้านที่อยู่อาศัย โดยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้ ขั้นตอนการพัฒนาแบบสอบถาม จำนวน 150 คน และขั้นตอนการทดสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ จำนวน 468 คน
3. ขอบเขตด้านพื้นที่ในการศึกษา รัฐวิสาหกิจที่เกี่ยวข้องกับสาธารณูปโภคในประเทศไทย
4. ขอบเขตด้านระยะเวลาในการศึกษา ระหว่างเดือนเมษายน พ.ศ. 2567-มิถุนายน 2568 (1 ปี 3 เดือน)

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. ประโยชน์เชิงวิชาการ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณโดยวิธีทดสอบองค์ประกอบเชิงยืนยัน การทดสอบโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่สนใจในเชิงวิชาการเพื่อนำองค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ไปต่อยอดในการศึกษาเพื่อพัฒนาองค์ความรู้เกี่ยวกับความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนต่อไปในอนาคต
2. ประโยชน์เชิงปฏิบัติ ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการกำหนดนโยบายและออกแบบแนวทางบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อส่งเสริมความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของพนักงาน ตลอดจนใช้เป็นกรอบในการวางแผนกิจกรรมหรือโปรแกรมพัฒนาให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนองค์กรอย่างต่อเนื่อง

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน

ความสามารถในการทำงานอย่างยั่งยืน (sustainable employability) หมายถึง ศักยภาพของพนักงานที่จะทำงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต ไปพร้อมกับการมีสุขภาพที่ดี ความผาสุก รวมถึงสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน ประกอบไปด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) สุขภาพ (health) หมายถึง พนักงานมีความสมบูรณ์ของสุขภาพกาย และความผาสุกทางใจ (2) การมีส่วนร่วม (involvement) หมายถึง พนักงานรู้สึกถึงคุณค่าในตัวเองที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์การและเพื่อนร่วมงาน (3) แรงจูงใจ (motivation) หมายถึง พนักงานมีความสุขกับงาน มีความตั้งใจที่จะแสดงศักยภาพและพึงพอใจในการทำงาน และ (4) ความสามารถ (competence) หมายถึง พนักงานมีความรู้ และทักษะที่จะใช้ในการทำงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต (Brouwers et al., 2015) ความสามารถในการทำงานอย่างยั่งยืนช่วยเพิ่มผลลัพธ์จากการทำงาน และลดภาวะหมดไฟในการทำงานได้ในระยะยาว (Gürbüz et al., 2024) ทั้งนี้ยังช่วยให้พนักงานมีสุขภาพที่ดีทั้งในด้านร่างกายและจิตใจ มีผลต่อภาวะซึมเศร้า ความเครียด ความเหนื่อยล้า พ้นไปได้ไวขึ้น (Alcover et al., 2021) ท้ายที่สุดนี้ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนนั้นเป็นสิ่งที่พัฒนาได้ พนักงานที่มีความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนสูงจะสามารถคงอยู่ในอาชีพการทำงานได้ยาวนานขึ้น ส่งผลให้อุปทานตลาดแรงงานเพิ่มขึ้น อันจะลดปัญหาการขาดแคลนแรงงานได้อีกด้วย (Deng et al., 2021) และทั้งนี้จากการทบทวนวรรณกรรมอย่างหนักแน่นพบว่าความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนนั้นมีความสัมพันธ์กับพันธะทางใจในงาน (Alcover et al., 2021; Gürbüz et al., 2024; Van Dam et al., 2017)

ภาวะลื่นไหลในการทำงาน

ภาวะลื่นไหลในการทำงาน (work-related flow) หมายถึง ประสบการณ์ที่พนักงานจดจ่ออยู่กับงานที่ทำอย่างเต็มที่ ปราศจากความรู้สึกถึงภาระหรือความกังวลต่อโลกภายนอก มีความสุขกับงานที่ทำ จดจ่อกับงานได้ โดยไม่รู้สีกว่าต้องใช้ความพยายาม ตื่นต่าไปกับงาน และมีพลังงานจดจ่อกับงานที่ทำ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ดังนี้ (1) ความหมกมุ่นกับงาน (absorption) หมายถึง สภาวะที่พนักงานจดจ่ออยู่กับงานอย่างเต็มที่ เวลาผ่านไปอย่างรวดเร็ว และลืมทุกสิ่งที่อยู่รอบตัว (2) ความรื่นรมย์ (work enjoyment) หมายถึง พนักงานมีความสุขกับงานของตนทำให้มองคุณภาพชีวิตในการทำงานเป็นไปในเชิงบวก (3) แรงจูงใจภายในต่อการทำงาน (intrinsic work motivation) หมายถึง พนักงานดำเนินงานด้วยความมุ่งมั่นหวังที่จะได้รับความเพลิดเพลิน และ ความพึงพอใจจากกิจกรรมนั้น ทั้งนี้ภาวะลื่นไหลในการทำงานนั้นสัมพันธ์กับพฤติกรรมเชิงบวกด้านการปฏิบัติงานเกินหรือนอกเหนือบทบาทของตน (Bakker, 2008) และส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ให้แก่พนักงาน ภาวะลื่นไหลซึ่งเป็นประสบการณ์เชิงองค์รวมของแรงจูงใจภายในและความจดจ่อกับงานแบบไม่ต้องพยายาม มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงาน พันธะทางใจในงาน และความผาสุก ทั้งนี้เนื่องจากหลายคนประสบความยากลำบากในการเริ่มต้นและคงไว้ซึ่งภาวะลื่นไหล การที่ส่งเสริมภาวะลื่นไหลในที่ทำงานจึงมีความสำคัญที่จะช่วยส่งเสริมคุณค่าสำหรับการพัฒนาองค์การและพนักงาน (Bartholomeyczik et al., 2023) ทั้งนี้จากการทบทวนวรรณกรรมอย่างหนักแน่นพบว่าภาวะลื่นไหลในการทำงานมีความสัมพันธ์กับพันธะทางใจในงาน (Weintraub et al., 2023) รวมถึงทั้ง 3 องค์ประกอบของ ภาวะลื่นไหลในการทำงาน คือ ความหมกมุ่นกับงาน ความรื่นรมย์ และแรงจูงใจภายในต่อการทำงานนั้นสัมพันธ์กับพันธะทางใจในงาน (Geyser et al., 2015) ทั้งนี้คุณค่าของงานและภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนยังสัมพันธ์กับความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนผ่านภาวะลื่นไหลในการทำงานเป็นตัวแปร

คนกลาง (Van der Heijden & Bakker, 2011) ภาวะสิ้นไหลในการทำงานมีความเชื่อมโยงกับความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน (Nash, 2024)

การใช้จุดแข็ง

การใช้จุดแข็ง (strength use) หมายถึง พนักงานนำจุดแข็งของตนไปใช้ในสภาพการทำงานต่าง ๆ ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) การใช้จุดแข็งเพื่อหน้าที่ (strength use for task) หมายถึง พนักงานใช้จุดแข็งเพื่อบรรลุเป้าหมายในงานที่เกี่ยวข้อง และ (2) การใช้จุดแข็งเพื่อความสัมพันธ์ (strength use for relationship) หมายถึง พนักงานนำจุดแข็งของตนไปใช้เพื่อส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงาน และใช้จุดแข็งเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Hai & Park, 2022) จากการศึกษาพบว่าการใช้จุดแข็งช่วยให้พนักงานมีทุนทางจิตวิทยาเพิ่มมากขึ้น (Meyers & Van Woerkom, 2017) ทั้งนี้การใช้จุดแข็งช่วยให้ความเครียดน้อยลง การเห็นค่าในตนเองเพิ่มมากขึ้น และพนักงานมีชีวิตชีวามากขึ้น พนักงานที่รับรู้ได้รับการสนับสนุนให้ใช้จุดแข็งจะมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพันธะทางใจในงาน ความพึงพอใจในชีวิต และสัมพันธ์ทางลบกับภาวะหมดไฟ (Meyers et al., 2019) การใช้จุดแข็งยังมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผาสุก และพันธะทางใจในงาน รวมถึงสัมพันธ์ทางลบกับความตั้งใจในการลาออกจากงาน (Hai & Park, 2022) จากการวิจัยพบว่าการใช้จุดแข็งเป็นตัวแปรคั่นกลางที่ส่งอิทธิพลแก่ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน (Gürbüz et al., 2022) จากการวิจัยพบว่าการใช้จุดแข็งนั้นสัมพันธ์เชิงบวกกับพันธะทางใจในงาน (Van Woerkom et al., 2016) ทั้งนี้การใช้จุดแข็งยังเป็นตัวแปรส่งผ่านอิทธิพลไปยังความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน (Matsuo, 2022) และโปรแกรมการฝึกอบรมพัฒนาคุณลักษณะการใช้จุดแข็ง สามารถช่วยให้บัณฑิตพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อความสำเร็จในตลาดแรงงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การทำความเข้าใจอุปสรรคของงานที่เหมาะสมเป็นฐานสำหรับการออกแบบการแทรกแซงที่สอดคล้องกับ SDG 8 (งานที่มีคุณค่าและการเติบโตทางเศรษฐกิจ) ซึ่งเป็นองค์ประกอบหนึ่งของความยั่งยืน (sustainable) (Matabane et al., 2024)

การจัดแจงในงาน

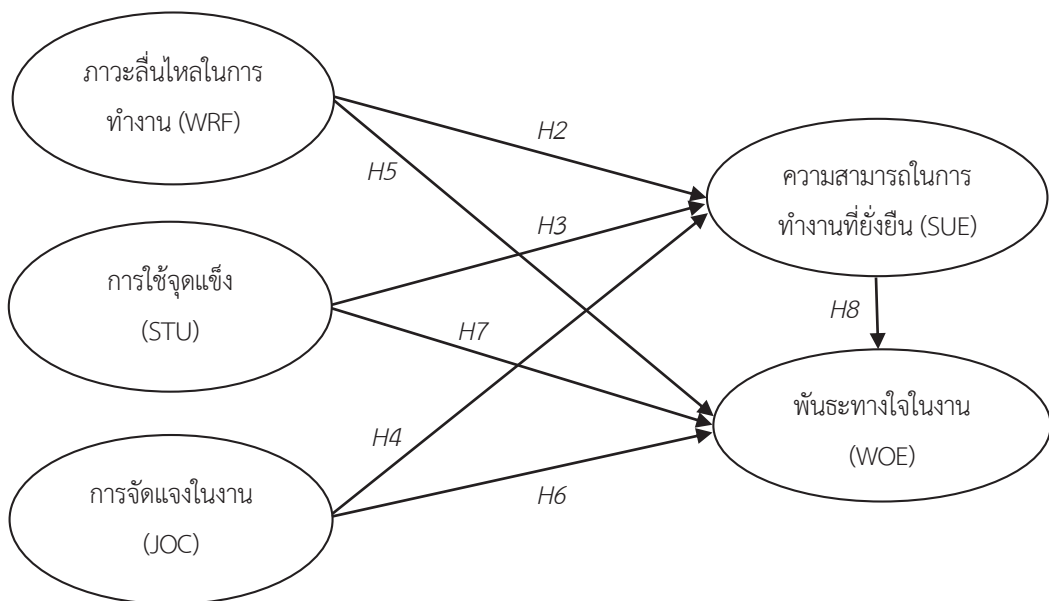
การจัดแจงในงาน (job crafting) หมายถึง การกระทำที่พนักงานที่ใช้การปรับเปลี่ยน ปั่นแต่ง และนิยามงานของตนขึ้นมาใหม่ ประกอบไปด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) ด้านงาน (task crafting) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงจำนวนงาน ขอบเขตของงาน และประเภทของงานโดยการทำนอกเหนือจากงานทั่วไปที่ตนรับผิดชอบ (2) ด้านความสัมพันธ์ (relation crafting) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงคุณภาพของการมีปฏิสัมพันธ์ และจำนวนการมีปฏิสัมพันธ์ในที่ทำงาน และ (3) ด้านความคิด (cognitive crafting) หมายถึง เปลี่ยนแปลงทัศนคติมุมมองต่องานของตน (Wrzesniewski & Dutton, 2001) การจัดแจงในงานของพนักงานผ่านข้อเรียกร้องจากงาน และข้อเรียกร้องจากงานช่วยให้พนักงานมีความผาสุกมากขึ้น และสัมพันธ์กับพันธะทางใจในงาน (Bakker et al., 2012) การจัดแจงในงานมีอิทธิพลทางตรงต่อพันธะทางใจในงาน และทั้งนี้ยังทำหน้าที่เป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างข้อเรียกร้องจากงานและปัจจัยเอื้อต่อการทำงานต่อพันธะทางใจในงาน (Jiang et al., 2022) ถึงแม้ว่าจากการทบทวนวรรณกรรมจำนวนมากจะพบว่าการจัดแจงในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพันธะทางใจในงาน และจากการวิเคราะห์เชิงปริมาณยังพบว่าการสนับสนุนที่มุ่งเน้นการจัดแจงในงานนั้นสัมพันธ์ทางบวกกับพันธะทางใจในงาน (Lichtenthaler & Fischbach, 2018) แต่กลับพบว่าการจัดแจงในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพันธะทางใจในงานในบางบริบทยังมีความสัมพันธ์ทางลบเช่นกันในบริบทที่แตกต่างออกไป จากผลการวิจัยพบว่าการจัดแจง

ในงานนั้นสัมพันธ์ทางบวกกับความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน (Irfan & Qadeer, 2020) นอกจากนี้การจัดแจงในงานยังเป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากผู้บริหารกับความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอีกด้วย (Irfan et al., 2023)

พันธะทางใจในงาน

พันธะทางใจในงาน (work engagement) หมายถึง พนักงานมีส่วนร่วมกับการงาน มีความมุ่งมั่น ความหลงใหล ความกระตือรือร้น จดจ่อกับการงาน ใช้พลังความทุ่มเทเพื่อไปสู่เป้าหมาย และทุ่มเทพลังงานกับการงาน ประกอบไปด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) ความกระปรี้กระเปร่า (vigor) หมายถึง พนักงานมีพลังงานและสภาวะทางจิตใจที่ยืดหยุ่นในการทำงาน มีความตั้งใจที่จะทุ่มเทความพยายามให้กับงาน และดำรงความวิริยะเมตธิญกับความยากลำบาก (2) การอุทิศตน (dedication) หมายถึง พนักงานรู้สึกถึงความเป็นส่วนหนึ่งของงานอย่างแท้จริง รับรู้ถึงความสำคัญ มีความศรัทธาต่องานที่ทำอย่างแรงกล้า มีแรงบันดาลใจ มีความภาคภูมิใจ และรู้สึกถึงความท้าทายที่ได้จากงาน และ (3) ความจดจ่อกับการงาน (absorption) หมายถึง พนักงานมีสมาธิและหมกมุ่นกับการงาน ขณะทำงานรู้สึกว่าเวลาผ่านไปอย่างรวดเร็ว และยากที่จะละความสนใจจากงานได้ (Schaufeli & Bakker, 2010) การที่พนักงานมีพันธะทางใจในงานนั้นจะช่วยให้ประสิทธิภาพการทำงานสูงขึ้นทั้งงานที่อยู่ในความรับผิดชอบทั่วไป และงานตามบริบทสถานการณ์ (Bakker & Bal, 2010) ทั้งนี้พันธะทางใจในงานยังช่วยลดความถี่ในการลาป่วยของพนักงาน และจากโมเดลสมการโครงสร้างยังพบว่าพันธะทางใจในงานมีอิทธิพลทางลบต่อภาวะหมดไฟในการทำงาน (Schaufeli et al., 2009)

กรอบแนวความคิดที่ใช้ในการวิจัย



ภาพ 1 กรอบแนวความคิดที่ใช้ในการวิจัย

สมมุติฐานการวิจัย

สมมุติฐานที่ 1 (H1): โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของพนักงานสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

สมมุติฐานที่ 2 (H2): ภาวะสิ้นไหวในการทำงานมีอิทธิพลทางตรงต่อความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของพนักงาน

สมมุติฐานที่ 3 (H3): การใช้จุดแข็งมีอิทธิพลทางตรงต่อความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของพนักงาน

สมมุติฐานที่ 4 (H4): การจัดแจงในงานมีอิทธิพลทางตรงต่อความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของพนักงาน

สมมุติฐานที่ 5 (H5): ภาวะสิ้นไหวในการทำงานมีอิทธิพลทางตรงต่อพันธะทางใจในงานของพนักงาน

สมมุติฐานที่ 6 (H6): การจัดแจงในงานมีอิทธิพลทางตรงต่อพันธะทางใจในงานของพนักงาน

สมมุติฐานที่ 7 (H7): การใช้จุดแข็งมีอิทธิพลทางตรงต่อพันธะทางใจในงานของพนักงาน

สมมุติฐานที่ 8 (H8): ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนมีอิทธิพลทางตรงต่อพันธะทางใจในงานของพนักงาน

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ประชากร ได้แก่ พนักงานในรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค จำนวน 54,795 คน (สืบค้นล่าสุดเมื่อปี พ.ศ. 2568) จากองค์การที่ได้รับการสุ่มและยินยอมเข้าร่วมการวิจัย ประกอบด้วย 5 ประเภทย่อย คือ (1) ประเภทสาธารณูปโภคด้านการไฟฟ้า (2) ประเภทสาธารณูปโภคด้านการประปา (3) ประเภทสาธารณูปโภคด้านการสื่อสาร (4) ประเภทสาธารณูปโภคด้านการเดินทาง และ (5) ประเภทสาธารณูปโภคด้านที่อยู่อาศัย ใช้วิธีการสุ่มแบบหลายระดับ ระดับที่ 1 คือ คัดเลือกจำนวน 6 องค์การ จากทั้งหมด 12 องค์การ โดยวิธีการสุ่มอย่างง่ายประกอบการได้รับอนุญาตจากผู้บริหารในองค์การ ระดับที่ 2 กำหนดจำนวนตัวอย่างแต่ละองค์การ โดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิแบ่งตามสัดส่วนพนักงานรวมของพนักงานทั้งหมดในองค์การ นั้น ๆ กับสัดส่วนรวมทั้งหมดทุกองค์การที่เข้าร่วม ระดับที่ 3 กำหนดสัดส่วนพนักงานในแต่ละองค์การโดยแบ่งตามสัดส่วนพนักงานในแต่ละฝ่ายงานหรือส่วนงาน ขึ้นกับวิธีการเรียกของของแต่ละองค์การ โดยวิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิ

ดังนั้น ตัวอย่างที่ใช้แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้ (1) ขั้นการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือโดยการหาความเชื่อมั่นจำนวน 40 คน (2) ขั้นการพัฒนาแบบวัดความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน ภาวะสิ้นไหวในการทำงาน การใช้จุดแข็ง การจัดแจงในงาน และพันธะทางใจในงานจากพนักงาน จำนวน 150 คน เพื่อหาความเชื่อมั่นของแบบประเมิน โดยเกณฑ์ที่กำหนดขั้นต่ำ จำนวน 100 คน ขึ้นไป (Hair et al., 2019) และ (3) ขั้นทดสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของพนักงานจำนวน 468 คน การกำหนดขนาดตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้อ้างอิงแนวทางของ Hair et al. (2019) ซึ่งเสนอว่าขนาดตัวอย่างสำหรับการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) ควรพิจารณาจากจำนวนตัวแปรแฝง จำนวนตัวชี้วัด และระดับค่า “Communality” ของโมเดลการวิจัยนี้ประกอบด้วยตัวแปรแฝง จำนวน 5 ตัวแปร และตัวชี้วัดจำนวน 15 ตัวชี้วัด ซึ่งถือเป็นว่าเป็นโมเดลที่มีความซับซ้อนไม่มากนัก ขนาดตัวอย่างขั้นต่ำ จำนวน 100 คน เพื่อเพิ่มความเสถียรของการประมาณค่าและความน่าเชื่อถือของผลการวิเคราะห์ ผู้วิจัยจึงกำหนดขนาดตัวอย่าง

จำนวน 420 คน ผู้วิจัยคำนวณการเก็บเพื่อความผิดพลาดไว้ที่ร้อยละ 10 ดังนั้นจึงกำหนดตัวอย่างจำนวน 525 คน แต่หลังจากเก็บจริงและทำการคัดเลือก ตรวจสอบเฉพาะข้อมูลที่สมบูรณ์ รวมถึงการตัดชุดข้อมูลที่ผิดปกติ (outlier) เหลือจำนวนที่ใช้ในการวิเคราะห์จริงทั้งสิ้น จำนวน 468 คน

เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูลผ่านแบบฟอร์มออนไลน์ Google forms ซึ่งแบ่งออกเป็น 6 ส่วน ได้แก่ (1) ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (แบบ checklist) (2) ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน (3) ภาวะสิ้นไหลในการทำงาน (4) การใช้จุดแข็ง (5) การจัดแจงในงาน และ (6) พันธะทางใจในงาน จากพนักงาน รวมทั้งสิ้น จำนวน 112 ข้อ โดยลักษณะของข้อคำถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) (Likert, 1932) การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือโดยความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (IOC) จากผู้เชี่ยวชาญเป็น จำนวน 5 ท่าน มีค่าอยู่ระหว่าง 0.60-1.00 ผ่านเกณฑ์โดยกำหนด 0.5 ขึ้นไป (Rovinelli & Hambleton, 1976) หาค่าความเชื่อมั่น (Try out) จำนวน 40 คน ค่าความเชื่อมั่นโดยสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคจากแบบสอบถาม ทั้ง 5 ส่วน ได้ค่าอยู่ระหว่าง .822 - .991 ผ่านเกณฑ์ทุกฉบับไม่ต่ำกว่า .70 (Hair et al., 2019) การทดสอบค่าอำนาจจำแนกโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถาม มีค่าอยู่ระหว่าง .528 - .965 ซึ่งผ่านเกณฑ์ .20 ขึ้นไป (Kline, 2023) และการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง (construct validity) โดยใช้ค่า KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) และค่า Bartlett's Test of Sphericity ทั้ง 5 ฉบับมีค่า KMO อยู่ระหว่าง .938-.966 ซึ่งอยู่ในระดับ “เหมาะสมมากที่สุด” ซึ่งผ่านเกณฑ์ .90 ขึ้นไป (Kaiser, 1974) และการทดสอบ Bartlett's Test of Sphericity ในแบบวัดทั้ง 5 ฉบับ ให้ค่าไค-สแควร์ (Chi-Square) ที่มีค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($p < .01$) แสดงว่าข้อมูลมีความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอย่างมีนัยสำคัญ จึงเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันต่อไปได้ ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) หลังปรับโมเดลรายชุด (ตัวแปร) มีผลดังนี้ ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน มีค่า p เท่ากับ .060 ภาวะสิ้นไหลในการทำงาน มีค่า p เท่ากับ .941 การใช้จุดแข็ง มีค่า p เท่ากับ .092 การจัดแจงในงานและพันธะทางใจในงาน มีค่า p เท่ากับ .051 ค่า จึงเห็นได้ว่าตัวแปรทั้งหมดมีโมเดลการวัดที่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับที่ดีมาก ทั้งนี้ โมเดลที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นได้รับการตรวจสอบและยืนยันความเหมาะสมโดยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา (descriptive statistics) เช่น จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติอนุมานด้วยการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling--SEM)

ผลการวิจัย

ผลการวิจัย พบว่า ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงจำนวน 299 คน ร้อยละ 63.90 อายุส่วนใหญ่อยู่ในช่วง 30-39 ปี จำนวน 176 คน ร้อยละ 37.60 คน ระดับการศึกษาส่วนใหญ่มีวุฒิปริญญาตรี จำนวน 262 คน ร้อยละ 56.00 และส่วนใหญ่มีประสบการณ์ทำงาน 10 ปีขึ้นไป จำนวน 248 คน ร้อยละ 53.00

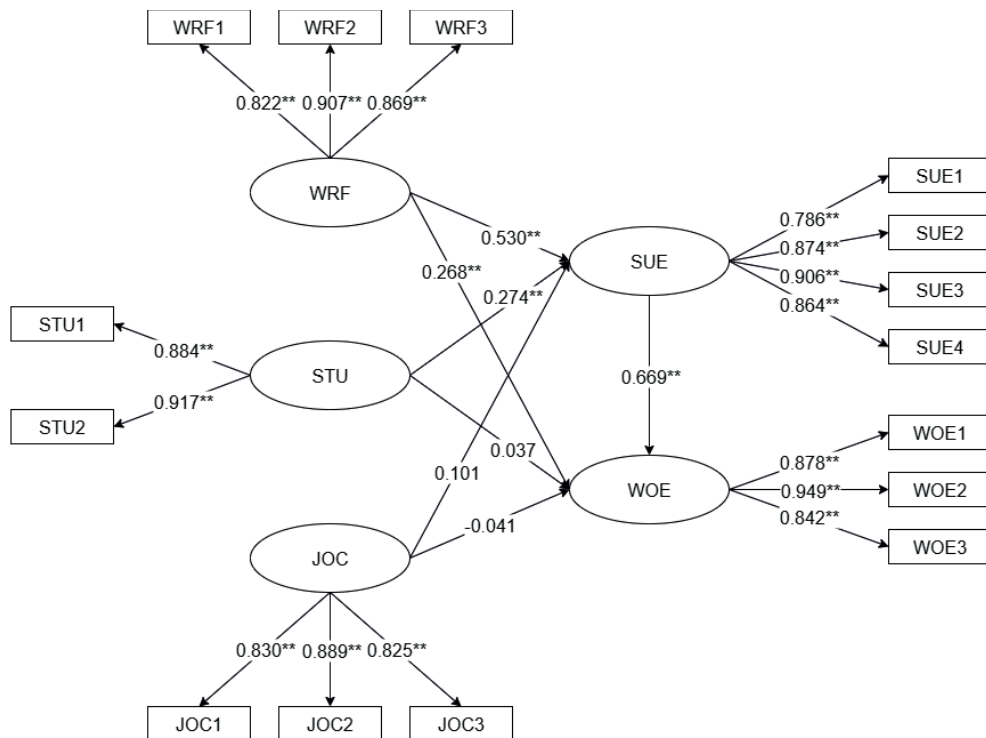
ตาราง 1

การวิเคราะห์อิทธิพลของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของพนักงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค

ตัวแปรเหตุ	การปรับ	ตัวแปรผล					
		SUE			WOE		
		TE	IE	DE	TE	IE	DE
WRF	ก่อนปรับ	.535**	-	.535**	.618**	.317**	.301**
	หลังปรับ	.530**	-	.530**	.623**	.355**	.268**
STU	ก่อนปรับ	.253**	-	.253**	.201**	.150**	.051
	หลังปรับ	.274**	-	.274**	.221**	.184**	.037
JOC	ก่อนปรับ	.152	-	.152	.106	.090	.016
	หลังปรับ	.101	-	.101	.026	.067	-.041
SUE	ก่อนปรับ	-	-	-	.593**	-	.593**
	หลังปรับ	-	-	-	.669**	-	.669**
R ²	ก่อนปรับ		.744			.830	
	หลังปรับ		.709			.805	

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

หมายเหตุ: ** อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 * อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 TE = ผลรวมอิทธิพลในรูปคะแนนมาตรฐาน IE = อิทธิพลทางอ้อมในรูปคะแนนมาตรฐาน DE = อิทธิพลทางตรงในรูปคะแนนมาตรฐาน



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

ภาพ 2 โมเดลเชิงสาเหตุและผลของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนของพนักงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค (หลังปรับ)

ผลการทดสอบโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลของความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า ดัชนีความสอดคล้องอยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม โดยพิจารณาจาก 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 และสนับสนุนสมมติฐานที่ 1 นอกจากนี้ พบว่า ภาวะสิ้นไหวในการทำงานมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ .530 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และสนับสนุนสมมติฐานที่ 2 การใช้จุดแข็งมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ .274 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และสนับสนุนสมมติฐานที่ 3 การจัดแจงในงานมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืน โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ .101 อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และไม่สนับสนุนสมมติฐานที่ 4 ภาวะสิ้นไหวในการทำงานมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อพันธะทางใจในงานโดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ .268 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีค่าอิทธิพลทางอ้อมผ่านความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนเท่ากับ .355 ส่งผลให้มีค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ .623 และสนับสนุนสมมติฐานที่ 5 การใช้จุดแข็งมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อพันธะทางใจในงานโดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ .037 อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และมีค่าอิทธิพลทางอ้อมผ่านความสามารถในการทำงานที่

ยังยืนเท่ากับ .184 ส่งผลให้ค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ .221 ไม่สนับสนุนสมมุติฐานที่ 6 การจัดแจงในงานมีอิทธิพลทางตรงในเชิงลบต่อพันธะทางใจในงานโดยมีอิทธิพลทางตรงเท่ากับ -.041 อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านความสามารถในการทำงานที่ยังยืนเท่ากับ .067 อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่งผลให้ค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ .026 ไม่สนับสนุนสมมุติฐานที่ 7 และสุดท้ายความสามารถในการทำงานที่ยังยืนมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อพันธะทางใจในงานโดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ .669 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และสนับสนุนสมมุติฐานที่ 8 นอกจากนี้ โมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนของความสามารถในการทำงานที่ยังยืนได้ร้อยละ 70.9 และความแปรปรวนของพันธะทางใจในงานได้ร้อยละ 80.5 ซึ่งอยู่ในระดับสูง

การอภิปรายผล

จากผลการวิจัย พบว่า ภาวะสิ้นไหวในการทำงานมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อความสามารถในการทำงานที่ยังยืนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สอดคล้องกับ Van der Heijden and Bakker (2011) ที่ชี้ว่าภาวะสิ้นไหวเป็นกลไกสำคัญที่เชื่อมคุณค่าของงานและภาวะผู้นำแบบส่งเสริมไปสู่ความสามารถในการทำงานที่ยังยืน โดยการเข้าสู่ภาวะสิ้นไหวอย่างสม่ำเสมอช่วยเพิ่มแรงจูงใจภายในและความพึงพอใจในงาน อีกทั้ง Bakker (2008) อธิบายว่าภาวะสิ้นไหวเกิดจากการจัดจ่อ ความเพลิดเพลิน และแรงจูงใจภายใน ซึ่งสอดคล้องกับมิติแรงจูงใจที่เป็นองค์ประกอบของความสามารถในการทำงานที่ยังยืน นอกจากนี้ Nash (2024) ยังสนับสนุนว่าภาวะสิ้นไหวสัมพันธ์เชิงบวกกับความยั่งยืนในการทำงาน สะท้อนว่าภาวะสิ้นไหวเป็นปัจจัยเอื้อสำคัญต่อการคงไว้และพัฒนาความสามารถในการทำงานที่ยังยืนในระยะยาว

การใช้จุดแข็งมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อความสามารถในการทำงานที่ยังยืนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สอดคล้องกับ Gürbüz et al. (2022) ที่อธิบายว่าการใช้จุดแข็งสัมพันธ์กับความสามารถในการทำงานที่ยังยืน และ Meyers and Van Woerkom (2017) พบว่า การใช้จุดแข็งช่วยเพิ่มความผาสุกและลดความเครียดในงาน รวมถึงเพิ่มการเห็นคุณค่าในตนเอง ความมีชีวิตชีวา ซึ่งทั้งหมดเป็นองค์ประกอบของความสามารถในการทำงานที่ยังยืน (Brouwers et al., 2015) ทั้งนี้ Matsuo (2022) ยังกล่าวว่าการได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้างานในการใช้จุดแข็งของตนเองจะส่งผลต่อการรับรู้ถึงความสามารถในการทำงานและการเติบโตในอาชีพของพนักงานอย่างยั่งยืน

การจัดแจงในงานมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อความสามารถในการทำงานที่ยังยืนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ขัดแย้งกับผลการศึกษาของ Irfan and Qadeer (2020) พบว่า การจัดแจงในงานสามารถเพิ่มความสามารถในการทำงานที่ยังยืนได้เมื่อพนักงานมีอิสระและได้รับการสนับสนุนจากองค์กร ในทางตรงข้ามกลับสอดคล้องกับแนวคิดของ Wrzesniewski and Dutton (2001) ที่อธิบายว่าการจัดแจงในงานเป็นการที่พนักงานนิยามงานของตนเองใหม่ผ่านการปรับปรุงงาน ปรับปรุงด้านความสัมพันธ์ และปรับปรุงด้านความคิด เพื่อให้สอดคล้องกับความสนใจและจุดแข็งของตน ซึ่งตามบริบทรัฐวิสาหกิจของไทยมีโครงสร้างการบริหารแบบทางการและลำดับขั้นสูง ขั้นตอนการทำงาน แนวปฏิบัติต่าง ๆ ถูกกำหนดมาตรฐานไว้อย่างชัดเจน พนักงานอาจมีโอกาสดำเนินการการจัดแจงงานของตนเอง จึงทำให้ไม่พบความสัมพันธ์ที่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ภาวะสิ้นไหวในการทำงานมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อพันธะทางใจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สอดคล้องกับ Geyser et al. (2015) ที่พบว่า องค์ประกอบของภาวะสิ้นไหว (ความหมกมุ่น ความรื่นรมย์ และแรงจูงใจภายในต่อการทำ) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพันธะทางใจในงาน เช่นเดียวกับ Weintraub et al. (2023)

ที่อธิบายว่าภาวะสิ้นไหวสามารถเพิ่มการควบคุมทางปัญญา (cognitive control) ซึ่งส่งผลต่อแรงจูงใจและความมีส่วนร่วมในการทำงานต่อเนื่องไปถึงการมีพันธะทางใจ

การจัดแจงในงานมีอิทธิพลทางตรงในเชิงลบต่อพันธะทางใจในงานอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ สอดคล้องกับ Bakker and Oerlemans (2019); Lichtenthaler and Fischbach (2018) ที่พบว่า การจัดแจงในงานบางรูปแบบ โดยเฉพาะแบบ prevention-focused หรือการลดข้อเรียกร้องจากงาน (reducing hindrance demands) อาจส่งผลในทางลบต่อระดับพันธะทางใจในงานของพนักงาน ทั้งนี้อาจสะท้อนลักษณะเฉพาะของบริบทรัฐวิสาหกิจไทย ซึ่งมีโครงสร้างการบริหารแบบกึ่งราชการ อันมีลำดับชั้นและระบบกฎระเบียบที่เข้มงวด (OECD, 2025) ทำให้พนักงานมีอิสระจำกัดในการปรับเปลี่ยนลักษณะงาน การจัดแจงในงานจึงมักเกิดในลักษณะเชิงรับ มากกว่าเชิงรุกส่งผลให้ไม่สามารถสร้างแรงจูงใจหรือความผูกพันทางใจได้อย่างมีนัยสำคัญ (Suphipattanatorn, 2017)

การใช้จุดแข็งมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อพันธะทางใจในงานอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แต่มีอิทธิพลทางอ้อมผ่านความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สอดคล้องกับ Meyers and Van Woerkom (2017) ที่ไม่พบผลทางตรงแต่พบผลทางอ้อมผ่านกลไกอื่น ขณะที่งานบางส่วนชี้ว่าความสัมพันธ์ดังกล่าวอาจเกิดได้ทั้งทางตรงหรือทางอ้อมขึ้นกับเงื่อนไขเชิงบริบท เช่น การสนับสนุนจากองค์กร (Hai & Park, 2022; Meyers et al., 2019; Van Woerkom et al., 2016) ในบริบทรัฐวิสาหกิจสาธาณูปโภคที่มีข้อจำกัดด้านบทบาทและภารกิจที่ต้องปฏิบัติตาม ทำให้พนักงานอาจมีโอกาสดำเนินการปรับงานให้สอดคล้องกับจุดแข็งของตน (Suphipattanatorn, 2017) จึงอาจอธิบายได้ว่าทำไมจึงไม่พบอิทธิพลทางตรงต่อพันธะทางใจในงานอย่างเด่นชัดในตัวอย่างนี้

และความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อพันธะทางใจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สอดคล้องกับ Alcover et al. (2021) ที่อธิบายว่าความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนเป็นปัจจัยทำนายพันธะทางใจในงานและความพึงพอใจในงาน รวมทั้ง Gürbüz et al. (2024) ที่พบว่า ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนมีอิทธิพลทางบวกกับพันธะทางใจในงานและประสิทธิภาพในการทำงานในระยะยาว และ Van Dam et al. (2017) ที่กล่าวว่างานที่มีคุณค่าเชิงจิตใจ (intrinsically valuable work) และ ความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนนั้นสัมพันธ์กับพันธะทางใจในงาน

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ ควรศึกษายืนยันความสามารถในการทำงานที่ยั่งยืนและตัวแปรอื่น ๆ ในการวิจัยครั้งถัดกับบริบทที่หลากหลาย เช่น องค์กรรัฐและเอกชน เพื่อเพิ่มความบริบทแวดล้อมของตัวแปรการวิจัย และผลการวิจัยให้ครอบคลุม เสนอให้ใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ และใช้การวิจัยเชิงทดลอง หรือ วิจัยตามช่วงเวลา เพื่อตรวจสอบการเปลี่ยนแปลงก่อนและหลังโปรแกรมพัฒนา เพื่ออธิบายกลไกเชิงบริบทเพิ่มเติม

2. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ องค์กรสามารถส่งเสริมกำหนดแนวปฏิบัติเพื่อเพิ่มภาวะสิ้นไหวในการทำงาน ได้แก่ จัดช่วงพักสแกน ลดสิ่งรบกวนในพื้นที่ทำงาน และตั้งค่าการแจ้งเตือนอุปกรณ์สื่อสารเฉพาะที่จำเป็น ติดตามและพัฒนาองค์ประกอบของการทำงานที่ยั่งยืนเชิงพฤติกรรม ได้แก่ กิจกรรมสุขภาพกายและใจเชิงป้องกัน การมีส่วนร่วมผ่านเวทีรับฟังข้อเสนอแนะ และแผนพัฒนาทักษะรายบุคคลแบบเรียนรู้ต่อเนื่อง

References

- 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), 157-166.
- Bakker, A. B. (2008). The work-related flow inventory: Construction and initial validation of the WOLF. *Journal of Vocational Behavior, 72*(3), 400-414.
- Bakker, A. B., & Bal, M. P. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 83*(1), 189-206.
- Bakker, A. B., & Oerlemans, W. G. (2019). Daily job crafting and momentary work engagement: A self-determination and self-regulation perspective. *Journal of Vocational Behavior, 112*, 417-430.
- 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.
- 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*, 1130933.
- 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), 1-8.
- Deng, J., Liu, J., Deng, W., Yang, T., & Duan, Z. (2021). Redefinition and measurement dimensions of sustainable employability based on the swAge model. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 18*(24), 13230.
- 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.
- Gürbüz, S., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Brouwers, E. P. (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.
- 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.

- 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.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage.
- International Labour Organization. (n.d.). *Utilities (water, gas, electricity) sector*. <https://www.ilo.org/topics-and-sectors/industries-and-sectors/utilities-water-gas-electricity-sector>
- 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.
- 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.
- 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.
- Kaiser, H. F. (1974). An index of factorial simplicity. *psychometrika, 39*(1), 31-36.
- Kline, R. B. (2023). *Principles and practice of structural equation modeling* (5th ed.). Guilford Publications.
- Lahtinen, H., Sirniö, O., & Martikainen, P. (2020). Social class and the risk of unemployment: Trends, gender differences and the contribution of education. *Acta Sociologica, 63*(3), 303-321.
- Likert, R. (1932). A technique for measurement of attitudes. *Archives of Psychology, 140*, 5-55.
- Lichtenthaler, P. W., & Fischbach, A. (2018). A meta-analysis on promotion- and prevention-focused job crafting. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 28*(1), 30-50.
- Mariscal-de-Gante, Á., Palencia-Esteban, A., Grubanov-Boskovic, S., & Fernández-Macías, E. (2023). Feminization, ageing, and occupational change in Europe in the last 25 years. *Population and Development Review, 49*(4), 939-966.
- 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.
- 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.

- Meyers, M. C., Adams, B. G., Sekaja, L., Cazan, A.-M., Buzea, C., Stefenel, D., ... 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.
- Nash, C. (2024). Work-related flow in career sustainability. *Encyclopedia*, 4(2), 735-742.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2025). *OECD review of the corporate governance of state-owned enterprises in Thailand*. OEC.
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50(3), 367-373.
- 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). <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED121845.pdf>
- 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.
- Supphipattananorn, P. (2017). *Organizational culture and employee motivation in Thai public sector organization*. [Master's thesis] College of Management, Mahidol University.
- United Nations Department of Economic and Social Affairs. (n.d.). *Goal 9: Industry, innovation and infrastructure*. <https://sdgs.un.org/goals/goal9>
- 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.
- 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.
- 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.

- Van Woerkom, M., Oerlemans, W., & Bakker, A. B. (2016). Strengths use and work engagement: A weekly diary study. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 25*(3), 384-397.
- Weintraub, J., Nolan, K. P., & Sachdev, A. R. (2023). The cognitive control model of work-related flow. *Frontiers in Psychology, 14*, 1174152.
- World Bank. (2025). *Social protection and labor*. <https://www.worldbank.org/ext/en/topic/social-protection/employment-labor>
- 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.