



โมเดลเชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายประจำโครงการ ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์  
โดยมีการปั้นสรรงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน

A CAUSAL MODEL OF SALESPERSON'S JOB PERFORMANCE IN THE REAL ESTATE  
BUSINESS WITH JOB CRAFTING AS A MEDIATOR

กุลธิดา วงศ์สิทธิกุล

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

2564

โมเดลเชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายประจำโครงการ ธุรกิจสังหาริมทรัพย์  
โดยมีการบ้านสรรงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน



ปริญญาานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาประยุกต์  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
ปีการศึกษา 2564  
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

A CAUSAL MODEL OF SALESPERSON'S JOB PERFORMANCE IN THE REAL ESTATE  
BUSINESS WITH JOB CRAFTING AS A MEDIATOR



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of MASTER OF ARTS  
(Applied Psychology)

Graduate School, Srinakharinwirot University

2021

Copyright of Srinakharinwirot University

ปริญญานิพนธ์

เรื่อง

โมเดลเชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายประจำโครงการ ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์

โดยมีการบันทึกรงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน

ของ

กุลธิดา วงศ์สิทธิกุล

ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาประยุกต์

ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

คณะกรรมการสอบปากเปล่าปริญญานิพนธ์

..... ที่ปรึกษาหลัก  
(อาจารย์ ดร.ชัยยุทธ กลีบบัว)

..... ประธาน  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ปิ่นกนก วงศ์ปิ่นเพชร)

..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อมราพร สุรการ)

ชื่อเรื่อง	โมเดลเชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายประจำโครงการ ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ โดยมีการปั้นสรรงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน
ผู้วิจัย	กุลธิดา วงศ์สิทธิกุล
ปริญญา	ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต
ปีการศึกษา	2564
อาจารย์ที่ปรึกษา	อาจารย์ ดร. ชัยยุทธ กลีบบัว

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายประจำโครงการ ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ โดยมีการปั้นสรรงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน กลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานขายประจำโครงการ หน่วยธุรกิจคอนโดมิเนียมและบ้านจัดสรร ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์แห่งหนึ่ง จำนวน 186 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง ด้วยโปรแกรม Mplus ผลการวิจัย พบว่า โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายประจำโครงการ ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ โดยมีการปั้นสรรงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมี ค่า Chi-Square = 36.58, ค่า df = 38, ค่า P-Value = 0.53, ค่า RMSEA = 0.00, ค่า CFI = 1.00, ค่า TLI = 1.00 และค่า SRMR = 0.03 ตัวแปรทั้งหมดในโมเดลสามารถอธิบายผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายประจำโครงการได้ร้อยละ 47.8 ข้อเรียกร้องจากงาน ได้แก่ ความกดดันในงานและข้อเรียกร้องจากงานด้านอารมณ์มีอิทธิพลโดยรวมต่อผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านการปั้นสรรงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนทรัพยากรในงาน ได้แก่ ความมีอิสระในงานและข้อมูลป้อนกลับจากการทำงานมีอิทธิพลโดยรวมต่อผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านการปั้นสรรงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผลการวิจัยพบว่าการปั้นสรรงานเป็นตัวแปรส่งผ่านที่สมบูรณ์ที่สามารถอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างข้อเรียกร้องจากงานและทรัพยากรในงานที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานได้ ซึ่งผลจากงานวิจัยนี้จะสามารถนำมาเป็นแนวทางในการวางแผนเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายอันจะเป็นประโยชน์ในการบริหารงานต่อไป

คำสำคัญ : การปั้นสรรงาน, ข้อเรียกร้องจากงาน, ทรัพยากรในงาน, ผลการปฏิบัติงาน, พนักงานขาย

Title	A CAUSAL MODEL OF SALESPERSON'S JOB PERFORMANCE IN THE REAL ESTATE BUSINESS WITH JOB CRAFTING AS A MEDIATOR
Author	KULTHIDA WONGSITIKUL
Degree	MASTER OF ARTS
Academic Year	2021
Thesis Advisor	Dr. Chaiyut Kleebua

The objective of this research is to develop a causal relationship model of job performance among salespeople in the real estate business and the mediating role of job crafting. The samples in this study consisted of 186 salespeople in the real estate business. The research instrument used in this study was a questionnaire. It was analyzed by a structural equation modelling program (SEM), which showed that the calculated indices provided a good model fit (Chi-Square = 36.58, df = 38, P-Value = 0.53, RMSEA = 0.00, CFI = 1.00, TLI = 1.00 SRMR = 0.03) All of the variables in the model were accounted for in the calculation of indices and could explain the job performance salespeople in the real estate business at 47.8%; job demands including work pressure and emotional demands had a total effect at a statistically significant level on job performance and had an indirect effect at a statistically significant level on job performance as a mediator on job crafting. Job resources, including job autonomy and feedback, had a total effect at a statistically significant level on job performance and an indirect effect at a statistically significant level on job performance as a mediator of job crafting. The results showed that job crafting has a fully mediating effect that can be explained a relationship between job demands and job resources affecting job performance. The results of this study may help to improve sales performance and help to improve work efficiency planning.

Keyword : Job Crafting, Job Demands-Resources Model, Job Performance, Salesperson

## กิตติกรรมประกาศ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความช่วยเหลือจากผู้ประสาทวิชาและผู้มีพระคุณหลายๆท่านข้าพเจ้าจึงอยากแสดงความขอบคุณต่อทุกๆท่านดังนี้

ขอขอบพระคุณอาจารย์ดร.ชัยยุทธ กลีบบัวผู้เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาที่คอยให้การช่วยเหลือในการทำวิจัย และยังให้การตรวจทาน ชี้แนะแนวทางเพื่อทำการปรับปรุงแก้ไขเป็นอย่างดี ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงสำหรับเวลาและความกรุณาที่ท่านมอบให้เสมอมา

ขอขอบพระคุณอาจารย์ผู้ช่วยศาสตราจารย์ดร. อมราพร สุรการ ที่คอยให้ความอนุเคราะห์พร่ำสอนชี้แนะและดูแลข้าพเจ้าตลอดระยะเวลาที่ได้ศึกษาที่มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒนี้

ขอขอบพระคุณอาจารย์รองศาสตราจารย์ดร. ปิ่นกนก วงศ์ปิ่นเพชรที่ได้สละเวลาของท่านให้เกียรติเป็นประธานการสอบของข้าพเจ้าและได้ให้คำแนะนำในการปรับแก้ งานวิจัยนี้ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณครอบครัวที่คอยให้การอุปการะคุณ สนับสนุน และเป็นกำลังใจผู้วิจัยมาตลอดจนงานวิจัยนี้สำเร็จลุล่วงได้เป็นอย่างดีในท้ายที่สุด

ขอขอบพระคุณ คุณณัฐพิชฌาย์ คุณณิชากร คุณธนภฤติ คุณอัครชัย คุณกฤษณพลและเพื่อนนิสิตปริญญาโทจิตวิทยาประยุกต์ทุกท่านที่คอยให้คำปรึกษาทั้งในเรื่องงานวิจัยและเรื่องต่างๆที่คอยร่วมทุกข์ ร่วมสุขตลอดช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา อีกประสบการณ์ตลอดระยะเวลาการศึกษานี้เป็นสิ่งที่ล้ำค่าต่อผู้วิจัยอย่างที่สุด

ผู้วิจัยขอขอบคุณทุกๆท่านจากใจจริง

กุลธิดา วงศ์สิทธิกุล

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ .....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญรูปภาพ .....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง.....	1
คำถามของงานวิจัย .....	7
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	7
ความสำคัญของการวิจัย.....	7
ขอบเขตการวิจัย.....	9
ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย.....	9
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	10
นิยามเชิงปฏิบัติการ.....	10
บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม .....	13
1. แนวคิดเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน .....	14
1.1 ความหมายของผลการปฏิบัติงาน .....	14
1.2 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงาน.....	15
1.3 การวัดของผลการปฏิบัติงาน.....	22
1.4 แนวคิดผลการปฏิบัติงานของผู้แทนขาย.....	22



1.5 ความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานกับข้อเรียกร้องและทรัพยากรในงาน และการ ป็นสรงาน.....	25
2. แนวคิดเกี่ยวกับการป็นสรงาน.....	28
2.1 ความหมายของการป็นสรงาน.....	29
2.2 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการป็นสรงาน.....	29
2.3 การวัดการป็นสรงาน.....	32
2.4 ความสัมพันธ์ระหว่างการป็นสรงานกับผลการปฏิบัติงาน.....	33
3. แนวคิดเกี่ยวกับข้อเรียกร้องจากงานและทรัพยากรในงาน.....	36
3.1 ความหมายและแนวคิดของข้อเรียกร้องจากงาน.....	37
3.2 ความหมายและแนวคิดของทรัพยากรในงาน.....	41
3.3 แนวคิดของข้อเรียกร้องจากงานและทรัพยากรในงาน.....	46
3.4 การวัดของข้อเรียกร้องจากงานและทรัพยากรในงาน.....	48
3.5 ความสัมพันธ์ระหว่างข้อเรียกร้องและทรัพยากรในงาน และการป็นสรงาน.....	49
4. กรอบงานวิจัย.....	53
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	55
1. การกำหนดประชากรและการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง.....	55
ประชากรที่ใช้ในการวิจัย.....	55
ตัวอย่างวิจัย.....	55
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	56
3. การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	66
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	75
5. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล.....	76
6. การวิเคราะห์ข้อมูล.....	76

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	78
1. ข้อมูลเบื้องต้นของตัวแปรวิจัย.....	80
2. ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตที่ใช้ในการวิจัย .....	89
3. ผลการตรวจสอบความตรงโมเดลการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์.....	90
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	94
สรุปผลการวิจัย .....	95
อภิปรายผล .....	98
1. ความสัมพันธ์ระหว่างข้อเรียกร้องจากงานและการปั้นสรรงานกับผลการปฏิบัติงาน .....	98
2. ความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรงานและการปั้นสรรงานกับผลการปฏิบัติงาน.....	101
3. ความสัมพันธ์ระหว่างการปั้นสรรงานกับผลการปฏิบัติงาน .....	103
ข้อเสนอแนะ .....	105
ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์.....	105
ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป .....	106
บรรณานุกรม .....	108
ประวัติผู้เขียน.....	138

## สารบัญตาราง

	หน้า
ตาราง 1 สังเคราะห์ตัวแปรการปั้นสรรงานที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน .....	35
ตาราง 2 สังเคราะห์ตัวแปรข้อเรียกร้องจากงานและทรัพยากรในงานที่มีอิทธิพลต่อการปั้นสรรงาน .....	52
ตาราง 3 จำนวนพนักงานที่เป็นประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามกลุ่มธุรกิจ .....	56
ตาราง 4 ตัวอย่างข้อคำถามและเกณฑ์การให้คะแนนมาตรวัดผลการปฏิบัติงาน.....	57
ตาราง 5 ตัวอย่างข้อคำถามและเกณฑ์การให้คะแนนมาตรวัดการปั้นสรรงาน .....	59
ตาราง 6 ตัวอย่างข้อคำถามและเกณฑ์การให้คะแนนมาตรวัดความกตัญญูในงาน .....	61
ตาราง 7 ตัวอย่างข้อคำถามและเกณฑ์การให้คะแนนมาตรวัดข้อเรียกร้องจากงานด้านอารมณ์. 62	
ตาราง 8 ตัวอย่างข้อคำถามและเกณฑ์การให้คะแนนมาตรวัดความมีอิสระในการทำงาน.....	64
ตาราง 9 ตัวอย่างข้อคำถามและเกณฑ์การให้คะแนนมาตรวัดข้อมูลป้อนกลับจากการทำงาน... 65	
ตาราง 10 โครงสร้างเนื้อหาแบบวัดผลการปฏิบัติงาน การปั้นสรรงาน ข้อเรียกร้องจากงาน และทรัพยากรในงาน.....	66
ตาราง 11 ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของแบบสอบถาม .....	68
ตาราง 12 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ในโมเดลการวัดผลการปฏิบัติงาน .....	69
ตาราง 13 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานและค่าค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ตัวแปรผลการปฏิบัติงาน .....	70
ตาราง 14 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ในโมเดลการปั้นสรรงาน.....	71
ตาราง 15 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานและค่าค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ตัวแปรการปั้นสรรงาน.....	72

ตาราง 16 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ใน โมเดลข้อเรียกร้องจากงาน.....	73
ตาราง 17 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบและค่าค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ตัวแปรข้อเรียกร้องจากงาน .....	73
ตาราง 18 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ใน โมเดลทรัพยากรในงาน .....	74
ตาราง 19 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบและค่าค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ตัวแปรทรัพยากรในงาน .	75
ตาราง 20 จำนวนและค่าร้อยละ ข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่มตัวอย่าง (n =186) .....	81
ตาราง 21 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของตัวแปรในโมเดล จำแนกตามภูมิภาค .....	84
ตาราง 22 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของตัวแปรในโมเดล จำแนกตามภูมิภาค (ต่อ) .....	85
ตาราง 23 ตารางวิเคราะห์ค่าสถิติบรรยายของตัวแปรวิจัยของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการ ปฏิบัติงาน .....	88
ตาราง 24 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรที่สังเกตได้ .....	90
ตาราง 25 แสดงผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง และอิทธิพลทางอ้อมของโมเดลความสัมพันธ์เชิง สาเหตุ.....	92
ตาราง 26 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน .....	98

## สารบัญรูปภาพ

	หน้า
ภาพประกอบ 1 ความสัมพันธ์ของโมเดลข้อเรียกร้องจากงานและทรัพยากรในงานกับการปั้นสรรงานที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน .....	34
ภาพประกอบ 2 แบบจำลองคุณลักษณะงาน Hackman & Oldham (1975) .....	43
ภาพประกอบ 3 The JD-R Model by Bakker and Demerouti (2007) .....	48
ภาพประกอบ 4 กรอบแนวคิดวิจัย .....	54
ภาพประกอบ 5 โมเดลการวัดองค์ประกอบเชิงยืนยันผลการปฏิบัติงาน .....	70
ภาพประกอบ 6 โมเดลการวัดองค์ประกอบเชิงยืนยันการปั้นสรรงาน .....	72
ภาพประกอบ 7 โมเดลการวัดองค์ประกอบเชิงยืนยันข้อเรียกร้องจากงาน .....	74
ภาพประกอบ 8 โมเดลการวัดองค์ประกอบเชิงยืนยันทรัพยากรในงาน .....	75
ภาพประกอบ 9 แสดงผลการทดสอบความสอดคล้องโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายประจำโครงการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ โดยมีการปั้นสรรงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน .....	93

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ภูมิหลัง

ปัจจุบันธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ถือเป็นธุรกิจที่มีการเติบโตมาอย่างแพร่หลายทำให้มีองค์การที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ได้ถูกจัดตั้งและเปิดตัวโครงการในหลายพื้นที่เพื่อรองรับความต้องการซื้อขายที่อยู่อาศัยและตอบสนองการยกระดับคุณภาพการใช้ชีวิตของผู้บริโภคเป็นจำนวนมากขึ้น (มนธิดา ศรีพยุงพันธ์, 2558) จากข้อมูลการจดทะเบียนจัดตั้งธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ของปีพ.ศ. 2563 ของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ พบว่ามีจำนวนการจัดตั้งสูงเป็นอันดับที่ 2 จากจำนวนการจดทะเบียนจัดตั้งธุรกิจทั้งหมด (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2564) ดังนั้นเมื่อเกิดการจัดตั้งและการเติบโตของธุรกิจประเภทเดียวกันในภาคเศรษฐกิจย่อมเกิดการแข่งขันทางธุรกิจตามมา และจากการศึกษาของนักวิจัยและนักวิชาการหลายสาขา เช่น Alkali, Sipan, and Razali (2018); Case, Glaeser, and Parker (2000); (Leung & Chen, 2017) สนับสนุนว่าธุรกิจอสังหาริมทรัพย์มีความสัมพันธ์กับเศรษฐกิจของประเทศทั้งในส่วน้อยและภาพรวม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านของเศรษฐกิจระดับมหภาค ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์จึงมีบทบาทสำคัญยิ่งและไม่สามารถที่มองข้ามไปได้ในการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ (นิพนธ์ วงศ์จินดา, 2560)

แต่สภาพการณ์ปัจจุบันหลายบริษัทที่ดำเนินกิจการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ต่างก็ประสบกับผลประกอบการที่ลดลง อ้างอิงข้อมูลจากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยของผลการดำเนินงานงวด 9 เดือนแรกของปี 2563 พบว่าธุรกิจอสังหาริมทรัพย์และก่อสร้างมีอัตรายอดขาย กำไรจากการดำเนินงานและกำไรสุทธิ เมื่อเปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานงวด 9 เดือนแรกของปี 2562 (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2563) และแนวโน้มของตลาดธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในปี 2564 ทั่วประเทศมีการชะลอตัวอย่างต่อเนื่องจากปี 2563 ซึ่งได้รับผลอย่างมากจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัส COVID -19 ระลอกใหม่ ทั้งเรื่องอุปสงค์ด้านการโอนกรรมสิทธิ์ที่อยู่อาศัย การควบคุมการดำเนินธุรกิจบางประเภท การจำกัดการเดินทางเข้า-ออกบางจังหวัด ซึ่งมีผลต่อกำลังซื้อและความมั่นใจในการซื้อที่อยู่อาศัยของประชาชนอย่างมาก (ศูนย์ข้อมูลอสังหาริมทรัพย์, 2564) ทำให้องค์กรต่างต้องตั้งแผนการธุรกิจในรูปแบบ ตั้งแต่การปรับเป้าหมายยอดขาย-รายได้ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ การวางแผนทางการตลาด การหาช่องทางขายใหม่ ๆ เพื่อกระตุ้นลูกค้าในการตัดสินใจซื้อ อ้างถึงแนวคิดส่วนประสมทางการตลาดสำหรับธุรกิจบริการ (Service

Mix) ของ (Kotler, 2014, as cited in ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2541) ไว้ว่าหนึ่งในส่วนประสมที่สำคัญคือ ด้านบุคคล (People) หรือพนักงาน (Employee) คือผู้ที่ทำหน้าที่ในการติดต่อลูกค้า เสนอขายสินค้า เพื่อกระตุ้นให้ลูกค้าเกิดการตัดสินใจซื้อ ซึ่งการได้มาซึ่งพนักงานต้องอาศัยการคัดเลือก ฝึกอบรม การจูงใจ เพื่อให้พนักงานสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้ ส่งผลให้เกิดความแตกต่างเหนือคู่แข่ง ซึ่งพนักงานต้องมีความสามารถในการแก้ไขปัญหา มีทัศนคติที่ดีต่อผู้ให้บริการ มีความคิดริเริ่ม และสามารถสร้างค่านิยมให้กับองค์กรได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ วัชรพงศ์ พงษ์สิทธิ์ (2556) ที่ได้ศึกษาเรื่อง พฤติกรรมและความสัมพันธ์ของปัจจัยการเลือกซื้อ คอนโดมิเนียม กรณีศึกษา คอนโดมิเนียมลุมพินีคอนโดทาวน์โครงการบดินทรเดชา - รามคำแหง ผลการวิจัยพบว่า ตามแนวคิดส่วนประสมทางการตลาดสำหรับธุรกิจบริการในด้านบุคลากร กล่าวคือการทำงานที่มีมนุษยสัมพันธ์ มีมารยาทที่ดี มีความน่าเชื่อถือ รวมถึงการต้อนรับและบริการของพนักงานมีผลต่อการตัดสินใจเลือกซื้อคอนโดมิเนียม ตามที่กล่าวในข้างต้น การให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและเป็นส่วนช่วยให้องค์กรบรรลุถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยเฉพาะการให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรให้เกิดความเชี่ยวชาญที่สามารถปฏิบัติงานให้แก่องค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพสูง โดยเฉพาะการพัฒนาที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ อาทิ ด้านการผลิต ด้านการขาย การพัฒนานั้น จะพัฒนาไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นเพียงใดต้องอาศัยทรัพยากรมนุษย์เป็นกุญแจเพื่อไขไปสู่ความสำเร็จ เพื่อความเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กร (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2550)

ในองค์การธุรกิจสหวิริยาหนึ่ง ในตำแหน่งงานที่มีบทบาทสำคัญในการทำยอดขาย กำไรให้องค์กรคือ พนักงานขายประจำโครงการ เนื่องจากพนักงานขายถือเป็นตัวแทนในการสร้างความประทับใจและโอกาสในการตัดสินใจซื้อสินค้าของผู้บริโภค ดังนั้นคุณภาพการให้บริการในทุกด้านจึงถือเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จและความล้มเหลวของธุรกิจได้ (เนีนา ตั้งเสงี่ยม วิสัย, 2553) พนักงานขายจะต้องควบคุมระดับคุณภาพการบริการ รวมถึงความรับผิดชอบในการนำเสนอสินค้าและบริการที่ดี (Purwanto, 2002) จะนำมาซึ่งความไว้วางใจของลูกค้าที่ถือเป็นปัจจัยสำคัญในการตัดสินใจเลือกซื้อสินค้าและบริการ (Swan, Bowers, & Richardson, 1999) ซึ่งผลการวิจัยของ บัวทิพย์ พรหมศร (2551) ได้ชี้ว่าพนักงานขายที่มีประสิทธิภาพในการขายจะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรโดยตรง พนักงานขายต้องอธิบายรายละเอียดและข้อมูลสินค้าให้เข้าใจง่าย น่าเชื่อถือและถูกต้องครบถ้วน โดยการใช้ทักษะเช่น ความทุ่มเทในการขาย การให้ความสำคัญลูกค้า การสานึกต่อการเพิ่มกำไร การวางแผนการขาย ทักษะพื้นฐานในการขาย และเทคนิคในการปิดการขาย จะเป็นปัจจัยในการตัดสินใจซื้อสินค้าของผู้บริโภค แต่นอกจากการใช้



ทักษะในเรื่องการขายโดยตรงแล้วพนักงานขายยังสามารถมีอิสระในการแก้ไข และปรับเปลี่ยนงานให้เหมาะสมกับความสามารถหรือศักยภาพของตนเองเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและความหมายในการปฏิบัติงานมากขึ้นได้ ดังนั้นการที่องค์กรควรมีพนักงานขายที่มีคุณลักษณะและทักษะการขายที่มีประสิทธิภาพเป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการทำให้องค์กรสามารถมีการแข่งขันกับคู่แข่งและตลาดโลกได้ (สมภพ บุญนาศักดิ์, 2555) เช่นเดียวกับผลการวิจัยของ ภูวิศ สิงห์สกุลชัยชาญ (2558) พบว่าปัจจัยด้านบุคลากรมีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจซื้อคอนโดมิเนียม เนื่องจากคอนโดมิเนียมถือเป็นสินค้าที่มีราคาสูง ดังนั้นผู้บริโภคจึงคาดหวังและต้องการ การได้รับการบริการที่สุภาพ การต้อนรับที่ดี รวมถึงการได้รับบริการจากบุคลากรที่มีความชำนาญในการให้ข้อมูลอย่างละเอียดครบถ้วน มีความน่าเชื่อถือ ซึ่งส่งผลต่อความมั่นใจในการตัดสินใจซื้อสินค้ามากขึ้น เพราะฉะนั้นตำแหน่งพนักงานขายจึงเป็นตำแหน่งที่ควรได้รับการส่งเสริมในด้านต่างๆ เพื่อส่งผลถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและการทำผลกำไรและยอดขายให้แต่ละองค์กรได้ตามเป้าหมายและพันธกิจที่ตั้งไว้

จากความสำคัญของผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายประจำโครงการตามที่กล่าวในข้างต้น การวิจัยในครั้งนี้จึงมุ่งศึกษาลักษณะงาน (job characteristic) ที่จะช่วยให้พนักงานขายประจำโครงการ ในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์มีผลการปฏิบัติงานที่สูงมากขึ้น และจากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า มีแนวคิดในการออกแบบงานที่นักวิชาการและนักปฏิบัติทางด้านจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การมักใช้อ้างอิงและเป็นแนวปฏิบัติในการออกแบบงานสำหรับยกระดับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน นั่นคือ แนวคิดการปั้นสรรงาน (Job Crafting) ซึ่งเป็นแนวคิดที่อธิบายถึงพฤติกรรมของบุคลากรซึ่งนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงด้านความรู้ ทักษะ ความเชื่อมั่นในตนเอง การรับรู้ถึงการเป็นส่วนหนึ่งของงาน และทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน (Grant, Parker, & Collins, 2009; Nielsen & Abildgaard, 2012; Tims & Bakker, 2010) บนสมมติฐานที่ว่าบุคคลมีอิสระในการออกแบบ แก้ไข และปรับเปลี่ยนงานให้เหมาะสมกับความสามารถ ลักษณะงาน และข้อเรียกร้องจากงานของตนเอง ด้วยการใช้ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และกระบวนการทางความคิด เพื่อนำไปสู่ประสิทธิภาพและความพึงพอใจในงาน

แนวคิดการปั้นสรรงานได้พัฒนามาจากแนวคิดโมเดลข้อเรียกร้องในงานและทรัพยากรในงาน (Job Demands–Resources Model) ที่เป็นแนวคิดสำหรับใช้อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะของงานกับผลลัพธ์การทำงาน (Bakker, Demerouti, De Boer, & Schaufeli, 2003; Bakker, Demerouti, & Euwema, 2005; Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001; Schaufeli & Bakker, 2004) โดยแบ่งลักษณะงานออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ ข้อเรียกร้องจากงาน



(job demands) คือลักษณะของงานที่พนักงานต้องใช้ความพยายามทั้งทางร่างกายและจิตใจเพื่อทำให้ประสบความสำเร็จ เช่น แรงกดดันในการทำงานสูง บทบาทหน้าที่ที่มากเกินไป และความต้องการทางอารมณ์ เป็นต้น (Bakker, Demerouti, & Verbeke, 2004) และทรัพยากรในงาน (job resources) หมายถึง แหล่งทรัพยากรที่ช่วยสนับสนุนให้พนักงานบรรลุเป้าหมายการทำงาน ช่วยลดข้อเรียกร้องจากงาน และพัฒนาศักยภาพในตนเองของพนักงานได้ (Bakker et al., 2004) เช่น หัวหน้างานและการสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ข้อมูลป้อนกลับจากการทำงาน ความหลากหลายของทักษะ และความมีอิสระในการทำงาน บนพื้นฐานที่พนักงานสามารถปรับพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของตนเองให้มีอิสระในการแก้ไข และปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับความสามารถหรือศักยภาพของตนเอง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพของผลการปฏิบัติงานและเพิ่มความหมายในการปฏิบัติงานมากขึ้นได้ โดยการแสวงหาทรัพยากรในงานและลดข้อเรียกร้องจากงานที่เผชิญอยู่เพื่อเป็นการพัฒนาศักยภาพและผลการปฏิบัติงานของตนเองให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งถือเป็นแนวคิดที่มีความสำคัญและมีบทบาทในการสร้างความหมายในงาน พัฒนาผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้ดียิ่งขึ้นโดยเฉพาะอย่างยิ่งการปั้นสรรงานถือเป็นการที่พนักงานปรับโครงสร้างงานใหม่จากล่างขึ้นบนเพื่อสร้างงานที่มีความหมายมากขึ้นด้วยตนเอง (Berg et al., 2013) เนื่องจากพนักงานที่มีพฤติกรรมการปั้นสรรงานจะสามารถปรับพฤติกรรมในการปฏิบัติงานได้ด้วยทักษะ ความสามารถของตนเอง โดยการแสวงหาทรัพยากรที่มีอยู่และลดข้อเรียกร้องจากงานที่เผชิญอยู่ด้วยเช่นกัน ซึ่งพฤติกรรมเหล่านี้จะส่งเสริมให้พนักงานมีศักยภาพในตนเองที่สูงขึ้น ซึ่งจะถือเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อองค์กรในการพัฒนาให้องค์กรเติบโตไปพร้อมกับพนักงานที่มีศักยภาพในตนเอง และเป็นแนวคิดที่ช่วยมองในเรื่องของการบริหารจากพนักงานระดับล่างขึ้นไปสู่ระดับบริหารได้อีกด้วย

ในส่วนของคุณลักษณะงานด้านข้อเรียกร้องจากงานในบริบทพนักงานขายประจำโครงการ จะพบว่าข้อเรียกร้องจากงานด้านความกดดันในงานและด้านอารมณ์ เป็นข้อเรียกร้องจากงานที่พนักงานมักต้องเผชิญในการทำงานอยู่เสมอ พนักงานขายต้องเผชิญกับการกดดันเรื่องยอดขาย การบริการลูกค้า การตอบสนองของความต้องการของทั้งหัวหน้างานและลูกค้าซึ่งทำให้เกิดภาวะทางอารมณ์กับตัวพนักงาน เนื่องจากความกดดันในงานทั้งทางด้านภาระยอดขาย รวมทั้งการบริการและตอบสนองความต้องการของลูกค้า จะเป็นตัวกระตุ้นให้พนักงานขายใช้กลยุทธ์ทางการขายเชิงรุกที่สร้างแรงกดดันให้แก่ลูกค้า ซึ่งอาจทำให้เกิดพฤติกรรมการนำเสนอขายที่บิดเบือน การเสนอขายผลิตภัณฑ์ที่เกินจริง รวมถึงการเร่งการตัดสินใจของลูกค้าที่เกินควร และจะส่งผลกระทบต่อลูกค้าหรือแม้แต่พนักงานขายเองก็ตาม เนื่องจากเป็นพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดความรู้สึก

รำคาญใจกับลูกค้ามากกว่าการตัดสินใจซื้อ (Zboja, Clark, & Haytko, 2016) ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะทำให้เกิดความความกดดันในงานและด้านอารมณ์ของพนักงานขายที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานที่แยกลงตามมาได้

ขณะที่ลักษณะงานด้านทรัพยากรในงานในบริบทพนักงานขายประจำโครงการ ความมีอิสระในการทำงานและข้อมูลป้อนกลับจากการทำงานเป็นทรัพยากรในงานที่มีบทบาทอย่างมากในการช่วยให้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานเพิ่มสูงขึ้น เนื่องจากพนักงานขายแม้จะเป็นตำแหน่งที่ต้องปฏิบัติตามลักษณะงานที่เน้นถึงทักษะการปิดการขาย แต่ก็สามารถมีอิสระในการปฏิบัติงานสามารถตัดสินใจกำหนดวิธีการปฏิบัติงาน ขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ระยะเวลาที่ใช้ รวมถึงการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นและใช้ทักษะในการรับมือกับงานที่มีความท้าทาย ทั้งเรื่องของการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า การใช้ทักษะในการโน้มน้าว การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า ซึ่งจะส่งผลถึงการเพิ่มประสิทธิภาพและผลการปฏิบัติงาน (G. Wang & Netemeyer, 2002) รวมทั้งการเป็นเหมือนตัวแทนของบริษัทในการกระตุ้นการปิดการขายมากขึ้น อีกทั้งการได้รับข้อมูลป้อนกลับจากการทำงานจะเป็นส่วนช่วยให้พนักงานได้รับรู้และพัฒนาศักยภาพของตนเองจากการได้รับข้อมูลที่ชัดเจนเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งผลป้อนกลับของงานถือเป็นเครื่องมือสำคัญและมีประสิทธิภาพมากที่จะช่วยปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานขายได้ เนื่องจากผลป้อนกลับของงานของหัวหน้างานเป็นตัวทำนายนที่สำคัญที่มีอิทธิพลต่อความผลการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในงานของพนักงานขาย (Evans et al., 2002) รวมทั้งทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และเกิดการพัฒนารับปรุงและเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีได้อย่างต่อเนื่อง

เมื่อพิจารณาลักษณะธรรมชาติการทำงานของพนักงานขายประจำโครงการจะสังเกตได้ว่ามีความสอดคล้องและเหมาะสมกับการนำแนวคิดการปั้นสรรงานมาใช้ศึกษาผลการปฏิบัติงานของพนักงาน กล่าวคือพนักงานขายนอกจากจะใช้ทักษะเรื่องของการขายเป็นหลักแล้ว ในกระบวนการทำงาน พนักงานขายยังสามารถมีอิสระในการแก้ไข และปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับความสามารถหรือศักยภาพของตนเองเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพของผลการปฏิบัติงานและเพิ่มความหมายในการปฏิบัติงานมากขึ้นได้ ซึ่งจะส่งผลต่อทั้งตนเองและองค์การในการพัฒนาศักยภาพและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันที่ได้ตั้งเป้าหมายและความสำเร็จไว้ ทางองค์การจะสามารถนำไปปรับใช้ในการจัดการพัฒนาตามบทบาทหน้าที่ให้เกิดความเหมาะสมต่อการเรียนรู้ การพัฒนาตนเอง และพัฒนาผลการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นทั้งในระดับบุคคลและองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการปั้นสรรงานของ Gordon, Demerouti, Le

Blanc, and Bipp (2015) ที่ศึกษาอิทธิพลของการปั้นสรรงานต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการแพทย์ผู้เชี่ยวชาญในอเมริกา ผลการวิจัยพบว่า การใช้แนวคิดการปั้นสรรงานบนพื้นฐานโมเดลข้อเรียกร้องจากงานและทรัพยากรในงานสามารถอธิบายความสัมพันธ์ของผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้ทั้งผลการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ (Task Performance) ผลการปฏิบัติงานตามสถานการณ์ (Contextual Performance) และผลการปฏิบัติงานตามการปรับตัวได้ (Adaptive Performance) เช่นเดียวกับผลการวิจัยของ Lyons (2008) ที่ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของแนวคิดการปั้นสรรงานที่มีต่อความสามารถในการเรียนรู้ การรับรู้ถึงภาพลักษณ์ในตนเอง การรับรู้ความสามารถในการควบคุมงาน และความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงในงานของพนักงานชาย ซึ่งผลการวิจัยพบว่ามากกว่า 75% ของพนักงานชายที่มีส่วนร่วมในการปั้นสรรงานในรูปแบบต่าง ๆ มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อการปรับเปลี่ยนงานของตนเอง ทั้งการเปลี่ยนแปลงในด้านภาพลักษณ์ในตนเอง การรับรู้ความสามารถในการควบคุมงานและความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงในงาน ซึ่งถือเป็นกระบวนการที่มีคุณค่าในการพัฒนาผลการปฏิบัติงานสำหรับพนักงานชาย

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานชายพบว่าหลายงานวิจัยศึกษาผลการปฏิบัติงานในมุมมองเชิงความสัมพันธ์กับตัวแปรทัศนคติหรือความรู้สึกของบุคคล เช่น ความเหนื่อยหน่ายในงาน ความพึงพอใจในงาน แรงจูงใจในการทำงาน ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ยกตัวอย่าง งานวิจัยของ Jaramillo, Mulki, and Marshall (2005) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรที่ส่งผลถึงผลการปฏิบัติงานของพนักงานชาย โดยพบว่าความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรมีผลในเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานชายและสามารถอธิบายความแปรปรวนของผลการปฏิบัติงานของพนักงานชายได้ร้อยละ 12 และงานวิจัยของสุนทร มีนสุข (2560) ที่ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานของพนักงานชายผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพ โดยพบว่าปัจจัยด้านแรงจูงใจ เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานของพนักงานชายกล่าวคือเมื่อแรงจูงใจเพิ่มมากขึ้นส่งผลให้ประสิทธิผลการดำเนินงานของพนักงานมากขึ้นด้วย จากที่กล่าวมาข้างต้นจะสังเกตได้ว่าตัวแปรที่นำมาอธิบายผลการปฏิบัติงานของพนักงานชายในบริบทประเทศไทย อาจยังไม่สามารถอธิบายถึงผลการปฏิบัติงานของพนักงานชายได้มากนัก อีกทั้งยังไม่พบว่าม้งงานวิจัยที่นำปัจจัยด้านลักษณะงานในเชิงข้อเรียกร้องจากงาน ทรัพยากรในงาน และแนวคิดการปั้นสรรงานมาใช้อธิบายผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยเฉพาะบริบทของพนักงานชายที่ถือเป็นตำแหน่งงานที่มีความสำคัญในการขับเคลื่อน

ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ประกอบกับองค์ความรู้จากการทบทวนงานวิจัยในประเทศไทยที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายยังไม่ครอบคลุมถึงบริบทงานวิจัยที่ผู้วิจัยจะศึกษาในกลุ่มธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ด้วยเหตุนี้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงได้นำแนวคิดการปั้นสรรงานของ Tims, Bakker, and Derks (2012) ที่แสดงให้เห็นถึงอิทธิพลของการปั้นสรรงานบนพื้นฐานแนวคิดของโมเดลข้อเรียกร้องจากงานและทรัพยากรในงาน มาใช้ศึกษาและอธิบายผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย ซึ่งแนวคิดการปั้นสรรงานจะช่วยทำให้เห็นแนวทางการนำไปสู่การพัฒนาทักษะความรู้ ความสามารถที่ส่งต่อการยกระดับผลการปฏิบัติงาน ซึ่งถือเป็นส่วนสำคัญที่องค์กรจะสามารถนำมาใช้เพื่อพัฒนาบุคลากร ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ทำให้องค์กรบรรลุถึงเป้าหมาย วิสัยทัศน์และพันธกิจได้

### **คำถามของงานวิจัย**

อิทธิพลเชิงสาเหตุของโมเดลผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายประจำโครงการ โดยมีการปั้นสรรงานเป็นตัวแปรส่งผ่านมีขนาดอิทธิพลเท่าใด

### **ความมุ่งหมายของการวิจัย**

เพื่อศึกษาอิทธิพลเชิงสาเหตุของโมเดลผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายประจำโครงการ โดยมีการปั้นสรรงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน

### **ความสำคัญของการวิจัย**

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาถึงอิทธิพลของปัจจัยด้านข้อเรียกร้องจากงานและทรัพยากรในงานที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายประจำโครงการ ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ โดยมีการปั้นสรรงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน ซึ่งผลที่ได้จากการศึกษาน่าจะก่อให้เกิดคุณค่าต่อทั้งทางด้านองค์ความรู้และด้านการนำไปใช้ ดังนี้

#### **ด้านองค์ความรู้**

การวิจัยครั้งนี้ทำให้ทราบปัจจัยเชิงสาเหตุที่เกี่ยวข้องกับลักษณะงาน ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยด้านข้อเรียกร้องจากงานและทรัพยากรในงานที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายประจำโครงการผ่านการปั้นสรรงาน เป็นการเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับอิทธิพลเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย ซึ่งการพิจารณาลักษณะงานในบริบทของพนักงานขายประจำโครงการทำให้สามารถพิจารณาถึงระดับการรับรู้ข้อเรียกร้องจากงานและทรัพยากรในงานที่พนักงานขายเผชิญอยู่ ทำให้เกิดความเข้าใจและรับรู้ถึงการลดลักษณะของงานที่พนักงาน

ต้องใช้ความพยายามทั้งทางร่างกายและจิตใจเพื่อให้ประสบความสำเร็จและการเพิ่มแหล่งทรัพยากรที่ช่วยสนับสนุนให้พนักงานบรรลุเป้าหมายการทำงาน โดยเฉพาะการศึกษาร่วมกับการปั้นสรรงานซึ่งเป็นตัวแปรส่งผ่านอย่างสมบูรณ์ที่สามารถช่วยให้พนักงานขายนำข้อเรียกร้องจากงานและทรัพยากรในงานมาปรับเปลี่ยนให้เกิดพฤติกรรมการปั้นสรรงาน ซึ่งถือเป็นพฤติกรรมที่สำคัญในการช่วยเพิ่มการแสวงหาทรัพยากรในงานด้านต่างๆ เช่นด้านโครงสร้าง ด้านสังคมและการแสวงหาความท้าทาย รวมทั้งเป็นพฤติกรรมการช่วยลดข้อเรียกร้องจากงานที่พนักงานขายเผชิญอยู่ให้น้อยลง ซึ่งจากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าข้อเรียกร้องจากงานและทรัพยากรในงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานต่อเมื่อผ่านตัวแปรการปั้นสรรงานซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการปั้นสรรงานที่เป็นตัวแปรส่งผ่านอย่างสมบูรณ์ และเมื่อศึกษาร่วมกับบริบทของพนักงานขายพบว่า พนักงานมีการรับรู้ข้อเรียกร้องจากงานและทรัพยากรในงานและสามารถนำระดับการรับรู้มาปรับเปลี่ยนให้เป็นพฤติกรรมการปั้นสรรงานผ่านการแสวงหาทรัพยากรในงาน ทั้งเรื่องความมีอิสระในงาน ข้อมูลป้อนกลับจากการทำงาน และการลดข้อเรียกร้องจากงานทั้งความกดดันในงานและข้อเรียกร้องจากงานด้านอารมณ์ที่พนักงานขายเผชิญอยู่ ซึ่งพฤติกรรมเหล่านี้จะช่วยในการพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพของผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย ตามแนวคิดโมเดลข้อเรียกร้องจากงานและทรัพยากรในงานได้

#### ด้านการนำไปใช้

1. ผู้บริหารและฝ่ายบุคคลสามารถนำผลการการวิจัยไปใช้เพื่อกำหนดทิศทางนโยบายของการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล โดยเฉพาะตำแหน่งพนักงานขายประจำโครงการ ซึ่งถือมีความสำคัญและเป็นตำแหน่งที่จะช่วยขับเคลื่อนและพัฒนาองค์การให้บรรลุตามเป้าหมาย โดยผู้บริหารและฝ่ายบุคคลควรได้รับทราบถึงระดับความคิดเห็นของพนักงานขายประจำโครงการในการรับรู้เรื่องของความกดดันในงาน และข้อเรียกร้องจากงานด้านอารมณ์ รวมทั้งการรับรู้ถึงขอบเขตของความมีอิสระในงานและข้อมูลป้อนกลับในการทำงานที่พนักงานขายสามารถนำไปปรับใช้และพัฒนาผลการปฏิบัติงานของตนเองให้ดีขึ้นได้ จะสามารถช่วยให้ผู้บริหารองค์การสามารถนำมาเพื่อสนับสนุนและวางแผนในการจัดสรรทรัพยากรในงานที่เหมาะสมกับพนักงานขาย รวมทั้งเป็นแนวทางในการช่วยลดข้อเรียกร้องจากงานที่เกิดขึ้นและส่งเสริมให้พนักงานขายมีพฤติกรรมการปั้นสรรงานที่จะช่วยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานขายให้มากยิ่งขึ้น

2. ฝ่ายบุคคลสามารถนำผลการวิเคราะห์บทบาทของการปั้นสรรงานในการเป็นตัวแปรส่งผ่านของการรับรู้ข้อเรียกร้องจากงานและทรัพยากรในงานที่ช่วยพัฒนาผลการปฏิบัติงานได้



ซึ่งปัจจัยที่มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานสามารถนำไปเป็นข้อมูลสำหรับ ฝึบบุคคลในการนำไปวางแผนการออกแบบโครงการหรือการจัดฝึกอบรมในหัวข้อต่างๆเพื่อช่วย พัฒนาผลการปฏิบัติงานของพนักงานชายได้ เช่น การให้พนักงานเข้าร่วมฝึกอบรมแนวทางการ หมาย การให้พนักงานได้ค้นหาทักษะและความสามารถของตนเองในการนำไปปรับใช้กับแนว ทางการขายใหม่ การให้พนักงานชายได้ร่วมแบ่งปันเรื่องข้อเรียกร้องจากงานที่เผชิญในการทำงาน เพื่อช่วยจัดสรรทรัพยากรในงานและหาวิธีการลดข้อเรียกร้องจากงานที่เกิดขึ้นจริง เป็นต้น ซึ่งจะ สามารถนำความรู้ไปต่อยอดพัฒนาระดับความสามารถและเสริมสร้างศักยภาพในการปฏิบัติงาน ให้ดียิ่งขึ้น

### ขอบเขตการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ประชากร คือ พนักงานขายประจำโครงการ หน่วยธุรกิจคอนโดมิเนียมและบ้าน จัดสรร บริษัท อสังหาริมทรัพย์แห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร รวมจำนวนประชากร 211 คน (อ้างอิงจากแผนกบุคคล ข้อมูลเดือนธันวาคม 2564)

กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ คือ พนักงานขายประจำโครงการ หน่วยธุรกิจ คอนโดมิเนียมและบ้านจัดสรรของบริษัทอสังหาริมทรัพย์ ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 186 คน โดยผู้วิจัยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างในการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างเชิงเส้น (Structural Equation Modelling: SEM) เพื่อประมาณค่าพารามิเตอร์ ตามสูตรของ Kline, (1988 as cited in J. Wang and Wang (2019) ที่ได้กล่าวว่า จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมกับการใช้สถิติการ วิเคราะห์หาค่าตัวแปรควรมีอย่างน้อย 10-20 เท่าของตัวแปรสังเกตได้ ซึ่งในการวิจัยนี้ผู้วิจัยกำหนด ขนาดตัวอย่างที่ 15 เท่าของตัวแปรสังเกตได้ โดยงานวิจัยครั้งนี้มีตัวแปรที่สังเกตได้จำนวน 11 ตัว แปร ดังนั้น ขนาดตัวอย่างที่เหมาะสมจึงควรมีอย่างน้อย 165 คน และเพื่อป้องกันการขาดหายของ ข้อมูล ผู้วิจัยได้แจกแบบสอบถามในรูปแบบเอกสารสมบูรณ์ฉบับออนไลน์ตามจำนวนประชากร จำนวน 211 ชุด ได้ข้อมูลแบบสอบถามตอบกลับจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 186 ชุด คิดเป็นร้อยละ 88.15 โดยแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาเป็นแบบสอบถามที่มีข้อมูลครบถ้วนสมบูรณ์ทั้งหมด

ตัวแปรที่ใช้ในงานวิจัยนี้ ประกอบด้วย

#### 1. ตัวแปรภายนอก ได้แก่

##### 1.1 ตัวแปรในกลุ่มข้อเรียกร้องจากงาน (Job Demands) ได้แก่

###### 1) ความกดดันในงาน (Work Pressure)

2) ข้อเรียกร้องจากงานทางอารมณ์ (Emotional Demands)

1.2 ตัวแปรในกลุ่มทรัพยากรในงาน (Job Resources) ได้แก่

1) ความมีอิสระในการทำงาน (Job Autonomy)

2) ข้อมูลป้อนกลับจากการทำงาน (Feedback)

2. ตัวแปรภายใน ได้แก่

2.1 ผลการปฏิบัติงาน (Job Performance) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่

1) ผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ (Task Performance)

2) ผลการปฏิบัติงานตามสถานการณ์ (Contextual Performance)

3) ผลการปฏิบัติงานตามการปรับตัวได้ (Adaptive Performance)

2.2 การปั้นสรรงาน (Job Crafting) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่

1) การแสวงหาทรัพยากรด้านโครงสร้าง (Seeking Structural Resources)

2) การแสวงหาทรัพยากรด้านสังคม (Seeking social Resources)

3) การแสวงหาความท้าทาย (Seeking Challenges demands)

4) การลดข้อเรียกร้องจากงาน (Reducing demands)

### นิยามศัพท์เฉพาะ

พนักงานขายประจำโครงการ หน่วยธุรกิจคอนโดมิเนียมและบ้านจัดสรร บริษัท อสังหาริมทรัพย์ ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยมีลักษณะงานในการนำเสนอขายสินค้าและบริการให้แก่ลูกค้าผ่านการให้ข้อมูลที่ถูกต้อง แม่นยำ เน้นการปิดการขายตามเป้าหมายที่กำหนด รวมทั้งการเป็นผู้ติดต่อประสานงานระหว่างลูกค้าและบุคคลอื่นเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

### นิยามเชิงปฏิบัติการ

1. ข้อเรียกร้องในงาน (Job Demands) หมายถึง ลักษณะของการทำงานที่ทำให้พนักงานขายประจำโครงการต้องใช้ความสามารถ ความพยายามและความทุ่มเทในการปฏิบัติงานทั้งทางร่างกาย และจิตใจเพื่อตอบสนองของความต้องการให้สอดคล้องกับข้อเรียกร้องในงานนั้น ได้แก่ ความกดดันในงาน ข้อเรียกร้องในงานด้านอารมณ์ทั้งจากหัวหน้างาน ลูกค้าและองค์กร

1.1 ความกดดันในงาน (Work Pressure) หมายถึง การรับรู้สภาวะทางอารมณ์ด้านลบที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานของพนักงานขายกับลูกค้า เช่น การปฏิบัติตน การแสดง

อารมณ์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการทำให้เกิดอารมณ์ด้านลบและส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

**1.2 ข้อเรียกร้องจากงานทางอารมณ์ (Emotional Demand)** หมายถึง สภาวะทางอารมณ์ด้านลบที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน เป็นส่วนหนึ่งของการกระตุ้นให้เกิดความเครียดทางจิตใจ ซึ่งเป็นสาเหตุทำให้ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานลดลงและส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

**2. ปัจจัยทรัพยากรในงาน (Job Resources)** หมายถึง แหล่งทรัพยากรในการทำงานที่ช่วยสนับสนุนให้พนักงานชายประจำโครงการบรรลุถึงเป้าหมายในการทำงาน ลดข้อเรียกร้องในงานที่ส่งผลถึงสภาวะทางร่างกายและจิตใจ ช่วยกระตุ้นการเติบโตและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานได้ เช่น ความมีอิสระในการทำงาน และการได้รับข้อมูลป้อนกลับจากการทำงาน จากทั้งเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างานและองค์กร

**2.1 ความมีอิสระในการทำงาน (Job Autonomy)** หมายถึง การรับรู้ลักษณะของงานที่เปิดโอกาสให้พนักงานชายมีอิสระในการใช้วิจารณญาณของตนเองในการที่จะตัดสินใจในการปฏิบัติงาน วางแผนวิธีการปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของตนอย่างเต็มที่ และสามารถกำหนดเวลาในการทำงานได้ด้วยตนเอง

**2.2 ข้อมูลป้อนกลับจากการทำงาน (Feedback)** หมายถึง การรับรู้ของพนักงานชายถึงผลการปฏิบัติงานที่หัวหน้างานได้ให้คำติชมโดยละเอียดและชัดเจนเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน โดยคาดหวังให้มีความรู้ในการพัฒนา ปรับปรุงผลงานหรือกิจกรรมที่ดีขึ้น

**3. ผลการปฏิบัติงาน (Job Performance)** หมายถึง พฤติกรรมของพนักงานชายในการใช้องค์ความรู้ ทักษะ ความสามารถในการขาย การพูดโน้มน้าว การสื่อสาร การคิดวิเคราะห์ลูกค้า หรือการบริหารจัดการแก้ไขปัญหาในงานที่เกี่ยวข้องกับการขาย เพื่อพัฒนาการศักยภาพและประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุถึงผลการปฏิบัติงานที่ตั้งเป้าหมายไว้ โดยวัดผลการปฏิบัติงานจากการประเมินผลการปฏิบัติงานที่องค์กรได้กำหนดเป็นเกณฑ์มาตรฐานไว้เพื่อให้การปฏิบัติงานของบุคลากรมีประสิทธิภาพและบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

**3.1 ผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ (Task Performance)** หมายถึง พฤติกรรมความเชี่ยวชาญในหน้าที่หลัก หรือ หน้าที่ที่ได้รับมอบหมายของพนักงานชาย

**3.2 ผลการปฏิบัติงานตามสถานการณ์ (Contextual Performance)** หมายถึง พฤติกรรมการปฏิบัติงานของพนักงานชายที่ไม่ได้เกี่ยวข้องโดยตรงกับภาระงานหน้าที่ หากแต่จะ



เป็นพฤติกรรมที่มีส่วนช่วยในการปรับเปลี่ยนบริบทขององค์กร ทั้งทางด้านสภาพสังคม สิ่งแวดล้อมทางด้านจิตวิทยาให้เข้าไปในทิศทางที่ดีขึ้น

**3.3 ผลการปฏิบัติงานตามการปรับตัวได้ (Adaptive Performance)** หมายถึง พฤติกรรมการปฏิบัติงานของพนักงานชายที่ปรับเปลี่ยนการทำงานของตนเองไปตามสถานการณ์ใหม่ๆ ให้มีความท้าทายและเปลี่ยนแปลงมากยิ่งขึ้น ทั้งการปรับตัวให้เข้ากับลักษณะงาน ความแตกต่างระหว่างบุคคล หรือองค์กร เช่น การเรียนรู้การทำงานด้วยเทคโนโลยีใหม่ๆ การปรับตัวในการทำงาน การปรับตัวเข้ากับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น

**4. การปั้นสรรงาน (Job Crafting)** หมายถึง พฤติกรรมที่พนักงานเป็นผู้ริเริ่มปรับเปลี่ยนการทำงานด้วยตนเองขณะปฏิบัติงาน มีอิสระในการออกแบบ ปรับเปลี่ยนและแก้ไขขอบเขตงาน ให้เหมาะสมกับความสามารถ ทักษะของตนเอง เพื่อเป็นการพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถส่วนบุคคลให้พัฒนาและสามารถรับรู้ถึงศักยภาพของตนเองในงานที่มีมากกว่าการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ ให้เกิดความสอดคล้องระหว่างข้อเรียกร้องและทรัพยากรในงาน โดยได้รับการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา การสนับสนุนจากองค์กรและลดอุปสรรคที่ขัดขวางในการทำงานต่างๆ เพื่อส่งผลดีต่อผลการปฏิบัติงาน

**4.1 การแสวงหาทรัพยากรด้านโครงสร้าง (Seeking Structural Resources)** หมายถึง พฤติกรรมที่พนักงานชายสามารถเพิ่มระดับของทรัพยากรที่ช่วยสนับสนุนในการทำงานให้สำเร็จตามที่กำหนด เช่น การเพิ่มอิสระหรือความยืดหยุ่นในการทำงาน การพัฒนาทักษะส่วนบุคคลที่จำเป็นต่อการทำงาน

**4.2 การแสวงหาทรัพยากรด้านสังคม (Seeking social Resources)** หมายถึง พฤติกรรมที่พนักงานชายสามารถแสวงหาการสนับสนุนจากสังคมหรือสิ่งแวดล้อมโดยรอบ เช่น การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน คำแนะนำจากหัวหน้างาน การขอให้ผู้อื่นสอนงาน หรือการขอข้อมูลป้อนกลับ

**4.3 การแสวงหาความท้าทาย (Seeking Challenges demands)** หมายถึง พฤติกรรมที่พนักงานชายสามารถสร้างความท้าทายในการทำงานให้เกิดขึ้น เพื่อเป็นการพัฒนาศักยภาพและผลการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น เช่น การจัดทำหรือเข้าร่วมในโครงการใหม่ ๆ หรือการอาสาทำงานที่นอกเหนือจากความรับผิดชอบ

**4.4 การลดข้อเรียกร้องจากงาน (Reducing demands)** หมายถึง พฤติกรรมที่พนักงานชายสามารถลดสิ่งที่อาจขัดขวางการทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด และส่งผล

ต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น การลดความกดดันในงาน และการลดการสื่อสารที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์กับลูกค้าหรือเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น



## บทที่ 2

### ทบทวนวรรณกรรม

การวิจัยเรื่อง โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายประจำโครงการ ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ โดยมีการปั่นสรรงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน ผู้วิจัยขอ  
นำเสนอรายละเอียดและเรียบเรียงตามลำดับ ดังนี้

#### 1. แนวคิดเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน

1.1 ความหมายของผลการปฏิบัติงาน

1.2 แนวคิดของผลการปฏิบัติงาน

1.3 แบบวัดของผลการปฏิบัติงาน

1.4 แนวคิดของผลการปฏิบัติงานของผู้แทนขาย

1.5 ความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานกับข้อเรียกร้องและทรัพยากรในงาน

และการปั่นสรรงาน

#### 2. แนวคิดการปั่นสรรงาน

2.1 ความหมายของการปั่นสรรงาน

2.2 แนวคิดของการปั่นสรรงาน

2.3 แบบวัดของการปั่นสรรงาน

2.4 ความสัมพันธ์ระหว่างการปั่นสรรงานและผลการปฏิบัติงาน

#### 3. แนวคิดเกี่ยวกับข้อเรียกร้องจากงานและทรัพยากรในงาน

3.1 ความหมายและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับข้อเรียกร้องจากงาน

3.2 ความหมายและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรในงาน

3.3 แนวคิดของข้อเรียกร้องจากงานและทรัพยากรในงาน

3.4 แบบวัดของข้อเรียกร้องจากงานและทรัพยากรในงาน

3.5 ความสัมพันธ์ระหว่างข้อเรียกร้องและทรัพยากรในงาน และการปั่นสรรงาน

#### 4. กรอบแนวคิดงานวิจัย

## 1. แนวคิดเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน

การนำเสนอในส่วนนี้มุ่งนำเสนอองค์ความรู้เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน โดยนำเสนอประเด็นสำคัญ ได้แก่ 1) ความหมายของผลการปฏิบัติงาน 2) แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงาน 3) แบบวัดของผลการปฏิบัติงาน 4) แนวคิดของผลการปฏิบัติงานของผู้แทนขาย 5) ความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานกับข้อเรียกร้องและทรัพยากรในงาน และการปั้นสรรงาน โดยขอนำเสนอรายละเอียด ดังนี้

### 1.1 ความหมายของผลการปฏิบัติงาน

จากการทบทวนวรรณกรรมและเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงาน (job performance) พบว่านักวิชาการและนักวิจัยจำนวนมากเช่น Rich, Lepine, and Crawford (2010); Yap, Bove, and Beverland (2009); พิจิตรา ใช้เอกปัญญา (2551) ได้ให้ความหมายของผลการปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกันว่าหมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ทั้งในบทบาทหน้าที่และนอกบทบาทหน้าที่ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่มีคุณค่าและส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพต่อองค์กรทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม โดยผลลัพธ์ที่เกิดจากการปฏิบัติงานจะแสดงให้เห็นถึงศักยภาพ ประสิทธิภาพของบุคคลในการปฏิบัติงาน และทำให้องค์กรบรรลุถึงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ตามที่องค์กรคาดหวัง นอกจากนี้ยังมีนักวิจัยที่ได้อธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับความหมายของผลการปฏิบัติงาน เช่น จิราภรณ์ ตั้งกิตติภรณ์ (2556) ได้ขยายความเพิ่มเติมว่าผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ความสามารถที่เกี่ยวข้องกับงาน ความสามารถในการใช้และดูแลอุปกรณ์และเครื่องมือ ทักษะในการสื่อสาร ความเชื่อถือไวใจได้ ความสัมพันธ์กับเพื่อน ความสัมพันธ์กับผู้ว่าจ้าง การปฏิบัติตามสัญญา ความคิดริเริ่ม การรับผิดชอบ การปรับตัวการควบคุมอารมณ์ และการตรงต่อเวลาของพนักงาน ที่ช่วยทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล หรือ Borman & Motowidlo, 1997, as cited in กอแก้ว จันทรกิจทอง (2559) ที่ได้ให้ความหมายของของผลการปฏิบัติงานออกเป็น 2 ประเภท คือ ผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ (Task Performance) ที่หมายถึง การปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายจากองค์กร และผลการปฏิบัติงานตามสถานการณ์ (Contextual Performance) ที่หมายถึง การปฏิบัติงานที่ไม่ได้ถูกระบุไว้ในเอกสารบรรยายลักษณะงานว่าเป็นหน้าที่ แต่เป็นการกระทำที่สนับสนุนให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งผลการปฏิบัติงานทั้งสองรูปแบบนั้นคือพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการสนับสนุนการทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร

จากความหมายข้างต้นสรุปได้ว่า ผลการปฏิบัติงานหมายถึงพฤติกรรมของบุคคลที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ทั้งในบทบาทหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติตามที่ได้รับ

มอบหมายจากองค์กรและนอกบทบาทหน้าที่ที่ไม่ได้ถูกระบุไว้ว่าเป็นหน้าที่หลักแต่เป็นการกระทำที่สนับสนุนให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่มีคุณค่าและส่งผลกระทบต่อองค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยผลการปฏิบัติงานจะแสดงให้เห็นถึงศักยภาพและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลที่จะช่วยทำให้องค์กรบรรลุถึงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ จากนิยามความหมายที่สรุปดังกล่าว ผู้วิจัยได้กำหนดนิยามผลการปฏิบัติงานให้เข้ากับบริบทพนักงานขาย เพื่อให้สามารถวัดและแปลผลสำหรับการวิจัยนี้ได้ดียิ่งขึ้น โดยกำหนดนิยามว่า ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง พฤติกรรมของพนักงานขายในการใช้องค์ความรู้ ทักษะ ความสามารถในการขาย การพูดโน้มน้าว การสื่อสาร การคิดวิเคราะห์ลูกค้า หรือการบริหารจัดการแก้ไขปัญหาในงานที่เกี่ยวข้องกับการขาย เพื่อพัฒนาการศักยภาพและประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุถึงผลการปฏิบัติงานที่ตั้งเป้าหมายไว้ โดยวัดผลการปฏิบัติงานจากการประเมินผลการปฏิบัติงานที่องค์กรได้กำหนดเป็นเกณฑ์มาตรฐานไว้เพื่อให้การปฏิบัติงานของบุคลากรมีประสิทธิภาพและบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

## 1.2 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงาน

ผลการปฏิบัติงาน นับเป็นส่วนสำคัญในการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของบุคลากรตามที่องค์กรได้ตั้งเป้าหมายไว้ เป็นส่วนที่สามารถนำมาใช้พิจารณาว่าพนักงานปฏิบัติงานได้ดีเพียงใด โดยการเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่องค์กรได้กำหนดไว้และมีการสื่อสารให้บุคลากรทราบถึงผลการประเมินการปฏิบัติงานของตนเองด้วย (Mathis & Jackson, 2000) ซึ่งในปัจจุบันองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนต่างหันมาให้ความสำคัญในการพัฒนานโยบาย และการวางแผนกลยุทธ์ สำหรับพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ จึงอาจกล่าวได้ว่าผลการปฏิบัติงานของบุคลากรถือเป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนและเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์กรได้ และถือเป็นตัวแปรที่ได้รับการศึกษาอย่างแพร่หลายโดยเฉพาะอย่างยิ่งในการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์กร จากการทบทวนวรรณกรรมได้มีผู้แบ่งประเภทของผลการปฏิบัติงานไว้อย่างหลากหลาย ในที่นี้ได้รวบรวมประเภทของผลการปฏิบัติงานที่สำคัญที่ผู้วิจัยนิยมใช้อ้างอิง ดังนี้

### 1.2.1 ผลการปฏิบัติงานตามแนวคิดของ Campbell

Campbell (1990) ได้แบ่งผลการปฏิบัติงานเป็น 8 ด้าน ได้แก่ 1) ความชำนาญในการทำงานที่เฉพาะเจาะจง 2) ความชำนาญในการทำงานที่ไม่เฉพาะเจาะจง 3) ความชำนาญในการทำงานด้านการสื่อสารด้วยการเขียนและการสื่อสาร 4) การทุ่มเทพยายาม 5) การรักษา

ระเบียบวินัย 6) การเกื้อหนุนการปฏิบัติงานของเพื่อนร่วมงานและทีม 7) การบังคับบัญชาหรือภาวะผู้นำ และ 8) การจัดการหรือการบริหารงาน

ด้านความชำนาญในการทำงานที่เฉพาะเจาะจง (job specific task proficiency) หมายถึง ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติหน้าที่ซึ่งจำเป็นสำหรับตำแหน่งงานนั้นๆ เช่น การทำระบบคอมพิวเตอร์ของพนักงานตำแหน่งพัฒนาระบบ เป็นต้น- ความชำนาญในการทำงานที่ไม่เฉพาะเจาะจง (non-job specific task proficiency) หมายถึง ระดับความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติหน้าที่ที่ไม่จำกัดอยู่เฉพาะตำแหน่งงานนั้นๆ เท่านั้น เช่น การใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ เป็นต้น

ด้านความชำนาญในการทำงานที่เฉพาะเจาะจง (job specific task proficiency) หมายถึง ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติหน้าที่ซึ่งจำเป็นสำหรับตำแหน่งงานนั้นๆ เช่น การทำระบบคอมพิวเตอร์ของพนักงานตำแหน่งพัฒนาระบบ เป็นต้น

ด้านความชำนาญในการทำงานที่ไม่เฉพาะเจาะจง (non-job specific task proficiency) หมายถึง ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติหน้าที่ซึ่งไม่เจาะจงอยู่เฉพาะตำแหน่งงานนั้นๆ เท่านั้น เช่น การใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ เป็นต้น

ด้านความชำนาญในการทำงานด้านการสื่อสารด้วยการเขียนและการสื่อสาร (written and oral communication task proficiency) หมายถึง ความเชี่ยวชาญในการเขียนและการสื่อสารเพื่อถ่ายทอดข้อมูลต่างๆ ไปถึงผู้รับสาร

ด้านการทุ่มเทพยายาม (demonstrating effort) หมายถึง ความพยายาม ความอดุสาหะ และความเต็มใจในการทำงานภายใต้สถานการณ์ที่ยากลำบาก

ด้านการรักษาระเบียบวินัย (maintaining personal discipline) หมายถึง การหลีกเลี่ยงการกระทำที่ฝ่าฝืนกฎระเบียบ เช่น การประพฤติผิดวินัย การขาดงาน เป็นต้น

ด้านการเกื้อหนุนการปฏิบัติงานของเพื่อนร่วมงานและทีม (facilitating peer and team performance) หมายถึง การกระทำที่เอื้ออำนวยให้ทีมสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงาน หรือการประพฤติปฏิบัติตนให้เป็นตัวอย่างที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น

ด้านการบังคับบัญชาหรือภาวะผู้นำ (supervision /leadership) หมายถึง การโน้มน้าวจูงใจหรือมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ

ด้านการจัดการหรือการบริหารงาน (management /administration) หมายถึง ภารกิจต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ เช่น การเป็นตัวแทนของหน่วยงาน การควบคุม



ติดตามความก้าวหน้าของการปฏิบัติงาน การจัดการแก้ไขปัญหา การควบคุมค่าใช้จ่าย เป็นต้น

### 1.2.2 ผลการปฏิบัติงานตามแนวคิดของ Borman and Motowidlo (1993)

Borman and Motowidlo (1993) ได้แบ่งประเภทของผลการปฏิบัติงานออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่ 1) พฤติกรรมการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ 2) พฤติกรรมการปฏิบัติงานนอกเหนือบทบาทหน้าที่ รายละเอียดดังนี้

1. พฤติกรรมการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ (task performance) พฤติกรรมในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายจากองค์กร เป็นการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้ถูกระบุเอาไว้ในเอกสารบรรยายลักษณะงาน (Viswesvaran & Ones, 2000) ซึ่งถือเป็นภารกิจที่สำคัญต่อองค์กร เนื่องจากเป็นพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องโดยตรงต่อการผลิตสินค้า บริการ หรือกิจกรรมต่างๆที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการทำงานหลักขององค์กร เช่น การขายสินค้า การใช้เครื่องจักรผลิตในโรงงานผลิต การสอนหนังสือ เป็นต้น (Motowidlo, Martin, & Crook, 2013) นอกจากนี้ยังเป็นการใช้ความชำนาญและความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ทั้งโดยทางตรงที่เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทำงาน หรือทางอ้อมโดยการจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน เช่น การประสานงาน การจัดเตรียมการวางแผน เป็นต้น (Van Scotter, Motowidlo, & Cross, 2000) ซึ่งจะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพและบรรลุผลตามเป้าหมายตามที่องค์กรคาดหวัง

ทั้งนี้เมื่อพิจารณาองค์ประกอบผลการปฏิบัติงานของบุคคลทั้ง 8 ด้านตามแนวคิดของ Campbell (1990) มีความสอดคล้องกับความหมายตามบริบทของพฤติกรรมการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ (Task Performance) ตามแนวคิดของ Borman and Motowidlo (1993) ทั้งหมด 5 ด้าน ดังนี้ 1) ความชำนาญที่ทำงานที่เฉพาะเจาะจง 2) ความชำนาญในงานที่ไม่เฉพาะเจาะจง 3) ความชำนาญในทักษะการเขียนและทักษะทางการสื่อสารทางวาจา 4) ความสามารถในการควบคุมจัดการในตำแหน่งผู้นำ และ 5) ความสามารถในการจัดการและการปกครอง (แก้วล้ำ เกิดทวี, 2561)

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ทั้ง 5 ด้าน ตามแนวคิดของ Borman and Motowidlo (1993) กับคุณลักษณะงานของพนักงานขาย จะพบว่าเป็นผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะงานของพนักงานขายโดยตรง โดยคุณลักษณะงานที่เหมาะสมจะช่วยพัฒนาผลการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นตามความชำนาญที่ได้ ซึ่งมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ Holmes, Beitelspacher, Hochstein, and Bolander (2017) ได้ศึกษาเรื่องผลลัพธ์ทางการขายจากการใช้กลยุทธ์การเจรจาต่อรองและการโน้มน้าวใจในการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าของพนักงานขาย ผลการวิจัยพบว่า การ

ปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าที่พนักงานขายใช้ทักษะ ความรู้ในการโน้มน้าวใจและกลยุทธ์การเจรจาต่อรอง จะช่วยให้ลดข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างกระบวนการขาย ทำให้เกิดลูกค้าเกิดความพึงพอใจในด้านราคา และนำไปสู่ความสำเร็จในการปิดการขายในที่สุด

2. พฤติกรรมการปฏิบัติงานนอกเหนือบทบาทหน้าที่ (contextual performance) หมายถึง พฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่ไม่ได้ถูกระบุไว้ในเอกสารบรรยายลักษณะงานว่าเป็นหน้าที่ (Witt, Kacmar, Carlson, & Zivnuska, 2002) แต่เป็นพฤติกรรมโดยสมัครใจที่ช่วยสนับสนุนองค์การทั้งทางด้านจิตวิทยาและสังคมในการปฏิบัติงาน และเป็นการแสดงให้เห็นถึงความพยายามในการช่วยเหลือการปฏิบัติงานต่อเพื่อนร่วมงาน ทีมและองค์การให้บรรลุผลสำเร็จ เช่น การให้ความร่วมมือกับหัวหน้างาน การให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน การให้คำแนะนำการปรับปรุงกระบวนการขององค์การ หรือแม้แต่การปกป้องเป้าหมายขององค์การและการให้ความยึดมั่นในนโยบายขององค์การแม้จะไม่ใช่วิธีที่สะดวกก็ตาม เป็นต้น (Daryoush, Silong, Omar, & Othman, 2013) ตลอดจนพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นถึงวินัยในตนเอง ความพากเพียร และความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงาน (Van Scotter et al., 2000) ซึ่งจะเป็นส่วนช่วยในการปรับเปลี่ยนองค์การ พัฒนาและทำให้สังคมและจิตใจของพนักงานในองค์การดีขึ้น (Werner, 2000)

Borman and Motowidlo (1993) ได้จำแนกพฤติกรรมการปฏิบัติงานนอกเหนือบทบาทหน้าที่ ได้ออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่

- 1) การเป็นอาสาสมัครปฏิบัติงาน (Volunteering to carry out task activities that are not formally part of the job) โดยไม่เกี่ยวข้องกับงานในบทบาทหน้าที่ตนเอง
- 2) การมีความกระตือรือร้นเป็นพิเศษ (Persisting with extra enthusiasm when necessary) เมื่อมีความจำเป็นต้องปฏิบัติงานนอกเหนือจากบทบาทหน้าที่
- 3) ให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานและผู้มาขอความช่วยเหลือ (Helping and cooperating with others) เช่น การให้ความช่วยเหลือด้านการสอนงาน หรือการให้คำแนะนำในการปฏิบัติงาน เป็นต้น
- 4) ปฏิบัติตามกฎระเบียบและแนวทางปฏิบัติขององค์การ (Following organizational rules and procedures)
- 5) การให้ความร่วมมือ สนับสนุนและวัตถุประสงค์ขององค์การ (Endorsing, supporting, and defending organizational objectives)



ทั้งนี้เมื่อพิจารณาความหมายตามบริบทของพฤติกรรมกรปฏิบัติงานนอกเหนือบทบาทหน้าที่นั้น คือพฤติกรรมกรปฏิบัติงานของพนักงานขายที่ไม่ได้เกี่ยวข้องโดยตรงกับภาระงานหน้าที่ หากแต่จะเป็นพฤติกรรมที่มีส่วนช่วยในการปรับเปลี่ยนบริบทขององค์กร ทั้งทางด้านสภาพสังคม สิ่งแวดล้อมทางด้านจิตวิทยาให้เข้าไปในทิศทางที่ดีขึ้น เป็นพฤติกรรมส่วนบุคคลที่ไม่ได้ถูกระบุเป็นหน้าที่หลักแต่เป็นพฤติกรรมส่วนบุคคลที่สนับสนุนให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่อยู่นอกเหนือบทบาทหน้าที่ที่ต้องอาศัยความร่วมมือ การเป็นอาสาสมัคร ความช่วยเหลือ เป็นต้น อีกทั้งยังเป็นพฤติกรรมที่ต้องใช้การมีความคิดริเริ่มที่เกี่ยวข้องกับภารกิจในองค์กร ความสามารถในการทำงานที่นอกเหนือจากงานที่เป็นหน้าที่หลัก ความสามารถในการแก้ปัญหาที่ท้าทาย ความสามารถในการคิดริเริ่มเพื่อพัฒนาองค์กร ความสามารถในการมีเป้าหมายระยะยาวเพื่อพัฒนาตนเองและความสามารถในการทำงานเป็นทีม (Crant, 1995) ซึ่งพฤติกรรมกรปฏิบัติงานนอกเหนือบทบาทหน้าที่ที่มีความสำคัญกับลักษณะงานของพนักงานขายเช่นกัน โดยผลการวิจัยของ Jaramillo, Grisaffe, Chonko, and Roberts (2009) ที่ได้ศึกษาถึงการมุ่งเน้นการปรับพฤติกรรมทางการขายผ่านการให้การสนับสนุนจากหัวหน้างาน ทั้งทางด้านสวัสดิการ การมุ่งเน้นลูกค้าเป็นสำคัญ การปรับตัวทางการขาย รวมทั้งการสนับสนุนด้านพฤติกรรมกรทำงานที่นอกเหนือบทบาทหน้าที่ผ่านการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานขายและลูกค้า ผลการวิจัยพบว่าทุกพฤติกรรมส่งผลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายโดยเฉพาะด้านการสนับสนุนพฤติกรรมกรทำงานที่นอกเหนือบทบาทหน้าที่พบว่ามีความสัมพันธ์เชิงบวกในการเพิ่มประสิทธิภาพของผลการปฏิบัติงานขายที่เพิ่มขึ้น จึงจะเห็นว่าการดำเนินงานตามบทบาทหน้าที่ และผลการดำเนินงานนอกบทบาทหน้าที่ถือ เป็นสิ่งสำคัญ และจำเป็นในการทำให้้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย (Johari & Yahya, 2012)

ในเวลาต่อมา Hesketh and Neal (1999) ได้เสนอให้มีการศึกษาประเภทของผลการปฏิบัติงานเพิ่มเติม ก็คือ ผลการปฏิบัติงานตามการปรับตัวได้ (Adaptive performance) โดยให้ความหมายว่าเป็น ความสามารถของบุคคลในการที่จะปรับตัวไปตามพลวัตของแต่ละสถานการณ์ในการทำงาน (Hesketh & Neal, 1999) เนื่องจากหากแบ่งการปฏิบัติงานออกเป็น 2 ประเภท อาจจะทำให้ไม่ครอบคลุมกับสถานการณ์การปฏิบัติงานที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ซึ่ง Pulakos, Arad, Donovan, and Plamondon (2000) ได้ให้ความหมายของผลการปฏิบัติงานตามการปรับตัวได้ (Adaptive performance) คือ ผลการปฏิบัติงานที่ตามการปรับตัวโดยการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมกรทำงานของตนเองไปตามสถานการณ์ที่ต้องการในงานหรือสถานการณ์ใหม่ เนื่องจากในการปฏิบัติในแต่ละองค์การมักเกิดการเปลี่ยนแปลงทางด้านสภาพแวดล้อมใน

การทำงานอยู่ตลอดเวลาส่งผลให้รูปแบบการทำงานนั้นมีความท้าทายและเปลี่ยนแปลงมากยิ่งขึ้น แต่องค์กรก็จึงมีความต้องการให้พนักงานมีความสามารถที่จะปรับตัวให้เข้ากับความแตกต่างระหว่างบุคคล วัฒนธรรมหรือองค์กรได้ รวมไปถึงพฤติกรรมทางการปรับตัวที่หลากหลายของพนักงานได้อีกด้วย เพราะการปรับตัวได้ดีนั้นจะส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงานของพนักงานซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรได้ไปในทางเดียวกันอีกด้วย (Ilgen & Pulakos, 1999) โดย Pulakos et al. (2000) ได้ทำการศึกษารูปแบบการปฏิบัติงานตามการปรับตัวได้เพิ่มเติมจากมิติเดิมของผลการปฏิบัติงานโดยเริ่มจากการทบทวนงานวิจัยเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคคลและการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลง จากนั้นจึงได้วิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญ 1,000 เหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับอาชีพจำนวน 24 อาชีพ แล้วพัฒนาเป็นองค์ประกอบของการปฏิบัติงานตามการปรับตัวได้ด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหาและพัฒนามาตราส่วนสำหรับประสิทธิภาพการปรับตัวตามแบบจำลองแปดมิติ คือ Job Adaptability Inventory (JAI) ซึ่งเป็นลักษณะบุคลิกภาพที่อธิบายถึงความสามารถของแต่ละบุคคลในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร จนสรุปองค์ประกอบของการปฏิบัติงานตามการปรับตัวได้ 8 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การจัดการกับภาวะฉุกเฉินหรือสถานการณ์วิกฤต 2) การเผชิญกับความเครียดในการทำงาน 3) การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ 4) การเผชิญกับสถานการณ์การทำงานที่ไม่แน่นอนหรือคาดเดาไม่ได้ 5) การเรียนรู้หน้าที่ในงานเทคโนโลยีและวิธีการใหม่ๆ 6) ความสามารถในการปรับตัวระหว่างบุคคล 7) ความสามารถในการปรับตัวทางวัฒนธรรม 8) ความสามารถในการปรับตัวทางด้านกายภาพ (Dorsey, Cortina, & Luchman, 2010)

ทั้งนี้เมื่อพิจารณาความหมายตามบริบทของ Adaptive Performance นั้นหมายถึงพฤติกรรมการปฏิบัติงานของพนักงานชายที่ปรับเปลี่ยนการทำงานของตนเองไปตามสถานการณ์ใหม่ๆ ให้มีความท้าทายและเปลี่ยนแปลงมากยิ่งขึ้น ทั้งการปรับตัวให้เข้ากับลักษณะงาน ความแตกต่างระหว่างบุคคล หรือองค์กร เช่น การเรียนรู้การทำงานชายด้วยเทคโนโลยีใหม่ๆ การปรับตัวในการทำงาน การปรับตัวเข้ากับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่รองรับการทำงานที่มีความท้าทายและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งพนักงานควรมีความสามารถที่จะปรับตัวให้เข้ากับความแตกต่างระหว่างบุคคล วัฒนธรรมหรือองค์กรได้ รวมไปถึงพฤติกรรมทางการปรับตัวที่หลากหลายของพนักงานได้อีกด้วย เนื่องจากการปรับตัวได้ดีนั้นจะส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงานของพนักงานและส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรด้วยเช่นกัน สอดคล้องกับงานของ Griffin, Neal, and Parker (2007) ที่เสนอว่าผลการปฏิบัติงานตามการปรับตัวได้สามารถทำได้ในระดับบุคคล เป็นการยอมรับการเปลี่ยนแปลงอย่างง่ายดาย และ

พยายามเพื่อให้ได้มาซึ่งความสามารถเพิ่มเติมที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานจะทำให้มีแนวโน้มที่จะเพิ่มความสามารถในการปฏิบัติงานและความสำเร็จในอนาคตได้ ยกตัวอย่างเช่น พนักงานขายที่ใช้เวลาเพิ่มเติมในการเรียนรู้ผลิตภัณฑ์ใหม่ เพื่อให้บรรลุยอดขายที่สูงขึ้น มีแนวโน้มในการบรรลุยอดขายมากกว่าพนักงานที่ไม่ได้พัฒนาความรู้ใหม่ ซึ่งผลการปฏิบัติงานนั้นมีความสำคัญเพราะจะเห็นได้ว่าผลการปฏิบัติงานคือตัวชี้วัดว่าคุณค่านั้นสามารถปฏิบัติงานได้ดีเพียงใดเพราะเป็นพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับเป้าหมายโดยรวมขององค์กรและสะท้อนความต้องการขององค์กรผ่านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

จากประเภทของผลการปฏิบัติงานที่กล่าวมา สรุปได้ว่าผลการปฏิบัติงาน คือ พฤติกรรมของพนักงานขายในการใช้องค์ความรู้ ทักษะ ความสามารถในการขาย การพูดโน้มน้าว การสื่อสาร การคิดวิเคราะห์ลูกค้า หรือการบริหารจัดการแก้ไขปัญหาในงานที่เกี่ยวข้องกับการขาย เพื่อพัฒนาการศักยภาพและประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุถึงผลการปฏิบัติงานที่ตั้งเป้าหมายไว้ โดยวัดผลการปฏิบัติงานจากการประเมินผลการปฏิบัติงานที่องค์กรได้กำหนดเป็นเกณฑ์มาตรฐานไว้ เพื่อให้การปฏิบัติงานของบุคลากรมีประสิทธิภาพและบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรซึ่งผู้วิจัยสนใจศึกษาถึงประเภทของผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ (Task performance) ผลการปฏิบัติงานตามสถานการณ์ (Contextual Performance) ตามแนวคิดของ Borman and Motowidlo (1993) และผลการปฏิบัติงานตามการปรับตัวได้ (Adaptive performance) ตามแนวคิดของ Pulakos et al. (2000) เนื่องจากตำแหน่งพนักงานขายที่จะประสบความสำเร็จและมีผลการปฏิบัติงานที่ดีควรมีคุณสมบัติหลัก 3 ด้าน คือ 1) คุณสมบัติด้านบุคลิกภาพ เช่น ความฉลาด, การมีความคิดสร้างสรรค์, การมีความยืดหยุ่น และการรู้จักปรับตัว เป็นต้น 2) คุณสมบัติด้านศิลปะการขาย ซึ่งพนักงานขายมีความรู้พื้นฐานในด้านศิลปะการขายและต้องพัฒนาทักษะอื่นๆ ที่ช่วยในการขายด้วยเช่น ทักษะการสื่อสาร, ทักษะด้านการวิเคราะห์, ทักษะด้านการจัดการ และทักษะด้านการบริหารเวลา และ 3) คุณสมบัติด้านความรู้ คือ การมีความรู้ในตัวสินค้า, การมีความรู้ ความเข้าใจในตัวลูกค้า, การมีความรู้เกี่ยวกับคู่แข่ง และความรู้เกี่ยวกับบริษัท (Jackson & Hisrich, 1996) ซึ่งแต่ละคุณสมบัติถือเป็นคุณสมบัติทั้งที่ถูกระบุอยู่ในพฤติกรรมผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ พฤติกรรมผลการปฏิบัติงานนอกเหนือบทบาทหน้าที่ และพฤติกรรมผลการปฏิบัติงานตามการปรับตัวได้ ซึ่งพนักงานขายต้องพัฒนาคุณสมบัติต่างๆ เหล่านี้เพื่อให้ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานที่ดี ซึ่งมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์งานวิจัยที่ต้องการวัดผลสัมฤทธิ์ที่ก่อให้เกิดผลโดยตรงต่อความสำเร็จด้านตัวชี้วัด และผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

### 1.3 การวัดของผลการปฏิบัติงาน

ในด้านแบบวัดของผลการปฏิบัติงาน มีนักวิจัยศึกษาและพัฒนาแบบวัดจากแนวคิดของผลการปฏิบัติงานโดยเฉพาะจากแนวคิดของนักวิจัยที่ได้ให้นิยามความหมายของผลการปฏิบัติงานทั้ง 3 ประเภทไว้อย่างชัดเจนและวัดผลได้ โดยผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ (Task Performance) ซึ่งได้ศึกษาตามแนวคิดของ Campbell (1990) และ Borman and Motowidlo (1993) โดยผู้วิจัยได้นำแบบวัดมาปรับให้เหมาะสมกับผลการปฏิบัติงานของผู้แทนขาย มาใช้วัดตัวแปรผลการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ จำนวน 6 ข้อ ซึ่งข้อคำถามจะมีความเกี่ยวข้องกับความชำนาญในงานที่ทำและงานที่มีความเฉพาะเจาะจง มีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ทั้งโดยทางตรงที่เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทำงาน ในส่วนของผลการปฏิบัติงานตามสถานการณ์ (Contextual Performance) ซึ่งได้ศึกษาตามแนวคิดของ Borman and Motowidlo (1993) โดยผู้วิจัยได้นำแบบวัดมาปรับให้เหมาะสมกับผลการปฏิบัติงานของผู้แทนขาย มาใช้วัดตัวแปรผลการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ จำนวน 6 ข้อ ซึ่งข้อคำถามจะมีความเกี่ยวข้องกับการมีใจอาสาในกิจกรรมที่นอกเหนือจากงานที่ทำตามหน้าที่ การช่วยเหลือผู้อื่น การปฏิบัติตามกฎและกระบวนการในองค์กร รวมทั้งการปกป้องเป้าหมายขององค์กร และผลการปฏิบัติงานตามการปรับตัวได้ (Adaptive Performance) ซึ่งจะศึกษาตามแนวคิดของ Pulakos et al. (2000) ที่พัฒนาโดย แก้วกล้า เกิดทวี (2561) โดยผู้วิจัยได้นำแบบวัดมาปรับให้เหมาะสมกับผลการปฏิบัติงานของผู้แทนขายมาใช้วัดตัวแปรผลการปฏิบัติงานตามการปรับตัวได้ จำนวน 5 ข้อ ซึ่งข้อคำถามจะมีความเกี่ยวข้องกับการแก้ไขสถานการณ์ฉุกเฉินหรือสถานการณ์วิกฤติ การรับมือกับความเครียด การรับมือกับสถานการณ์ในการทำงานที่ไม่แน่นอนและไม่สามารถควบคุมได้ การเรียนรู้การทำงาน เทคโนโลยีและกระบวนการทำงาน และการปรับตัวระหว่างบุคคล โดยแบบวัดผลการปฏิบัติงาน มีข้อคำถามจำนวน 17 ข้อ ซึ่งใช้มาตราวัดแบบลิเคิร์ต (Likert Scale) ทั้งหมด 5 ระดับ ตั้งแต่ระดับ 1 = นานๆ ครั้ง จนถึง 5 = ทุกครั้ง

### 1.4 แนวคิดผลการปฏิบัติงานของผู้แทนขาย

จากการทบทวนวรรณกรรมและเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานของผู้แทนขาย (Sales Performance) พบว่านักวิชาการและนักวิจัยจำนวนมากเช่น Abed and Haghghi (2009); Ryerson (2008); R. Singh and Koshy (2010) ได้ให้ความหมายของผลการปฏิบัติงานของผู้แทนขาย ไปในทิศทางเดียวกันว่าหมายถึง ผลการปฏิบัติงานด้านพฤติกรรมซึ่งเกิด

จากการประเมินการใช้กลยุทธ์ต่างๆของผู้แทนขายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและกิจกรรมของงานที่รับผิดชอบ เช่น การใช้ความรู้ ทักษะทางการขาย การนำเสนอขาย การโน้มน้าว การทำงานร่วมกันเป็นทีม การสื่อสาร การขายแบบปรับตัวเป็นต้น โดยการประเมินและวัดผลผู้แทนขายจะมีความเกี่ยวข้องกับประสิทธิผลในการปิดการขาย การบรรลุเป้าหมายการขายในเชิงปริมาณ และผลงานโดยรวม ซึ่งผลการปฏิบัติงานด้านพฤติกรรมจากการใช้ทักษะและความพยายามของผู้แทนขายจะส่งผลกระทบต่อยอดขาย ผลกำไร การรักษาลูกค้าทั้งเก่าและใหม่ ส่วนแบ่งทางการตลาด เป็นต้น ดังนั้นประสิทธิภาพของพนักงานขายจึงมีความสำคัญต่อบริษัทต่างๆ เนื่องจากมีส่วนช่วยให้การขายเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

นอกจากนี้ยังมีนักวิจัยที่ได้อธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของผู้แทนขาย เช่น Walker Jr, Churchill Jr, and Ford (1977) เสนอว่าผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายนั้นได้รับอิทธิพลจากปัจจัยที่สามารถควบคุมได้ ทั้งการรับรู้ถึงบทบาทและกิจกรรมในงานที่ควรทำตามลำดับเพื่อให้ได้ประสิทธิภาพตามที่ต้องการ รวมทั้งการมีแรงจูงใจในการทำงานที่มีอิทธิพลต่อผลลัพธ์จากความพยายามที่ใช้ในการดำเนินกิจกรรมการขาย และทักษะทางการขายซึ่งถือเป็นคุณภาพของความพยายามนั้น ต่อมา Churchill Jr, Ford, Hartley, and Walker Jr (1985) ได้ทำการวิเคราะห์ห่อภิมาณเพื่อตรวจสอบหลักฐานที่รวบรวมได้เกี่ยวกับปัจจัยที่สามารถกำหนดผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย จากการค้นหาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ผลรายงานความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานและปัจจัยที่สามารถกำหนดผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย ระบุว่าปัจจัยที่สามารถเป็นตัวกำหนดผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายสามารถเรียงลำดับความสัมพันธ์ได้ดังนี้ ปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยด้านองค์กรหรือสิ่งแวดล้อม แรงจูงใจ ความถนัดระดับทักษะและการรับรู้บทบาทของตนเองทั้งภายในองค์กรและกระบวนการขาย นอกจากนี้ Verbeke, Dietz, and Verwaal (2011) ที่ได้ศึกษาเพิ่มเติมและแก้ไขรูปแบบการจัดหมวดหมู่ตัวกำหนดผลการปฏิบัติงานด้านการขายของ Walker Jr et al. (1977) ด้วยการใช้วิเคราะห์ห่อภิมาณเพื่อวิเคราะห์ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานด้านการขาย ผลลัพธ์ระบุถึงตัวแปรสำคัญที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานด้านการขายคือ ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการขาย ระดับของการปรับตัวทางการขาย ความคลุ้มเครือในบทบาทหน้าที่ ความถนัดทางปัญญา และการมีส่วนร่วมในการทำงาน ตามลำดับ ซึ่งตัวแปรที่กล่าวมาสามารถเป็นตัวกำหนดและวัดผลการปฏิบัติงานด้านการขายของพนักงานขายได้ โดยเฉพาะในระบบเศรษฐกิจปัจจุบันที่เน้นระบบความรู้เป็นหลัก ลูกค้าน่าจะสามารถค้นหาและได้รับข้อมูลมากขึ้น ดังนั้นพนักงานขายจึงถือเป็นผู้ให้



ความรู้ที่สำคัญซึ่งจะก่อให้เกิดความท้าทายที่สูงขึ้นสำหรับพนักงานขายในการถ่ายทอดความรู้ให้กับลูกค้าในการเพิ่มผลกำไรและยอดขายด้วยเช่นกัน

ในบริบทของพนักงานขายประจำโครงการ หน่วยธุรกิจบ้านและคอนโดมิเนียม บริษัท อสังหาริมทรัพย์ ที่ใช้ในการวิจัยนี้ จะมีลักษณะงานในการนำเสนอขายสินค้าและบริการให้แก่ลูกค้าผ่านการให้ข้อมูลที่ถูกต้อง แม่นยำ เน้นการปิดการขายตามเป้าหมายที่กำหนด รวมทั้งการเป็นผู้ติดต่อประสานงานระหว่างลูกค้าและบุคคลอื่นเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด นอกจากนี้ยังต้องใช้ทักษะการปรับตัวทางการขายในสถานการณ์ที่พฤติกรรมของผู้บริโภคมีแนวโน้มในการซื้อสินค้าและบริการผ่านช่องทางทางการขายใหม่ๆมากขึ้น และเป็นแนวโน้มที่จะกลายเป็นพฤติกรรมถาวรของผู้บริโภคในยุคปัจจุบัน (จวิศรา ศรีบรรจง, 2564) ดังนั้นผลการปฏิบัติงานด้านการขายของพนักงานจะถูกตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จด้วยการตั้งเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์สำคัญ (Objectives and Key Results: OKRs) โดยการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ต้องการทำให้สำเร็จ และการกำหนดผลลัพธ์ที่จะวัดเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งถือเป็นเครื่องมือการจัดการในการวัดประสิทธิภาพของผลการปฏิบัติงานที่ได้รับการรับรองโดยบริษัทขนาดใหญ่หลายแห่ง (Luhtaniemi, 2020) โดยพนักงานขายประจำโครงการที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยนี้ ต้องกำหนดวัตถุประสงค์ที่ต้องการดำเนินการให้สำเร็จ ดังนี้

- การกำหนดยอดขายและยอดโอนกรรมสิทธิ์รวมในแต่ละไตรมาส
  - การให้ข้อมูลเรื่องสินเชื่อธนาคารกับลูกค้าเพื่อลดอัตราการยกเลิกคืนเงิน
  - การประสานงานร่วมกับฝ่ายโอน ฝ่ายก่อสร้างในการเตรียมความพร้อมของห้องชุดในการปิดการขาย
  - การศึกษาข้อมูลของคู่แข่ง
  - การสื่อสารกับลูกค้าผ่านช่องทางทางการขายใหม่ๆเพื่อให้ข้อมูลและโน้มน้าวให้ลูกค้าตัดสินใจซื้อสินค้า
  - การรักษาระดับความพึงพอใจของลูกค้า
- และการมีส่วนร่วมในการเป็นตัวแทนร่วมกิจกรรมของบริษัท

ตามที่กล่าวข้างต้นจะเห็นได้ว่าการตั้งเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์สำคัญของพนักงานขายประจำโครงการมีความสอดคล้องกับแนวคิดผลการปฏิบัติงานของผู้แทนขายที่นักวิจัยหลายท่านได้ให้ความหมายในทิศทางเดียวกันว่าเป็นผลการปฏิบัติงานด้านพฤติกรรมซึ่งเกิดจากการประเมินการใช้กลยุทธ์ต่างๆของผู้แทนขายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและกิจกรรมของงานที่รับผิดชอบ โดยการประเมินการใช้ทักษะ ความรู้ ความสามารถ ซึ่งการประเมินและวัดผลของผู้แทนขายจะมี

ความเกี่ยวข้องกับประสิทธิผลในการปิดการขาย การบรรลุเป้าหมายการขายในเชิงปริมาณ และผลงานโดยรวมผ่านปัจจัยที่สามารถกำหนดผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายได้เช่น ทักษะความสามารถ การสนับสนุนจากองค์กร แรงจูงใจในการทำงาน ระดับการปรับตัวทางการขาย เป็นต้น

จากการทบทวนวรรณกรรมแนวคิดผลการปฏิบัติงานของผู้แทนขายที่กล่าวมา ประกอบกับแนวคิดของผลการปฏิบัติงานทั้ง 3 ประเภทคือ ผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ (Task performance) ผลการปฏิบัติงานตามสถานการณ์ (Contextual Performance) ตามแนวคิดของ Borman and Motowidlo (1993) และผลการปฏิบัติงานตามการปรับตัวได้ (Adaptive performance) ตามแนวคิดของ Pulakos et al. (2000) พบว่ามีความสอดคล้องกันเนื่องจากเป็นตัวแปรที่สามารถเป็นตัวกำหนดและวัดผลได้ โดยสรุปความหมายของผลการปฏิบัติงานของผู้แทนขาย คือ ผลลัพธ์ที่เกิดจากปฏิบัติงานด้วยการใช้ความรู้ ทักษะทางการขาย การโน้มน้าว การทำงานเป็นทีม การสื่อสาร การรับรู้บทบาทของตนเอง รวมทั้งการขายแบบปรับตัวในกระบวนการทำงาน และการปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานหรือหัวหน้างานซึ่งถือเป็นปัจจัยด้านองค์กรและสิ่งแวดล้อม เป็นต้น ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อตนเองและองค์กรตามที่ได้ตั้งเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์สำคัญไว้ในรูปแบบของยอดขาย ผลกำไร การรักษากลุ่มลูกค้า ความพึงพอใจของลูกค้า การทำงานร่วมกับทีมและการเป็นตัวแทนที่ดีขององค์กร ถือเป็นคุณลักษณะที่ถูกระบุอยู่ในพฤติกรรม การปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ พฤติกรรมการปฏิบัติงานนอกเหนือบทบาทหน้าที่ และพฤติกรรมการปฏิบัติงานตามการปรับตัวได้ ซึ่งเป็นคุณลักษณะสำคัญที่พนักงานขายต้องพัฒนา เพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์งานวิจัยที่ต้องการวัดผลสัมฤทธิ์ที่ก่อให้เกิดผลโดยตรงต่อความสำเร็จด้านตัวชี้วัด และผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายประจำโครงการ

#### 1.5 ความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานกับข้อเรียกร้องและทรัพยากรในงาน และกระบวนการ ป้อนผลงาน

ผลการปฏิบัติงานเป็นเรื่องที่นักวิจัยและองค์กรต่างให้ความสนใจและศึกษาถึงตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ต่อระดับผลการปฏิบัติงานหรือเป็นประโยชน์ในการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและการบริหารจัดการองค์กร ดังนั้นจึงมีนักวิจัยได้เสนอแนวคิดที่อธิบายผลการปฏิบัติงานอยู่หลากหลายแนวคิด หนึ่งในแนวคิดที่ได้รับความสนใจและเป็นที่ยอมรับในบริบทของจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์กร คือ แนวคิดข้อเรียกร้องจากงานและทรัพยากรในงาน (Job Demands – Job Resources: JD-R Model) ที่สามารถอธิบายและช่วยพัฒนาผลการปฏิบัติงาน

ของบุคลากรได้ (Bakker & Demerouti, 2007) มีงานวิจัยที่แสดงให้เห็นว่าข้อเรียกร้องและทรัพยากรในงานมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน เช่นในงานวิจัยของ Bakker et al. (2004) ได้ศึกษาถึงการใช้แนวคิดทฤษฎีข้อเรียกร้องและทรัพยากรในงานในการทำนายถึงภาวะหมดไฟและผลการปฏิบัติงานของพนักงานในหลากหลายตำแหน่งและบริษัท จำนวน 146 คน โดยสรุปได้ว่าข้อเรียกร้องในงานเช่น ความกดดันในงานและข้อเรียกร้องในงานทางอารมณ์เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความเหนื่อยหน่ายและส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ แต่ในทางกลับกันทรัพยากรในงานเช่น การสนับสนุนทางสังคมและความมีอิสระในการทำงานจะเป็นตัวทำนายสำคัญที่ส่งผลทางบวกถึงผลการปฏิบัติงานนอกเหนือบทบาทหน้าที่ หรืองานวิจัยของ Bakker and Demerouti (2018) ได้ศึกษาถึงเงื่อนไขในการทำงานมีอิทธิพลต่อพนักงานอย่างไร ซึ่งผลการศึกษาค้นพบว่าพนักงานจะเกิดการบ่อนทำลายตัวเองจากข้อเรียกร้องในงาน ทั้งเรื่องความเครียด การทำงานล่วงเวลาที่มากเกินไป ซึ่งจะส่งผลด้านลบต่อการปฏิบัติงานและความเป็นอยู่ที่ดี แต่ในขณะที่พนักงานที่เกิดความสามารถในการบริหารจัดการงานของตนเองจากทรัพยากรในงานที่สนับสนุน ทั้งจากองค์กร หัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานได้ จะเป็นพฤติกรรมที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน รวมถึงความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงานอีกด้วย ซึ่งนอกจากแนวคิดข้อเรียกร้องและทรัพยากรในงานจะสามารถเป็นตัวทำนายผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลของพนักงานได้แล้ว ยังสามารถเป็นตัวทำนายผลการปฏิบัติงานในระดับกลุ่ม เห็นได้งานวิจัยของ (อรพินทร์ ชูชม, 2556) ที่ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยทรัพยากรบุคคล และทรัพยากรในงาน ส่งผลทางบวกต่อพฤติกรรมการทำงานและพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรโดยตรง ส่วนข้อเรียกร้องในงานส่งผลทางลบต่อพฤติกรรมการทำงานตามสายงานวิชาชีพครูและพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ซึ่งรูปแบบดังกล่าวนี้ยังสามารถอธิบายความแปรปรวนของพฤติกรรมการทำงานตามสายงานวิชาชีพครูได้ร้อยละ 70.9

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องของแนวคิดทฤษฎีข้อเรียกร้องและทรัพยากรในงานที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน พบว่างานวิจัยได้มีการพัฒนาและประยุกต์การใช้แนวคิดการปั้นสรรงาน (Job Crafting) ซึ่งเป็นแนวคิดที่พัฒนาบนพื้นฐานของแนวคิดข้อเรียกร้องจากงานและทรัพยากรในงานเป็นฐานในการอธิบายการปั้นสรรงาน คือการที่บุคคลมีอิสระในการออกแบบปรับเปลี่ยน และแก้ไขขอบเขตงานให้เหมาะสมกับความสามารถ ทักษะ เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเองที่มีมากกว่าการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ โดยได้รับการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา การสนับสนุนจากองค์กรและลดอุปสรรคที่ขัดขวางในการทำงานต่างๆ ซึ่งจะส่งผลดีต่อการเพิ่มประสิทธิภาพของผลการปฏิบัติงาน โดยมีงานวิจัยที่แสดงให้เห็นว่าข้อเรียกร้องและ



ทรัพยากรในงานมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับผลการปฏิบัติงานผ่านการปั้นสรรงาน เช่นในงานวิจัย Tims and Bakker (2010) ศึกษาถึงเรื่องการปั้นสรรงานที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานบนพื้นฐานของโมเดลข้อเรียกร้องและทรัพยากรในงาน โดยการศึกษาถึงพฤติกรรมการปั้นสรรงานมีอิทธิพลในเชิงบวกกับการปฏิบัติงานของพนักงาน ผลการวิจัยพบว่าการปั้นสรรงานเป็นสิ่งที่ทำให้พนักงานเริ่มต้นที่จะปรับเปลี่ยนข้อเรียกร้องในงานและทรัพยากรในงาน โดยการปั้นสรรงานมีส่วนช่วยในเรื่องของคุณลักษณะงานและช่วยให้พนักงานปรับเรื่องทักษะความรู้ ความสามารถให้เข้ากับเนื้องานมากขึ้น ซึ่งถือเป็นสิ่งที่ทำให้พนักงานได้พัฒนาแรงจูงใจในการทำงานและผลการปฏิบัติงานในทางที่ดีขึ้นด้วย หรืองานวิจัยของ Van Hooff (2016) ที่ได้ศึกษาถึงเรื่องอิทธิพลของการปั้นสรรงานและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานโดยมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งได้ทำการศึกษากับกลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานหลากหลายบริษัทในประเทศเนเธอร์แลนด์ จำนวน 115 คน พบว่าการปั้นสรรงานมีอิทธิพลทางบวกกับผลการปฏิบัติงานโดยได้อธิบายตามหลักการทฤษฎีไว้ว่า พนักงานที่มีพฤติกรรมการปั้นสรรงานของตนเองจะมีผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับข้อค้นพบของ Berg, Wrzesniewski, and Dutton (2010) ที่กล่าวว่าพนักงานที่มีการปั้นสรรงานของตนเองจะพัฒนาระดับของความพึงพอใจในงาน เพิ่มระดับความยึดมั่นผูกพันในงาน เพิ่มระดับความเข้มแข็งทางใจในตนเอง รวมทั้งผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นและบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้

นอกจากนั้น งานวิจัยของ Soyer, Demerouti, and Le Blanc (2018) ได้ศึกษาเรื่องการเพิ่มประสิทธิภาพผลการปฏิบัติงานผ่านการปั้นสรรงานโดยใช้กระบวนการวิจัยเชิงทดลองกับพนักงานบริษัท อีเกีย ประเทศสวีเดน โดยทำการศึกษาถึงการเพิ่มประสิทธิภาพในการปรับตัวในงานเพื่อลดความเหนื่อยหน่ายในงานและเพิ่มความยึดมั่นผูกพันในองค์กร รวมทั้งภาพรวมของผลการปฏิบัติงานด้วย ผลของการทำวิจัยเชิงทดลองใน 4 สัปดาห์ พบว่าการปั้นสรรงานช่วยลดความเหนื่อยหน่ายในงาน, เพิ่มความยึดมั่นผูกพันในองค์กร, ปรับเปลี่ยนทัศนคติและเพิ่มประสิทธิภาพของผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้ดีขึ้น ซึ่งพนักงานที่เข้าร่วมการทดลองมีการเพิ่มประสิทธิภาพของผลการปฏิบัติงาน จำนวน 2 ใน 3 ขององค์ประกอบด้านการปั้นสรรงานคือ การเพิ่มข้อเรียกร้องจากงานที่ทำหายและการลดข้อเรียกร้องจากงานที่เป็นอุปสรรคในการทำงาน ส่วนพนักงานที่ไม่ได้เข้าร่วมการทดลองพบว่าการเพิ่มข้อเรียกร้องจากงานที่เป็นอุปสรรคในการทำงาน ซึ่งหลังการวิจัยพบว่าพนักงานมีความรู้สึกเหนื่อยหน่ายในงานที่ลดลงและมีผลการปฏิบัติงานที่เพิ่มมากขึ้นโดยเฉพาะผลการปรับตัวในงานเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ทักษะและความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้ในตอบสนองต่อสถานการณ์เหตุการณ์ สภาพแวดล้อมใหม่ที่

เปลี่ยนแปลงไปอย่างมีประสิทธิภาพเมื่อเปรียบเทียบกับกลุ่มควบคุมและคะแนนก่อน-หลังเข้ารับการวิจัยเชิงทดลอง ซึ่งเป็นการสรุปถึงผลลัพธ์ของพฤติกรรมกรรมการบริหารงานที่ส่งผลการปฏิบัติงานที่ดีทั้งพนักงานและองค์กร

จากการศึกษาและทบทวนงานวิจัยข้างต้น พบว่า แนวคิดข้อเรียกร้องจากงานและทรัพยากรในงาน เป็นแนวคิดที่นำไปวิจัยในเรื่องของข้อเรียกร้องจากงานและทรัพยากรในงานมาอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะของงานกับผลลัพธ์การทำงานเพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาบุคลากร และเพิ่มประสิทธิภาพของผลการปฏิบัติงาน หากองค์กรรับรู้ถึงปัจจัยของข้อเรียกร้องจากงานที่มีมากเกินไปว่าจะส่งผลกระทบต่อสภาวะทางจิตใจ สุขภาพกายและประสิทธิภาพในงานของพนักงานที่ลดลง และในส่วนของ การสนับสนุนปัจจัยทรัพยากรในงานที่มากขึ้นจะช่วยส่งเสริมให้พนักงานมีทัศนคติและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานเชิงบวก จะช่วยให้พนักงานเกิดการเรียนรู้พัฒนาทักษะ ความสามารถและเพิ่มประสิทธิภาพของผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นได้ ประกอบกับการพัฒนาและประยุกต์การใช้แนวคิดการบริหารงานบนพื้นฐานของแนวคิดข้อเรียกร้องจากงานและทรัพยากรในงาน ในการให้บุคคลมีอิสระในการออกแบบ ปรับเปลี่ยน และแก้ไขขอบเขตงานให้เหมาะสมกับความสามารถ ทักษะ เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเองที่มีมากกว่าการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ โดยได้รับการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา การสนับสนุนจากองค์กรและลดอุปสรรคที่ขัดขวางในการทำงานต่างๆ จะส่งผลดีต่อการเพิ่มประสิทธิภาพของผลการปฏิบัติงานเช่นกัน โดยแต่ละองค์กรสามารถนำปัจจัยเหล่านี้ไปใช้เพื่อวางแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล จัดการฝึกอบรม รวมไปถึงการวางแผนกระบวนการบริหารในองค์กรต่อไป ดังนั้น ในการวิจัยครั้งนี้จึงได้ศึกษาอิทธิพลของข้อเรียกร้องและทรัพยากรในงานที่ส่งผลถึงผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งได้นำเสนอและศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพิ่มเติมถึงแนวคิดการบริหารงานบนพื้นฐานแนวคิดข้อเรียกร้องและทรัพยากรในงานที่ส่งผลถึงผลการปฏิบัติงานด้วยเช่นกัน เพื่อเป็นการสรุปผลการวิจัยภายใต้ประเด็นเดียวกันและสนับสนุนให้มีความชัดเจนต่องานวิจัยมากยิ่งขึ้น

## 2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงาน

การนำเสนอในส่วนนี้มุ่งนำเสนอองค์ความรู้เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน โดยนำเสนอประเด็นสำคัญ ได้แก่ 1) ความหมายของการบริหารงาน 2) แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงาน 3) แบบวัดของการบริหารงาน 4) ความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงาน และการบริหารงาน รายละเอียดดังนี้

## 2.1 ความหมายของการปั้นสรรงาน

จากการทบทวนวรรณกรรมและเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการปั้นสรรงาน (Job Crafting) พบว่า Wrzesniewski and Dutton (2001) เป็นผู้ริเริ่มให้ความหมายของการปั้นสรรงาน โดยอ้างอิงแนวคิดพื้นฐานการออกแบบงานของ Kulik, Oldham, and Hackman (1987) ว่าเป็นพฤติกรรมที่บุคคลสามารถเข้าไปมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงขอบเขต ลักษณะของการทำงานทั้งทางกายภาพและปัญญาให้สอดคล้องกับความชอบ แรงจูงใจ และความสนใจในงานของตนเอง โดยบุคคลสามารถตัดสินใจที่จะปรับเปลี่ยนขอบเขตและลักษณะงานของตนเองอย่างไร เมื่อใด และเพราะเหตุใดได้ ซึ่งพฤติกรรมนี้จะช่วยในการแก้ไขเอกลักษณ์ของงาน รวมทั้งเพิ่มความหมายในการทำงานของบุคคลด้วย ซึ่งมีความสอดคล้องกับนักวิชาการและนักวิจัยจำนวนมากเช่น Berg, Dutton, and Wrzesniewski (2008); Grant and Ashford (2008); S. K. Parker and Ohly (2008) ได้ให้ความหมายของการปั้นสรรงานไปในทิศทางเดียวกันว่าหมายถึง พฤติกรรมที่บุคคลสามารถเปลี่ยนแปลงการออกแบบลักษณะของงาน เจรจาเนื้อหางานที่แตกต่างกัน และกำหนดความหมายให้กับงานของตนเองได้

จากความหมายข้างต้นสรุปได้ว่า การปั้นสรรงานมีความหมายไปในทิศทางเดียวกันตามแนวคิดหลักของ Wrzesniewski and Dutton (2001) หมายถึงพฤติกรรมที่พนักงานเป็นผู้ริเริ่มปรับเปลี่ยนการทำงานด้วยตนเองขณะปฏิบัติงาน มีอิสระในการออกแบบ ปรับเปลี่ยนและแก้ไขขอบเขตงานให้เหมาะสมกับความสามารถ ทักษะของตนเอง เพื่อเป็นการพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถส่วนบุคคลให้พัฒนาและสามารถรับรู้ถึงศักยภาพของตนเองในงานที่มีมากกว่าการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ ให้เกิดความสอดคล้องระหว่างข้อเรียกร้องและทรัพยากรในงาน โดยได้รับการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา การสนับสนุนจากองค์กรและลดอุปสรรคที่ขัดขวางในการทำงานต่างๆ เพื่อส่งผลดีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

## 2.2 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการปั้นสรรงาน

แนวคิดการปั้นสรรงานเป็นแนวคิดที่กล่าวถึง พฤติกรรมของบุคคลที่สามารถเปลี่ยนแปลงขอบเขต วิธีคิดและการดำเนินงาน รวมทั้งการปฏิสัมพันธ์กับบุคคล และกำหนดความหมายและความสำคัญของงานด้วยความรู้ความเข้าใจของตนเอง ซึ่งพฤติกรรมการปั้นสรรงานจะนำไปสู่ผลลัพธ์เชิงบวก เช่น การมีส่วนร่วมในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน ความยืดหยุ่นและการประสบความสำเร็จในอาชีพ เป็นต้น (Berg et al., 2008; Grant & Ashford, 2008; S. K. Parker & Ohly, 2008; Wrzesniewski & Dutton, 2001) อีกทั้งการปั้นสรรงานเป็นพฤติกรรมที่ขับเคลื่อนด้วยตัวบุคคลมากกว่าฝ่ายบริหารจัดการหรือองค์กร ดังนั้นการปั้นสรรงานจึงถูกมองว่าเป็น

แนวคิดที่มีอิทธิพลในด้านจิตวิทยาองค์กรการ ซึ่ง Berg et al. (2010) ได้ยกตัวอย่างให้เห็นถึงพฤติกรรมการทำงานที่สร้างสรรค์ จากการสัมภาษณ์พนักงานซ่อมบำรุงที่ได้ทำการปรับปรุงงาน โดยการรับงานเพิ่มเติมหลังจากอยู่ในองค์การมาระยะเวลาหนึ่งแล้ว โดยเริ่มจากการช่วยเพื่อนร่วมงานใหม่ให้เรียนรู้งาน เนื่องจากเป็นพนักงานที่สามารถปฏิบัติงานได้ดี จึงได้รับหน้าที่รับผิดชอบในการเป็นผู้ฝึกอบรมพนักงานใหม่อย่างเป็นทางการ เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีนักวิจัยที่ได้อธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับความหมายของการปรับปรุงงาน เช่น Tims, Bakker, and Derks (2014) ได้ขยายความเพิ่มเติมถึงแนวทางของการปรับปรุงงาน ตามแนวคิดของ Wrzesniewski and Dutton (2001) ว่าการปรับปรุงงานสามารถทำได้ 3 แนวทาง ดังนี้

1. การปรับที่ตัวภารกิจงาน (Task crafting) คือการที่พนักงานสามารถเพิ่มหรือลดจำนวนงานที่ต้องทำหรือปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานได้ เช่น การจัดสรรทรัพยากรทั้งด้านการใช้เวลา ทรัพยากร หรือการปรับเปลี่ยนกิจกรรมการทำงานเดียวกันในรูปแบบที่แตกต่างหรือแปลกใหม่ เป็นต้น

2. การปรับความสัมพันธ์ (Relational crafting) คือ การที่พนักงานสามารถเปลี่ยนระดับของการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นทั้งภายในภายนอกองค์กรได้ เช่น เพิ่มการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นในงาน ปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นที่เป็นประโยชน์และสร้างแรงบันดาลใจมากขึ้น และการรักษาความสัมพันธ์ที่มีอยู่ให้ดีขึ้น เป็นต้น

3. การปรับความคิดเกี่ยวกับงาน (Cognitive crafting) คือ การที่พนักงานสามารถปรับเปลี่ยนการรับรู้คิดหรือมุมมองที่มีต่องาน รวมทั้งความหมายของงานได้ เช่น การมองงานในแง่ที่มีคุณค่าความสำคัญในวงกว้างต่อตนเอง ผู้อื่น องค์กร หรือสังคม เป็นต้น

ในเวลาต่อมา Tims et al. (2012) ได้พัฒนาแนวคิดการปรับปรุงงานบนพื้นฐานของข้อเรียกร้องจากงานและทรัพยากรในงาน (Job Demands - Resources Model) โดยขยายความชัดเจนเกี่ยวกับแนวคิดของการปรับปรุงงาน ซึ่งมีความสอดคล้องกับนักวิชาการและนักวิจัยจำนวนมากเช่น Nielsen and Abildgaard (2012); Rokitowski (2012); Tims and Bakker (2010) ได้ให้ความหมายของการปรับปรุงงานไปในทิศทางเดียวกันว่าหมายถึง รูปแบบของพฤติกรรมที่พนักงานสามารถเปลี่ยนแปลงและออกแบบงานของตนเองได้ในขอบเขต โดยมีความอิสระในการแก้ไข และปรับปรุงลักษณะงานให้มีความเหมาะสมกับความสามารถของแต่ละบุคคล กระตุ้นการออกแบบงานตามคุณลักษณะของงาน โดยการใช้ทักษะ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและกระบวนการความคิด ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในงาน อีกทั้งยังเป็นการสร้าง

สมดุลระหว่างข้อเรียกร้องจากงานและทรัพยากรในงานให้ตรงกับความสามารถและความต้องการส่วนบุคคลของพนักงานด้วย สามารถแบ่งการปั้นสรรงานออกเป็น 4 องค์ประกอบดังนี้

1) การเพิ่มทรัพยากรในงานด้านโครงสร้าง (increasing structural job resources) เป็นการเพิ่มระดับของทรัพยากรที่ช่วยสนับสนุนในการทำงานให้สำเร็จตามที่กำหนด เช่น การเพิ่มอิสระหรือความยืดหยุ่นในการทำงาน ความหลากหลายในงาน การพัฒนาทักษะส่วนบุคคลที่จำเป็นต่อการทำงาน

2) การเพิ่มทรัพยากรในงานด้านสังคม (increasing social job resources) เป็นการแสวงหาการสนับสนุนจากสังคมหรือสิ่งแวดล้อมโดยรอบ เช่น การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน คำแนะนำจากหัวหน้างาน การขอให้ผู้อื่นสอนงาน หรือการขอข้อมูลย้อนกลับ และหากบุคคลสามารถระดมทรัพยากรทางสังคมได้จำนวนมากจะช่วยให้การจัดการหรือลดข้อเรียกร้องจากงานที่มากเกินไปได้

3) การเพิ่มข้อเรียกร้องจากงานที่ท้าทาย (increasing challenging job demands) เป็นการที่บุคคลสร้างระดับข้อเรียกร้องจากงานที่สูงขึ้นให้กับงานของตน โดยพยายามสร้างความท้าทายในการทำงานให้เกิดขึ้น เพื่อเป็นการพัฒนาและนำเสนอความสามารถของตน เช่น การจัดทำหรือเข้าร่วมในโครงการใหม่ ๆ หรือการอาสาทำงานที่นอกเหนือจากความรับผิดชอบ

4) การลดข้อเรียกร้องจากงานที่เป็นอุปสรรคในการทำงาน (Decreasing hindering job demands) เป็นการลดสิ่งทีอาจขัดขวางการทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด เช่น การลดภาระงานที่ไม่จำเป็น หรืออาจจะลดการสื่อสารกับลูกค้าหรือเพื่อนร่วมงานที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ลง

นอกจากนั้น Demerouti (2014) ได้กล่าวเพิ่มเติมว่าการปั้นสรรงานเป็นพฤติกรรมเชิงรุกที่เริ่มจากจากตัวบุคคลในการริเริ่มสร้างสรรค์ที่จะเปลี่ยนแปลงระดับข้อเรียกร้องจากงานและทรัพยากรในงาน เพื่อทำให้งานของตนเองนั้นมีความหมาย รวมทั้งเกิดการมีส่วนร่วมและความพึงพอใจในงานมากขึ้น โดยบุคคลที่มีพฤติกรรมการปั้นสรรงานจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงด้านความรู้ ทักษะ และภาพลักษณ์ เพื่อปรับปรุงให้เข้ากับการทำงานที่ร่วมสมัยและจัดการกับข้อเรียกร้องจากงานให้มากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ Petrou, Demerouti, Peeters, Schaufeli, and Hetland (2012) ได้ให้คำจำกัดความว่าการปั้นสรรงาน เป็นพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงาน ประกอบด้วยการแสวงหาทรัพยากรในงาน การแสวงหาความท้าทายใน และการลดข้อเรียกร้องจากงาน ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่สามารถเกิดขึ้นได้ทุกวัน แม้จะเป็นลักษณะงานและขั้นตอนการทำงาน



ที่มีความชัดเจนอยู่แล้ว แต่บุคคลก็สามารถปรับเปลี่ยนงานของตนเอง และใช้ทรัพยากรในงานที่จำเป็นเพื่อดำเนินงานให้สำเร็จได้

จากแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการปั้นสรรงานที่กล่าวมา สรุปได้ว่าการปั้นสรรงาน คือ พฤติกรรมที่บุคคลมีอิสระในการออกแบบ ปรับเปลี่ยนและแก้ไขขอบเขตงานให้เหมาะสมกับทักษะความสามารถ และความชอบส่วนบุคคล ซึ่งจะเป็นส่วนช่วยให้บุคคลพัฒนาและสามารถรับรู้ถึงศักยภาพของตนเองในงานที่มีมากกว่าการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ โดยได้รับการช่วยเหลือและสนับสนุนจากหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน รวมทั้งองค์กรและลดอุปสรรคที่ขัดขวางในการทำงานต่างๆ เพื่อส่งผลดีต่อผลการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน การมีส่วนร่วมและการเพิ่มความหมายในงานได้ ในส่วนของระดับองค์การ บุคลากรจะเกิดความยึดมั่นผูกพันในองค์กรสูงขึ้น องค์กรก็จะมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นเช่นกัน ดังนั้นจากผลลัพธ์ที่มีคุณค่าทั้งในระดับบุคคลและองค์การ ซึ่งทางองค์การสามารถนำผลลัพธ์จากการปั้นสรรงานไปพัฒนาเพื่อค้นหาแนวทางปฏิบัติที่ดี นำไปสู่ความสำเร็จของบุคคลและองค์การ พร้อมทั้งสร้างผลการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในงานและสุขภาวะที่ดีในการทำงานให้กับพนักงานไปพร้อมๆ กันได้ ซึ่งทั้งนี้ผู้วิจัยจึงเลือกศึกษาการปั้นสรรงาน ที่มีแนวคิดพื้นฐานจากโมเดลข้อเรียกร้องจากงานและทรัพยากรในงาน ของ Tims et al. (2012) ซึ่งแบ่งการปั้นงานเป็น 4 องค์ประกอบข้างต้น เนื่องจากข้อเรียกร้องจากงานและทรัพยากรในงานเป็นปัจจัยที่สามารถนำมาวัดผลได้ เช่น ความกดดันในงาน ข้อเรียกร้องจากงานด้านอารมณ์ หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน หรือลักษณะงาน ซึ่งสามารถตรวจสอบได้อย่างเป็นรูปธรรม

### 2.3 การวัดการปั้นสรรงาน

ในด้านแบบวัดของการปั้นสรรงานที่ได้รับความนิยมในการใช้มากที่สุด คือแบบวัด Job Crafting Scale (JCS) ที่ถูกพัฒนาโดย Tims et al. (2012) ในการนำแนวคิดข้อเรียกร้องจากงานและทรัพยากรในงาน (JD-R Model) มาเป็นฐานในการอธิบายการปั้นสรรงานทั้ง 4 องค์ประกอบ ซึ่งมีงานวิจัยแสดงให้เห็นว่าข้อเรียกร้องจากงานและทรัพยากรในงานสามารถทำนายผลลัพธ์ขององค์กรได้อย่างชัดเจน รวมทั้งผลการปฏิบัติงานด้วย (Bakker et al., 2003) ดังนั้นการปั้นสรรงานจึงเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของพนักงานที่ต้องการริเริ่มเปลี่ยนแปลงข้อเรียกร้องจากงานและทรัพยากรในงานของตนเองเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย (Tims et al., 2012) จึงมีความเหมาะสมในการนำมาพัฒนาเพื่อใช้วัดผลการปฏิบัติงาน ดังนั้นผู้วิจัยจึงนำแบบวัดการปั้นสรรงานตามแนวคิดของ (Tims et al., 2012) ที่พัฒนาแบบวัดโดย ชัยยุทธ กลีบบัว and ปาริฉัตร ปิติสุทธิ (2563) มาใช้วัดตัวแปรการปั้นสรรงาน โดยผู้วิจัยได้นำมาปรับให้เหมาะสมกับ

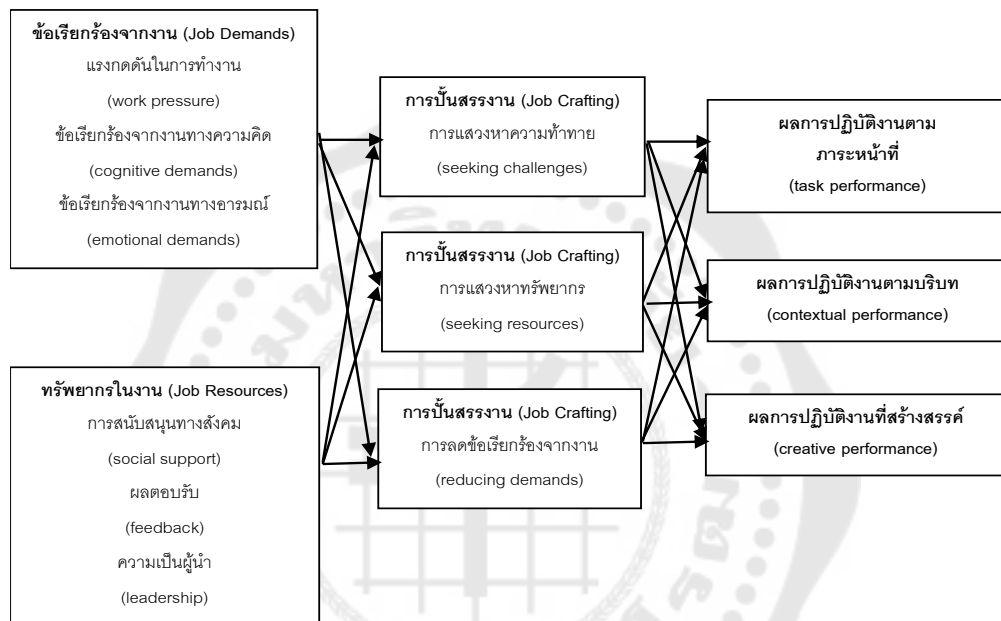


ผลการปฏิบัติงานของผู้แทนชาย ซึ่งมีข้อคำถามรวมทั้งสิ้น 21 ข้อ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อยคือ การเพิ่มทรัพยากรในงานด้านโครงสร้าง จำนวน 5 ข้อ การลดข้อเรียกร้องที่ขัดขวางการทำงาน จำนวน 6 ข้อ การเพิ่มทรัพยากรในงานด้านสังคม จำนวน 5 ข้อ และการเพิ่มข้อเรียกร้องด้านความท้าทาย จำนวน 5 ข้อ โดยมีลักษณะเป็นมาตรวัดแบบประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตั้งแต่ระดับ 1 = นานๆครั้ง จนถึง 5 = ทุกครั้ง

#### 2.4 ความสัมพันธ์ระหว่างการปั้นสรรงานกับผลการปฏิบัติงาน

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า การปั้นสรรงานเป็นพฤติกรรมที่ช่วยสนับสนุนให้พนักงานเกิดแรงจูงใจ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน รวมทั้งการเพิ่มความหมายในงาน ซึ่งนำไปสู่ผลลัพธ์ทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานและการประสบความสำเร็จในอาชีพ (Berg et al., 2008; Grant & Ashford, 2008; S. K. Parker & Ohly, 2008; Wrzesniewski & Dutton, 2001) อีกทั้งยังเป็นการช่วยลดข้อเรียกร้องจากงานที่จะส่งผลให้พนักงานเกิดการบ่อนทำลายตัวเองส่งผลให้เกิดความเครียด สุขภาพที่ย่ำแย่ ซึ่งจะนำไปสู่ผลลัพธ์ทางลบต่อผลการปฏิบัติงานเช่นกัน (Bakker & Demerouti, 2014) ซึ่งมีงานวิจัยจำนวนมากศึกษาเกี่ยวกับการปั้นสรรงานในหลากหลายกลุ่มประชากร ไม่ว่าจะเป็นกลุ่มโรงงานอุตสาหกรรม (Ghitulescu, 2007) ครู (Leana, Appelbaum, & Shevchuk, 2009) พนักงานโรงงาน (Nielsen & Abildgaard, 2012) และประชากรวัยทำงานทั่วไป (Tims et al., 2012) เป็นต้น ดังนั้นการปั้นสรรงานจึงถือเป็นพฤติกรรมที่พนักงานนำมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้นได้ ซึ่งได้มีนักวิจัยศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างการปั้นสรรงานกับผลการปฏิบัติงานอยู่เป็นจำนวนมาก เช่น งานวิจัยของ ชัยยุทธ กลีบบัว and ปาริฉัตร ปิติสุทธิ (2563) ที่ศึกษาและพัฒนาโปรแกรมการปั้นสรรงานสำหรับการยกระดับผลการปฏิบัติงานและการทำงานแบบมีความหมายของครู โดยทำการวิเคราะห์ข้อเรียกร้องจากงานและทรัพยากรในงาน ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล และนำมาวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการจัดการข้อเรียกร้องจากงานและทรัพยากรในงานเพื่อพัฒนาชุดกิจกรรมในโปรแกรมปั้นสรรงานกับครูระดับมัธยมศึกษาจำนวน 2 ครั้ง ผลการวิจัยพบว่าโปรแกรมการปั้นสรรงานทำให้ครูมีทักษะและเทคนิคการบริหารจัดการงานที่หลากหลายเพิ่มมากขึ้น ส่งผลถึงการมีผลการปฏิบัติงานด้านการจัดการเรียนการสอนและการบริหารงานส่วนกลางเพิ่มสูงขึ้นด้วยเช่นกัน อีกทั้งยังเกิดการตระหนักรู้ถึงความหมายในการปฏิบัติงานและการพัฒนาศักยภาพตนเองให้เพิ่มมากขึ้นอีกด้วย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Gordon et al. (2015) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ของการปั้นสรรงานบนพื้นฐานของโมเดลข้อเรียกร้องจากงานและทรัพยากรในงานที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน ซึ่งผลการวิจัยพบว่า ข้อเรียกร้องจากงานจะเป็นกระตุ้นให้บุคคล

เกิดกระบวนการแสวงหาทรัพยากรในงานเพื่อช่วยสนับสนุนให้บรรลุผลได้ตามเป้าหมาย ในขณะที่ทรัพยากรในงานจะช่วยทำให้บุคคลเกิดพฤติกรรมการปั้นสรรงานในทุกองค์ประกอบ โดยองค์ประกอบด้านการแสวงหาทรัพยากรในงานจะช่วยเพิ่มผลการปฏิบัติงานตามภารกิจ (task performance) และผลการปฏิบัติงานตามความคิดสร้างสรรค์ (creative performance) ให้สูงขึ้น ส่วนองค์ประกอบด้านการลดข้อเรียกร้องจากงานจะช่วยเพิ่มผลการปฏิบัติงานตามภารกิจและผลการปฏิบัติงานตามบริบท (Contextual Performance) ให้สูงขึ้น ดังภาพประกอบที่



ภาพประกอบ 1 ความสัมพันธ์ของโมเดลข้อเรียกร้องจากงานและทรัพยากรในงานกับการปั้นสรรงานที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน

ที่มา: Gordon et al. (2015)

นอกจากนั้นงานวิจัยของ Ingusci et al. (2019) ได้ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความสามารถของตนเองกับผลการปฏิบัติงานผ่านกระบวนการการปั้นสรรงาน โดยตั้งสมมติฐานว่าพนักงานที่มีระดับความสามารถในตนเองสูงกว่ามีแนวโน้มที่จะมีพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงงานของตนเองในเชิงรุกเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้ดี ซึ่งจะแสดงถึงความสัมพันธ์ในเชิงบวกระหว่างการรับรู้ความสามารถของตนเองกับผลการปฏิบัติงาน และการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้วย ผลของการวิจัยพบว่า พนักงานที่มีการรับรู้ความสามารถของตนเองสูงจะมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อการปั้นสรรงาน ส่งผลต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้วย ผลการวิจัยจึงชี้ให้เห็นว่าการปั้นสรรงานสามารถมี

บทบาทสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรส่วนบุคคล เช่น การรับรู้ความสามารถของตนเอง และผลการปฏิบัติงาน หรืองานวิจัยของ Tims, Bakker, and Derks (2013) ได้ศึกษาเพิ่มเติมถึงการปั้นสรรงานของพนักงานที่ไม่เพียงแต่แสดงถึงความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานเพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่ได้ศึกษาเพิ่มเติมถึงการปั้นสรรงานในระดับทีมด้วย โดยตั้งตั้งสมมติฐานว่าการปั้นสรรงานในทีมที่มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานของทีมผ่านการมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีม และมีความความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลด้วย ซึ่งผลการวิจัยพบว่า การปั้นสรรงานในทีมมีความเกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานของทีมและผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล ซึ่งการปั้นสรรงานสามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติพร้อมกันทั้งในทีมและระดับบุคคลเพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานไปพร้อมกันได้

จากการศึกษาและทบทวนงานวิจัยข้างต้น ตามแนวคิดของ Tims et al. (2012) พบว่าการปั้นสรรงานเป็นพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดกระบวนการเปลี่ยนแปลง การมีอิสระในการปรับเปลี่ยนลักษณะงานของตนเอง โดยการแสวงหาทรัพยากรในงานที่เป็นปัจจัยสนับสนุนให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานและบรรลุถึงเป้าหมายในการปฏิบัติงานได้ ไม่ว่าจะเป็นทรัพยากรด้านโครงสร้าง สังคมหรืองานที่ทำหาย และลดข้อเรียกร้องจากงานที่เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความเครียด สุขภาวะในการทำงาน ซึ่งถือเป็นพฤติกรรมที่จะนำไปสู่การพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถที่ส่งต่อผลการปฏิบัติงานต่อทั้งตัวบุคคลและองค์การให้ดียิ่งขึ้นด้วย ซึ่งการปั้นสรรงาน จึงถือเป็นพฤติกรรมที่ทั้งบุคลากรสามารถนำมาปรับใช้กับการปฏิบัติงานของตนเอง รวมทั้งองค์การก็สามารถนำมาใช้เพื่อพัฒนาบุคลากร เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และสร้างความผูกพันในองค์การซึ่งจะเป็นส่วนสำคัญที่จะช่วยขับเคลื่อนให้องค์การบรรลุถึงเป้าหมาย วิสัยทัศน์และพันธกิจได้ ดังนั้น ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะศึกษาแนวคิดการปั้นสรรงานซึ่งแสดงให้เห็นถึงอิทธิพลของการปั้นสรรงานที่ใช้แนวคิดพื้นฐานของโมเดลข้อเรียกร้องจากงานและทรัพยากรในงานที่ส่งผลถึงผลการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นการสรุปผลการวิจัยภายใต้ประเด็นเดียวกันและสนับสนุนให้มีความชัดเจนต่องานวิจัยมากยิ่งขึ้น

ตาราง 1 สังเคราะห์ตัวแปรการปั้นสรรงานที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน

แหล่งอ้างอิง	ผลปฏิบัติงานตามบทบาท หน้าที่ (Task Performance)	ผลการปฏิบัติงานนอกเหนือ บทบาทหน้าที่ (Contextual Performance)	ผลการปฏิบัติงานตามการ ปรับตัวได้ (Adaptive Performance)
Tims et al. (2012)	√	—	—

Gordon et al. (2015)	√	√	√
Rudolph, Katz, Lavigne, and Zacher (2017)	√	√	—
Coehoorn (2017)	√	√	—
Gordon et al. (2018)	√	√	√

**หมายเหตุ** — หมายถึง ตัวแปรทั้งสองตัวไม่มีความสัมพันธ์/อิทธิพลต่อกัน  
 √ หมายถึง ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์/อิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ  
 ที่ระดับ 0.05

จากตารางสังเคราะห์ตัวแปรดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่าการปั้นสรรงาน ตามแนวคิดของ Tims et al. (2012) ที่ได้นำทฤษฎีข้อเรียกร้องและแหล่งทรัพยากรในงาน (Job-Demands and Resources Model) มาเป็นฐานในการอธิบายการปั้นสรรงานทั้ง 4 องค์ประกอบ คือ 1) การเพิ่มทรัพยากรในงานด้านโครงสร้าง 2) การเพิ่มทรัพยากรในงานด้านสังคม 3) การเพิ่มข้อเรียกร้องจากงานที่ทำหาย และ 4) การลดข้อเรียกร้องจากงานที่เป็นอุปสรรคในการทำงาน เป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลส่งผลถึงผลการปฏิบัติงานตามองค์ประกอบคือผลการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ (Task Performance) ผลการปฏิบัติงานตามสถานการณ์ (Contextual Performance) และผลการปฏิบัติงานตามการปรับตัวได้ (Adaptive Performance) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งผู้วิจัยได้นำผลจากการสังเคราะห์ตัวแปรจากการทบทวนเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ได้ข้อความรู้ในเชิงสรุปผลการวิจัยภายใต้ประเด็นเดียวกันที่มีอยู่กระจัดกระจายให้มีความชัดเจนต่องานวิจัยมากยิ่งขึ้น

จากงานวิจัยที่นำเสนอมาข้างต้น จะเห็นได้ว่าการปั้นสรรงานมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงาน ดังนั้นผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานว่า

สมมติฐานการวิจัยที่ 1 การปั้นสรรงานมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายประจำโครงการ

### 3. แนวคิดเกี่ยวกับข้อเรียกร้องจากงานและทรัพยากรในงาน

การนำเสนอในส่วนนี้มุ่งนำเสนอองค์ความรู้เกี่ยวกับข้อเรียกร้องจากงานและทรัพยากรในงาน โดยนำเสนอประเด็นสำคัญ ได้แก่ 1) ความหมายและแนวคิดของข้อเรียกร้องจากงาน 2) ความหมายและแนวคิดของทรัพยากรในงาน 3) แนวคิดของข้อเรียกร้องจากงานและทรัพยากรใน

งาน 4) แบบวัดของข้อเรียกร้องจากงานและทรัพยากรในงาน 5) ความสัมพันธ์ระหว่างข้อเรียกร้องจากงานและทรัพยากรในงาน กับการปรับสร้งงาน รายละเอียดดังนี้

### 3.1 ความหมายและแนวคิดของข้อเรียกร้องจากงาน

#### 3.1.1 ความหมายของข้อเรียกร้องจากงาน

จากการทบทวนวรรณกรรมและเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับข้อเรียกร้องจากงาน (Job demands) พบว่านักวิชาการและนักวิจัยจำนวนมากเช่น Bakker et al. (2004); Demerouti et al. (2001); กานดา จันท์รัมย์ (2561) ได้ให้ความหมายของข้อเรียกร้องจากงานไปในทิศทางเดียวกันว่าหมายถึง ลักษณะของงานที่องค์การได้มอบหมายให้บุคลากรปฏิบัติและรับผิดชอบ ซึ่งเป็นตัวกระตุ้นให้บุคลากรต้องใช้ทักษะ ความสามารถ ความอดทนและความพยายามทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจอย่างสูงในการปฏิบัติงานเพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งจะมีความเกี่ยวข้องกับต้นทุนทางทางสรีรวิทยาหรือทางจิตวิทยาบางประการที่จะส่งผลให้เกิดความเครียดหากไม่สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ เช่นปริมาณงานที่มากเกินไป ความกดดันในการทำงานสูง บทบาทที่มากเกินไป ความต้องการทางด้านอารมณ์ และสภาพแวดล้อมที่ไม่ดี เป็นต้น ซึ่งหากข้อเรียกร้องจากการสูงและอิสระในการตัดสินใจหรือการควบคุมในงานต่ำก็จะมีแนวโน้มทำให้บุคคลจะเกิดความเครียดในงานได้ง่าย

นอกจากนี้ยังมีนักวิจัยที่ได้อธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับความหมายของข้อเรียกร้องจากงาน เช่น Bakker and Demerouti (2007) ได้ขยายความเพิ่มเติมว่าข้อเรียกร้องจากงานหมายถึงคุณลักษณะงานที่ทำให้บุคลากรเกิดความเครียดในการทำงาน เป็นสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ทำให้เกิดความตึงเครียด โดยเฉพาะเมื่อข้อเรียกร้องจากงานนั้นมีมากเกินไป ความสามารถในการปรับตัวของบุคลากร หรือ S. L. Parker, Jimmieson, and Amiot (2010) ที่ได้ให้ความหมายของข้อเรียกร้องจากงาน หมายถึง การที่บุคลากรต้องแบกรับภาระงานมากเกินไป ทั้งเรื่องของความกดดันด้านเวลาและปริมาณงาน เช่น ระยะเวลาที่น้อยเกินไปในการปฏิบัติงาน ปริมาณงานมากเกินไป และไม่สามารถที่จะปฏิบัติงานได้ตามที่องค์การต้องการภายในระยะเวลาที่กำหนด เป็นต้น

ในบริบทของงานวิจัยที่ศึกษาถึงข้อเรียกร้องจากงานที่มีความเกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย ผู้วิจัยพบว่า ความกดดันในงาน (Work Pressure) และข้อเรียกร้องทางอารมณ์ (Emotional Demand) มีความสอดคล้องกับลักษณะงานของพนักงาน โดยตัวแปรความกดดันในงาน นักวิชาการและนักวิจัยเช่น Carayon and Zijlstra (1999); Roe and Zijlstra (2000) ได้ให้ความหมายไว้ว่าหมายถึง สภาวะทางการรับรู้ในงานของบุคคลที่ทำให้เกิด

ความเครียดหรือความรู้สึกกดดัน จากข้อเรียกร้องจากงานที่สูง ทั้งเรื่องปริมาณงานที่มากเกินไป ระยะเวลาที่กดดัน การติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น เป็นต้น และข้อเรียกร้องทางอารมณ์ (Emotional Demand) นักวิชาการและนักวิจัยเช่น Azharudeen and Arulrajah (2018); Johannessen, Tynes, and Sterud (2013); Vegchel, Jonge, Söderfeldt, Dormann, and Schaufeli (2004) ได้ให้ความหมายของข้อเรียกร้องทางอารมณ์ว่า หมายถึง สภาวะทางอารมณ์ที่เกิดขึ้นในการทำงาน ทั้งความเศร้าโศก ความโกรธ ความสิ้นหวัง และความคับข้องใจ ซึ่งบุคคลจำเป็นต้องจัดการกับความรู้สึกที่เกิดขึ้น เนื่องจากข้อเรียกร้องทางอารมณ์เป็นปัจจัยเสี่ยงที่สำคัญที่สุดสำหรับการเกิดความทุกข์ทางจิตใจของบุคคลและเชื่อมโยงกับประสิทธิภาพการทำงานที่ลดลง ส่งผลต่อการขาดงานและอัตราการลาออกได้

จากความหมายข้างต้นสรุปได้ว่า ข้อเรียกร้องในงาน หมายถึง ลักษณะของงานที่องค์การมอบหมายให้บุคลากรปฏิบัติและรับผิดชอบ ซึ่งเป็นตัวกระตุ้นให้บุคลากรต้องใช้ทักษะความสามารถ ความอดทนและความพยายามทั้งทางร่างกายและจิตใจอย่างสูงในการปฏิบัติงานเพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความเครียดหากไม่สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ โดยเฉพาะเมื่อข้อเรียกร้องจากงานนั้นมีมากกว่าความสามารถในการปรับตัวของบุคลากร เช่น ความกดดันด้านเวลาและปริมาณงาน เป็นต้น จากนิยามความหมายที่สรุปดังกล่าว ผู้วิจัยได้กำหนดนิยามข้อเรียกร้องจากงานให้เข้ากับบริบทพนักงานขาย เพื่อให้สามารถวัดและแปลผลสำหรับการวิจัยนี้ได้ดียิ่งขึ้น โดยกำหนดนิยามว่า ข้อเรียกร้องจากงาน หมายถึง ลักษณะของการทำงานที่ทำให้พนักงานขายประจำโครงการต้องใช้ความสามารถ ความพยายามและความทุ่มเทในการปฏิบัติงานทั้งทางร่างกาย และจิตใจเพื่อตอบสนองความต้องการให้สอดคล้องกับข้อเรียกร้องในงานนั้น ได้แก่ ความกดดันในงาน ข้อเรียกร้องในงานด้านอารมณ์ทั้งจากหัวหน้างาน ลูกค้าและองค์การ

### 3.1.2 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับข้อเรียกร้องจากงาน

แนวคิดที่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปในด้านจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การคือ ข้อเรียกร้องจากงานเป็นปัจจัยที่จะลดความสามารถในการควบคุมสภาพแวดล้อมในการทำงาน และส่งผลเสียต่อความสามารถและประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคล (Demerouti, Bakker, & Bulters, 2004) นอกจากนี้ J. Singh, Goolsby, and Rhoads (1994) ให้คำอธิบายเพิ่มเติมว่า ข้อเรียกร้องจากงานเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความเหนื่อยหน่ายในงานส่งผลต่อผลลัพธ์ด้านพฤติกรรม เช่น ประสิทธิภาพการทำงานที่ลดลง ความอ่อนล้าในร่างกายที่ทำให้พลังงานในตัวพนักงานลดลงและนำไปสู่การด้อยค่าของความพยายามในการทำงาน ยิ่งไปกว่านั้นความเหนื่อย



หน่วยในงานยังเป็นส่วนที่ทำให้พนักงานอยู่ในวังวนของความอ่อนล้าโดยที่ไม่ต้องการขอความช่วยเหลือหรือมีแนวโน้มที่จะพยายามเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ให้ดีขึ้น และด้วยเหตุนี้พนักงานจะยังคงทำงานอย่างไร้ประสิทธิภาพ ซึ่งประสบการณ์ความเหนื่อยหน่ายในงานจะทำให้ลดความมั่นใจในการแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานลดลงด้วย (Bakker et al., 2003)

เช่นเดียวกับแนวคิดข้อเรียกร้องจากงานภายใต้โมเดลข้อเรียกร้องจากงาน-การควบคุมงาน (The Job Demands – Control Model) ของ Karasek Jr (1979) ที่ได้ศึกษารูปแบบจำลองของความสมดุลระหว่างข้อเรียกร้องจากงานและระดับของการตัดสินใจสามารถอธิบายถึงความเครียดที่เกิดจากการทำงานที่เกิดจากความไม่สมดุลกันระหว่างข้อเรียกร้องจากงานกับระดับการตัดสินใจหรือการควบคุมงาน ซึ่งข้อเรียกร้องจากงานเหล่านี้จะส่งผลต่อการเกิดความเครียดในการทำงานและประสิทธิภาพของผลการปฏิบัติงาน โดยข้อเรียกร้องจากงานหมายถึง ปริมาณและคุณภาพของงานที่ถูกร้องขอที่ต้องทำให้เสร็จในเวลาที่กำหนด ส่วนการควบคุมงาน หมายถึง ความสามารถในการควบคุมงานได้ทั้งกระบวนการ ตลอดจนความสามารถในการใช้อำนาจในการตัดสินใจและควบคุมงาน กล่าวคือเมื่อบุคคลมีระดับข้อเรียกร้องจากงานสูง และมีความสามารถในการควบคุมงานต่ำ จะส่งผลให้บุคคลเกิดความเครียดในการทำงาน แต่ในทางตรงข้ามหากข้อเรียกร้องจากงานสูง แต่บุคคลมีความสามารถในการควบคุมงานสูงด้วย จะทำให้บุคคลรู้สึกที่ตนเองมีความสามารถและเพิ่มความรู้สึกประสบความสำเร็จให้แก่บุคคลอีกด้วย จากโมเดลนี้สามารถสรุปได้ว่า

ความเครียดในงานสูงจะเกิดขึ้นเมื่อมีข้อเรียกร้องจากงานอยู่ในระดับสูง และมีความสามารถในการควบคุมงานต่ำ

ความเครียดในงานต่ำจะเกิดขึ้นเมื่อมีข้อเรียกร้องจากงานอยู่ในระดับต่ำ และมีความสามารถในการควบคุมงานสูง

การทำงานเชิงรุกจะเกิดขึ้นเมื่อข้อเรียกร้องจากงานอยู่ในระดับสูง และมีความสามารถในการควบคุมงานสูง

การทำงานเชิงรับเกิดขึ้นเมื่อข้อเรียกร้องจากงานอยู่ในระดับต่ำ และมีความสามารถในการควบคุมงานต่ำ

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ข้อเรียกร้องจากงานจะส่งผลกระทบต่อความเครียดและผลลัพธ์ด้านพฤติกรรม เช่น ประสิทธิภาพการทำงานที่ลดลง ความสามารถในการควบคุมงานที่ลดลง ความอ่อนล้าในร่างกาย และนำไปสู่การด้อยค่าของความพยายามในการ

ทำงาน ซึ่งพนักงานจะยังคงทำงานอย่างไรประสิทธิภาพ ความเหนื่อยหน่ายในงานจะทำให้ลดความมั่นใจในการแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและส่งผลเสียต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานลดลงด้วย (Bakker et al., 2003; Demerouti et al., 2004) ซึ่งข้อเรียกร้องจากงานตามแนวคิดที่กล่าวมาจะส่งผลให้เกิดความกดดันในงาน หมายถึงการรับรู้สภาวะทางอารมณ์ด้านลบที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานของพนักงานชายกับลูกค้า เช่น การปฏิบัติตน การแสดงอารมณ์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการทำให้เกิดอารมณ์ด้านลบและส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและข้อเรียกร้องจากงานด้านอารมณ์ หมายถึงสภาวะทางอารมณ์ด้านลบที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน เป็นส่วนหนึ่งของการกระตุ้นให้เกิดความเครียดทางจิตใจ ซึ่งเป็นสาเหตุทำให้ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานลดลงและส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนงานบริการ ความกดดันในงานจะทำให้เกิดความเครียดหรือความรู้สึกกดดัน จากข้อเรียกร้องจากงานที่สูง ทั้งเรื่องปริมาณงานที่มากเกินไป ระยะเวลาที่กดดัน การติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น และข้อเรียกร้องจากงานด้านอารมณ์ถือเป็นข้อเรียกร้องจากงานที่สำคัญ เนื่องจากการติดต่อกับลูกค้าสามารถเป็นตัวกำหนดการเพิ่มประสิทธิภาพหรือการยับยั้งของอารมณ์ที่แสดงออกต่อลูกค้าได้ (De Jonge & Dormann, 2003) สอดคล้องกับงานวิจัยของ Tipu (2013) ที่ศึกษาถึงอิทธิพลของการมีส่วนร่วมในงานและความเครียดในงานที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานชาย ผลการวิจัยพบว่าความเครียดที่เกิดจากความกดดันในงานทั้งเรื่องยอดขาย หัวหน้างานและลูกค้ามีความสัมพันธ์เชิงลบกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับความเชื่อมั่น .01 กล่าวคือหากพนักงานชายรู้สึกเครียดและมีความกดดันในงานด้านต่างๆสูง จะทำให้พนักงานชายเกิดความรู้สึกคับข้องใจ ลดความตั้งใจในกระบวนการขาย และเกิดความไม่เต็มใจในการปฏิบัติต่อลูกค้า ซึ่งความกดดันนี้จะส่งผลต่อประสิทธิภาพในงานของพนักงานชายที่ลดลงและพนักงานชายจะไม่สามารถบรรลุถึงเป้าหมายรายเดือนที่ตั้งไว้ได้ และงานวิจัยของ Lopes, Lagoa, and Calapez (2014) ที่ได้ศึกษาตามแนวคิดของ Karasek Jr (1979) ยังชี้ให้เห็นถึงข้อเรียกร้องจากงานที่เกิดจากปริมาณงานและการควบคุมงานทำให้เกิดแรงกดดันในงานที่ส่งผลต่อความพึงพอใจและประสิทธิภาพในการทำงานที่ลดลง โดยเฉพาะบุคคลที่มีทักษะในการทำงานสูง จะได้รับผลจากแรงกดดันในงานที่เพิ่มมากขึ้นจากข้อเรียกร้องจากงานที่สูงและขาดอิสระในการควบคุมงาน

นอกจากนั้นแนวคิดของ Maslach, Schaufeli, and Leiter (2001) ที่ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความเหนื่อยหน่ายในงานไม่ว่าจะเป็นข้อเรียกร้องในงานที่มากเกินไป ทั้งในเรื่องปริมาณงาน ความกดดันในงาน ความขัดแย้งและความคลุมเครือของบทบาทหน้าที่ รวมทั้งคุณลักษณะงานที่ต้องติดต่อประสานงานกับบุคคลเป็นหลัก จะเป็นลักษณะงานที่มีข้อเรียกร้อง

จากงานด้านอารมณ์ที่สูงและต้องเผชิญมากกว่าอาชีพอื่น ซึ่งเป็นสาเหตุที่ก่อให้เกิดความเหนื่อยหน่ายในการทำงานและส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานที่แย่ลงได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Jalees and Zeeshan (2008) ได้ศึกษาถึงปัจจัย ความสัมพันธ์ที่ส่งผลกระทบต่อความเหนื่อยหน่ายในงานของพนักงานชาย ซึ่งผลการวิจัยพบว่าพนักงานที่มีการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าในระดับสูงกว่านั้นจะมีความเหนื่อยหน่ายในระดับที่สูงขึ้น เนื่องจากการรับรู้ถึงความกดดันในงานและปริมาณงานที่มากเกินไป ส่งผลต่อการลดระดับความพึงพอใจในงานและประสิทธิภาพในการทำงานที่ลดลง ซึ่งจากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะศึกษาข้อเรียกร้องจากงานด้านความกดดันในงาน และ ข้อเรียกร้องจากงานด้านอารมณ์ ซึ่งมีความสอดคล้องกับลักษณะงานของพนักงานชาย

### 3.2 ความหมายและแนวคิดของทรัพยากรในงาน

#### 3.2.1 ความหมายของทรัพยากรในงาน

จากการทบทวนวรรณกรรมและเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแหล่งทรัพยากรในงาน (Job resources) พบว่านักวิชาการและนักวิจัยจำนวนมากเช่น Demerouti et al. (2001); Richter and Hacker (1998); Schaufeli and Bakker (2004) ได้ให้ความสำคัญของแหล่งทรัพยากรในงาน ไปในทิศทางเดียวกันว่าหมายถึง สภาพแวดล้อมทั้งทางกายภาพ จิตวิทยาและสังคมในการทำงานที่องค์กรได้ให้การสนับสนุนแก่บุคลากรเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดความข้อเรียกร้องในงาน ช่วยลดผลกระทบที่จะเกิดขึ้นทั้งทางร่างกายและจิตใจ ซึ่งทรัพยากรในงานสามารถออกเป็นจากทั้งภายนอกและภายใน ทรัพยากรภายนอกประกอบด้วย การสนับสนุนทางสังคม การให้คำปรึกษาด้านการจัดการ เป็นต้น ส่วนทรัพยากรภายในประกอบด้วยความมีอิสระในการทำงาน การได้รับข้อมูลป้อนกลับ และการพัฒนาอาชีพในสายอาชีพ นอกจากนี้ยังมีนักวิจัยที่ได้อธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับความหมายของแหล่งทรัพยากรในงาน เช่น Bakker and Demerouti (2007); ชัยยุทธ กลีบบัว (2552) ได้ขยายความเพิ่มเติมว่าแหล่งทรัพยากรที่เอื้อต่องานจะช่วยลดข้อเรียกร้องงานทั้งในด้านกายภาพและทางด้านจิตใจ รวมทั้งช่วยกระตุ้นความเจริญงอกงาม การเรียนรู้ และกระบวนการพัฒนาศักยภาพของตัวบุคคล ถือเป็นแหล่งทรัพยากรที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานให้ประสบความสำเร็จ ช่วยลดผลกระทบจากความต้องการของงานและกระตุ้นให้พนักงานเติบโตหรือพัฒนาขึ้นมาได้

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า แนวคิดที่มีความสอดคล้องกับแนวคิดทรัพยากรในงานที่น่าสนใจ คือ แนวคิดคุณลักษณะของงาน (Job Characteristics) ของ Hackman and Oldham (1975) ได้อธิบายความสัมพันธ์ระหว่าง

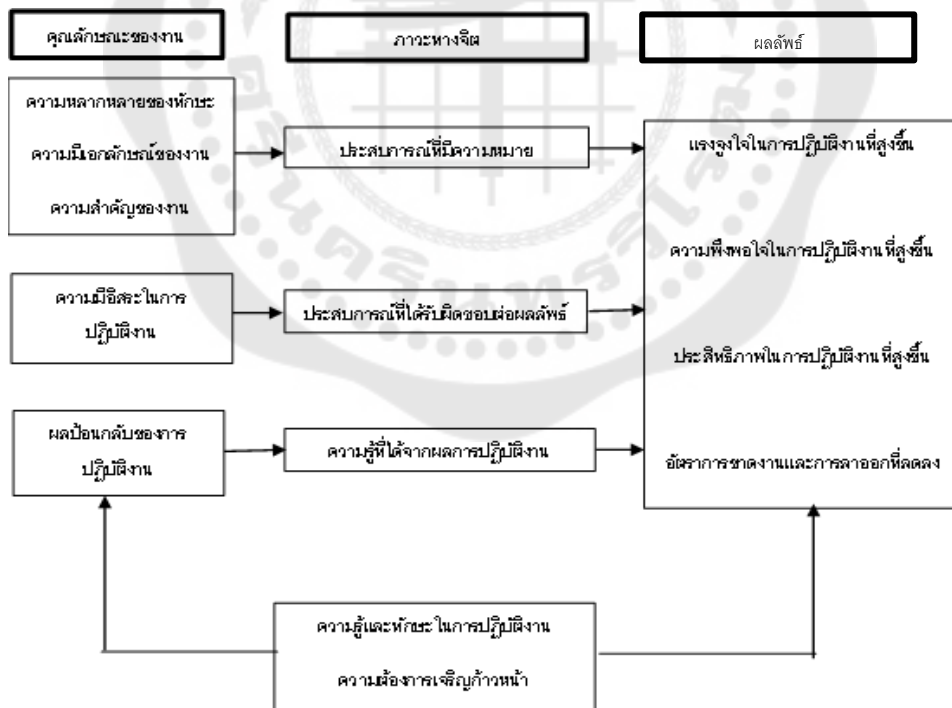
คุณลักษณะของงานและผลลัพธ์ของงาน กล่าวคือคุณลักษณะของงานที่ดีจะเสริมสร้างแรงจูงใจภายในของบุคคลในการปฏิบัติงาน ผ่านสภาวะทางจิตใจเป็นตัวสื่อกลางที่จะแสดงถึงผลลัพธ์ของการปฏิบัติงาน โดยได้อธิบายถึงคุณลักษณะของงาน (Job Dimension) ออกเป็น 5 มิติ คือ ความหลากหลายของทักษะ (Skill Variety), ความมีเอกลักษณ์ของงาน (Task Identity), ความสำคัญของงาน (Task Significance), ความมีอิสระในการทำงาน (Autonomy) และข้อมูลป้อนกลับจากการทำงาน (Feedback) ซึ่งในบริบทของงานวิจัยที่ศึกษาถึงทรัพยากรในงานที่มีความเกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานชาย ตามแนวคิดของ Hackman and Oldham (1975) ผู้วิจัยพบว่า ความมีอิสระในการทำงาน และ ข้อมูลป้อนกลับจากการทำงานมีความสอดคล้องกับลักษณะงานของพนักงานชาย โดยตัวแปรความมีอิสระในการทำงาน หมายถึง ระดับความสามารถที่บุคคลมีที่อิสระ เสรีภาพและดุลยพินิจในการกำหนดขั้นตอน วางแผนและตัดสินใจในการปฏิบัติงาน รวมทั้งมีความรับผิดชอบในการแก้ไขปัญหาในงานของตนเอง ซึ่งความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานจะสามารถสร้างแรงจูงใจ ทำให้พนักงานได้ลองแนวคิดความใหม่ๆ และเรียนรู้จากผลที่ตามมา รวมทั้งใช้ทักษะที่เกี่ยวข้องกับความสามารถของตนเอง Coelho and Augusto (2010) และตัวแปรข้อมูลป้อนกลับจากการทำงาน หมายถึง ระดับของการได้รับข้อมูลที่ชัดเจนซึ่งเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน เป็นสิ่งที่หัวหน้างานจำเป็นต้องให้ข้อเสนอแนะเพื่อให้พนักงานได้รับรู้ถึงผลการปฏิบัติงานด้านใดที่ต้องได้รับการปรับปรุงและสามารถนำไปสู่การพัฒนาที่ดีขึ้นเกี่ยวกับคุณลักษณะการทำงานของตนเองด้วย

จากความหมายดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า ทรัพยากรในงานหมายถึงสภาพแวดล้อมทั้งทางกายภาพ จิตวิทยาและสังคมในการทำงานที่องค์กรได้ให้การสนับสนุนแก่บุคลากรเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และลดความข้อเรียกร้องในงานที่เกิดขึ้น ซึ่งแหล่งทรัพยากรในงานมีได้จากทั้งภายในและภายนอก เช่น การสนับสนุนทางสังคมจากทั้งหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน ความมีอิสระในการทำงาน การได้รับข้อมูลป้อนกลับ เป็นต้น ซึ่งทรัพยากรในงานนอกจากเป็นส่วนที่ช่วยให้เกิดการสนับสนุนในการปฏิบัติงานและลดข้อเรียกร้องจากงานที่เกิดขึ้นแล้ว ยังสามารถเป็นส่วนช่วยกระตุ้นการเรียนรู้ และการพัฒนาศักยภาพของตัวบุคคลซึ่งถือเป็นประโยชน์ต่อการทำงานให้ประสบความสำเร็จ จากนิยามความหมายที่สรุปดังกล่าว ผู้วิจัยได้กำหนดนิยามทรัพยากรในงานให้เข้ากับบริบทพนักงานชาย เพื่อให้สามารถวัดและแปลผลสำหรับการวิจัยนี้ได้ดียิ่งขึ้น โดยกำหนดนิยามว่า ทรัพยากรในงาน หมายถึง แหล่งทรัพยากรในการทำงานที่ช่วยสนับสนุนให้พนักงานชายประจำโครงการบรรลุถึงเป้าหมายในการทำงาน ลดข้อเรียกร้องในงานที่ส่งผลถึงสภาวะทางร่างกายและจิตใจ ช่วยกระตุ้นการเติบโตและ

พัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานได้ เช่น ความมีอิสระในการทำงาน และการได้รับข้อมูลป้อนกลับจากการทำงาน จากทั้งเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างานและองค์กร

### 3.2.2 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรในงาน

แนวคิดที่มีความสอดคล้องตามแนวคิดทรัพยากรในงานที่น่าสนใจ และเป็นแนวคิดที่มีลักษณะที่ช่วยบุคคลในการแสวงหาทรัพยากรในงานคือแนวคิดคุณลักษณะของงาน (Job Characteristics) ของ Hackman and Oldham (1975) ที่ได้อาศัยแนวความคิดของ Herzberg (1968) เป็นพื้นฐานและนำมาใช้เป็นแนวทางสำหรับการปรับปรุงการออกแบบและลักษณะงานใหม่ โดยแนวความคิดหลักได้อธิบายถึงความสัมพันธ์ของการออกแบบลักษณะงาน ทัศนคติในงานและผลการปฏิบัติงาน โดยการออกแบบลักษณะงานเป็นเหมือนแรงจูงใจภายในที่กระตุ้นให้บุคคลเกิดความรู้สึกอยากทำงาน ซึ่งจะส่งผลถึงการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของผลการปฏิบัติงานด้วย ทำให้เกิดแบบจำลองคุณลักษณะของงานที่แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของงาน (Job Dimensions) สภาวะทางจิต (Psychological States) และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น (Outcome) ดังภาพประกอบที่ 2



ภาพประกอบ 2 แบบจำลองคุณลักษณะงาน Hackman & Oldham (1975)

ที่มา: ซิโลธร แจ่มจำรัส (2557)



Hackman and Oldham (1975) ได้กำหนดคุณลักษณะของงานห้าประการซึ่งนำไปสู่สภาวะทางจิตที่ต้องการ ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะเป็นตัวกำหนดและกระตุ้นให้บุคคลทำงานอย่างเต็มที่ที่เกิดความรู้สึกพึงพอใจในงาน จากแบบจำลองคุณลักษณะของงานนี้ได้แบ่งคุณลักษณะของงาน (Job Dimension) ออกเป็น 5 มิติ ดังนี้

1. ความหลากหลายของทักษะ (Skill Variety) หมายถึง ระดับทักษะที่แตกต่างที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งเกี่ยวข้องกับการใช้ทักษะและความสามารถที่หลากหลายของบุคคลเพื่อให้งานบรรลุผลตามเป้าหมาย

2. ความมีเอกลักษณ์ของงาน (Task Identity) หมายถึง ระดับของขอบเขตความรับผิดชอบในงานที่ชัดเจนที่กำหนดให้ผู้ปฏิบัติงานทำ ซึ่งผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานนั้นๆ ได้ตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการและปรากฏผลงานได้อย่างชัดเจน

3. ความสำคัญของงาน (Task Significance) หมายถึง คุณลักษณะของงานซึ่งมีความสำคัญและส่งผลกระทบต่อชีวิต การปฏิบัติงานและความเป็นอยู่ของผู้อื่น ไม่ว่าจะในหรือนอกองค์กรก็ตาม

4. ความมีอิสระในการทำงาน (Autonomy) หมายถึง ระดับความมีอิสระเสรีภาพ และการใช้ดุลพินิจของผู้ปฏิบัติงาน ในการตัดสินใจกำหนดวิธีการปฏิบัติงาน ขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ระยะเวลาที่ใช้ รวมถึงการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

5. ข้อมูลย้อนกลับจากการทำงาน (Feedback) หมายถึง ระดับของการได้รับข้อมูลย้อนกลับโดยตรงและชัดเจนของผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับผลลัพธ์และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

คุณลักษณะของงานทั้ง 5 มิติถือเป็นคุณลักษณะของงานที่ดีที่จะช่วยเสริมสร้างแรงจูงใจภายในของบุคคลในการปฏิบัติงาน เนื่องจากการที่บุคคลมีความรู้ ทักษะ มีอิสระในการปฏิบัติงานที่เพียงพอและเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน รวมทั้งสามารถใช้ทักษะที่หลากหลายในการปฏิบัติงาน จะส่งผ่านสภาวะทางจิตใจเป็นตัวสื่อกลางที่จะแสดงถึงผลลัพธ์ของการปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำให้บุคคลเกิดแรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น อีกทั้งยังเพิ่มคุณภาพของการปฏิบัติงาน ลดอัตราการขาดงานและการลาออกลงด้วย กล่าวคือเมื่อบุคคลมีคุณลักษณะงานที่ดีจะทำให้บุคคลรับรู้ถึงคุณค่าและความสำคัญในงานของตนเอง ส่งผลต่อการรับรู้ถึงความรับผิดชอบส่วนบุคคลที่จะต้องปฏิบัติงานนั้นให้สำเร็จ และทำให้สามารถเข้าใจและตีความถึงประสิทธิภาพของผลการปฏิบัติงานของตนได้อย่างต่อเนื่อง จะเป็นส่วนช่วยสนับสนุนให้บุคคลมีความรู้สึกในเชิงบวกต่อการปฏิบัติงาน ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจและเพิ่มประสิทธิภาพ



ในการปฏิบัติงานมากขึ้น ซึ่งคุณลักษณะของงานทั้ง 5 มิติดังกล่าวเป็นองค์ประกอบของทรัพยากรใน งานที่สามารถช่วยลดต้นทุนด้านกายภาพและทางจิตใจของบุคคลได้ (กำไล ปราณี & ภัทราวดี มากมี, 2560) สอดคล้องกับงานวิจัยของ Jaiswal, Pathak, Paliwal, and Singh (2015) ได้ศึกษา ถึงความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ของพนักงานชายภาคยานยนต์ที่มีต่อคุณลักษณะของงานและ ผลลัพธ์ของงาน เนื่องจากปัจจุบันพนักงานชายประสบกับสภาวะเครียดเพิ่มขึ้น จากการ ตั้งเป้าหมายและยอดขายที่เพิ่มขึ้น ดังนั้นประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานของพนักงานอาจขึ้นอยู่กับ ปัจจัยคุณลักษณะงานในด้านต่างๆ ซึ่งผลการวิจัยพบว่าคุณลักษณะงานของพนักงานชาย โดยเฉพาะด้านความมีอิสระในการทำงาน ทักษะด้านการขาย ความมุ่งมั่นในการทำงาน มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับผลการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ กล่าวคือพนักงานที่รับรู้เกี่ยวกับลักษณะงาน โดยเฉพาะความมีอิสระในการทำงาน จะสามารถ ช่วยให้พนักงานใช้ดุลยพินิจในการตัดสินใจกำหนดขั้นตอนในการดำเนินงาน รวมถึงวิธีการ ปฏิบัติงานของตนเองส่งผลต่อการสร้างความมุ่งมั่นและความรับผิดชอบในงานที่สูงขึ้น รวมทั้งการ ได้รับข้อมูลป้อนกลับจากการทำงานถึงผลลัพธ์ของการปฏิบัติงาน จะทำให้พนักงานรับรู้ถึง ความสามารถของตนเอง ส่งผลต่อความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ พนักงานจะมีผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งความพึงพอใจในงานที่สูงขึ้นด้วย

นอกจากนั้น งานวิจัยของ G. Wang and Netemeyer (2002) ที่ได้ศึกษาอิทธิพล ของความเป็นอิสระในงาน ความต้องการของลูกค้ำ และคุณลักษณะของความสามารถในการ แข่งขันที่มีผลต่อการเรียนรู้ การรับรู้ความสามารถของตนเองและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ชาย ผลการวิจัยพบว่าความมีอิสระในการทำงานของพนักงานชายมีผลต่อการเรียนรู้และการรับรู้ ความสามารถของตนเองมากที่สุด และจะส่งผลถึงการเพิ่มประสิทธิภาพของผลการปฏิบัติงานได้ เนื่องจากพนักงานชายต้องการอิสระและใช้ทักษะในการรับมือกับงานที่มีความท้าทาย ทั้งในเรื่อง ของการขาย การรับมือกับความต้องการของลูกค้ำ หรือแม้แต่การแข่งขันในการทำยอดขายตาม เป้าหมาย เป็นต้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ Evans et al. (2002) ที่ได้ศึกษาแนวทางที่สอดคล้อง ในการรับรู้ของพนักงานชายและผู้จัดการฝ่ายขายถึงลักษณะงานของพนักงานชายและผลลัพธ์ของ งาน ซึ่งผลการวิจัยพบว่า การรับรู้ถึงผลป้อนกลับของงานของพนักงานชายจากหัวหน้างาน ทั้งใน เรื่องของคุณภาพ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน รวมทั้งคำติชมจากหัวหน้างานมีอิทธิพลสูงที่สุด ในการปรับปรุงประสิทธิภาพของผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งเป็นตัวทำนายที่สำคัญของความพึงพอใจงานที่จะส่งผลต่อความมุ่งมั่นและผลการปฏิบัติงานของพนักงานชาย ซึ่งจากการทบทวน เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะศึกษาทรัพยากรในงานด้านความมีอิสระ

ในการทำงาน และ ข้อมูลบ่อนกลับจากการทำงาน ซึ่งมีความสอดคล้องกับลักษณะงานของพนักงานขาย

### 3.3 แนวคิดของข้อเรียกร้องจากงานและทรัพยากรในงาน

แนวคิดโมเดลข้อเรียกร้องจากงานและทรัพยากรในงาน (Job Demands–Resources Model) หรือ (JD–R model) เป็นแนวคิดสำหรับใช้อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะของงานกับผลลัพธ์การทำงาน Bakker et al. (2003); Bakker et al. (2005); Demerouti et al. (2001); (Schaufeli & Bakker, 2004) ซึ่งได้แบ่งลักษณะของงานออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ ประเภทแรก ข้อเรียกร้องจากงาน (job demands) หมายถึง ลักษณะทางกายภาพ จิตวิทยา สังคมในการทำงานที่พนักงานต้องใช้ความพยายามอย่างต่อเนื่องเพื่อทำงานให้ประสบความสำเร็จ และมีความเกี่ยวข้องกับสภาวะทางร่างกายและจิตใจ ตัวอย่างเช่น แรงกดดันในการทำงานสูง บทบาทหน้าที่ที่มากเกินไป ความคลุมเครือของบทบาทการทำงาน ความต้องการทางอารมณ์ และสภาวะแวดล้อมที่ย่ำแย่ ข้อเรียกร้องจากงานเหล่านี้จะส่งผลให้เกิดความเหนื่อยหน่ายในงานที่จะลดความมั่นใจในการแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและลดประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานลงด้วย (Bakker et al., 2003; Bakker et al., 2004) ทรัพยากรในงาน (job resources) หมายถึง ลักษณะทางกายภาพ จิตวิทยา สังคมในการทำงานที่ช่วยทำหน้าที่ในพนักงานการบรรลุเป้าหมายการทำงาน ลดข้อเรียกร้องในงานที่ส่งผลถึงสภาวะทางร่างกายและจิตใจ ช่วยกระตุ้นการเติบโตและพัฒนาศักยภาพในตนเองของพนักงานได้ (Bakker et al., 2004) ซึ่งทรัพยากรที่อยู่ระดับขององค์กร เช่น เงินเดือน โอกาสในการทำงาน ความมั่นคงในการทำงาน ทรัพยากรในงานที่เกี่ยวข้องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและสังคม เช่น หัวหน้างานและการสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน บรรยากาศของทีม รวมถึงความชัดเจนในบทบาท การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และในส่วนของ การปฏิบัติงาน เช่น ข้อมูลบ่อนกลับจากการทำงาน ความหลากหลายของทักษะ ความสำคัญของงาน ความมีอิสระในการทำงาน เป็นต้น

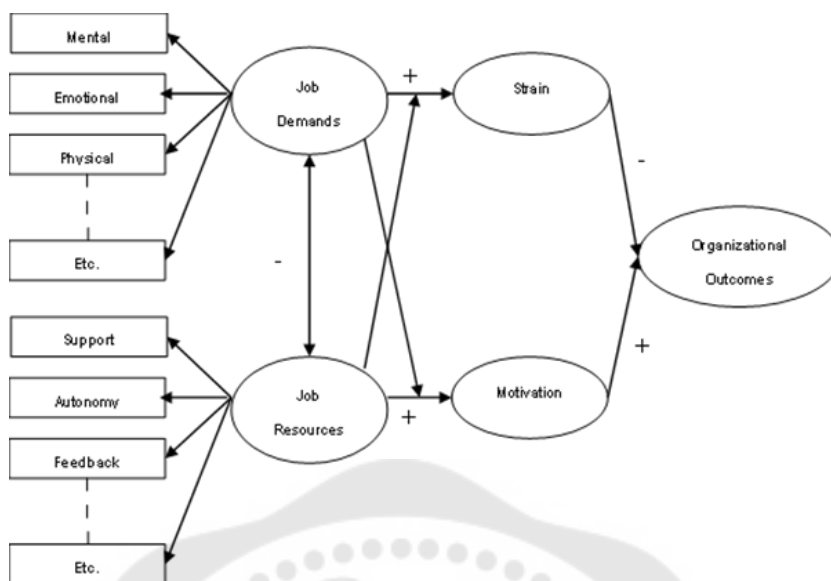
นอกจากนั้นโมเดลข้อเรียกร้องจากงานและทรัพยากรในงานยังอธิบายว่าข้อเรียกร้องจากงานและทรัพยากรในงานมีบทบาทสำคัญต่อผลลัพธ์ของการทำงาน กล่าวคือ ข้อเรียกร้องจากงานที่มีมากเกินไปกับทรัพยากรในงานที่มีอยู่อย่างจำกัดและตอบสนองต่อความต้องการไม่เพียงพอ จะส่งผลต่อสภาวะทางจิตใจและประสิทธิภาพในงานของพนักงานที่ลดลง ทำให้พนักงานเกิดความเหนื่อยล้าในการทำงาน และส่งผลด้านลบต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน สามารถอธิบายเพิ่มเติมได้ว่า

1. งานที่ออกแบบมาไม่ดี หรือมีข้อเรียกร้องจากงานที่สูง จะส่งผลกระทบต่อทั้งทางร่างกายและจิตใจเป็นตัวกระตุ้นที่ทำให้พนักงานเกิดความเครียด ซึ่งส่งผลให้พนักงานเกิดความรู้สึกอ่อนล้าทางกายและจิตใจ เกิดความเหนื่อยหน่ายในการทำงาน ปัญหาด้านสุขภาพและป้อนทำลายแรงจูงใจในการทำงาน (Bakker et al., 2005)

2. การขาดแหล่งทรัพยากรในงานที่จะมาสนับสนุนในการทำงาน หรือแหล่งทรัพยากรในงานมีอย่างจำกัดหรือไม่เพียงพอต่อข้อเรียกร้องจากงาน จะส่งผลให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานที่ต่ำลง ลดบทบาทการทำงานของตัวเอง พนักงานถอนตัวจากการปฏิบัติงานที่เกินหน้าที่ของตนเอง ซึ่งในระยะยาวจะส่งผลให้พนักงานเกิดความไม่ผูกพันต่องาน (Demerouti et al., 2001) และเป็นสิ่งที่จะขัดขวางไม่ให้อบรมถึงเป้าหมายในที่สุด (Bakker et al., 2003)

3. หากงานของบุคคลมีข้อเรียกร้องจากงานสูงและมีทรัพยากรในงานไม่พอเพียงต่อความต้องการจะส่งผลให้บุคคลเกิดความเหนื่อยหน่ายในการทำงานระดับสูง เกิดความอ่อนล้าทางอารมณ์ ลดการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ทำให้ความมั่นใจในการบรรลุถึงเป้าหมายในการทำงานต่ำลง ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน (Chandrasekar, 2007) แต่หากข้อเรียกร้องจากงานและทรัพยากรในงานอยู่ในระดับสูง จะเป็นส่วนช่วยให้พนักงานจัดการกับข้อเรียกร้องจากงานเหล่านั้นได้ มีผลทำให้ลดการเกิดความเครียด และความเหนื่อยหน่ายในการทำงานได้ (Bakker et al., 2003)

จากโมเดลข้อเรียกร้องจากงานและทรัพยากรในงานที่นำเสนอมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ข้อเรียกร้องจากงานเป็นสิ่งที่บุคคลต้องเผชิญและต้องใช้ความพยายามและความทุ่มเทในการทำงานทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจให้สอดคล้องกับข้อเรียกร้องจากงานดังกล่าว ซึ่งบุคคลที่ต้องเผชิญกับข้อเรียกร้องจากงานในระดับสูงมีแนวโน้มและโอกาสที่จะเกิดความเครียดในการทำงานและส่งผลด้านลบต่อผลการปฏิบัติงานทั้งต่อตนเองและองค์กรได้ ส่วนทรัพยากรในงานเป็นส่วนช่วยสนับสนุนทำให้บุคคลสามารถรับมือกับข้อเรียกร้องความต้องการและความเครียดต่างๆ ช่วยให้บุคคลเกิดแรงจูงใจในการทำงาน บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ และช่วยให้บุคคลเกิดการพัฒนาดตนเอง (ผดาร์ช สีดา, 2555) และยังส่งผลด้านบวกต่อผลการปฏิบัติงานของทั้งตนเองและองค์กรอีกด้วย ดังภาพประกอบที่ 3



ภาพประกอบ 3 The JD-R Model by Bakker and Demerouti (2007)

ที่มา: Meta-analysis ของ Demerouti and Bakker (2011)

### 3.4 การวัดของข้อเรียกร้องจากงานและทรัพยากรในงาน

ในด้านแบบวัดข้อเรียกร้องจากงานแบ่งออกเป็น 2 แบบวัดตามข้อเรียกร้องจากงานที่ผู้วิจัยจะศึกษาจากการทบทวนวรรณกรรมในด้านของข้อเรียกร้องจากงานที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานชาย คือความกดดันในงาน ผู้วิจัยนำแบบวัดความกดดันในงาน ตามแนวคิดของ Karasek Jr (1979) ที่อ้างอิงจาก Dutch version (Furda, 1995) มาปรับเพื่อใช้วัดตัวแปรความกดดันในงาน ซึ่งมีข้อคำถามรวมทั้งสิ้น 4 ข้อ โดยมีลักษณะเป็นมาตรวัดแบบประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตั้งแต่ 5 = ทุกครั้ง จนถึง 1 = นาน ๆ ครั้ง ส่วนข้อเรียกร้องจากงานด้านอารมณ์ ผู้วิจัยนำแบบวัดความต้องการของอารมณ์ในการทำงานของ Bakker et al. (2003) ที่พัฒนาและแปลโดย ชัยยุทธ กลีบบัว (2552) ด้วยวิธี back translation มาใช้วัดตัวแปรข้อเรียกร้องจากงานทางอารมณ์ ซึ่งมีข้อคำถามรวมทั้งสิ้น 4 ข้อ และแบบวัดความไม่สอดคล้องทางอารมณ์ในการทำงานของ Zapf, Vogt, Seifert, Mertini, and Isic (1999) ที่พัฒนาและแปลโดย ชัยยุทธ กลีบบัว (2552) ด้วยวิธี back translation ซึ่งมีข้อคำถามรวมทั้งสิ้น 4 ข้อ โดยมีลักษณะเป็นมาตรวัดแบบประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตั้งแต่ 5 = ทุกครั้ง จนถึง 1 = นาน ๆ ครั้ง

ในด้านแบบวัดทรัพยากรในงานแบ่งออกเป็น 2 แบบวัดตามทรัพยากรในงานที่ผู้วิจัยจะศึกษาจากการทบทวนวรรณกรรมในด้านของทรัพยากรในงานที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย คือความมีอิสระในงาน ผู้วิจัยนำแบบวัดความมีอิสระในการทำงาน ตามแนวคิดของ Bakker and Demerouti (2007) ที่พัฒนาแบบวัดและแปลโดย สุทัตตา พานิชวัฒน์ (2560) ด้วยวิธี back translation มาใช้วัดตัวแปรความมีอิสระในการทำงาน โดยผู้วิจัยได้นำมาพัฒนาและปรับปรุงให้เหมาะสมกับผลการปฏิบัติงานของผู้แทนขาย ซึ่งมีข้อคำถามรวมทั้งสิ้น 4 ข้อ โดยมีลักษณะเป็นมาตรวัดแบบประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตั้งแต่ 5 = ทุกครั้งจนถึง 1 = นาน ๆ ครั้ง ส่วนแบบวัดข้อมูลย้อนกลับจากการทำงาน ผู้วิจัยนำแบบวัดข้อมูลย้อนกลับจากการทำงาน ตามแนวคิดของ Hackman and Oldham (1975) มาแปลและพัฒนาแบบวัดเพื่อใช้วัดตัวแปรข้อมูลย้อนกลับจากการทำงาน ซึ่งมีข้อคำถามรวมทั้งสิ้น 5 ข้อ โดยมีลักษณะเป็นมาตรวัดแบบประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตั้งแต่ 5 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง จนถึง 1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

### 3.5 ความสัมพันธ์ระหว่างข้อเรียกร้องและทรัพยากรในงาน และการปั้นสรรงาน

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า ข้อเรียกร้องจากงานและทรัพยากรในงานเป็นปัจจัยที่สามารถทำนายถึงผลลัพธ์ทางจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การได้ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของ ผลการปฏิบัติงาน ความยืดหยุ่นผูกพันในงาน ความผูกพันต่อองค์การ ภาวะหมดไฟในการทำงาน ความตั้งใจในการลาออก ความเหนื่อยหน่ายในการทำงาน เป็นต้น ซึ่งตัวแปรต่าง ๆ นี้ล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่องค์การหันมาให้ความสนใจและศึกษาเพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาบุคลากร เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และช่วยให้องค์การบรรลุถึงเป้าหมาย วิสัยทัศน์และพันธกิจได้ โมเดลข้อเรียกร้องจากงานและทรัพยากรในงาน อธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะของงานกับผลลัพธ์ของการทำงาน (Bakker et al., 2003; Bakker et al., 2005; Demerouti et al., 2001; Schaufeli & Bakker, 2004) ทั้ง 2 ประเภทคือข้อเรียกร้องจากงานและทรัพยากรในงาน และในเวลาต่อมา Tims et al. (2012) ได้นำโมเดลข้อเรียกร้องจากงานและทรัพยากรในงานมาเป็นฐานในการอธิบายการปั้นสรรงาน หมายถึง การที่บุคคลมีอิสระในการออกแบบ แก้ไข และปรับเปลี่ยนงานให้เหมาะสมกับความสามารถ ลักษณะงาน และข้อเรียกร้องจากงานของตนเอง ด้วยการใช้ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและกระบวนการทางความคิดเพื่อนำไปสู่ประสิทธิภาพและความพึงพอใจในงาน ซึ่งได้มีนักวิจัยศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างข้อเรียกร้องจากงานและทรัพยากรในงาน กับการปั้นสรรงานอยู่เป็นจำนวนมาก เช่น งานวิจัยของ



Dubbelt, Demerouti, and Rispen (2019) ได้ศึกษาถึงการให้การปั่นสรรงานเพื่อเพิ่มความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน (การแสวงหาแหล่งทรัพยากรในงาน, การแสวงหาความข้อเรียกร้องจากงานที่ทำหายและการลดข้อเรียกร้องจากงาน) โดยทำการแทรกแซงการปั่นสรรงานด้วยการวิจัยที่ทดลองกับกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม โดยแบ่งเป็นกลุ่มทดลองจำนวน 60 คนและกลุ่มควบคุมจำนวน 59 คน พบว่าผู้เข้าร่วมในกลุ่มทดลองมีระดับการแสวงหาแหล่งทรัพยากรในงานที่เพิ่มขึ้นและมีข้อเรียกร้องจากงานที่ลดลง เมื่อเทียบกับผลคะแนนของแบบสอบถามก่อนและหลังจากเข้าร่วมทดลองครั้งนี้ และพฤติกรรมแสวงหาแหล่งทรัพยากรในงานถือเป็นเกณฑ์หลักสำคัญที่จะช่วยขับเคลื่อนการมีส่วนร่วมในงาน, ผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่และความพึงพอใจในอาชีพให้เพิ่มมากขึ้น

นอกจากนั้น Van Wingerden, Bakker, and Derks (2017) ที่ได้ทำการศึกษาถึงผลระยะยาวของการแทรกแซงกระบวนการปั่นสรรงาน บนพื้นฐานแนวคิดโมเดลข้อเรียกร้องจากงานและทรัพยากรในงาน โดยการตั้งสมมติฐานการแทรกแซงของข้อเรียกร้องจากงาน ทรัพยากรในงาน และทรัพยากรส่วนบุคคลส่งผลต่อพฤติกรรมปั่นสรรงานของผู้เข้าร่วม นอกจากนี้ยังตั้งสมมติฐานถึงผลเชิงบวกของการแทรกแซงในส่วนของการมีส่วนร่วมในงานและการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยตัวเองด้วย ซึ่งการศึกษาในครั้งนี้ใช้การออกแบบโดยใช้กลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมกับคุณครูจำนวน 75 คน ได้ทำการเข้าร่วมการแทรกแซงการปั่นสรรงานทั้งหมด 3 ครั้ง โดยทำการวัดผลครั้งแรกและครั้งที่สอง ในระยะเวลา 9 สัปดาห์ และทำการวัดผลครั้งที่สองและครั้งที่สาม ในระยะเวลา 1 ปี ผลการศึกษาพบว่าการแทรกแซงมีผลอย่างมีนัยสำคัญต่อพฤติกรรมปั่นสรรงานของผู้เข้าร่วมในครั้งที่ 2 และครั้งที่ 3 นอกจากนี้ผลลัพธ์ยังแสดงให้เห็นถึงการเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญของการให้ข้อมูลป้อนกลับจากการทำงาน โอกาสในการพัฒนาทางอาชีพ การรับรู้ความสามารถของตนเอง และผลการปฏิบัติงานด้วย สอดคล้องกับงานวิจัยของ Gordon et al. (2018) ได้ศึกษาถึงการแทรกแซงการปั่นสรรงานในกลุ่มบุคลากรทางการแพทย์ โดยศึกษาแบบกึ่งทดลองทั้งหมด 2 ครั้งโดยการศึกษาครั้งที่ 1 ในหมู่ผู้เชี่ยวชาญทางการแพทย์ จำนวน 119 คนและการศึกษาครั้งที่ 2 ในหมู่พยาบาล จำนวน 58 คน ซึ่งได้ทำการทดสอบผลของการแทรกแซงทั้งคุณลักษณะงานทั่วไปและงานที่เฉพาะเจาะจงของกลุ่มบุคลากรทางการแพทย์ ซึ่งผลการปฏิบัติงานของผู้เข้าร่วมทั้งสองกลุ่มที่ได้เข้ารับการฝึกอบรมและกำหนดเป้าหมายการปั่นสรรงานเป็นระยะเวลาสามสัปดาห์ ผลของศึกษาพบว่าการแทรกแซงประสบผลสำเร็จ กล่าวคือการเข้าร่วมกลุ่มแทรกแซงการปั่นสรรงานได้เพิ่มพฤติกรรมปั่นสรรงาน ความเป็นอยู่ที่ดี เช่น การมีส่วนร่วมในงานและความเหนื่อยล้าในงานที่ลดลง รวมทั้งผลการปฏิบัติงาน ทั้งทางด้านการปรับตัว ด้าน



การปฏิบัติงานตามหน้าที่ และด้านการปฏิบัติงานตามตามบริบท ซึ่งสรุปได้ว่าการปั้นสรรงานถือเป็นกลยุทธ์การออกแบบงานที่มีแนวโน้มสำคัญในการช่วยให้พนักงานสามารถนำไปปรับปรุงความเป็นอยู่และผลการปฏิบัติงานของตนเองได้

นอกจากนั้น Rudolph et al. (2017) ได้ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างการความแตกต่างของแต่ละบุคคล คุณลักษณะของงาน ที่ส่งผลต่อผลลัพธ์ในการทำงานผ่านการปั้นสรรงาน ซึ่งในมิติของคุณลักษณะงานที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้คือ ความมีอิสระในการทำงานและปริมาณงาน โดยผู้วิจัยตั้งสมมติฐานว่าความมีอิสระในการทำงานจะมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับการปั้นสรรงาน ทั้งทางด้านการแสวงหาความท้าทายในงาน และการแสวงหาทรัพยากรในงานด้านโครงสร้างและสังคมที่เพิ่มขึ้น รวมทั้งปริมาณงานจะมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับการลดข้อเรียกร้องจากงานที่เป็นอุปสรรคในการทำงาน และการแสวงหาทรัพยากรในงานด้านโครงสร้างและสังคมที่เพิ่มขึ้น ผลการวิจัยพบว่าความมีอิสระในการทำงานและปริมาณงานมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับการปั้นสรรงานในทุกองค์ประกอบ หรืองานวิจัยของ Li, Sekiguchi, and Qi (2020) ได้ศึกษาเพิ่มเติมถึงคุณลักษณะงานกับการปั้นสรรงาน โดยทำการศึกษาถึงมิติของคุณลักษณะงานในด้านความหลากหลายของทักษะที่มีอิทธิพลต่อการปั้นสรรงานของพนักงาน โดยตั้งสมมติฐานว่าความหลากหลายของทักษะในระดับสูงจะช่วยกระตุ้นพฤติกรรมกรรมการปั้นสรรงานของพนักงาน เนื่องจากการปั้นสรรงานจะตอบสนองความต้องการในการควบคุมงานและความรู้สึกเชิงบวก เพราะการใช้ทักษะที่หลากหลาย รวมถึงความสามารถในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ จะทำให้พนักงานเกิดพฤติกรรมกรรมการปั้นสรรงานในการแสวงหาความท้าทายในงาน แสวงหาโอกาสในการพัฒนา ความต้องการในการเลื่อนตำแหน่ง ส่งผลถึงการเพิ่มประสิทธิภาพของผลการปฏิบัติงาน และความหมายในงานให้มากยิ่งขึ้น ซึ่งผลการวิจัยพบว่าความหลากหลายของทักษะมีความสัมพันธ์กับการปั้นสรรงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ดังนั้นจึงเป็นการสนับสนุนสมมติฐานที่ผู้วิจัยกล่าวไว้

จากการศึกษาและทบทวนงานวิจัยข้างต้น พบว่าข้อเรียกร้องจากงานและทรัพยากรในงานเป็นปัจจัยสำคัญ ซึ่งนักวิจัยและองค์กรได้ให้ความสำคัญในการศึกษาถึงแนวคิดและปัจจัยที่ข้อเรียกร้องจากงานและทรัพยากรในงานจะส่งผลต่อผลลัพธ์ในการปฏิบัติงานต่อทั้งตัวบุคคลและองค์กร ซึ่งข้อเรียกร้องจากงานและทรัพยากรในงาน จึงถือเป็นปัจจัยสำคัญที่องค์กรนำมาใช้เพื่อพัฒนาบุคลากร เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และลดข้อเรียกร้องจากงานทั้งด้านร่างกายและจิตใจ ซึ่งจะเป็นส่วนสำคัญที่จะช่วยขับเคลื่อนให้องค์กรบรรลุถึงเป้าหมาย วิสัยทัศน์และพันธกิจได้ ซึ่งในที่นี้ได้นำเสนอและศึกษาถึงงานวิจัยของ

แนวคิดข้อเรียกร้องจากงานและทรัพยากรในงานซึ่งแสดงให้เห็นถึงอิทธิพลของข้อเรียกร้องและทรัพยากรในงานที่ส่งผลถึงผลการปฏิบัติงาน โดยมีแนวคิดการปรับสรรงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน เพื่อเป็นการสรุปผลการวิจัยภายใต้ประเด็นเดียวกันและสนับสนุนให้มีความชัดเจนต่องานวิจัยมากยิ่งขึ้น

ตาราง 2 สังเคราะห์ตัวแปรข้อเรียกร้องจากงานและทรัพยากรในงานที่มีอิทธิพลต่อการปรับสรรงาน

แหล่งอ้างอิง	การแสวงหาทรัพยากร ด้านโครงสร้าง (Seeking Structural Resources)	การแสวงหาทรัพยากร ด้านสังคม (Seeking social Resources)	การแสวงหา ความท้าทาย (Seeking Challenges demands)	การลดข้อเรียกร้อง จากงาน (Reducing demands)
ชัยยุทธ กลีบบัว and ปาริฉัตร ปิติสุทธิ (2563)	√	√	√	√
Tims and Bakker (2010)	√	√	√	√
Gordon et al. (2015)	√	√	√	√
Bakker and Demerouti (2018)	√	√	√	√

**หมายเหตุ** — หมายถึง ตัวแปรทั้งสองตัวไม่มีความสัมพันธ์/อิทธิพลต่อกัน  
 √ หมายถึง หมายถึง ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์/อิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ  
 ที่ระดับ 0.05

จากตารางสังเคราะห์ตัวแปรดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่าข้อเรียกร้องจากงานและทรัพยากรในงาน ที่กล่าวถึงข้อเรียกร้องจากงานและทรัพยากรในงานว่าเป็นแนวคิดสำหรับใช้อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะของงานกับผลลัพธ์การทำงาน ซึ่งได้แบ่งลักษณะของงานออกเป็น 2 ประเภทที่สามารถส่งอิทธิพลถึงปัจจัยต่างๆในองค์การไม่ว่าจะเป็นความยืดหยุ่นพนักงานในงาน ความตั้งใจในการลาออก สุขภาวะในการทำงานที่ดี รวมถึงผลการปฏิบัติงานด้วย โดยโมเดลเชื่อว่าการเพิ่มแหล่งทรัพยากรในงานและการลดข้อเรียกร้องในงานจะเป็นปัจจัยที่ทำให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการทำงาน ลดความเครียดในการทำงาน และส่งผลต่อผลลัพธ์ขององค์การ ซึ่งเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลส่งผลถึงการปรับสรรงานทั้ง 4 องค์ประกอบ ตามแนวคิดของ Tims et al. (2012) ที่ได้นำทฤษฎีข้อเรียกร้องและแหล่งทรัพยากรในงาน (Job-Demands and Resources Model) มาเป็นฐานในการอธิบายการปรับสรรงานทั้ง 4 องค์ประกอบ คือ 1) การเพิ่มทรัพยากรในงานด้าน

โครงสร้าง 2) การเพิ่มทรัพยากรในงานด้านสังคม 3) การเพิ่มข้อเรียกร้องจากงานที่ทำหาย และ 4) การลดข้อเรียกร้องจากงานที่เป็นอุปสรรคในการทำงาน

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่า มีหลายปัจจัยของข้อเรียกร้องจากงาน และทรัพยากรในงานที่มีอิทธิพลต่อการปั้นสรรงาน พบว่าการเพิ่มทรัพยากรในงานทั้งด้านโครงสร้าง สังคมและข้อเรียกร้องจากงานที่ทำหายจะช่วยเพิ่มระดับของผลการปฏิบัติงานได้ ส่วนการลดข้อเรียกร้องจากงานที่เป็นอุปสรรคในการทำงานจะช่วยลดข้อเรียกร้องจากงานซึ่งจะเป็นส่วนช่วยในการเพิ่มระดับของผลการปฏิบัติงานเช่นกัน สำหรับงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยขอเสนอเรื่องปัจจัยข้อเรียกร้องจากงานและทรัพยากรในงานที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายประจำโครงการ โดยการปั้นสรรงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน

จากงานวิจัยที่นำเสนอมาข้างต้น จะเห็นได้ว่าข้อเรียกร้องจากงานและทรัพยากรในงานมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน ดังนั้นผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานว่า

สมมติฐานการวิจัยที่ 2 ข้อเรียกร้องจากงานมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายประจำโครงการ

สมมติฐานการวิจัยที่ 3 ข้อเรียกร้องจากงาน มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายประจำโครงการ โดยมีการปั้นสรรงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน

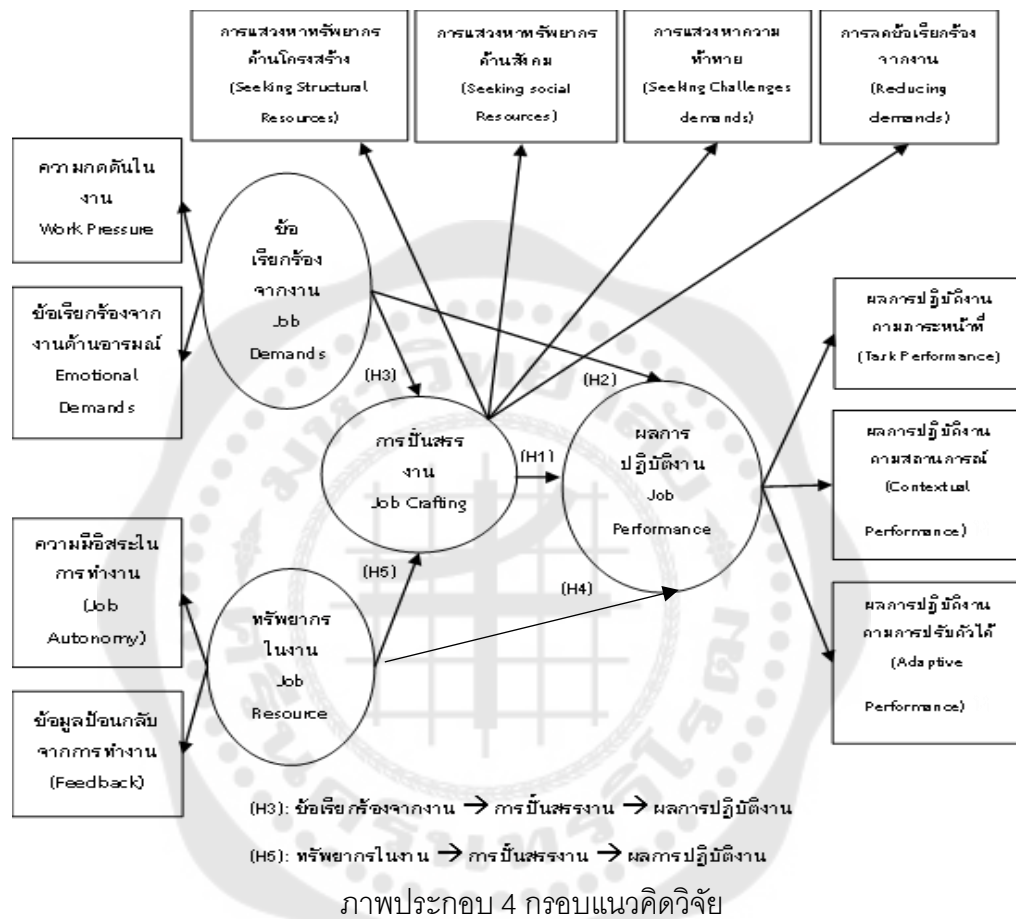
สมมติฐานการวิจัยที่ 4 ทรัพยากรในงานมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายประจำโครงการ

สมมติฐานการวิจัยที่ 5 ทรัพยากรในงาน มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายประจำโครงการ โดยมีการปั้นสรรงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน

#### 4. กรอบงานวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่าแนวคิดโมเดลข้อเรียกร้องในงานและทรัพยากรในงาน (Job Demands–Resources Model หรือ JD–R model ของทั้ง 2 ประเภทคือข้อเรียกร้องจากงานและทรัพยากรใน เป็นแนวคิดสำหรับใช้อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะของงานกับผลลัพธ์การทำงาน โดยแบ่งลักษณะงานออกเป็น 2 ประเภทคือข้อเรียกร้องจากงาน (job demands) ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความเครียดในการทำงาน และทรัพยากรในงาน (job resources) ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งทั้งสองปัจจัยจะส่งผลทั้งทางลบและบวกต่อผลการปฏิบัติงาน โดยใช้แนวคิดการปั้นสรรงานของ Tims et al. (2012) เป็นตัวแปรส่งผ่านใน

องค์ประกอบของพฤติกรรมกรรมการเพิ่มการแสวงหาทรัพยากรด้านโครงสร้าง สังคม การแสวงหาความท้าทายและการลดข้อเรียนรื่องจากงานที่จะส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพของผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายประจำโครงการ ผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดการวิจัยได้ ดังภาพประกอบที่ 4



อ้างอิงงานวิจัย

H1: Gordon et al. (2015), Gordon et al. (2018), Tims et al. (2012)  
 H2: Bakker et al. (2003), Cordes and Dougherty (1993), Demerouti et al. (2004)  
 H3: ชัยยุทธ กลีบบัว and ปาริฉัตร ปิติสุทธิ (2563), Bakker and Demerouti (2018), Van Wingerden, Bakker, et al. (2017)  
 H4: Bakker et al. (2003), Jaiswal et al. (2015), Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, and Schaufeli (2007)  
 H5: Berg et al. (2010), Hooff (2016), Tims and Bakker (2010)

### บทที่ 3

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีจุดประสงค์เพื่อศึกษาถึงโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายประจำโครงการ อสังหาริมทรัพย์ โดยมีการบันทึกรงานเป็นตัวแปรส่งผ่านที่ผู้วิจัยดำเนินการวิจัย แบ่งเป็น 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การจัดกระทำข้อมูล
6. การวิเคราะห์ข้อมูล

#### 1. การกำหนดประชากรและการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากร คือ พนักงานขายประจำโครงการ หน่วยธุรกิจคอนโดมิเนียมและบ้านจัดสรร บริษัท อสังหาริมทรัพย์แห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร รวมจำนวนประชากร 211 คน (อ้างอิงจากแผนกบุคคล ข้อมูลเดือนธันวาคม 2564)

ตัวอย่างวิจัย

กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ คือ พนักงานขายประจำโครงการ หน่วยธุรกิจคอนโดมิเนียมและบ้านจัดสรรของบริษัทอสังหาริมทรัพย์ ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยผู้วิจัยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างในการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างเชิงเส้น (Structural Equation Modelling: SEM) เพื่อประมาณค่าพารามิเตอร์ ตามสูตรของ Kline, (1988 as cited in J. Wang and Wang (2019) ที่ได้กล่าวว่า จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมกับการใช้สถิติการวิเคราะห์พหุตัวแปรควรมีอย่างน้อย 10-20 เท่าของตัวแปรสังเกตได้ ซึ่งในการวิจัยนี้ผู้วิจัยกำหนดขนาดตัวอย่างที่ 15 เท่าของตัวแปรสังเกตได้ โดยงานวิจัยครั้งนี้มีตัวแปรที่สังเกตได้จำนวน 11 ตัวแปร ดังนั้นขนาดตัวอย่างที่เหมาะสมจึงควรมีอย่างน้อย 165 คน และเพื่อป้องกันการขาดหายของข้อมูล ผู้วิจัยได้แจกแบบสอบถามในรูปแบบเอกสารสมบูรณณ์ฉบับออนไลน์ตามจำนวนประชากร จำนวน

211 ชุด ได้ข้อมูลแบบสอบถามตอบกลับจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 186 ชุด คิดเป็นร้อยละ 88.15 โดยแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาเป็นแบบสอบถามที่มีข้อมูลครบถ้วนสมบูรณ์ทั้งหมด

ตาราง 3 จำนวนพนักงานที่เป็นประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามกลุ่มธุรกิจ

กลุ่มธุรกิจ	จำนวน (คน)	
	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
กลุ่มธุรกิจคอนโดมิเนียม 1	58	35
กลุ่มธุรกิจคอนโดมิเนียม 2	53	35
กลุ่มธุรกิจบ้านจัดสรร	33	20
กลุ่มธุรกิจตัวแทนชาย	47	30
กลุ่มธุรกิจตัวแทนชาย ฝ่ายต่างประเทศ	20	17
<b>รวม</b>	<b>211</b>	<b>186</b>

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม จำนวน 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งลักษณะคำถาม เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check lists) และเลือกข้อที่ตรงกับความเป็นจริงที่สุด โดยมีรายละเอียด การวัดระดับข้อมูล ดังนี้

2.1 ข้อมูลนามบัญญัติ (Nominal scale) ได้แก่ เพศ ตำแหน่งงาน

2.2 ข้อมูลเรียงลำดับ (Ordinal scale) ได้แก่ อายุ วุฒิการศึกษาสูงสุด อายุงานในที่ทำงานปัจจุบัน และแผนก

ส่วนที่ 2 แบบวัดผลการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยได้นำแบบวัดผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ และผลการปฏิบัติงานตามสถานการณ์ ตามแนวคิดของ Borman and Motowidlo (1993) และผลการปฏิบัติงานตามการปรับตัวได้ ตามแนวคิดของ Pulakos et al. (2000) มาปรับให้เหมาะสมกับแนวคิดผลการปฏิบัติงานของผู้แทนชาย มีข้อคำถามรวมทั้งสิ้น 17 ข้อ ดังนี้

- แบบวัดผลการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ และผลการปฏิบัติงานตามสถานการณ์ ตามแนวคิดของ Borman and Motowidlo (1993) โดยผู้วิจัยได้นำแบบวัดมาปรับให้เหมาะสมกับผลการปฏิบัติงานของผู้แทนชาย มาใช้วัดตัวแปรผลการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ ซึ่งมีข้อคำถาม



รวมทั้งสิ้น 6 ข้อ ตัวอย่างข้อคำถาม “ฉันวางแผนการขายของฉันให้บรรลุตามเป้าหมายภายในเวลาที่กำหนด”, “ฉันสามารถโน้มน้าวลูกค้าเพื่อซื้อบ้านหรือคอนโดมิเนียมได้สำเร็จ”, “ฉันบริหารจัดการงานด้านการขาย ได้แก่ การทำเอกสารลูกค้า การติดต่อกับหน่วยงานภายนอกได้ดี” และตัวแปรผลการปฏิบัติงานตามสถานการณ์ ซึ่งมีข้อคำถามรวมทั้งสิ้น 6 ข้อ ตัวอย่างข้อคำถาม “ฉันคิดแผนการขายใหม่ด้วยตนเองเมื่อทำงานเก่าเสร็จสิ้น”, “ฉันพยายามที่จะหาทักษะในการทำงานให้มีความทันสมัยอยู่เสมอ”, “ฉันสามารถคิดวิธีการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นใหม่ได้อย่างสร้างสรรค์”

- แบบวัดผลการปฏิบัติงานตามการปรับตัวได้ ตามแนวคิดของ Pulakos et al. (2000) ที่พัฒนาโดย แก้วกล้า เกิดทวี (2561) โดยผู้วิจัยได้นำแบบวัดมาปรับให้เหมาะสมกับผลการปฏิบัติงานของผู้แทนขายมาใช้วัดตัวแปรผลการปฏิบัติงานตามการปรับตัวได้ ซึ่งมีข้อคำถามรวมทั้งสิ้น 5 ข้อ ตัวอย่างข้อคำถาม “ฉันสามารถรับมือกับสถานการณ์ไม่คาดคิดได้อย่างมีประสิทธิภาพ”, “ฉันสามารถเรียนรู้ระบบการทำงานและใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ ในงานขายได้เป็นอย่างดี”, “ฉันปรับวิธีการทำงานให้ยืดหยุ่นเมื่อต้องทำงานกับผู้อื่น” โดยกำหนดเกณฑ์การแปรผลคะแนน ซึ่งมีเกณฑ์การแปรผล ดังนี้

4.51 - 5.00 พนักงานมีพฤติกรรมด้านผลปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมากที่สุด/ ดีมาก/ สูงมาก  
 3.51 - 4.50 พนักงานมีพฤติกรรมด้านผลปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก/ดี/สูง  
 2.51 - 3.50 พนักงานมีพฤติกรรมด้านผลปฏิบัติงาน อยู่ในระดับปานกลาง/พอใช้  
 1.51 - 2.50 พนักงานมีพฤติกรรมด้านผลปฏิบัติงาน อยู่ในระดับน้อย/ต่ำ/ไม่ค่อยดี  
 1.00 - 1.50 พนักงานมีพฤติกรรมด้านผลปฏิบัติงาน ในระดับน้อยที่สุด/ต่ำมาก/ไม่ดี โดยมีลักษณะเป็นแบบประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ 5 = ทุกครั้ง จนถึง 1 = นาน ๆ ครั้ง ซึ่งมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังแสดงในตารางที่ 4

ตาราง 4 ตัวอย่างข้อคำถามและเกณฑ์การให้คะแนนมาตรวัดผลการปฏิบัติงาน

ระดับพฤติกรรม	ความหมาย
5	ทุกครั้ง
4	เกือบทุกครั้ง
3	บ่อยครั้ง
2	บางครั้ง
1	นาน ๆ ครั้ง

ข้อคำถาม	ทุกครั้ง	เกือบ ทุกครั้ง	บ่อยครั้ง	บางครั้ง	นาน ๆ ครั้ง
<b>ผลการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่</b>					
1.ฉันวางแผนการขายของฉันให้บรรลุตามเป้าหมายภายในเวลาที่กำหนด					
2.ฉันสามารถโน้มน้าวลูกค้าเพื่อซื้อบ้านหรือคอนโดมิเนียมได้สำเร็จ					
<b>ผลการปฏิบัติงานตามสถานการณ์</b>					
1.ฉันคิดแผนการขายใหม่ด้วยตนเองเมื่อทำงานเก่าเสร็จสิ้น					
2.ฉันพยายามที่จะหาทักษะในการทำงานให้มีความทันสมัยอยู่เสมอ					
<b>ผลการปฏิบัติงานตามการปรับตัวได้</b>					
1.ฉันสามารถรับมือกับสถานการณ์ไม่คาดคิดได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
2.ฉันสามารถเรียนรู้ระบบการทำงานและใช้เทคโนโลยีใหม่ๆในงานขายได้เป็นอย่างดี					

ส่วนที่ 3 แบบวัดการป็นสรรงาน ผู้วิจัยนำแบบวัดการป็นสรรงานตามแนวคิดของ Tims et al. (2012) ที่พัฒนาแบบวัดโดย ชัยยุทธ กลีบบัว and ปาริฉัตร ปิติสุทธิ (2563) มาใช้วัดตัวแปรการป็นสรรงาน โดยผู้วิจัยได้นำมาปรับให้เหมาะสมกับผลการปฏิบัติงานของผู้แทนขาย ซึ่งมีข้อคำถามรวมทั้งสิ้น 21 ข้อ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้

- การเพิ่มทรัพยากรในงานด้านโครงสร้าง ซึ่งมีข้อคำถามรวมทั้งสิ้น 5 ข้อ ตัวอย่างข้อคำถาม “ฉันพยายามพัฒนาตนเองให้เป็นพนักงานมืออาชีพ”, “ฉันพยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ๆในการทำงาน”, “ฉันมั่นใจว่าตนเองใช้ความสามารถของตนเองในการทำงานอย่างเต็มที่”

- การเพิ่มทรัพยากรในงานด้านสังคม ซึ่งมีข้อคำถามรวมทั้งสิ้น 5 ข้อ ตัวอย่างข้อคำถาม “ฉันขอให้หัวหน้าหรือผู้ที่มีประสบการณ์สอนงาน/ให้คำแนะนำแก่ฉัน”, “ฉันขอให้ผู้อื่นสะท้อนความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของฉัน”, “ฉันขอคำแนะนำจากเพื่อนร่วมงาน”

- การเพิ่มข้อเรียกร้องด้านความท้าทาย ซึ่งมีข้อคำถามรวมทั้งสิ้น 5 ข้อ ตัวอย่างข้อคำถาม “ฉันเสนอตัวเองเพื่อร่วมทำโครงการใหม่ที่น่าสนใจ”, “ฉันเห็นว่าเป็นโอกาสดีที่จะเริ่มหาวิธีการหรือช่องทางใหม่ๆในช่วงที่งานลดลง”, “ถ้ามีสิ่งใหม่ๆหรือการพัฒนาใหม่ๆเข้ามา ฉันจะเป็นคนแรกๆที่จะเรียนรู้และนำมาใช้”

- การลดข้อเรียกร้องที่ขัดขวางการทำงาน ซึ่งมีข้อคำถามรวมทั้งสิ้น 6 ข้อ ตัวอย่างข้อคำถาม “ฉันพยายามที่จะทำให้งานของฉันไม่ส่งผลกระทบต่ออารมณ์ของฉัน”, “ฉันจัดการงานของฉันด้วยวิธีการติดต่อกับคนที่ส่งผลกระทบต่ออารมณ์ของฉัน” , “ฉันจัดระเบียบการทำงานเพื่อไม่ให้คร่ำเคร่งกับงานจนเกินไป” โดยกำหนดเกณฑ์การแปลผลคะแนน ซึ่งมีเกณฑ์การแปลผล ดังนี้

4.51 - 5.00 หมายถึง พนักงานมีพฤติกรรมการปั่นสรรงาน อยู่ในระดับมากที่สุด/ ดีมาก/สูงมาก

3.51 - 4.50 หมายถึง พนักงานมีพฤติกรรมการปั่นสรรงาน อยู่ในระดับมาก/ดี/สูง

2.51 - 3.50 หมายถึง พนักงานมีพฤติกรรมการปั่นสรรงาน อยู่ในระดับปานกลาง/พอใช้

1.51 - 2.50 หมายถึง พนักงานมีพฤติกรรมการปั่นสรรงาน อยู่ในระดับน้อย/ต่ำ/ไม่ค่อยดี

1.00 - 1.50 หมายถึง พนักงานมีพฤติกรรมการปั่นสรรงาน อยู่ในระดับน้อยที่สุด/ต่ำมาก/ไม่ดี

โดยมีลักษณะเป็นแบบประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ 5 = ทุกครั้ง จนถึง 1 = นานๆครั้ง ซึ่งมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังแสดงในตารางที่ 5

ตาราง 5 ตัวอย่างข้อคำถามและเกณฑ์การให้คะแนนมาตรวัดการปั่นสรรงาน

ระดับพฤติกรรม	ความหมาย
5	ทุกครั้ง
4	เกือบทุกครั้ง
3	บ่อยครั้ง
2	บางครั้ง
1	นาน ๆ ครั้ง

ข้อความคำถาม	ทุกครั้ง	เกือบทุก ครั้ง	บ่อยครั้ง	บางครั้ง	นาน ๆ ครั้ง
การเพิ่มทรัพยากรในงานด้านโครงสร้าง					
1.ฉันพยายามพัฒนาตนเองให้เป็นพนักงานมืออาชีพ					
2.ฉันพยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ๆในการทำงาน					
การเพิ่มทรัพยากรในงานด้านสังคม					
1.ฉันขอให้หัวหน้าหรือผู้ที่มีประสบการณ์สอนงาน/ให้คำแนะนำแก่ฉัน					
2.ฉันขอให้ผู้อื่นสะท้อนความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของฉัน					
การเพิ่มข้อเรียกร้องด้านความท้าทาย					
1.ฉันเสนอตัวเองเพื่อร่วมทำโครงการใหม่ที่ น่าสนใจ					
2.ถ้ามีสิ่งใหม่หรือการพัฒนาใหม่ๆเข้ามาฉันจะเป็นคนแรกๆที่จะเรียนรู้และนำมาใช้					
การลดข้อเรียกร้องที่ขัดขวางการทำงาน					
1.ฉันจัดการงานของฉันด้วยวิธีการติดต่อกับคนที่ส่งผลกระทบต่ออารมณ์ของฉัน					
2.ฉันจัดระเบียบการทำงานเพื่อไม่ให้คร่ำเคร่งกับงานจนเกินไป					

ส่วนที่ 4 แบบวัดข้อเรียกร้องจากงาน แบ่งออกเป็น 2 ตัวแปร คือ ความกดดันในงาน (Work Pressure) และ ข้อเรียกร้องจากงานทางอารมณ์ (Emotional Demands) มีข้อความรวมทั้งสิ้น 12 ข้อ ดังนี้

- ความกดดันในงาน ผู้วิจัยนำแบบวัดความกดดันในงาน ตามแนวคิดของ Karasek Jr (1979) ที่อ้างอิงจาก Dutch version (Furda, 1995) มาปรับเพื่อใช้วัดตัวแปรความกดดันในงาน ซึ่งมีข้อความรวมทั้งสิ้น 4 ข้อ ตัวอย่างข้อความคำถาม “ฉันได้รับภาระงานที่ต้องทำในปริมาณมากเกินไป”, “ฉันต้องทำงานหนักอย่างมากเพื่อให้งานเสร็จ”, “ฉันได้รับมอบหมายให้ทำงานที่ยากเกินความสามารถของฉัน” โดยกำหนดเกณฑ์การแปลผลคะแนน ซึ่งมีเกณฑ์การแปลผล ดังนี้

4.51 - 5.00 หมายถึง พนักงานมีการรับรู้ความกดดันในงาน อยู่ในระดับมากที่สุด/ ดีมาก/  
สูงมาก

3.51 - 4.50 หมายถึง พนักงานมีการรับรู้ความกดดันในงาน อยู่ในระดับมาก/ดี/สูง

2.51 - 3.50 หมายถึง พนักงานมีการรับรู้ความกดดันในงาน อยู่ในระดับปานกลาง/พอใช้

1.51 - 2.50 หมายถึง พนักงานมีการรับรู้ความกดดันในงาน อยู่ในระดับน้อย/ต่ำ/ไม่ค่อยดี

1.00 - 1.50 หมายถึง พนักงานมีการรับรู้ความกดดันในงาน อยู่ในระดับน้อยที่สุด/ต่ำมาก/  
ไม่ดี

โดยแบบวัดความกดดันในงานได้ใช้การประเมินค่า แบ่งออกเป็น 5 ระดับ ตั้งแต่ 5 = ทุก  
ครั้ง จนถึง 1 = นาน ๆ ครั้ง ซึ่งมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังแสดงในตารางที่ 6

ตาราง 6 ตัวอย่างข้อคำถามและเกณฑ์การให้คะแนนมาตรวัดความกดดันในงาน

ระดับการรับรู้	ความหมาย				
5	ทุกครั้ง				
4	เกือบทุกครั้ง				
3	บ่อยครั้ง				
2	บางครั้ง				
1	นาน ๆ ครั้ง				

ข้อคำถาม	ทุกครั้ง	เกือบทุก ครั้ง	บ่อยครั้ง	บางครั้ง	นาน ๆ ครั้ง
<b>ความกดดันในงาน</b>					
1.ฉันได้รับการงานที่ต้องทำในปริมาณ มากเกินไป					
2.ฉันได้รับมอบหมายให้ทำงานที่ยากเกิน ความสามารถของฉัน					

- ข้อเรียกร้องจากงานทางอารมณ์ ผู้วิจัยนำแบบวัดความต้องการของอารมณ์ในการ  
ทำงานของ Bakker et al. (2003) ที่พัฒนาและแปลโดย ชัยยุทธ กลีบบัว (2552) ด้วยวิธี back  
translation มาใช้วัดตัวแปรข้อเรียกร้องจากงานทางอารมณ์ ซึ่งมีข้อคำถามรวมทั้งสิ้น 4 ข้อ  
ตัวอย่างข้อคำถาม “บ่อยแค่ไหนในการทำงานที่คุณต้องเผชิญกับเหตุการณ์ต่างๆที่ส่งผลกระทบ  
ทางอารมณ์ต่อคุณ”, “บ่อยแค่ไหนในการทำงานที่คุณรู้สึกว่างงานของคุณส่งผลกระทบต่อทางอารมณ์

ต่อคุณอย่างมาก” และแบบวัดความไม่สอดคล้องทางอารมณ์ในการทำงานของ Zapf et al. (1999) ที่พัฒนาและแปลโดย ชัยยุทธ กสิปบัว (2552) ด้วยวิธี back translation ซึ่งมีข้อคำถามรวมทั้งสิ้น 4 ข้อ ตัวอย่างข้อคำถาม “บ่อยแค่ไหนในงานของคุณที่คุณต้องแสดงอารมณ์ที่เหมาะสมต่อลูกค้าที่ขัดกับความรู้สึกจริงของคุณ”, “บ่อยแค่ไหนในงานของคุณที่คุณต้องแสดงอารมณ์ที่ขัดต่อความรู้สึกที่แท้จริงของคุณ”, “บ่อยแค่ไหนในงานของคุณที่คุณต้องระงับอารมณ์ไว้ภายในเพื่อให้ภายนอกดู “เฉยๆ” โดยกำหนดเกณฑ์การแปลผลคะแนน ซึ่งมีเกณฑ์การแปลผลดังนี้

4.51 - 5.00 หมายถึง พนักงานมีการรับรู้ข้อเรียกร้องจากงานทางอารมณ์ อยู่ในระดับมากที่สุด/ดีมาก/สูงมาก

3.51 - 4.50 หมายถึง พนักงานมีการรับรู้ข้อเรียกร้องจากงานทางอารมณ์ อยู่ในระดับมาก/ดี/สูง

2.51 - 3.50 หมายถึง พนักงานมีการรับรู้ข้อเรียกร้องจากงานทางอารมณ์ อยู่ในระดับปานกลาง/พอใช้

1.51 - 2.50 หมายถึง พนักงานมีการรับรู้ข้อเรียกร้องจากงานทางอารมณ์ อยู่ในระดับน้อย/ต่ำ/ไม่ค่อยดี

1.00 - 1.50 หมายถึง พนักงานมีการรับรู้ข้อเรียกร้องจากงานทางอารมณ์ อยู่ในระดับน้อยที่สุด/ต่ำมาก/ไม่ดี

โดยแบบวัดข้อเรียกร้องจากงานด้านอารมณ์ได้ใช้การประเมินค่า แบ่งออกเป็น 5 ระดับ ตั้งแต่ 5 = ทุกครั้ง จนถึง 1 = นาน ๆ ครั้ง ซึ่งมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังแสดงในตารางที่ 7

ตาราง 7 ตัวอย่างข้อคำถามและเกณฑ์การให้คะแนนมาตรวัดข้อเรียกร้องจากงานด้านอารมณ์

ระดับการรับรู้	ความหมาย
5	ทุกครั้ง
4	เกือบทุกครั้ง
3	บ่อยครั้ง
2	บางครั้ง
1	นาน ๆ ครั้ง



ข้อคำถาม	ทุกครั้ง	เกือบ ทุกครั้ง	บ่อยครั้ง	บางครั้ง	นาน ๆ ครั้ง
<b>ข้อเรียกร้องจากงานด้านอารมณ์</b>					
1.บอຍแค้ไหนในการทำงานที่คุณต้องเผชิญกับเหตุการณ์ต่างๆที่ส่งผลกระทบต่อคุณ					
2.บอຍแค้ไหนในการทำงานที่คุณรู้สึกว่างงานของคุณส่งผลกระทบต่อคุณอย่างมาก					
3.บอຍแค้ไหนในงานของคุณที่คุณต้องแสดงอารมณ์ที่เหมาะสมต่อลูกค้าที่ขัดกับความรู้สึกจริงของคุณ					
4.บอຍแค้ไหนในงานของคุณที่คุณต้องสะกดกลิ่นอารมณ์ไว้ภายในเพื่อให้ภายนอกดู "เฉยๆ"					

ส่วนที่ 5 แบบวัดทรัพยากรในงาน แบ่งออกเป็น 2 ตัวแปร คือ ความมีอิสระในการทำงาน (Job Autonomy) และ ข้อมูลป้อนกลับจากการทำงาน (Feedback) มีข้อคำถามรวมทั้งสิ้น 9 ข้อ ดังนี้

- ความมีอิสระในการทำงาน ผู้วิจัยนำแบบวัดความมีอิสระในการทำงาน ตามแนวคิดของ Bakker and Demerouti (2007) ที่พัฒนาแบบวัดและแปลโดย สุทัตตา พานิชวัฒน์ (2560) ด้วยวิธี back translation มาใช้วัดตัวแปรความมีอิสระในการทำงาน โดยผู้วิจัยได้นำมาปรับให้เหมาะสมกับผลการปฏิบัติงานของผู้แทนชาย ซึ่งมีข้อคำถามรวมทั้งสิ้น 4 ข้อ ตัวอย่างข้อคำถาม "ฉันสามารถกำหนดแผนการทำงานของฉันได้", "ฉันสามารถกำหนดวิธีการทำงานได้ด้วยตนเอง", "ฉันสามารถกำหนดได้ว่าในแต่ละวันฉันสามารถทำงานอะไรได้บ้าง" โดยกำหนดเกณฑ์การแปลผลคะแนน ซึ่งมีเกณฑ์การแปลผล ดังนี้

4.51 - 5.00 หมายถึง พนักงานมีการรับรู้ความมีอิสระในงาน อยู่ในระดับมากที่สุด/ ดีมาก/สูงมาก

3.51 - 4.50 หมายถึง พนักงานมีการรับรู้ความมีอิสระในงาน อยู่ในระดับมาก/ดี/สูง

2.51 - 3.50 หมายถึง พนักงานมีการรับรู้ความมีอิสระในงาน อยู่ในระดับปานกลาง/พอใช้

1.51 - 2.50 หมายถึง พนักงานมีการรับรู้ความมีอิสระในงาน อยู่ในระดับน้อย/ต่ำ/ไม่ค่อยดี

1.00 - 1.50 หมายถึง พนักงานมีการรับรู้ความมีอิสระในงาน อยู่ในระดับน้อยที่สุด/ต่ำมาก/ไม่ดี

โดยแบบวัดความมีอิสระในการทำงานได้ใช้การประเมินค่า แบ่งออกเป็น 5 ระดับ ตั้งแต่ 5 = ทุกครั้งจนถึง 1 = นาน ๆ ครั้ง ซึ่งมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังแสดงในตารางที่ 8

ตาราง 8 ตัวอย่างข้อคำถามและเกณฑ์การให้คะแนนมาตรวัดความมีอิสระในการทำงาน

ระดับการรับรู้	ความหมาย				
	5	4	3	2	1
5	ทุกครั้ง				
4	เกือบทุกครั้ง				
3	บ่อยครั้ง				
2	เกือบทุกครั้ง				
1	ทุกครั้ง				

ข้อคำถาม	ระดับการรับรู้				
	ทุกครั้ง	เกือบทุกครั้ง	บ่อยครั้ง	เกือบทุกครั้ง	ทุกครั้ง
<b>ความมีอิสระในการทำงาน</b>					
1.ฉันสามารถกำหนดแผนการทำงานของตนเองได้					
2.ฉันสามารถกำหนดวิธีการทำงานได้ด้วยตนเอง					

- ข้อมูลป้อนกลับจากการทำงาน ผู้วิจัยนำแบบวัดข้อมูลป้อนกลับจากการทำงานตามแนวคิดของ Hackman and Oldham (1975) มาปรับเพื่อใช้วัดตัวแปรข้อมูลป้อนกลับจากการทำงาน ซึ่งมีข้อคำถามรวมทั้งสิ้น 5 ข้อ ตัวอย่างข้อคำถาม “ข้อมูลจากลูกค้าเป็นสิ่งที่ดีในการแสดงให้ฉันรู้ว่าการทำงานของฉันดีหรือไม่ดี”, “ฉันได้ข้อมูลสะท้อนการทำงานของตนเองจากเพื่อนหรือหัวหน้างานเพื่อใช้พัฒนาวิธีการทำงานของตัวเอง”, “เมื่อเปรียบเทียบกระบวนการทำงานของฉันกับเพื่อนทำให้ฉันเห็นแนวทางในการปรับปรุงการทำงาน” โดยกำหนดเกณฑ์การแปลผลคะแนน ซึ่งมีเกณฑ์การแปลผล ดังนี้

4.51 - 5.00 หมายถึง พนักงานมีการรับรู้ข้อมูลป้อนกลับจากการทำงาน อยู่ในระดับมากที่สุด/ ดีมาก/สูงมาก

3.51 - 4.50 หมายถึง พนักงานมีการรับรู้ข้อมูลป้อนกลับจากการทำงาน อยู่ในระดับมาก/ดี/สูง

2.51 - 3.50 หมายถึง พนักงานมีการรับรู้ข้อมูลป้อนกลับจากการทำงาน อยู่ในระดับปานกลาง/พอใช้

1.51 - 2.50 หมายถึง พนักงานมีการรับรู้ข้อมูลป้อนกลับจากการทำงาน อยู่ในระดับน้อย/ต่ำ/ไม่ค่อยดี

1.00 - 1.50 หมายถึง พนักงานมีการรับรู้ข้อมูลป้อนกลับจากการทำงาน อยู่ในระดับน้อยที่สุด/ต่ำมาก/ไม่ดี

โดยแบบวัดข้อมูลป้อนกลับจากการทำงานได้ใช้การประเมินค่า แบ่งออกเป็น 5 ระดับ ตั้งแต่ 5 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง จนถึง 1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ซึ่งมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังแสดงในตารางที่ 9

ตาราง 9 ตัวอย่างข้อคำถามและเกณฑ์การให้คะแนนมาตรวัดข้อมูลป้อนกลับจากการทำงาน

ระดับการรับรู้	ความหมาย
5	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
4	เห็นด้วย
3	ไม่แน่ใจ
2	ไม่เห็นด้วย
1	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ข้อคำถาม	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
<b>ข้อมูลป้อนกลับจากการทำงาน</b>					
1. ข้อมูลจากลูกค้าเป็นสิ่งที่ดีในการแสดงให้ฉันรู้ว่าการทำงานของฉันดีหรือไม่ดี					
2. ฉันได้ข้อมูลสะท้อนการทำงานของตนเองจากเพื่อนหรือหัวหน้างานเพื่อใช้พัฒนาวิธีการทำงานของตัวเอง					

### 3. การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการการสร้างและตรวจสอบเพื่อหาคุณภาพของเครื่องมือ โดยมีขั้นตอนดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1** ศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงาน การป้อนสรงาน ข้อเรียกร้องจากงาน และทรัพยากรในงาน แล้วจึงกำหนดนิยามของตัวแปรและโครงสร้างของตัวแปรที่ต้องการวัด

**ขั้นตอนที่ 2** นิยามตัวแปรที่กำหนดขึ้นในขั้นตอนที่ 1 มาสร้างตารางวิเคราะห์โครงสร้างตัวแปรที่ต้องการศึกษา มีรายละเอียดดังตาราง 3.1

ตาราง 10 โครงสร้างเนื้อหาแบบวัดผลการปฏิบัติงาน การป้อนสรงาน ข้อเรียกร้องจากงาน และทรัพยากรในงาน

ตัวแปร	องค์ประกอบ
1. ผลการปฏิบัติงาน	1.1 ผลการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่
	1.2 ผลการปฏิบัติงานตามสถานการณ์
	1.3 ผลการปฏิบัติงานตามการปรับตัวได้
2. การป้อนสรงาน	2.1 การเพิ่มทรัพยากรในงานด้านโครงสร้าง
	2.2 การเพิ่มทรัพยากรในงานด้านสังคม
	2.3 การเพิ่มข้อเรียกร้องด้านความท้าทาย
	2.4 การลดข้อเรียกร้องที่ขัดขวางการทำงาน
3. ข้อเรียกร้องจากงาน	3.1 ความกดดันในงาน
	3.2 ข้อเรียกร้องจากงานด้านอารมณ์
4. ทรัพยากรในงาน	4.1 ความมีอิสระในการทำงาน
	4.2 ข้อมูลป้อนกลับจากการทำงาน

**ขั้นตอนที่ 3** ผู้วิจัยจัดทำร่างแบบสอบถาม โดยการปรับข้อความที่มีอยู่จากเครื่องมือวิจัยเดิมให้มีความเหมาะสมกับนิยามเชิงปฏิบัติการและบริบทของกลุ่มพนักงานขาย

ประจำโครงการ และนำแบบสอบถามที่ปรับแล้วไปนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อแก้ไขและปรับปรุงให้เหมาะสมตามคำแนะนำ

**ขั้นตอนที่ 4** ผู้วิจัยนำแบบสอบถามฉบับร่างที่ผ่านการตรวจสอบ และแก้ไข ปรับปรุงตามคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาแล้ว พร้อมแนบรายละเอียดหัวข้อวิจัย วัตถุประสงค์การวิจัย กรอบแนวคิด นิยามเชิงปฏิบัติการ และตารางกำหนดโครงสร้างเนื้อหาที่ต้องการวัด พร้อมด้วยแบบตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของเครื่องมือวิจัยให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน

**ขั้นตอนที่ 5** การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือในด้านความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) โดยพิจารณาจากค่า IOC โดยใช้เกณฑ์ในการตัดสินความสอดคล้องของข้อคำถามกับเนื้อหาและจุดประสงค์ ในกรณีที่ค่า IOC มากกว่า 0.50 ถือว่าข้อคำถามนั้นสามารถวัดได้สอดคล้องกับเนื้อหาและจุดประสงค์ (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2548) ผู้วิจัยกำหนดให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน เป็นผู้ตัดสินข้อคำถามในแบบสอบถามแต่ละข้อว่ามีความสอดคล้องกับนิยามเชิงปฏิบัติการที่มุ่งวัดหรือไม่ โดยกำหนดคะแนนความสอดคล้องกับนิยามเชิงปฏิบัติการเป็น ตามเกณฑ์คือ 1 = สอดคล้อง 0 = ไม่แน่ใจ และ -1 = ไม่สอดคล้อง และพิจารณาใช้ข้อคำถามที่มีค่าดัชนี IOC มากกว่าหรือเท่ากับ 0.80 ขึ้นไป จากการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือในด้านความตรงเชิงเนื้อหา พบว่าข้อคำถามทั้งหมด 59 ข้อ มีค่าดัชนี IOC แสดงความสอดคล้องของข้อคำถามกับนิยามเชิงปฏิบัติการผ่านตามเกณฑ์ที่กำหนดทุกข้อ

**ขั้นตอนที่ 6** การทดลองใช้ หลังจากผู้วิจัยปรับปรุงเครื่องมือตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิจำนวนทั้ง 3 ท่านแล้ว จึงนำแบบสอบถามฉบับแก้ไขปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (try out) กับกลุ่มของพนักงานชาย จำนวน 80 คน ที่มีลักษณะคล้ายกับกลุ่มตัวอย่าง และนำผลที่ได้จากการเก็บข้อมูลมาตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม โดยการตรวจสอบค่าความเที่ยงแบบสอดคล้องภายใน (internal consistency) ด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์ครอนบาคแอลฟา (Cronbach's alpha coefficient) สำหรับเกณฑ์ประเมินความเที่ยงของเครื่องมือวิจัยครั้งนี้ พิจารณาจากเกณฑ์การประเมินตามหลักของ Mallery (2003) คือค่าสัมประสิทธิ์แอลฟามากกว่า 0.90 จะมีระดับความเที่ยงอยู่ในเกณฑ์ดีมาก สัมประสิทธิ์แอลฟาระหว่าง 0.80 – 0.89 จะมีระดับความเที่ยงอยู่ในเกณฑ์ดี สัมประสิทธิ์แอลฟาระหว่าง 0.70 – 0.79 จะมีระดับความเที่ยงอยู่ในเกณฑ์พอใช้ สัมประสิทธิ์แอลฟาระหว่าง 0.60 – 0.69 จะมีระดับความเที่ยงอยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างต่ำ สัมประสิทธิ์แอลฟาระหว่าง 0.50 – 0.59 จะมีระดับความเที่ยงอยู่ในเกณฑ์ต่ำ สัมประสิทธิ์แอลฟาน้อยกว่า 0.50 ไม่สามารถยอมรับได้

ผลการทดลองใช้แบบสอบถามกับกลุ่มพนักงานขายประจำโครงการ ธุรกิจ อสังหาริมทรัพย์ ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 80 คนพบว่า แบบสอบถามมีค่าความเที่ยงอยู่ระหว่าง 0.89 – 0.95 และเมื่อนำมาใช้กับตัวอย่างวิจัย จำนวน 186 คนพบว่า แบบสอบถามมีค่าความเที่ยงอยู่ระหว่าง 0.90 – 0.95 เมื่อพิจารณาความเที่ยงในแบบสอบถามของตัวแปรทุกตัวพบว่าอยู่ในเกณฑ์ดีมาก คือ มีค่าความเที่ยงค่อนข้างสูง โดยค่าความเที่ยงของตัวแปรหลักมีค่าอยู่ระหว่าง 0.90 – 0.95 และความเที่ยงของตัวบ่งชี้มีค่าอยู่ในช่วงระหว่าง 0.88 ถึง 0.97 นอกจากนี้เมื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อันดับแอลฟาที่ได้จากแบบสอบถามที่ใช้กับกลุ่มทดลองและตัวอย่างจริงพบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อันดับแอลฟาของทั้งสองกลุ่มมีค่าใกล้เคียงกัน รายละเอียดดังตาราง 11

ตาราง 11 ค่าสัมประสิทธิ์อันดับแอลฟาของแบบสอบถาม

ตัวแปร	จำนวนข้อ	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อันดับแอลฟา	
		ทดลองใช้ (n=80)	ใช้จริง (n=186)
<b>1. ผลการปฏิบัติงาน</b>	<b>17</b>	<b>.94</b>	<b>.95</b>
ผลการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่	6	.97	.96
ผลการปฏิบัติงานตามสถานการณ์	6	.95	.96
ผลการปฏิบัติงานตามการปรับตัวได้	5	.96	.96
<b>2. การป็นผลงาน</b>	<b>21</b>	<b>.95</b>	<b>.95</b>
การเพิ่มทรัพยากรในงานด้านโครงสร้าง	5	.94	.94
การเพิ่มทรัพยากรในงานด้านสังคม	5	.92	.93
การเพิ่มข้อเรียกร้องด้านความท้าทาย	5	.95	.95
การลดข้อเรียกร้องที่ขัดขวางการทำงาน	6	.97	.97
<b>3. ข้อเรียกร้องจากงาน</b>	<b>12</b>	<b>.89</b>	<b>.90</b>
ความกดดันในงาน	4	.91	.92
ข้อเรียกร้องจากงานด้านอารมณ์	8	.88	.88
<b>4. ทรัพยากรในงาน</b>	<b>9</b>	<b>.92</b>	<b>.90</b>
ความมีอิสระในการทำงาน	4	.92	.91
ข้อมูลป้อนกลับจากการทำงาน	5	.94	.94



**ขั้นตอนที่ 7** การตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง (construct validity) ของตัวแปรแฝงทั้ง 4 ตัวแปร ได้แก่ ข้อเรียกร้องจากงาน (Job demands) ทรัพยากรในงาน (Job resources) การปั้นสรรงาน (Job Crafting) และผลการปฏิบัติงาน (Job Performance) ผู้วิจัยใช้ตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างโดยการวิเคราะห์ความตรงเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis) ด้วยโปรแกรม Mplus

#### การตรวจสอบคุณภาพด้านความตรงเชิงโครงสร้าง

7.1 ผลการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างขององค์ประกอบผลการปฏิบัติงาน ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรโดยใช้ค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สันพบว่า ตัวแปรที่บ่งชี้องค์ประกอบผลการปฏิบัติงาน (JP) มีค่าสหสัมพันธ์สหสัมพันธ์ตั้งแต่ 0.34 ถึง 0.50 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกคู่ ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทุกคู่เป็นความสัมพันธ์แบบมีทิศทางเดียวกันคือเป็นความสัมพันธ์ทิศทางบวก โดยตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันสูงที่สุดคือ ผลการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ (TP) กับผลการปฏิบัติงานตามสถานการณ์ (CP) มีค่าสหสัมพันธ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.50 รองลงมาคือผลการปฏิบัติงานตามสถานการณ์ (CP) กับผลการปฏิบัติงานตามการปรับตัวได้ (AP) มีค่าสหสัมพันธ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.42 ส่วนตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันต่ำที่สุดคือ ผลการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ (TP) กับผลการปฏิบัติงานตามการปรับตัวได้ (AP) มีค่าสหสัมพันธ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.34 รายละเอียดดังตาราง 12

ตาราง 12 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสหสัมพันธ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ในโมเดลการวัดผลการปฏิบัติงาน

ตัวแปร	ค่าสหสัมพันธ์สหสัมพันธ์		
	1	2	3
1. ผลการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ (TP)	1		
2. ผลการปฏิบัติงานตามสถานการณ์ (CP)	0.50**	1	
3. ผลการปฏิบัติงานตามการปรับตัวได้ (AP)	0.34**	0.42**	1
Mean	3.25	3.26	3.40
S.D.	1.10	0.96	1.08

\*\* p<.01

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดผลการปฏิบัติงานด้านความตรงเชิงโครงสร้าง พบว่ามีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจาก

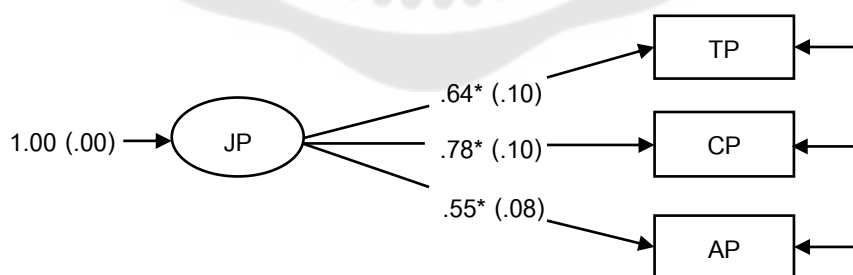
ค่าดัชนีผ่านเกณฑ์ ( $\chi^2 = .04$ ,  $df = 1$ ,  $p = .83$ ,  $\chi^2/df = .04$ , CFI = 1.00, TLI = 1.00, RMSEA = .00, SRMR = .01)

เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน ( $\beta$ ) ของตัวแปรสังเกตได้ในโมเดลผลการปฏิบัติงานพบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานทั้งหมดมีค่าเป็นบวกขนาดตั้งแต่ 0.55 ถึง 0.78 ซึ่งมีค่ามากกว่า .50 (J. Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2010) แสดงให้เห็นว่าแบบวัดผลการปฏิบัติงานมีความตรงเชิงโครงสร้าง (construct validity) โดยตัวแปรที่ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมีความสำคัญสูงที่สุดคือ ผลการปฏิบัติงานตามสถานการณ์ ( $\beta = 0.78$ ) รองลงมาคือ ผลการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ ( $\beta = 0.64$ ) และตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานน้อยที่สุดคือ ผลการปฏิบัติงานตามการปรับตัวได้ ( $\beta = 0.55$ ) ดังแสดงในตาราง 13 และภาพประกอบ 5

ตาราง 13 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานและค่าค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ตัวแปรผลการปฏิบัติงาน

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ		R <sup>2</sup>
	b (SE)	$\beta$	
1. ผลการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ (TP)	0.70 (0.14)	0.64	0.41
2. ผลการปฏิบัติงานตามสถานการณ์ (CP)	0.75 (0.12)	0.78	0.61
3. ผลการปฏิบัติงานตามการปรับตัวได้ (AP)	0.59 (0.12)	0.55	0.31

$\chi^2 = .04$ ,  $df = 1$ ,  $p = .83$ ,  $\chi^2/df = .04$ , CFI = 1.00, TLI = 1.00, RMSEA = .00, SRMR = .01



$\chi^2 = .04$ ,  $df = 1$ ,  $p = .83$ ,  $\chi^2/df = .04$ , CFI = 1.00, TLI = 1.00, RMSEA = .00, SRMR = .01

ภาพประกอบ 5 โมเดลการวัดองค์ประกอบเชิงยืนยันผลการปฏิบัติงาน

## 7.2 ผลการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างขององค์ประกอบการปั่นสรรงาน

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรโดยใช้ค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน พบว่า ตัวแปรที่บ่งชี้องค์ประกอบการปั่นสรรงาน (JC) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ตั้งแต่ 0.44 ถึง 0.66 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกคู่ คู่ ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทุกคู่เป็น ความสัมพันธ์แบบมีทิศทางเดียวกันคือเป็นความสัมพันธ์ทิศทางบวก โดยตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันสูงที่สุดคือ การลดข้อเรียกร้องที่ขัดขวางการทำงาน (RD) กับการเพิ่มข้อเรียกร้องด้านความท้าทาย (SC) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.66 รองลงมาคือ การเพิ่มข้อเรียกร้องด้านความท้าทาย (SC) กับการเพิ่มทรัพยากรในงานด้านสังคม (SSO) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.58 ส่วนตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันต่ำที่สุดคือ การลดข้อเรียกร้องที่ขัดขวางการทำงาน (RD) กับการเพิ่มทรัพยากรในงานด้านโครงสร้าง (SSTRUC) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.44 รายละเอียดดังตาราง 14

ตาราง 14 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ในโมเดลการปั่นสรรงาน

ตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์			
	1	2	3	4
1. การเพิ่มทรัพยากรในงานด้านโครงสร้าง (SSTRUC)	1			
2. การเพิ่มทรัพยากรในงานด้านสังคม (SSO)	0.48**	1		
3. การเพิ่มข้อเรียกร้องด้านความท้าทาย (SC)	0.57**	0.58**	1	
4. การลดข้อเรียกร้องที่ขัดขวางการทำงาน (RD)	0.44**	0.57**	0.66**	1
Mean	3.38	3.09	3.29	3.20
S.D.	0.97	1.09	1.02	1.05

\*\* p<.01

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดพฤติกรรมกรรมการปั่นสรรงานด้านความตรงเชิงโครงสร้าง พบว่ามีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าดัชนีผ่านเกณฑ์ ( $\chi^2 = 2.12$ ,  $df = 2$ ,  $p = .34$ ,  $\chi^2/df = 1.06$ , CFI = 0.99, TLI = 0.99, RMSEA = .02, SRMR = .01)

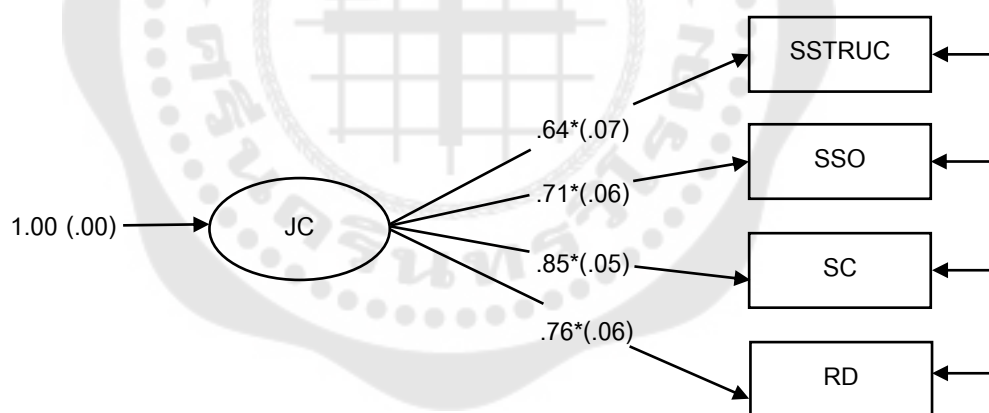
เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน ( $\beta$ ) ของตัวแปรสังเกตได้ในโมเดลการปั่นสรรงานพบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานทั้งหมดมีค่าเป็นบวกขนาดตั้งแต่ 0.64 ถึง 0.85 ซึ่งมีความมากกว่า .50 (J. Hair et al., 2010) แสดงให้เห็นว่าแบบวัดผลการปฏิบัติงาน

มีความตรงเชิงโครงสร้าง (construct validity) โดยตัวแปรที่ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมีความสำคัญสูงสุดคือ การเพิ่มข้อเรียกร้องด้านความท้าทาย ( $\beta = 0.85$ ) รองลงมาคือ การลดข้อเรียกร้องที่ขัดขวางการทำงาน ( $\beta = 0.76$ ) การเพิ่มทรัพยากรในงานด้านสังคม ( $\beta = 0.71$ ) และตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานน้อยที่สุดคือ การเพิ่มทรัพยากรในงานด้านโครงสร้าง ( $\beta = 0.64$ ) ดังแสดงในตาราง 15 และภาพประกอบ 6

ตาราง 15 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานและค่าค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ตัวแปรการป็นสรรงาน

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ		R <sup>2</sup>
	b (SE)	$\beta$	
1. การเพิ่มทรัพยากรในงานด้านโครงสร้าง (SSTRUC)	1.00 (0.00)	0.64	0.42
2. การเพิ่มทรัพยากรในงานด้านสังคม (SSO)	1.22 (0.23)	0.71	0.51
3. การเพิ่มข้อเรียกร้องด้านความท้าทาย (SC)	1.39 (0.23)	0.85	0.73
4. การลดข้อเรียกร้องที่ขัดขวางการทำงาน (RD)	1.27 (0.23)	0.76	0.35

$\chi^2 = 2.12$ ,  $df = 2$ ,  $p = .34$ ,  $\chi^2/df = 1.06$ , CFI = 0.99, TLI = 0.99, RMSEA = .02, SRMR = .01



$\chi^2 = 2.12$ ,  $df = 2$ ,  $p = .34$ ,  $\chi^2/df = 1.06$ , CFI = 0.99, TLI = 0.99, RMSEA = .02, SRMR = .01

ภาพประกอบ 6 โมเดลการวัดองค์ประกอบเชิงยืนยันการป็นสรรงาน

7.3 ผลการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างขององค์ประกอบข้อเรียกร้องจากงาน

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรโดยใช้ค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สันพบว่า ตัวแปรที่บ่งชี้องค์ประกอบข้อเรียกร้องจากงาน (JD) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.44 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งสองเป็น

ความสัมพันธ์แบบมีทิศทางเดียวกันคือเป็นความสัมพันธ์ทิศทางบวก โดยตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันคือ ความกดดันในงาน (WP) และข้อเรียกร้องจากงานด้านอารมณ์ (EMD) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.44 รายละเอียดดังตาราง 16

ตาราง 16 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ในโมเดลข้อเรียกร้องจากงาน

ตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	
	1	2
1. ความกดดันในงาน (WP)	1	
2. ข้อเรียกร้องจากงานด้านอารมณ์ (EMD)	0.44**	1
Mean	3.31	3.46
S.D.	0.81	0.68

\*\* p<.01

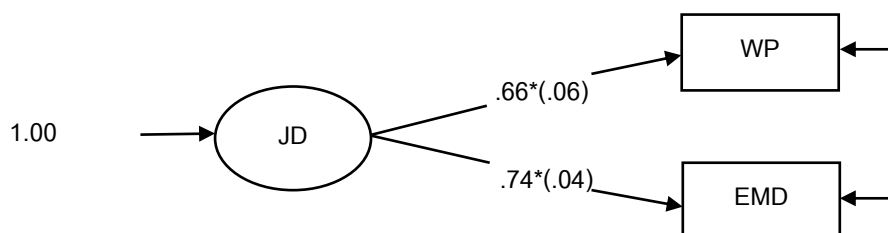
ผลการวิเคราะห์หาค่าประจักษ์ยืนยันของโมเดลการวัดข้อเรียกร้องจากงานด้านความตรงเชิงโครงสร้าง พบว่ามีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าดัชนีผ่านเกณฑ์ ( $\chi^2 = .89$ ,  $df = 1$ ,  $p = .34$ ,  $\chi^2/df = .89$ , CFI = 1.00, TLI = 1.00, RMSEA = .00, SRMR = .06

เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน ( $\beta$ ) ของตัวแปรสังเกตได้ในโมเดลข้อเรียกร้องจากงานพบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานทั้งหมดมีค่าเป็นบวกขนาดตั้งแต่ 0.66 ถึง 0.74 ซึ่งมีค่ามากกว่า .50 (J. Hair et al., 2010) แสดงให้เห็นว่าแบบวัดผลการปฏิบัติงานมีความตรงเชิงโครงสร้าง (construct validity) โดยตัวแปรที่ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมีความสำคัญสูงที่สุดคือ ข้อเรียกร้องจากงานด้านอารมณ์ ( $\beta = 0.74$ ) รองลงมาคือ ความกดดันในงาน ( $\beta = 0.66$ ) ดังแสดงในตาราง 17 และภาพประกอบ 7

ตาราง 17 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบและค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ตัวแปรข้อเรียกร้องจากงาน

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ		R <sup>2</sup>
	b (SE)	$\beta$	
1. ความกดดันในงาน (WP)	0.52 (0.08)	0.66	0.44
2. ข้อเรียกร้องจากงานด้านอารมณ์ (EMD)	0.50 (0.07)	0.74	0.56

$\chi^2 = .89$ ,  $df = 1$ ,  $p = .34$ ,  $\chi^2/df = .89$ , CFI = 1.00, TLI = 1.00, RMSEA = .00, SRMR = .06



$\chi^2 = .89$ ,  $df = 1$ ,  $p = .34$ ,  $\chi^2/df = .89$ , CFI = 1.00, TLI = 1.00, RMSEA = .00, SRMR = .06

ภาพประกอบ 7 โมเดลการวัดองค์ประกอบเชิงยืนยันข้อเรียกร้องจากงาน

#### 7.4 ผลการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างขององค์ประกอบทรัพยากรในงาน

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรโดยใช้ค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน พบว่า ตัวแปรที่บ่งชี้องค์ประกอบทรัพยากรในงาน (JR) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.57 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งสองเป็นความสัมพันธ์แบบมีทิศทางเดียวกันคือเป็นความสัมพันธ์ทิศทางบวก โดยตัวแปรมีความสัมพันธ์กันคือ ความมีอิสระในการทำงาน (JA) และข้อมูลป้อนกลับจากการทำงาน (FB) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.57 รายละเอียดดังตาราง 18

ตาราง 18 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ในโมเดลทรัพยากรในงาน

ตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	
	1	2
1. ความมีอิสระในการทำงาน (JA)	1	
2. ข้อมูลป้อนกลับจากการทำงาน (FB)	0.57**	1
Mean	3.46	3.36
S.D.	0.88	0.88

\*\*  $p < .01$

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดข้อเรียกร้องจากงาน ด้านความตรงเชิงโครงสร้าง พบว่ามีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าดัชนีผ่านเกณฑ์ ( $\chi^2 = .00$ ,  $df = 1$ ,  $p = .99$ ,  $\chi^2/df = 0$ , CFI = 1.00, TLI = 1.00, RMSEA = .00, SRMR = .00)

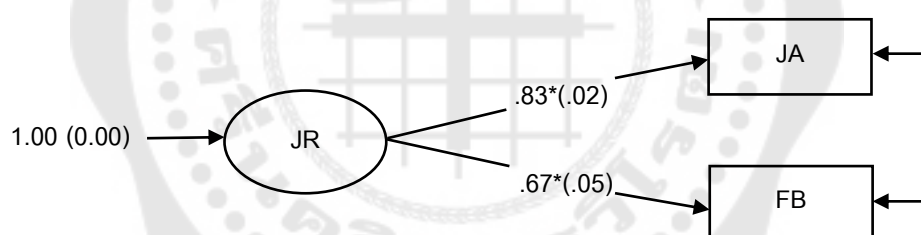


เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน ( $\beta$ ) ของตัวแปรสังเกตได้ในโมเดลข้อเรียกร้องจากงานพบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานทั้งหมดมีค่าเป็นบวกขนาดตั้งแต่ 0.66 ถึง 0.83 ซึ่งมีค่ามากกว่า .50 (J. Hair et al., 2010) แสดงให้เห็นว่าแบบวัดผลการปฏิบัติงานมีความตรงเชิงโครงสร้าง (construct validity) โดยตัวแปรที่ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมีความสำคัญสูงสุดคือ ความมีอิสระในการทำงาน ( $\beta = 0.83$ ) รองลงมาคือ ข้อมูลป้อนกลับจากการทำงาน ( $\beta = 0.67$ ) ดังแสดงในตาราง 19 และภาพประกอบ 8

ตาราง 19 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบและค่าค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ตัวแปรทรัพยากรในงาน

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ		R <sup>2</sup>
	b (SE)	$\beta$	
1. ความมีอิสระในการทำงาน (JA)	0.74 (0.08)	0.83	0.70
2. ข้อมูลป้อนกลับจากการทำงาน (FB)	0.60 (0.09)	0.67	0.46

$\chi^2 = .00$ ,  $df = 1$ ,  $p = .99$ ,  $\chi^2/df = 0$ , CFI = 1.00, TLI = 1.00, RMSEA = .00, SRMR = .00



$\chi^2 = .00$ ,  $df = 1$ ,  $p = .99$ ,  $\chi^2/df = 0$ , CFI = 1.00, TLI = 1.00, RMSEA = .00, SRMR = .00

ภาพประกอบ 8 โมเดลการวัดองค์ประกอบเชิงยืนยันทรัพยากรในงาน

จากผลการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างขององค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรผลการปฏิบัติงาน การปั้นสรรงาน ข้อเรียกร้องจากงานและทรัพยากรในงาน แสดงให้เห็นว่าแบบสอบถามทุกตัวแปรมีความตรงสามารถนำไปวิเคราะห์ในขั้นถัดไปได้เหมาะสม

#### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 ทำหนังสือจากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ถึงผู้บริหารองค์การ บริษัท อสังหาริมทรัพย์แห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานครที่ใช้เป็นสถานที่เก็บข้อมูลเพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูลวิจัย

4.2 ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการแจกแบบสอบถามและแนบคำชี้แจงในการทำแบบสอบถามอย่างละเอียด เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามสามารถดำเนินการได้อย่างถูกต้องด้วยตัวผู้วิจัยเอง โดยผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามรูปแบบเอกสารสมบูรณฉบับออนไลน์ครบทุกชุด จำนวน 211 ชุดเพื่อทำการเก็บแบบสอบถามและได้ข้อมูลแบบสอบถามตอบกลับฉบับสมบูรณจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 186 ชุด ในช่วงเดือนมกราคมถึงกุมภาพันธ์ 2565 รวมระยะเวลา 1 เดือน

4.3 นำแบบสอบถามที่ได้รับการตอบกลับจากกลุ่มตัวอย่างมาตรวจสอบความสมบูรณและความถูกต้องในการตอบแบบสอบถาม

4.4 นำข้อมูลที่ได้มาตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ แล้วนำคะแนนที่ได้มาวิเคราะห์ตามจุดประสงค์ของงานวิจัยที่กำหนดไว้โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ

## 5. การจัดทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

การจัดกระทำข้อมูล ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัย ได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

- 5.1. ตรวจสอบความสมบูรณครบถ้วนของคำตอบของแบบสอบถามในแต่ละชุดข้อมูลโดยคัดเลือกข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างที่มีความสมบูรณมาใช้ในการวิเคราะห์
- 5.2. ตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์การให้คะแนนสำหรับเครื่องมือการวิจัยแต่ละชุด
- 5.3. นำคะแนนที่ได้ไปวิเคราะห์ทางสถิติ

## 6. การวิเคราะห์ข้อมูล

### 6.1 ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง

การวิเคราะห์โดยใช้สถิติบรรยายค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) เพื่อจำแนกลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษาสูงสุด อายุงานในที่ทำงานปัจจุบัน ตำแหน่งงานพนักงานขาย และแผนก และค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้ในงานวิจัย ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (C.V.) ค่าสูงสุด (max) ค่าต่ำสุด (min) ค่าความเบ้ (sk) ค่าความโด่ง (ku) และเกณฑ์การตัดสินใจจากมาตรฐานค่าเพื่อศึกษาลักษณะการกระจายและการแจกแจงของข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ

### 6.2 สถิติทดสอบสมมติฐาน

การตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายประจำโครงการ ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์โดยมีการปั้นสรรงานเป็นตัวแปร

ส่งผ่านสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ สถิติที่ใช้ในการวิจัยในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบ  
วัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันเพื่อหา  
ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร วิเคราะห์อิทธิพลตัวแปรส่งผ่านด้วยวิธีภูตสเตรปิงเพื่อยืนยันค่า  
อิทธิพลทางอ้อม และการวิเคราะห์และตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลเชิงสาเหตุที่สร้าง  
ขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ด้วยการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) ด้วยโปรแกรม M Plus



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยแบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ออกเป็น 3 ส่วน คือ 1) ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรที่สังเกตได้ที่ใช้ในการวิจัย 2) ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรที่สังเกตได้ที่ใช้ในการวิจัย และ 3) ผลการตรวจสอบความตรงโมเดลการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์เพื่อให้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการทำความเข้าใจเกี่ยวกับผลวิเคราะห์ข้อมูล มีความสะดวกยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงกำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปรแฝงและตัวแปรสังเกตได้ในการนำเสนอดังนี้

#### สัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปรแฝง

JP	หมายถึง ผลการปฏิบัติงาน (Job Performance)
JC	หมายถึง การปั้นสรรงาน (Job Crafting)
JD	หมายถึง ข้อเรียกร้องจากงาน (Job demands)
JR	หมายถึง ทรัพยากรในงาน (Job resources)

#### สัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปรสังเกตได้

TP	หมายถึง ผลการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ (Task performance)
CP	หมายถึง ผลการปฏิบัติงานตามสถานการณ์ (Contextual performance)
AP	หมายถึง ผลการปฏิบัติงานตามการปรับตัวได้ (Adaptive performance)
SSTRUC	หมายถึง การเพิ่มทรัพยากรในงานด้านโครงสร้าง (Seeking structural resources)
SSO	หมายถึง การเพิ่มทรัพยากรในงานด้านสังคม (Seeking social resources))
SC	หมายถึง การแสวงหาความท้าทาย (Seeking challenges demands)
RD	หมายถึง การลดข้อเรียกร้องจากงาน (Reducing demands)
WP	หมายถึง ความกดดันในงาน (Work Pressure)

EMD	หมายถึง ข้อเรียกร้องจากงานด้านอารมณ์ (Emotional demands)
JA	หมายถึง ความมีอิสระในการทำงาน (Job autonomy)
FB	หมายถึง ข้อมูลป้อนกลับจากการทำงาน (Feedback)

### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

$\beta$	หมายถึง ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Factor Loadings)
CFI	หมายถึง ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index)
C.V.	หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (C.V.)
df	หมายถึง องศาอิสระ (Degrees of Freedom)
DE	หมายถึง อิทธิพลทางตรง (Direct Effect)
GFI	หมายถึง ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit)
IE	หมายถึง อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect)
KU	หมายถึง ค่าความโด่ง (Kurtosis)
M	หมายถึง ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean)
n	หมายถึง จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
p-value	หมายถึง ความน่าจะเป็นทางสถิติ
R <sup>2</sup>	หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (Squared Multiple Correlation: R-square)
RMSEA	หมายถึง ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคาดเคลื่อนโดยประมาณ (Root Mean Squared Error of Approximation)
RMR	หมายถึง ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือ (Root Mean Square Residual)
SD	หมายถึง ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
SK	หมายถึง ค่าความเบ้ (Skewness)
SRMR	หมายถึง ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนที่เหลือมาตรฐาน (Standardized Root Mean Squared Residual)
TE	หมายถึง อิทธิพลรวม (Total Effect)

TLI	หมายถึง ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบของ Tucker และ Lewis (Tucker-Lewis Index)
$\chi^2$	หมายถึง ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-Square)
$\chi^2/df$	หมายถึง ค่าสถิติไค-สแควร์สัมพัทธ์ (Relative Chi-Square)

## ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นและค่าสถิติบรรยายของตัวแปรวิจัย

### 1. ข้อมูลเบื้องต้นของตัวแปรวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในตอนต้นที่ 1 ประกอบด้วย (1.1.1) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของตัวอย่างวิจัย ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษาสูงสุด อายุงานในที่ทำงานปัจจุบัน ตำแหน่งงานพนักงานขาย และแผนก (1.1.2) ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของตัวแปรในโมเดลจำแนกตามภูมิภาค และ (1.1.3) ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้ในงานวิจัย ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (C.V.) ค่าสูงสุด (max) ค่าต่ำสุด (min) ค่าความเบ้ (Sk) ค่าความโด่ง (Ku) และเกณฑ์การตัดสินใจค่าเฉลี่ยจากมาตรฐานค่าเพื่อศึกษาลักษณะการกระจายและการแจกแจงของข้อมูล รายละเอียดดังนี้

#### 1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของตัวอย่างวิจัย

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานขายประจำโครงการ หน่วยธุรกิจ คอนโดมิเนียมและบ้านจัดสรรของบริษัทอสังหาริมทรัพย์ ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวนทั้งสิ้น 186 คน ตัวอย่างส่วนมากเป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย ร้อยละ 78.5 ( $n=146$ ) และ 21.5 ( $n=40$ ) อยู่ในช่วงอายุ 31-35 ปี ร้อยละ 51.6 ( $n=69$ ) รองลงมาเป็นช่วงอายุ 26-30 ปี ร้อยละ 28 ( $n=52$ ) ส่วนใหญ่จบการศึกษาวุฒิปริญญาตรีมากกว่าปริญญาโท ร้อยละ 91.9 ( $n=171$ ) และ 8.1 ( $n=15$ ) มีอายุการทำงานอยู่ในช่วง 3 – 6 ปี มากที่สุด ร้อยละ 45.2 ( $n=84$ ) รองลงมามีอายุการทำงานในช่วง 0-3 ปี ร้อยละ 44.6 ( $n=83$ ) และส่วนใหญ่มีตำแหน่งเป็นระดับพนักงาน ร้อยละ 49.5 ( $n=92$ ) รองลงมาเป็นระดับอาวุโส ร้อยละ 29.6 ( $n=55$ ) รายละเอียดดังตารางที่ 20



ตาราง 20 จำนวนและค่าร้อยละ ข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่มตัวอย่าง (n =186)

ข้อมูลเบื้องต้น	จำนวนคน	ร้อยละ
<b>1. เพศ</b>		
ชาย	40	21.5
หญิง	146	78.5
<b>2. อายุ</b>		
26 – 30 ปี	52	28.0
31 – 35 ปี	69	51.6
36 – 40 ปี	31	16.7
41 – 45 ปี	6	3.2
มากกว่า 45 ปีขึ้นไป	1	0.5
<b>3. วุฒิการศึกษาสูงสุด</b>		
ปริญญาตรี	171	91.9
ปริญญาโท	15	8.1
<b>4. อายุในที่ทำงานปัจจุบัน</b>		
0 – 3 ปี	83	44.5
3 ปีขึ้นไป – 6 ปี	84	45.2
6 ปีขึ้นไป – 9 ปี	15	8.1
มากกว่า 9 ปี	4	2.2
<b>5. ตำแหน่งงาน</b>		
ระดับพนักงาน	92	49.5
ระดับอาวุโส	55	29.6
ระดับหัวหน้างาน	25	13.4
ระดับผู้จัดการ	14	7.5
<b>6. แผนก</b>		
กลุ่มธุรกิจคอนโดมิเนียม 1	53	28.5
กลุ่มธุรกิจคอนโดมิเนียม 2	44	23.7
กลุ่มธุรกิจบ้านจัดสรร	29	15.6
กลุ่มธุรกิจตัวแทนขาย	43	23.1
กลุ่มธุรกิจตัวแทนขายฝ่ายต่างประเทศ	17	9.1
<b>รวม</b>	<b>186</b>	<b>100.00</b>

## 1.2 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของตัวแปรในโมเดล จำแนกตามภูมิภาค

ในส่วนการวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยตัวแปร ชื่อเรียกร่องจากงาน ทรัพยากรในงาน การปั้นสรรงานและผลการปฏิบัติงาน จำแนกตามข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วยเพศ อายุ วุฒิการศึกษาสูงสุด อายุงานในที่ทำงาน ปัจจุบัน ตำแหน่งงานพนักงานชาย และแผนกโดยใช้การวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยด้วยสถิติ t-test แบบสองกลุ่มเป็นอิสระจากกัน และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (one-way ANOVA) สำหรับการเปรียบเทียบตัวอย่างในการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยด้วยสถิติ t-test และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว จะทำการทดสอบความเป็นเอกพันธ์ของความแปรปรวนของตัวอย่างวิจัย (homogeneity of variance) เพื่อตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นว่าความแปรปรวนของประชากรเท่ากันหรือไม่ กรณีที่พบว่าค่าความแปรปรวนมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผู้วิจัยจะใช้การเปรียบเทียบรายคู่ (pos hoc comparison) แบบ Games - Howell และในกรณีที่พบว่าค่าความแปรปรวนไม่แตกต่างกัน ผู้วิจัยจะใช้การเปรียบเทียบรายคู่ (pos hoc comparison) แบบ Scheffe ซึ่งผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของตัวแปรในโมเดล จำแนกตามภูมิภาค ดังแสดงในตารางที่ 23 และ 24 ผลการวิเคราะห์พบประเด็นที่น่าสนใจดังนี้

### 1.2.1 การวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยตัวแปร จำแนกตามเพศ

ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยการรับรู้ของพนักงานชายประจำโครงการต่อผลการปฏิบัติงานของตนเอง จำแนกตามเพศ พบว่า พนักงานชายประจำโครงการเพศชายและเพศหญิงมีค่าเฉลี่ยการรับรู้ต่อผลการปฏิบัติงานของตนเองแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยพบว่าพนักงานชายประจำโครงการเพศชายมีค่าเฉลี่ยของผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ ( $M = 3.40, SD = 0.89$ ) สูงกว่าพนักงานชายประจำโครงการเพศหญิง ( $M = 3.36, SD = 1.09$ )  $t(184) = 0.24, p < 0.05$ . และพบว่าค่าเฉลี่ยตัวแปรการปั้นสรรงาน ค่าเฉลี่ยตัวแปรชื่อเรียกร่องจากงาน และค่าเฉลี่ยตัวแปรทรัพยากรในงาน จำแนกตามเพศของพนักงานชายประจำโครงการ พบว่ามีค่าเฉลี่ยไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

### 1.2.2 การวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยตัวแปร จำแนกตามอายุ

ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยตัวแปรผลการปฏิบัติงาน ค่าเฉลี่ยตัวแปรการปั้นสรรงาน ค่าเฉลี่ยตัวแปรชื่อเรียกร่องจากงาน และค่าเฉลี่ยตัวแปรทรัพยากรในงานของพนักงานชายประจำโครงการจำแนกตามอายุ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

### 1.2.3 การวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยตัวแปร จำแนกตามวุฒิการศึกษา สูงสุด

ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยการรับรู้ของพนักงานขายประจำโครงการต่อพฤติกรรมการปั่นสรรงาน จำแนกตามวุฒิการศึกษาสูงสุดพบว่า วุฒิการศึกษาสูงสุดของพนักงานขายประจำโครงการมีค่าเฉลี่ยการรับรู้ต่อพฤติกรรมการปั่นสรรงานของตนเองแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยพบว่าพนักงานขายประจำโครงการที่จบการวุฒิมัธยมศึกษาปริญญาตรีมีค่าเฉลี่ยของพฤติกรรมการปั่นสรรงานด้านการลดข้อเรียกร้องจากงาน ( $M = 3.43, SD = 1.08$ ) สูงกว่าพนักงานขายประจำโครงการจบการวุฒิมัธยมศึกษาปริญญาโท ( $M = 3.34, SD = 0.65$ )  $t(184) = 0.28, p < 0.05$  และพบว่าค่าเฉลี่ยตัวแปรผลการปฏิบัติงาน ค่าเฉลี่ยตัวแปรข้อเรียกร้องจากงาน และค่าเฉลี่ยตัวแปรทรัพยากรในงาน จำแนกตามวุฒิการศึกษาสูงสุดของพนักงานขายประจำโครงการ พบว่ามีค่าเฉลี่ยไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

### 1.2.4 การวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยตัวแปร จำแนกตามอายุในที่ ทำงานปัจจุบัน

ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยตัวแปรผลการปฏิบัติงาน ค่าเฉลี่ยตัวแปรการปั่นสรรงาน ค่าเฉลี่ยตัวแปรข้อเรียกร้องจากงาน และค่าเฉลี่ยตัวแปรทรัพยากรในงานของพนักงานขายประจำโครงการจำแนกตามอายุในที่ทำงานปัจจุบัน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

### 1.2.5 การวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยตัวแปร จำแนกตามตำแหน่งงาน

ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยการรับรู้ของพนักงานขายประจำโครงการต่อผลการปฏิบัติงานของตนเองและพฤติกรรมการปั่นสรรงาน จำแนกตามตำแหน่งงานพบว่า ตำแหน่งงานของพนักงานขายประจำโครงการมีค่าเฉลี่ยการรับรู้ต่อผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรมการปั่นสรรงานของตนเองแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยพบว่าพนักงานขายประจำโครงการในตำแหน่งงานระดับผู้จัดการมีค่าเฉลี่ยของผลการปฏิบัติงานตามการปรับตัวได้ ( $M = 4.17, SD = 0.85$ ) สูงกว่าพนักงานขายประจำโครงการระดับพนักงาน ( $M = 3.35, SD = 1.07$ )  $F(3, 182) = 2.87, p < 0.05$  และพบว่า พนักงานขายประจำโครงการในตำแหน่งงานระดับผู้จัดการมีค่าเฉลี่ยของพฤติกรรมการปั่นสรรงานด้านการแสวงหาความท้าทาย ( $M = 3.91, SD = 0.77$ ) สูงกว่าพนักงานขายประจำโครงการระดับอาวุโส ( $M = 3.14, SD = 1.00$ )

$F(3, 182) = 2.87, p < 0.05$  และพนักงานขายประจำโครงการในตำแหน่งงานระดับหัวหน้างานมีค่าเฉลี่ยของพฤติกรรมการปั่นสรรงานด้านการลดข้อเรียกร้องจากงาน ( $M = 3.75, SD = 0.94$ ) สูงกว่าพนักงานขายประจำโครงการระดับอาวุโส ( $M = 3.09, SD = 1.12$ )  $F(3, 182) = 2.92, p < 0.05$  และพบว่าค่าเฉลี่ยตัวแปรข้อเรียกร้องจากงาน และค่าเฉลี่ยตัวแปรทรัพยากรในงาน จำแนกตามตำแหน่งงานของพนักงานขายประจำโครงการ พบว่ามีค่าเฉลี่ยไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

### 1.2.6 การวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยตัวแปร จำแนกตามแผนก

ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยการรับรู้ของพนักงานขายประจำโครงการต่อพฤติกรรมการปั่นสรรงาน จำแนกตามแผนกพบว่า แผนกของพนักงานขายประจำโครงการมีค่าเฉลี่ยการรับรู้ต่อพฤติกรรมการปั่นสรรงานของตนเองแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยพบว่าพนักงานขายประจำโครงการในแผนกธุรกิจบ้านจัดสรรมีค่าเฉลี่ยของพฤติกรรมการปั่นสรรงานด้านการลดข้อเรียกร้องจากงาน ( $M = 3.89, SD = 0.89$ ) สูงกว่าพนักงานขายประจำโครงการในแผนกธุรกิจคอนโดมิเนียม 1 ( $M = 3.08, SD = 1.07$ )  $F(4, 181) = 3.11, p < 0.05$  และพบว่าค่าเฉลี่ยตัวแปรผลการปฏิบัติงาน ค่าเฉลี่ยตัวแปรข้อเรียกร้องจากงาน และค่าเฉลี่ยตัวแปรทรัพยากรในงาน จำแนกตามแผนกของพนักงานขายประจำโครงการ พบว่ามีค่าเฉลี่ยไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 21 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของตัวแปรในโมเดล จำแนกตามภูมิภาค

ตัวแปร	ผลการปฏิบัติงาน						การปั่นสรรงาน								
	TP		CP		AP		SSTRUC		SSO		SC		RD		
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	
<b>เพศ</b>															
ชาย	3.40	0.89	3.57	0.96	3.53	1.02	3.62	0.81	3.41	1.18	3.53	0.87	3.79	1.03	
หญิง	3.36	1.09	3.43	1.00	3.45	1.11	3.43	0.96	3.20	1.15	3.37	1.01	3.32	1.04	
<b>อายุ</b>															
26 – 30 ปี	3.31	1.14	3.36	1.06	3.48	1.02	3.41	0.89	3.19	1.15	3.35	0.84	3.50	1.03	
31 – 35 ปี	3.31	1.06	3.49	1.00	3.48	1.15	3.44	0.97	3.30	1.20	3.40	1.06	3.42	1.09	
36 – 40 ปี	3.63	0.82	3.48	0.90	3.44	1.05	3.59	0.87	3.26	1.11	3.47	0.99	3.32	1.00	
41 – 45 ปี	3.42	1.16	3.44	0.67	3.40	1.14	3.73	1.10	2.60	0.72	3.80	0.97	3.25	1.11	
มากกว่า 45 ปีขึ้นไป	4.17	0.00	4.83	0.00	2.60	0.00	4.40	0.00	3.40	0.00	2.80	0.00	3.33	0.00	

<b>วุฒิการศึกษาสูงสุด</b>														
ปริญญาตรี	3.37	1.06	3.46	1.01	3.39	1.06	3.50	0.93	3.25	1.17	3.43	0.99	3.43	1.08
ปริญญาโท	3.39	0.85	3.39	0.68	3.49	1.39	3.20	0.85	3.17	1.06	3.19	0.96	3.34	0.65
<b>อายุในที่ทำงานปัจจุบัน</b>														
0-3 ปี	3.41	1.10	3.48	1.00	3.37	1.04	3.47	0.89	3.21	1.17	3.40	0.91	3.48	1.00
3-6 ปี	3.32	1.04	3.42	1.01	3.51	1.14	3.41	0.94	3.23	1.14	3.35	1.05	3.39	1.12
6-9 ปี	3.50	0.92	3.30	0.92	3.73	1.16	3.64	1.10	3.21	1.26	3.60	1.04	3.21	1.15
มากกว่า 9 ปี	3.23	0.60	4.10	0.56	3.60	0.70	4.08	0.83	4.00	0.73	3.88	1.00	3.50	0.39
<b>ตำแหน่งงาน</b>														
ระดับ พนักงาน	3.44	1.03	3.45	1.00	3.35	1.07	3.43	0.90	3.20	1.17	3.46	0.96	3.51	1.03
ระดับอาวุโส	3.13	1.09	3.32	1.04	3.38	1.13	3.39	1.01	3.08	1.23	3.14	1.00	3.09	1.12
ระดับหัวหน้า งาน	3.46	0.95	3.53	0.90	3.70	1.04	3.63	0.85	3.71	0.95	3.53	1.01	3.75	0.94
ระดับผู้จัดการ	3.68	1.05	3.96	0.72	4.17	0.85	3.77	0.95	3.30	0.97	3.91	0.77	3.49	0.89
<b>แผนก</b>														
กลุ่มธุรกิจ คอนโดมิเนียม 1	3.16	1.09	3.25	0.98	3.36	1.05	3.43	1.01	3.05	1.15	3.24	1.04	3.08	1.07
กลุ่มธุรกิจ คอนโดมิเนียม 2	3.34	1.03	3.60	1.04	3.37	1.18	3.51	0.94	3.16	1.27	3.50	1.00	3.40	1.05
กลุ่มธุรกิจ บ้านจัดสรร	3.47	1.08	3.36	0.93	3.57	0.98	3.41	0.89	3.24	1.10	3.46	0.94	3.89	0.89
กลุ่มธุรกิจ ตัวแทนขาย	3.68	1.11	3.26	1.10	3.59	1.06	3.40	1.00	3.09	1.02	3.34	1.07	3.42	0.89
กลุ่มธุรกิจ ตัวแทนขาย ฝ่าย ต่างประเทศ	3.48	0.955	3.71	0.90	3.58	1.12	3.55	0.85	3.63	1.07	3.50	0.91	3.56	1.08

ตาราง 22 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของตัวแปรในโมเดล จำแนกตามภูมิภาค (ต่อ)

ตัวแปร	ข้อเรียกร้องจากงาน				ทรัพยากรในงาน			
	WP		EMD		JA		FB	
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD
<b>เพศ</b>								
ชาย	3.49	0.93	3.43	0.67	3.64	0.81	3.49	0.86
หญิง	3.40	0.85	3.46	0.69	3.45	0.84	3.40	0.89
<b>อายุ</b>								
26 – 30 ปี	3.42	0.94	3.52	0.70	3.63	0.83	3.59	0.98
31 – 35 ปี	3.44	0.85	3.47	0.67	3.48	0.79	3.40	0.79
36 – 40 ปี	3.38	0.86	3.36	0.67	3.30	0.87	3.18	0.87
41 – 45 ปี	3.25	0.68	3.17	0.91	3.38	1.40	3.37	1.28
มากกว่า 45 ปี	3.00	0.00	3.25	0.00	4.00	0.00	4.00	0.00
<b>ขึ้นไป</b>								
<b>วุฒิการศึกษาสูงสุด</b>								
ปริญญาตรี	3.42	0.88	3.49	0.69	3.48	0.82	3.41	0.87
ปริญญาโท	3.33	0.77	3.07	0.57	3.58	1.03	3.51	1.08
<b>อายุในที่ทำงานปัจจุบัน</b>								
0 – 3 ปี	3.41	0.95	3.43	0.64	3.64	0.79	3.55	0.85
3– 6 ปี	3.48	0.82	3.49	0.70	3.34	0.87	3.34	0.87
6– 9 ปี	3.18	0.81	3.28	0.85	3.66	0.80	3.10	1.07
มากกว่า 9 ปี	3.05	0.20	3.75	0.78	3.40	0.94	3.56	1.01
<b>ตำแหน่งงาน</b>								
ระดับพนักงาน	3.42	0.91	3.47	0.69	3.56	0.89	3.50	0.91
ระดับอาวุโส	3.53	0.72	3.51	0.66	3.42	0.72	3.33	0.81
ระดับหัวหน้างาน	3.36	0.90	3.28	0.70	3.48	0.97	3.38	0.78
ระดับผู้จัดการ	3.05	1.01	3.45	0.71	3.34	0.67	3.37	1.14
<b>แผนก</b>								
กลุ่มธุรกิจ	3.31	0.80	3.49	0.69	3.57	0.82	3.39	0.90
คอนโดมิเนียม 1								
กลุ่มธุรกิจ	3.41	0.83	3.45	0.78	3.29	0.85	3.53	0.88
คอนโดมิเนียม 2								
กลุ่มธุรกิจบ้านจัดสรร	3.62	1.03	3.48	0.59	3.72	0.69	3.40	0.74
กลุ่มธุรกิจตัวแทน	3.32	0.78	3.31	0.70	3.34	1.03	3.31	0.89
ชาย								
กลุ่มธุรกิจตัวแทน	3.47	0.92	3.46	0.64	3.51	0.83	3.40	0.97
ชายฝ่ายต่างประเทศ								



### 1.3 การวิเคราะห์ค่าสถิติบรรยายของตัวแปรวิจัย

การวิเคราะห์ค่าสถิติบรรยายของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายประจำโครงการ ธุรกิจสังหาริมทรัพย์ โดยมีการบันทึกรวบรวมเป็นตัวแปรส่งผ่าน ประกอบด้วยตัวแปรแฝง 4 ตัว ได้แก่ ผลการปฏิบัติงาน การบันทึกรวบรวมข้อเรียกร้องจากงานและทรัพยากรในงาน ตัวแปรแฝงทั้งหมดวัดจากตัวแปรสังเกตได้ 11 ตัวแปร ตัวแปรผลการปฏิบัติงาน วัดจากตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร ได้แก่ ผลการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ผลการปฏิบัติงานตามสถานการณ์ และผลการปฏิบัติงานตามการปรับตัวได้ ตัวแปรการบันทึกรวบรวม วัดจากตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัวแปร ได้แก่ การเพิ่มทรัพยากรในงานด้านโครงสร้าง การเพิ่มทรัพยากรในงานด้านสังคม การเพิ่มข้อเรียกร้องด้านความท้าทาย และการลดข้อเรียกร้องที่ขัดขวางการทำงาน ตัวแปรข้อเรียกร้องจากงาน วัดจากตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัวแปร ได้แก่ ความกดดันในงาน และข้อเรียกร้องจากงานด้านอารมณ์ ตัวแปรทรัพยากรในงาน วัดจากตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัวแปร ได้แก่ ความมีอิสระในการทำงาน และข้อมูลย้อนกลับจากการทำงาน

ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ค่าสถิติบรรยายที่ประกอบด้วย ค่าเฉลี่ย (mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (C.V.) ค่าสูงสุด (max) ค่าต่ำสุด (min) เพื่อให้เห็นลักษณะของการแจกแจงและการกระจายของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย โดยตัวแปรทั้งหมดกำหนดให้เป็นตัวแปรต่อเนื่องได้จากแบบสอบถามแบบประมาณค่า 5 ระดับ ตลอดจนการวิเคราะห์ค่าความเบ้ (Sk) ความโด่ง (Ku) ซึ่งเป็นค่าที่แสดงลักษณะการแจกแจงความถี่ของข้อมูลว่ามีการแจกแจงแตกต่างจากโค้งปกติหรือไม่

ตัวแปรส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.24 - 3.49 เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) อยู่ระหว่าง 0.68 - 1.15 โดยลักษณะการแจกแจงข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างพิจารณาจากค่าความเบ้ (Sk) พบว่ามีค่าอยู่ในช่วง -.312 ถึง .011 ซึ่งมีค่าไม่เกิน  $\pm 2$  ถือว่าอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ที่ระดับความเชื่อมั่น .05 (J. F. Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2006) และจากการพิจารณาค่าความโด่ง (Ku) ของตัวแปรต่างๆ พบว่ามีค่าอยู่ในช่วง -.888 ถึง .021 ซึ่งมีค่าไม่เกิน  $\pm 2$  ถือว่าอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ที่ (Kline & Seffah, 2005) แสดงว่าข้อมูลมีการกระจายแบบปกติ (Normality) และค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (C.V.) อยู่ระหว่าง 19.71 - 35.49 พบว่ามี การกระจายของข้อมูลไม่มากแสดงว่าข้อมูลที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างไม่แตกต่างกันภายในกลุ่ม รายละเอียดดังตารางที่ 23

ตาราง 23 ตารางวิเคราะห์ค่าสถิติบรรยายของตัวแปรวิจัยของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงาน

ตัวแปร	ค่าสถิติของกลุ่มตัวอย่าง							
	Mean	ระดับ	SD	C.V. %	Min	Max	Sk	Ku
<b>ผลการปฏิบัติงาน</b>								
ผลการปฏิบัติงานตาม ภาระหน้าที่	3.37	ปาน กลาง	1.05	31.15	1.00	5.00	-.169	-.888
ผลการปฏิบัติงานตาม สถานการณ์	3.45	ปาน กลาง	0.99	28.68	1.00	5.00	-.249	-.624
ผลการปฏิบัติงานตามการ ปรับตัวได้	3.46	ปาน กลาง	1.09	31.50	1.00	5.00	-.312	-.702
<b>การbinsรงาน</b>								
การเพิ่มทรัพยากรในงานด้าน โครงสร้าง	3.47	ปาน กลาง	0.93	26.80	1.00	5.00	-.227	-.262
การเพิ่มทรัพยากรในงานด้าน สังคม	3.24	ปาน กลาง	1.15	35.49	1.00	5.00	-.021	-1.16
การเพิ่มข้อเรียกร้องด้านความ ท้าทาย	3.40	ปาน กลาง	0.98	28.82	1.00	5.00	-.228	-.539
การลดข้อเรียกร้องที่ขัดขวาง การทำงาน	3.42	ปาน กลาง	1.05	30.70	1.00	5.00	-.125	-.863
<b>ข้อเรียกร้องจากงาน</b>								
ความกดดันในงาน	3.41	ปาน กลาง	0.87	25.51	1.00	5.00	-.296	.021
ข้อเรียกร้องจากงานด้าน อารมณ์	3.45	ปาน กลาง	0.68	19.71	1.88	5.00	.011	-.498
<b>ทรัพยากรในงาน</b>								
ความมีอิสระในการทำงาน	3.49	ปาน กลาง	0.84	24.06	1.00	5.00	-.223	-.272
ข้อมูลป้อนกลับจากการทำงาน	3.42	ปาน กลาง	0.88	25.73	1.00	5.00	-.196	-.484

เมื่อพิจารณาตัวแปรที่สังเกตได้ ทั้ง 11 ตัวแปร มีคะแนนเฉลี่ยเรียงลำดับได้ดังนี้ค่าเฉลี่ยความมีอิสระในการทำงาน (3.49) การเพิ่มทรัพยากรในงานด้านโครงสร้าง (3.47) ผลการปฏิบัติงานตามการปรับตัวได้ (3.46) ผลการปฏิบัติงานตามสถานการณ์ (3.45) ข้อเรียกร้องจากงานด้านอารมณ์ (3.45) การลดข้อเรียกร้องที่ขัดขวางการทำงาน (3.42) ข้อมูลป้อนกลับจากการทำงาน (3.42) ความกดดันในงาน (3.41) การเพิ่มข้อเรียกร้องด้านความท้าทาย (3.40) ผลการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ (3.37) และการเพิ่มทรัพยากรในงานด้านสังคม (3.24)

## 2. ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตที่ใช้ในการวิจัย

เมื่อพิจารณาเมทริกซ์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทุกตัวมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าอยู่ระหว่าง .02 ถึง .59 ตัวแปรทุกคู่เป็นความสัมพันธ์แบบมีทิศทางเดียวกัน คือ มีค่าความสัมพันธ์เป็นบวก ยกเว้นตัวแปรข้อเรียกร้องจากงานด้านอารมณ์และความมีอิสระในการทำงานที่พบว่ามีค่าความสัมพันธ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแบบทิศทางตรงกันข้าม คือ มีค่าความสัมพันธ์เป็นลบ

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ของผลการปฏิบัติงาน (JP) ได้แก่ ผลการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ (TP) ผลการปฏิบัติงานตามสถานการณ์ (CP) และผลการปฏิบัติงานตามการปรับตัวได้ (AP) มีความสัมพันธ์กันทางบวกมีค่าอยู่ระหว่าง 0.44-0.54 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทุกคู่

ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ของการปั่นสรรงาน (JC) ได้แก่ การเพิ่มทรัพยากรในงานด้านโครงสร้าง (SSTRUC) การเพิ่มทรัพยากรในงานด้านสังคม (SSO) การเพิ่มข้อเรียกร้องด้านความท้าทาย (SC) และการลดข้อเรียกร้องที่ขัดขวางการทำงาน (RD) มีความสัมพันธ์กันทางบวกมีค่าอยู่ระหว่าง 0.46-0.59 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทุกคู่ ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ของข้อเรียกร้องจากงาน (JD) ได้แก่ ความกดดันในงาน (WP) และข้อเรียกร้องจากงานด้านอารมณ์ (EMD) มีความสัมพันธ์กันทางบวกมีค่าอยู่ที่ 0.47 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ของทรัพยากรในงาน (JR) ได้แก่ ความมีอิสระในการทำงาน (JA) ข้อมูลป้อนกลับจากการทำงาน (FB) มีความสัมพันธ์กันทางบวกมีค่าอยู่ที่ 0.40 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 รายละเอียดดังตารางที่ 24

ตาราง 24 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรที่สังเกตได้

ตัวแปร	TP	CP	AP	SSTRUC	SSO	SC	RD	WP	EMD	JA	FB
TP	1										
CP	.54**	1									
AP	.44**	.50**	1								
SSTRUC	.34**	.39**	.33**	1							
SSO	.36**	.35**	.34**	.46**	1						
SC	.37**	.39**	.40**	.51**	.58**	1					
RD	.33**	.33**	.35**	.47**	.56**	.59**	1				
WP	.14**	.14**	.02**	.19**	.20**	.19**	.25**	1			
EMD	.13**	.16**	.24**	.24**	.28**	.35**	.27**	.47**	1		
JA	.10**	.23**	.08**	.19**	.20**	.18**	.27**	.06**	-0.00	1	
FB	.04**	.14**	.03**	.24**	.19**	.27**	.21**	.04**	.06**	.40**	1
Mean	3.37	3.34	3.46	3.47	3.24	3.40	3.42	3.41	3.45	3.49	3.42
SD	1.05	0.99	1.09	0.93	1.15	0.98	1.05	0.87	0.68	0.84	0.88

\*\* p&lt;.01

### 3. ผลการตรวจสอบความตรงโมเดลการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์

การวิเคราะห์ข้อมูลในตอนนี้เป็นการวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบโมเดลการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์รายละเอียดของผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีดังนี้

โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายประจำโครงการ ธุรกิจสังหาริมทรัพย์ โดยมีการปั่นสรรงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้ในการวิเคราะห์ครั้งนี้ จำนวน 11 ตัวแปร ผลการทดสอบความสอดคล้องของโมเดลการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาจากค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ได้แก่ ค่าไค-สแควร์ ( $\chi^2 = 36.58$ ) องศาอิสระ (df=38) ค่าไค-สแควร์สัมพันธ์ ( $\chi^2 / df = 0.96$ ) ความน่าจะเป็น (P-Value = 0.53) นั่นคือ ค่าไค-สแควร์ แตกต่างจากศูนย์อย่างไม่มีนัยสำคัญ แสดงว่ายอมรับสมมติฐานที่ว่า โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายประจำโครงการ ธุรกิจสังหาริมทรัพย์ โดยมีการปั่นสรรงานเป็นตัวแปรส่งผ่านที่พัฒนาขึ้นสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ ค่าดัชนีรากที่สองของความคลาดเคลื่อนในการประมาณ (RMSEA = 0.00) ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 ค่าดัชนีวัดระดับความเหมาะสมพอดีเชิงเปรียบเทียบ (CFI = 1.00) และค่าดัชนีวัดระดับความเหมาะสมไม่อิงเกณฑ์ (TLI = 1.00) ซึ่งมีค่าเข้าใกล้ 1 และค่าดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยของส่วนที่เหลือใน

รูปคะแนนมาตรฐาน (SRMR = 0.03) ซึ่งเข้าใกล้ศูนย์ เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ( $R^2$ ) ของสมการโครงสร้างตัวแปร พบว่ามีค่าเท่ากับ .47 แสดงว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และตัวแปรทั้งหมดในโมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนของผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายประจำโครงการได้ร้อยละ 47.80

ผลการวิเคราะห์อิทธิพลโดยรวม อิทธิพลทางตรง และอิทธิพลทางอ้อมของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายประจำโครงการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ โดยมีการปั่นสรรงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน ดังแสดงในตารางที่ 25 และผลการวิเคราะห์ดังนี้

อิทธิพลของตัวแปรที่ส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงาน พบว่าข้อเรียกร้องจากงานทั้งความกดดันในงาน ข้อเรียกร้องจากงานด้านอารมณ์ มีอิทธิพลโดยรวม (total effect) ต่อผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $\beta = 0.28, p < .01$ ) โดยมีอิทธิพลทางตรง (direct effect) เชิงลบต่อผลการปฏิบัติงานอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ( $\beta = -0.07, p = .59$ ) (ปฏิเสธสมมติฐาน 2 ที่ว่า ข้อเรียกร้องจากงานมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายประจำโครงการ) และเป็นอิทธิพลทางอ้อม (indirect effect) ผ่านการปั่นสรรงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $\beta = 0.35, p < .01$ ) โดยอิทธิพลทางอ้อมที่เกิดขึ้น พบว่าข้อเรียกร้องจากงานมีค่าอิทธิพลต่อการปั่นสรรงาน ( $\beta = 0.45, p < .01$ ) และการปั่นสรรงานมีค่าอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน ( $\beta = 0.76, p < .01$ ) (สนับสนุนสมมติฐาน 3 ที่ว่าข้อเรียกร้องจากงานมีอิทธิพลทางอ้อมต่อระดับผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายประจำโครงการโดยมีการปั่นสรรงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน) แสดงว่าข้อเรียกร้องจากงานทั้งความกดดันในงานและข้อเรียกร้องจากงานด้านอารมณ์ส่งผลทำให้พนักงานแสดงพฤติกรรม การปั่นสรรงาน และการที่พนักงานมีพฤติกรรมการปั่นสรรงานก็จะส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ในส่วนอิทธิพลของตัวแปรทรัพยากรในงาน พบว่าทรัพยากรในงานทั้งความมีอิสระในงานและข้อมูลป้อนกลับจากการทำงาน มีอิทธิพลโดยรวมต่อผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $\beta = 0.24, p < .01$ ) โดยเป็นอิทธิพลทางตรงเชิงลบต่อผลการปฏิบัติงานอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ( $\beta = -0.10, p = .50$ ) (ปฏิเสธสมมติฐาน 4 ที่ว่า ทรัพยากรในงานมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายประจำโครงการ) และเป็นอิทธิพลทางอ้อมผ่านการปั่นสรรงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $\beta = 0.34, p < .01$ ) โดยอิทธิพลทางอ้อมที่เกิดขึ้น ทรัพยากรในงานมีค่าอิทธิพลทางอ้อมต่อการปั่นสรรงาน ( $\beta = 0.44, p < .01$ ) และการปั่นสรรงานมีค่าอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน ( $\beta = 0.76, p < .01$ ) (สนับสนุนสมมติฐาน 5 ที่ว่าทรัพยากรในงานมีอิทธิพล

ทางอ้อมต่อระดับผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายประจำโครงการโดยมีการปั่นสรรงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน) แสดงว่าทรัพยากรในงานทั้งความมีอิสระในงานและข้อมูลป้อนกลับจากการทำงานส่งผลทำให้พนักงานแสดงพฤติกรรมการทำงาน และการที่พนักงานมีพฤติกรรมการทำงานก็จะส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ในส่วนผลการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรการปั่นสรรงานที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน พบว่าการปั่นสรรงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $\beta = 0.76, p < .01$ ) (สนับสนุนสมมติฐาน 1 ที่ว่า การปั่นสรรงานมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายประจำโครงการ) และในส่วนอิทธิพลการส่งผ่านของตัวแปรการปั่นสรรงาน พบว่าการปั่นสรรงานเป็นตัวแปรส่งผ่านที่อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างข้อเรียกร้องจากงานและทรัพยากรในงานที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน ในรูปแบบการเป็นตัวแปรส่งผ่านที่สมบูรณ์ (Fully Mediator) จากการวิเคราะห์เพื่อหาอิทธิพลของตัวแปรส่งผ่านด้วยวิธีบูทสตรปปิง (Bootstrapping) เพื่อยืนยันค่าอิทธิพลทางอ้อมผ่านตัวแปรส่งผ่าน พบว่าการรับรู้ข้อเรียกร้องจากงานมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานโดยมีการปั่นสรรงานเป็นตัวแปรส่งผ่านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (coeff = 0.35, CI = [0.11, 0.59]) แสดงว่าการปั่นสรรงานเป็นตัวแปรส่งผ่านที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างข้อเรียกร้องจากงานและผลการปฏิบัติงาน และในส่วนของการรับรู้ทรัพยากรในงานมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานโดยมีการปั่นสรรงานเป็นตัวแปรส่งผ่านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (coeff = 0.34, CI = [0.08, 0.59]) แสดงว่าการปั่นสรรงานเป็นตัวแปรส่งผ่านที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรในงานและผลการปฏิบัติงานด้วยเช่นกัน

ตาราง 25 แสดงผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง และอิทธิพลทางอ้อมของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ

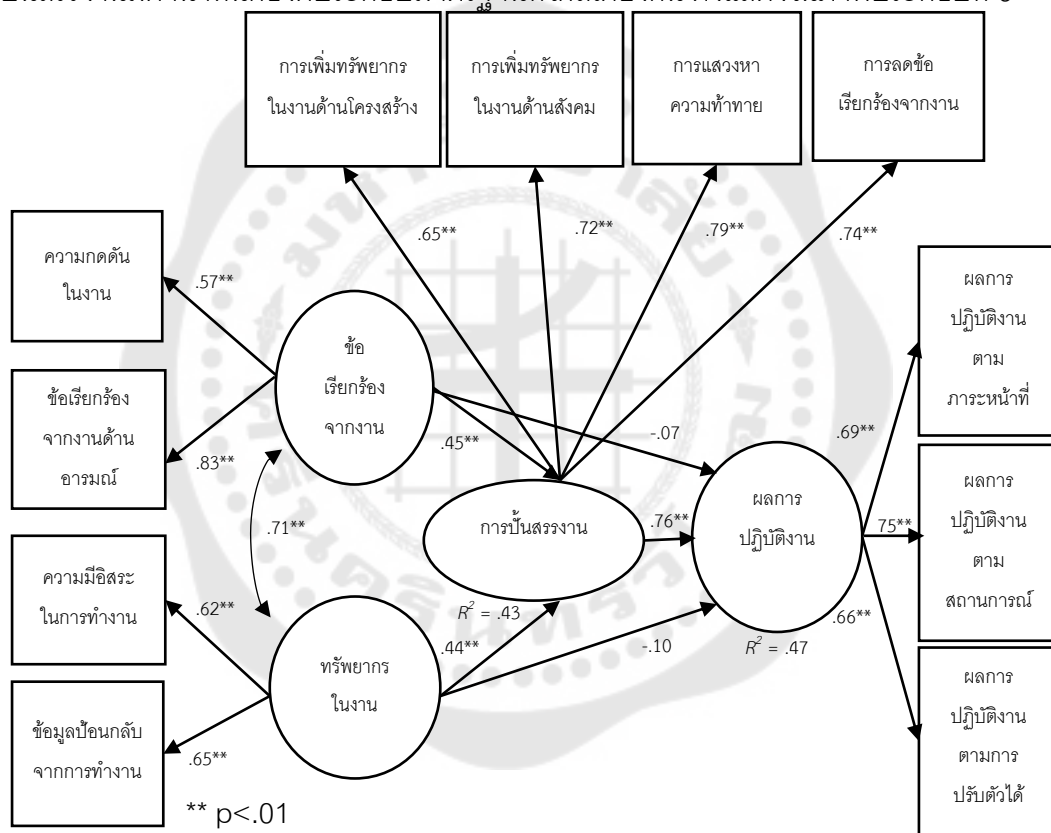
ตัวแปรปัจจัย	อิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน			อิทธิพลต่อผลการปั่นสรรงาน		
	DE	IE	TE	DE	IE	TE
ข้อเรียกร้องจากงาน	-0.07	0.35**	0.28**	0.45**	-	0.45**
ทรัพยากรในงาน	-0.10	0.34**	0.24**	0.44**	-	0.44**
การปั่นสรรงาน	0.76**	-	0.76**	-	-	-
$R^2$	0.47**			0.43**		

\*\*  $p < .01$

DE หมายถึง อิทธิพลทางตรง; IE หมายถึง อิทธิพลทางอ้อม; TE หมายถึง อิทธิพลรวม



เมื่อพิจารณาถึงผลการวิเคราะห์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานในแต่ละตัวแปรแฝงที่เกิดขึ้น จะเห็นได้ว่าในบริบทของพนักงานขาย ตัวแปรข้อเรียกร้องจากงานโดยเฉพาะตัวแปรข้อเรียกร้องจากงานด้านอารมณ์มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานสูงกว่าความกดดันในงานถึง 1.4 เท่า แสดงให้เห็นว่าในการทำงานของพนักงานขาย ข้อเรียกร้องจากงานด้านอารมณ์มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานมากกว่าความกดดันในงาน ในส่วนของตัวแปรผลการปฏิบัติงาน พบว่าตัวแปรผลการปฏิบัติงานตามสถานการณ์มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมากกว่าผลการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่และการปรับตัว และในส่วนของตัวแปรทรัพยากรในงานและการป้อนสรรงานมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานที่ใกล้เคียงกัน ดังแสดงในภาพประกอบที่ 9



ภาพประกอบ 9 แสดงผลการทดสอบความสอดคล้องโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายประจำโครงการธุรกิจจอสังหาริมทรัพย์ โดยมีการป้อนสรรงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

งานวิจัยชิ้นนี้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณวัตถุประสงค์ในการวิจัยคือเพื่อศึกษาอิทธิพลเชิงสาเหตุของโมเดลผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายประจำโครงการ โดยมีการปั่นสรรงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน

ประชากร คือ พนักงานขายประจำโครงการ หน่วยธุรกิจคอนโดมิเนียมและบ้านจัดสรร บริษัท อสังหาริมทรัพย์แห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยมีลักษณะงานในการนำเสนอขายสินค้าและบริการให้แก่ลูกค้าผ่านการให้ข้อมูลที่ถูกต้อง แม่นยำ เน้นการปิดการขายตามเป้าหมายที่กำหนด รวมทั้งการเป็นผู้ติดต่อประสานงานระหว่างลูกค้าและบุคคลอื่นเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด รวมจำนวนประชากร 211 คน

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยคือ พนักงานขายประจำโครงการ หน่วยธุรกิจคอนโดมิเนียมและบ้านจัดสรรของบริษัทอสังหาริมทรัพย์ ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยผู้วิจัยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างในการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างเชิงเส้น (Structural Equation Modelling: SEM) เพื่อประมาณค่าพารามิเตอร์ ตามสูตรของ Kline (1988, as cited in J. Wang and Wang (2019) ที่ได้กล่าวว่า จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมกับการใช้สถิติการวิเคราะห์พหุตัวแปรควรมีอย่างน้อย 10-20 เท่าของตัวแปรสังเกตได้ ซึ่งในการวิจัยนี้ผู้วิจัยกำหนดขนาดตัวอย่างที่ 15 เท่าของตัวแปรสังเกตได้ โดยงานวิจัยครั้งนี้มีตัวแปรที่สังเกตได้จำนวน 11 ตัวแปร ดังนั้น ขนาดของตัวอย่างที่เหมาะสมจึงควรมีอย่างน้อย 165 คน และเพื่อป้องกันการขาดหายของข้อมูลไม่เกินร้อยละ 10 ของจำนวนขั้นต่ำคือ 17 คน ผู้วิจัยจึงกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 211 คน โดยผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามรูปแบบเอกสารสมบูรณ์ฉบับออนไลน์ครบทุกชุด จำนวน 211 ชุดเพื่อทำการเก็บแบบสอบถามและได้ข้อมูลแบบสอบถามตอบกลับฉบับสมบูรณ์จากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 186 ชุด และผู้วิจัยสุ่มตัวอย่างจากหน่วยงานของแต่ละกลุ่มธุรกิจ วิธีการสุ่มตัวอย่างชั้นภูมิแบบสัดส่วน (stratified random sampling)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ประกอบด้วย 5 ส่วน ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนที่ 2 แบบวัดผลการปฏิบัติงาน ตามแนวคิดของ Borman and Motowidlo (1993) และ Pulakos et al. (2000) จำนวน

17 ข้อ ส่วนที่ 3 แบบวัดการปั้นสรรงาน ตามแนวคิดของ Tims et al. (2012) จำนวน 21 ข้อ ส่วนที่ 4 แบบวัดข้อเรียกร้องจากงาน ตามแนวคิดของ Karasek Jr (1979), Bakker et al. (2003); (Zapf et al., 1999) จำนวน 12 ข้อ และส่วนที่ 5 แบบวัดทรัพยากรในงาน ตามแนวคิดของ Bakker and Demerouti (2007) และ Hackman and Oldham (1975) จำนวน 9 ข้อ มีค่าความตรงเชิงเนื้อหา (IOC) ที่ 1.00 มีค่าความเที่ยง (สัมประสิทธิ์ค่าแอลฟาครอนบาค) อยู่ระหว่าง 0.90 - 0.95 และ ความตรงเชิงโครงสร้างของทุกแบบวัดมีค่าดัชนีผ่านตามเกณฑ์ ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน ทั้งหมดมีค่าเป็นบวกขนาดระหว่าง 0.55 ถึง 0.85 ซึ่งมีค่ามากกว่า .50 J. Hair et al. (2010) แสดงให้เห็นถึงความตรงเชิงโครงสร้างในทุกแบบวัด

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากบริษัทอสังหาริมทรัพย์แห่งหนึ่ง โดยการแจกแบบสอบถามและแนบคำชี้แจงในการทำแบบสอบถามอย่างละเอียด เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามสามารถดำเนินการได้อย่างถูกต้อง ผู้วิจัยได้แจกแบบสอบถามในรูปแบบเอกสารสมบูรณ์ฉบับออนไลน์ตามจำนวนประชากร จำนวน 211 ชุด ได้ข้อมูลแบบสอบถามตอบกลับจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 186 ชุด คิดเป็นร้อยละ 88.15 โดยแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาเป็นแบบสอบถามที่มีข้อมูลครบถ้วนสมบูรณ์ทั้งหมด นำมาตรวจสอบความสมบูรณ์และความถูกต้องในการตอบแบบสอบถามและตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ แล้วนำคะแนนที่ได้มาวิเคราะห์ตามจุดประสงค์ของงานวิจัยที่กำหนดไว้โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ประกอบด้วย 1) การตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายประจำโครงการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ โดยมีการปั้นสรรงานเป็นตัวแปรส่งผ่านกับข้อมูลเชิงประจักษ์ 2) วิเคราะห์อิทธิพลตัวแปรส่งผ่านด้วยวิธีบูทสเตรปปิงเพื่อยืนยันค่าอิทธิพลทางอ้อม และ 3) การวิเคราะห์อิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายประจำโครงการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ โดยมีการปั้นสรรงานเป็นตัวแปรส่งผ่านตามหลักการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) ด้วยโปรแกรม MPlus

### สรุปผลการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานขายประจำโครงการ หน่วยธุรกิจคอนโดมิเนียม และบ้านจัดสรรของบริษัทอสังหาริมทรัพย์ ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวนทั้งสิ้น 186 คน ตัวอย่างส่วนมากเป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย ร้อยละ 78.5 ( $n = 146$ ) และ 21.5 ( $n = 40$ ) อยู่ในช่วงอายุ

31-35 ปี ร้อยละ 51.6 ( $n = 69$ ) รองลงมาเป็นช่วงอายุ 26-30 ปี ร้อยละ 28 ( $n = 52$ ) ส่วนใหญ่จบ การศึกษาวุฒิปริญญาตรีมากกว่าปริญญาโท ร้อยละ 91.9 ( $n = 171$ ) และ 8.1 ( $n = 15$ ) มีอายุการ ทำงานอยู่ในช่วง 3-6 ปี มากที่สุด ร้อยละ 45.2 ( $n = 84$ ) รองลงมาคืออายุการทำงานในช่วง 0-3 ปี ร้อยละ 44.6 ( $n = 83$ ) และส่วนใหญ่มีตำแหน่งเป็นระดับพนักงาน ร้อยละ 49.5 ( $n = 92$ ) รองลงมา เป็นระดับอาวุโส ร้อยละ 29.6 ( $n = 55$ ) โดยพนักงานชายประจำโครงการพนักงานชายมีพฤติกรรม ในการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง ( $M = 3.43, SD = .05$ ) พนักงานชายมีพฤติกรรมการบ่นสร รงานในระดับปานกลาง ( $M = 3.38, SD = .09$ ) พนักงานชายมีการรับรู้ถึงข้อเรียกร้องจากงานใน ระดับปานกลาง ( $M = 3.43, SD = .03$ ) และพนักงานชายมีการรับรู้ถึงทรัพยากรในงาน ในระดับ ปานกลาง ( $M = 3.45, SD = .05$ )

ในส่วนผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์การวิจัยหลักที่ได้กำหนดไว้เพื่อศึกษา อิทธิพลเชิงสาเหตุของโมเดลผลการปฏิบัติงานของพนักงานชายประจำโครงการ โดยมีการบ่นสร รงานเป็นตัวแปรส่งผ่านกับข้อมูลเชิงประจักษ์พบว่าโมเดลที่พัฒนาขึ้นมา มีความสอดคล้องกับ ข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในระดับที่ดีโดยพิจารณาจากค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบความสอดคล้องระหว่าง โมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ได้แก่  $\chi^2 = 36.58, df = 38, \chi^2/ df = 0.96, P\text{-Value} = 0.53, RMSEA = 0.00, CFI = 1.00, TLI = 1.00, SRMR = 0.03$  มีค่า สัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ( $R^2$ ) ของสมการโครงสร้างตัวแปร = .478 แสดงว่าตัวแปรในโมเดลการ วิจัยสามารถอธิบายผลการปฏิบัติงานของพนักงานชายประจำโครงการ (JP) ได้ร้อยละ 47.80

ผลการวิเคราะห์อิทธิพลโดยรวม อิทธิพลทางตรง และอิทธิพลทางอ้อมของโมเดล ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานของพนักงานชายประจำโครงการธุรกิจ อสังหาริมทรัพย์ โดยมีการบ่นสรงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน ผลการวิเคราะห์พบว่า

ข้อเรียกร้องจากงานทั้งความกดดันในงาน ข้อเรียกร้องจากงานด้านอารมณ์ มีอิทธิพล โดยรวม (total effect) ต่อผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $\beta = 0.28, p < .01$ ) โดย เป็นอิทธิพลทางตรง (direct effect) เชิงลบต่อผลการปฏิบัติงานอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ( $\beta = -0.07, p = .59$ ) และเป็นอิทธิพลทางอ้อม (indirect effect) ผ่านการบ่นสรงานอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติ ( $\beta = 0.35, p < .01$ ) โดยอิทธิพลทางอ้อมที่เกิดขึ้น ข้อเรียกร้องจากงานมีค่าอิทธิพลต่อ การบ่นสรงาน ( $\beta = 0.45, p < .01$ ) และการบ่นสรงานมีค่าอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน ( $\beta = 0.76, p < .01$ ) แสดงว่าข้อเรียกร้องจากงานทั้งความกดดันในงานและข้อเรียกร้องจากงานด้าน

อารมณ์ส่งผลทำให้พนักงานแสดงพฤติกรรมการปั่นสรรงาน และการที่พนักงานมีพฤติกรรมการปั่นสรรงานก็จะส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ในส่วนอิทธิพลของตัวแปรทรัพยากรในงาน พบว่าทรัพยากรในงานทั้งความมีอิสระในงาน และข้อมูลป้อนกลับจากการทำงาน มีอิทธิพลโดยรวมต่อผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $\beta = 0.24, p < .01$ ) โดยเป็นอิทธิพลทางตรงเชิงลบต่อผลการปฏิบัติงานอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ( $\beta = -0.10, p = .50$ ) และเป็นอิทธิพลทางอ้อมผ่านการปั่นสรรงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $\beta = 0.34, p < .01$ ) โดยอิทธิพลทางอ้อมที่เกิดขึ้น ทรัพยากรในงานมีค่าอิทธิพลทางอ้อมต่อการปั่นสรรงาน ( $\beta = 0.44, p < .01$ ) และการปั่นสรรงานมีค่าอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน ( $\beta = 0.76, p < .01$ ) แสดงว่าทรัพยากรในงานทั้งความมีอิสระในงานและข้อมูลป้อนกลับจากการทำงานส่งผลทำให้พนักงานแสดงพฤติกรรมการปั่นสรรงาน และการที่พนักงานมีพฤติกรรมการปั่นสรรงานก็จะส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ในส่วนอิทธิพลการส่งผ่านของตัวแปรการปั่นสรรงาน พบว่าการปั่นสรรงานเป็นตัวแปรส่งผ่านที่อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างข้อเรียกร้องจากงานและทรัพยากรในงานที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน ในรูปแบบการเป็นตัวแปรส่งผ่านที่สมบูรณ์ (Fully Mediator) จากการวิเคราะห์เพื่อหาอิทธิพลของตัวแปรส่งผ่านด้วยวิธีบูทสตรปปิง (Bootstrapping) เพื่อยืนยันค่าอิทธิพลทางอ้อมผ่านตัวแปรส่งผ่าน พบว่าการรับรู้ข้อเรียกร้องจากงานมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานโดยมีการปั่นสรรงานเป็นตัวแปรส่งผ่านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (coeff = 0.35, CI = [0.11, 0.59]) แสดงว่าการปั่นสรรงานเป็นตัวแปรส่งผ่านที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างข้อเรียกร้องจากงานและผลการปฏิบัติงาน และในส่วนของการรับรู้ทรัพยากรในงานมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานโดยมีการปั่นสรรงานเป็นตัวแปรส่งผ่านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (coeff = 0.34, CI = [0.08, 0.59]) แสดงว่าการปั่นสรรงานเป็นตัวแปรส่งผ่านที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรในงานและผลการปฏิบัติงานด้วยเช่นกัน

ตาราง 26 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน	ผลการทดสอบ สมมติฐาน
1. การปั้นสรรงานมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายประจำโครงการ	สนับสนุนสมมติฐาน
2. ข้อเรียกร้องจากงานมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายประจำโครงการ	ปฏิเสธสมมติฐาน
3. ข้อเรียกร้องจากงานมีอิทธิพลทางอ้อมต่อระดับผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายประจำโครงการโดยมีการปั้นสรรงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน	สนับสนุนสมมติฐาน
4. ทรัพยากรในงานมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายประจำโครงการ	ปฏิเสธสมมติฐาน
5. ทรัพยากรในงานมีอิทธิพลทางอ้อมต่อระดับผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายประจำโครงการโดยมีการปั้นสรรงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน	สนับสนุนสมมติฐาน

### อภิปรายผล

#### 1. ความสัมพันธ์ระหว่างข้อเรียกร้องจากงานและการปั้นสรรงานกับผลการปฏิบัติงาน

ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรข้อเรียกร้องจากงานและการปั้นสรรงานที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน พบว่าข้อเรียกร้องจากงานทั้งความกดดันในงานและข้อเรียกร้องจากงานด้านอารมณ์มีอิทธิพลโดยรวมต่อผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $\beta = 0.28, p < .01$ ) โดยเป็นอิทธิพลทางตรงเชิงลบต่อผลการปฏิบัติงานอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ( $\beta = -0.07, p = .59$ ) จึงเป็นการปฏิเสธสมมติฐาน 2 ที่ว่า ข้อเรียกร้องจากงานมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายประจำโครงการ เนื่องจากความสัมพันธ์ของข้อเรียกร้องจากงานที่มีต่อผลการปฏิบัติงานจะมีอิทธิพลเชิงบวกต่อเมื่อส่งผ่านตัวแปรการปั้นสรรงานที่เป็นตัวแปรส่งผ่านที่สมบูรณ์ ทำให้ข้อเรียกร้องจากงานทั้งความกดดันในงานและข้อเรียกร้องจากงานด้านอารมณ์มีอิทธิพลทางตรงเชิงลบต่อผลการปฏิบัติงานอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ กล่าวคือการรับรู้ข้อเรียกร้องจากงาน ทั้งความกดดันในงานและข้อเรียกร้องจากงานด้านอารมณ์มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายประจำโครงการในทิศทางลบ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของทั้ง 2



ตัวแปรเป็นไปในทิศทางตรงกันข้าม กล่าวคือหากพนักงานขายประจำโครงการที่มีการรับรู้ถึงความกดดันในงานและข้อเรียกร้องจากงานด้านอารมณ์สูงจะส่งผลให้มีผลการปฏิบัติงานที่ต่ำ เนื่องจากทั้งความกดดันในงานและข้อเรียกร้องจากงานด้านอารมณ์เป็นข้อเรียกร้องจากงานที่พนักงานขายมักต้องเผชิญในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ แสดงให้เห็นว่าข้อเรียกร้องจากงานจะส่งผลลัพท์ด้านพฤติกรรม เช่น ประสิทธิภาพการทำงานที่ลดลง ความสามารถในการควบคุมทำงานที่ลดลง ความอ่อนล้าในร่างกาย และนำไปสู่การด้อยค่าของความพยายามในการทำงาน ความเหนื่อยหน่ายในงานและส่งผลเสียต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานลดลงด้วย (Bakker et al., 2003; Demerouti et al., 2004) สอดคล้องกับแนวคิดของ Maslach et al. (2001) ที่ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความเหนื่อยหน่ายในงานไม่ว่าจะเป็นข้อเรียกร้องในงานที่มากเกินไป ทั้งในเรื่องปริมาณงาน ความกดดันในงาน ความขัดแย้งและความคลุมเครือของบทบาทหน้าที่ รวมทั้งคุณลักษณะงานที่ต้องติดต่อกับประชาชนกับบุคคลเป็นหลัก จะเป็นลักษณะงานที่มีข้อเรียกร้องจากงานด้านอารมณ์ที่สูงและต้องเผชิญมากกว่าอาชีพอื่น ซึ่งเป็นสาเหตุที่ก่อให้เกิดความเหนื่อยหน่ายในการทำงานและส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานที่แย่งได้

นอกจากนั้นงานวิจัยของ Tipu (2013) ที่ได้ศึกษาถึงอิทธิพลของการมีส่วนร่วมในงานและความเครียดในงานที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย พบว่าความเครียดที่เกิดจากความกดดันในงานทั้งเรื่องยอดขาย หัวหน้างานและลูกค้ามีความสัมพันธ์เชิงลบกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับความเชื่อมั่น .01 กล่าวคือหากพนักงานขายรู้สึกเครียดและมีความกดดันในงานด้านต่างๆสูง จะทำให้พนักงานขายเกิดความรู้สึกคับข้องใจ ลดความตั้งใจในกระบวนการขาย และเกิดความไม่เต็มใจในการปฏิบัติต่อลูกค้า ซึ่งความกดดันนี้จะส่งผลต่อประสิทธิภาพในงานของพนักงานขายที่ลดลงและพนักงานขายจะไม่สามารถบรรลุถึงเป้าหมายรายเดือนที่ตั้งไว้ได้ และสอดคล้องกับข้อค้นพบของ Jones, Chonko, Rangarajan, and Roberts (2007) ที่ศึกษาถึงข้อเรียกร้องจากงานทั้งภาระงานที่มากเกินไป ความกดดันในงาน ความรับผิดชอบเกินของเซตหน้าที่ ซึ่งเป็นข้อเรียกร้องจากงานที่พนักงานขายมักถูกคาดหวังทำให้พนักงานมักเผชิญกับความกดดันในงานและสภาวะทางอารมณ์ที่สูง ซึ่งข้อเรียกร้องจากงานเหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อทัศนคติในการทำงาน ความตั้งใจลาออกและผลการปฏิบัติงานที่แย่งตามมา

อย่างไรก็ตามเมื่อศึกษาถึงผลการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรข้อเรียกร้องจากงานที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานผ่านการปรับสมการ ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าข้อเรียกร้องจากงานที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานเป็นอิทธิพลทางอ้อมผ่านการปรับสมการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $\beta$ )

= 0.35,  $p < .01$ ) โดยอิทธิพลทางอ้อมที่เกิดขึ้น ข้อเรียกร้องจากงานมีค่าอิทธิพลต่อการปั่นสรรงาน ( $\beta = 0.45, p < .01$ ) และการปั่นสรรงานมีค่าอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน ( $\beta = 0.76, p < .01$ ) จึงเป็นการสนับสนุนสมมติฐาน 3 ที่ว่าข้อเรียกร้องจากงานมีอิทธิพลทางอ้อมต่อระดับผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายประจำโครงการโดยมีการปั่นสรรงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน แสดงให้เห็นว่าพนักงานขายที่มีการรับรู้ข้อเรียกร้องจากงานทั้งความกดดันในงาน ข้อเรียกร้องจากงานด้านอารมณ์ที่สูงจะส่งผลให้เกิดพฤติกรรมการปั่นสรรงานที่สูง ซึ่งพฤติกรรมการปั่นสรรงานที่สูงก็จะส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานที่สูงด้วยเช่นกัน กล่าวคือหากพนักงานขายสามารถนำการรับรู้ข้อเรียกร้องจากงานทั้งความกดดันในงานและข้อเรียกร้องจากงานด้านอารมณ์ที่พนักงานขายต้องเผชิญในการทำงานมาปรับเปลี่ยนให้เกิดเป็นพฤติกรรมการปั่นสรรงานด้วยการนำข้อเรียกร้องจากงานที่เกิดขึ้นมาปรับปรุงลักษณะงานให้มีความเหมาะสมกับแต่ละบุคคล ลักษณะงาน และสร้างความสมดุลของข้อเรียกร้องจากงานของตนเอง ด้วยการใช้ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและกระบวนการทางความคิดในการลดข้อเรียกร้องจากงานไม่ว่าจะเป็นจากลูกค้า หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงานให้น้อยลงเพื่อนำไปสู่ประสิทธิภาพและความพึงพอใจในงาน ซึ่งพฤติกรรมเหล่านี้จะเป็นพฤติกรรมที่สามารถส่งผลต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายได้ ดังผลที่ปรากฏในการวิจัยครั้งนี้ซึ่งสอดคล้องกับข้อค้นพบของ Petrou, Demerouti, and Schaufeli (2015) ที่พบว่าพฤติกรรมการปั่นสรรงานทั้งการแสวงหาทรัพยากร การแสวงหาความท้าทายของพนักงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานที่สูงขึ้น รวมทั้งการลดความข้อเรียกร้องจากงานช่วยลดความอ่อนล้าในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้วยเช่นกัน

จากผลการวิจัยสามารถตอบถึงปัญหางานวิจัยที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับลักษณะของงานด้านข้อเรียกร้องจากงานที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานในบริบทพนักงานขายประจำโครงการทั้งความกดดันในงานและข้อเรียกร้องจากงานด้านอารมณ์ โดยผลการวิจัยพบว่าค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานปัจจัยด้านข้อเรียกร้องจากงานด้านอารมณ์เป็นองค์ประกอบที่มีค่าน้ำหนักมาตรฐานที่สูง ( $\beta = 0.83, p < .01$ ) ซึ่งแสดงความสอดคล้องของข้อเรียกร้องจากงานที่พนักงานขายประจำโครงการต้องเผชิญ แต่เมื่อพนักงานสามารถนำข้อเรียกร้องจากงานมาปรับเปลี่ยนให้เกิดพฤติกรรมการปั่นสรรงานก็จะส่งผลต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายได้สอดคล้องกับข้อค้นพบของ Nielsen and Abildgaard (2012) ที่กล่าวว่าพฤติกรรมการปั่นสรรงานในการลดข้อเรียกร้องจากงานซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับการลดการติดต่อกับผู้คนที่ไม่จำเป็น ไม่ว่าจะเป็นลูกค้า หัวหน้างานหรือเพื่อนร่วมงานก็จะเป็นส่วนช่วยในการลดข้อเรียกร้องจากงานด้านอารมณ์ที่พนักงานต้องเผชิญ รวมทั้งความขัดแย้งระหว่างบุคคลในที่ทำงานด้วย ซึ่งการปรับเปลี่ยน

พฤติกรรมในการลดข้อเรียกร้องจากงานเหล่านี้จะเป็นส่วนช่วยให้ประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานดีขึ้นได้ ซึ่งเป็นข้อเรียกร้องจากงานที่พนักงานมักต้องเผชิญในการทำงานอยู่เสมอ พนักงานขายต้องเผชิญกับการกดดันเรื่องยอดขาย การบริการลูกค้า การตอบสนองของความต้องการของทั้งหัวหน้างานและลูกค้าซึ่งทำให้เกิดภาวะทางอารมณ์กับตัวพนักงาน เนื่องจากความกดดันในงานทั้งทางด้านการเร่งยอดขาย รวมทั้งการบริการและตอบสนองความต้องการของลูกค้า จะเป็นตัวกระตุ้นให้พนักงานขายใช้กลยุทธ์ทางการขายเชิงรุกที่สร้างแรงกดดันให้แก่ลูกค้า ซึ่งอาจทำให้เกิดพฤติกรรมการนำเสนอขายที่บิดเบือน การเสนอขายผลิตภัณฑ์ที่เกินจริง รวมถึงการเร่งการตัดสินใจของลูกค้าที่เกินควร และจะส่งผลเสียระยะยาวต่อลูกค้าหรือแม้แต่พนักงานขายเองก็ตาม เนื่องจากเป็นพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดความรู้สึกรำคาญใจกับลูกค้ามากกว่าการตัดสินใจซื้อ (Zboja et al., 2015) ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะทำให้เกิดความความกดดันในงานและข้อเรียกร้องจากงานด้านอารมณ์ของพนักงานขายที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานที่แยกลงตามมาได้

## 2. ความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรงานและการปั้นสรรงานกับผลการปฏิบัติงาน

ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรข้อทรัพยากรในงานและการปั้นสรรงานที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน พบว่าทรัพยากรในงานทั้งความมีอิสระในงานและข้อมูลป้อนกลับจากการทำงาน มีอิทธิพลโดยรวมต่อผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $\beta = 0.24, p < .01$ ) โดยเป็นอิทธิพลทางตรงเชิงลบต่อผลการปฏิบัติงานอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ( $\beta = -0.07, p = .50$ ) จึงเป็นการปฏิเสธสมมติฐาน 4 ที่ว่า ทรัพยากรในงานมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายประจำโครงการ เนื่องจากความสัมพันธ์ของทรัพยากรในงานที่มีต่อผลการปฏิบัติงานจะมีอิทธิพลเชิงบวกต่อเมื่อส่งผ่านตัวแปรการปั้นสรรงานที่เป็นตัวแปรส่งผ่านที่สมบูรณ์ ทำให้ทรัพยากรในงานทั้งความมีอิสระในงานและข้อมูลป้อนกลับจากการทำงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงลบต่อผลการปฏิบัติงานอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ กล่าวคือทรัพยากรในงานทั้งความมีอิสระในงานและข้อมูลป้อนกลับจากการทำงานมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายประจำโครงการในทิศทางลบ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของทั้ง 2 ตัวแปรเป็นไปในทิศทางตรงกันข้าม เนื่องจากการที่พนักงานขายประจำโครงการมีการรับรู้ถึงความมีอิสระในงานและข้อมูลป้อนกลับจากการทำงานสูงอาจจะส่งผลให้มีผลการปฏิบัติงานที่ต่ำได้ หากไม่มีพฤติกรรมการปั้นสรรงาน แม้ความมีอิสระในงานและข้อมูลป้อนกลับในการทำงานจะเป็นทรัพยากรในงานเชิงบวก แต่ในการที่พนักงานมีอิสระในการทำงานโดยไม่ได้ถูกกำหนดขอบเขตการทำงานมากเกินไป หรือข้อมูลป้อนกลับในการทำงานที่อาจเป็นทั้งผลลัพธ์เชิงบวกและลบ ก็อาจส่งผลให้ผล

การปฏิบัติงานลดต่ำลงได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ R. Singh (2007) ที่ศึกษาอิทธิพลที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายผ่านพฤติกรรม การให้ข้อมูลย้อนกลับในการทำงานและการควบคุมด้านการขายของหัวหน้างานชาย พบว่า พฤติกรรมและการให้ข้อมูลย้อนกลับจากหัวหน้างานถูกมองว่าเป็นกลไกการควบคุมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานขาย และสามารถแสดงออกมาเป็นการควบคุมทั้งผลลัพธ์และกระบวนการทำงานได้ ซึ่งพนักงานขายที่ได้รับข้อมูลย้อนกลับในทางบวกจะส่งผลประสิทธิภาพ แรงจูงใจ และความพึงพอใจของพนักงานขายได้อย่างมาก แต่ในทางกลับกันพนักงานขายที่ได้รับข้อมูลย้อนกลับทางลบอาจส่งผลต่อแรงจูงใจและความพึงพอใจที่ส่งผลต่อพฤติกรรมและผลการปฏิบัติงานที่ลดลงตามมาด้วย

อย่างไรก็ตามเมื่อศึกษาถึงผลการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรทรัพยากรในงานที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานผ่านการปั่นสรรงาน ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าทรัพยากรในงานที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานเป็นอิทธิพลทางอ้อมผ่านการปั่นสรรงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $\beta = 0.34, p < .01$ ) โดยอิทธิพลทางอ้อมที่เกิดขึ้น ทรัพยากรในงานมีค่าอิทธิพลทางอ้อมต่อการปั่นสรรงาน ( $\beta = 0.44, p < .01$ ) และการปั่นสรรงานมีค่าอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน ( $\beta = 0.76, p < .01$ ) จึงเป็นการสนับสนุนสมมติฐาน 5 ที่ว่าข้อเรียกร้องจากงานมีอิทธิพลทางอ้อมต่อระดับผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายประจำโครงการโดยมีการปั่นสรรงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน แสดงให้เห็นว่าพนักงานขายที่มีการรับรู้ทรัพยากรในงาน ทั้งความมีอิสระในการทำงานและการได้รับข้อมูลย้อนกลับจากการทำงานที่สูงจะส่งผลให้เกิดพฤติกรรมการปั่นสรรงานที่สูง ซึ่งพฤติกรรมการปั่นสรรงานที่สูงก็จะส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานที่สูงด้วยเช่นกัน กล่าวคือหากพนักงานขายสามารถนำการรับรู้ทรัพยากรในงานทั้งความมีอิสระในงานและข้อมูลย้อนกลับจากการทำงานที่พนักงานขายได้รับในการทำงานมาปรับเปลี่ยนให้เกิดพฤติกรรมการปั่นสรรงานที่พนักงานสามารถมีอิสระในการออกแบบ แก้ไข และปรับเปลี่ยนงานให้เหมาะสมกับความสามารถ ลักษณะงาน โดยพนักงานจะใช้การรับรู้ถึงทรัพยากรในงานที่ได้รับการสนับสนุนทั้งจากองค์กร หัวหน้างาน หรือเพื่อนร่วมงานมาแสวงหาทรัพยากรในด้านต่างๆทั้งด้านโครงสร้าง ด้านสังคม จะช่วยในการเพิ่มการแสวงหาโอกาสในการพัฒนาตนเองก็จะส่งผลให้พนักงานขายมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นเช่นกัน ดังผลที่ปรากฏในการวิจัยครั้งนี้ซึ่งสอดคล้องกับข้อค้นพบของ Sekiguchi, Li, and Hosomi (2017) ที่ศึกษาการปั่นสรรงานกับถึงบทบาทของความมีอิสระในการทำงาน ทักษะทางสังคมและระดับของพนักงาน ผลการศึกษาพบว่า ความมีอิสระในการทำงาน และทักษะทางสังคมมีผลต่อพฤติกรรม การปั่นสรรงานโดยตรง อีกทั้งความมีอิสระในการทำงานยังส่งผลต่อการปั่นสรรงานมากขึ้น โดยเฉพาะกับระดับพนักงานในระดับสูง ซึ่งสอดคล้องกับผลลัพธ์ของงานวิจัยนี้ที่ว่าพนักงานขาย

ในระดับหัวหน้างานขึ้นไปมีค่าเฉลี่ยพฤติกรรมการปั้นสรรงานที่สูงกว่าพนักงานในระดับพนักงาน ซึ่งพนักงานขายในระดับสูงจะสามารถส่งเสริมพฤติกรรมการปั้นสรรงานโดยการให้คำแนะนำในการนำการรับรู้ถึงความมีอิสระในงานหรือการได้รับข้อมูลป้อนกลับในการทำงานมาปรับเปลี่ยนให้เกิดพฤติกรรมการปั้นสรรงานให้เหมาะกับทักษะและความสามารถเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานควบคู่ไปกับการแสวงหาทรัพยากรในงานทั้งด้านสังคม โครงสร้างเพื่อช่วยให้พนักงานขายพัฒนาผลการปฏิบัติงานของตนเองได้อีกด้วย

จากผลการวิจัยสามารถตอบถึงปัญหางานวิจัยที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับลักษณะของงานด้านทรัพยากรในงานที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานในบริบทพนักงานขายประจำโครงการทั้งความมีอิสระในการทำงานและข้อมูลป้อนกลับจากการทำงานเป็นทรัพยากรในงานที่มีบทบาทในการช่วยให้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานเพิ่มสูงขึ้นผ่านตัวแปรการปั้นสรรงาน สอดคล้องกับข้อค้นพบของ Gu-Ne and Lee (2016) ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะงานกับการปั้นสรรงานโดยแสดงให้เห็นถึงความแตกต่างของผลการปฏิบัติงานอันเป็นผลมาจากลักษณะงานและการปั้นสรรงาน ทำการศึกษากับพนักงานขายจำนวน 406 คน ผลการวิจัยพบว่าเอกลักษณ์ของงาน ความสำคัญของงาน และความเป็นอิสระในการทำงานมีอิทธิพลต่อการปั้นสรรงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ อีกทั้งการได้รับข้อมูลป้อนกลับจากการทำงานจะเป็นส่วนช่วยให้พนักงานได้รับรู้และพัฒนาศักยภาพของตนเองจากการได้รับข้อมูลที่ชัดเจนเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับข้อค้นพบของ Kantan (2014) ที่ศึกษาถึงการรับรู้ความสามารถในตนเอง การรับรู้ถึงการสนับสนุนขององค์กร และคุณลักษณะงานต่อการปั้นสรรงานของพนักงานโรงแรมจำนวน 252 คน ผลการศึกษาค้นคุณลักษณะงาน โดยเฉพาะข้อมูลป้อนกลับในการทำงานมีอิทธิพลต่อการปั้นสรรงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งพฤติกรรมการปั้นสรรงานที่พนักงานสามารถปรับเปลี่ยนงานได้ตามความสามารถ ความชอบ และความต้องการของแต่ละคนถือเป็นข้อค้นพบหลักสำคัญในการช่วยพัฒนาผลการปฏิบัติของพนักงานให้ดีขึ้นได้

### 3. ความสัมพันธ์ระหว่างการปั้นสรรงานกับผลการปฏิบัติงาน

ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรการปั้นสรรงานที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน พบว่าการปั้นสรรงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $\beta = 0.76$ ,  $p < .01$ ) จึงเป็นการสนับสนุนสมมติฐาน 1 ที่ว่า การปั้นสรรงานมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายประจำโครงการ กล่าวคือพฤติกรรมการปั้นสรรงานเป็นพฤติกรรมที่พนักงานเป็นผู้ริเริ่มปรับเปลี่ยนการทำงานด้วยตนเองขณะปฏิบัติงาน มีอิสระในการออกแบบ ปรับเปลี่ยนและ



แก้ไขขอบเขตงานให้เหมาะสมกับความสามารถ ทักษะของตนเอง เพื่อเป็นการพัฒนาทักษะความรู้ ความสามารถส่วนบุคคลให้พัฒนาและสามารถรับรู้ถึงศักยภาพของตนเองในงานที่มีมากกว่าการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ ที่เกิดความสอดคล้องระหว่างข้อเรียกร้องและทรัพยากรในงาน โดยได้รับการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา การสนับสนุนจากองค์กรและลดอุปสรรคที่ขัดขวางในการทำงานต่างๆ เพื่อส่งผลดีต่อผลการปฏิบัติงาน ซึ่งการปั้นสรรงานเป็นแนวคิดที่มีความสอดคล้องและเหมาะสมที่จะนำมาใช้ศึกษากับลักษณะธรรมชาติการทำงานของพนักงานชาย ที่นอกจากจะใช้ทักษะเรื่องของการขายเป็นหลักแล้ว ในกระบวนการทำงานพนักงานชายยังสามารถมีอิสระในการแก้ไข และปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับความสามารถหรือศักยภาพของตนเอง แสวงหาความท้าทายในงานใหม่ๆ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพของผลการปฏิบัติงาน อีกทั้งยังเพิ่มความหมายในการปฏิบัติงานมากขึ้นได้ ดังผลที่ปรากฏในการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Van Wingerden, Derks, and Bakker (2017) ที่ทำการทดสอบผลของโปรแกรมด้านทรัพยากรส่วนบุคคลและการปั้นสรรงานว่าจะส่งผลในเชิงบวกต่อความผูกพันในการทำงานและผลการปฏิบัติงาน โดยใช้ระยะเวลา 6 สัปดาห์กับกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ผลการวิจัยพบว่าทรัพยากรส่วนบุคคลและการปั้นสรรงานส่งผลดีในการพัฒนาผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น รวมทั้งยังสามารถเพิ่มระดับความผูกพันในการทำงานอีกด้วย

นอกจากนี้งานวิจัยของ Sen and Dulara (2017) ได้ศึกษาถึงบทบาทของคุณลักษณะงาน การปั้นสรรงาน และการมีส่วนร่วมในการทำงานกับผลการปฏิบัติงานกับกลุ่มพนักงานบริการจำนวน 90 คน ผลการวิจัยพบว่าตัวแปรคุณลักษณะงาน การปั้นสรรงาน และการมีส่วนร่วมในการทำงานมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งพนักงานที่มีพฤติกรรมการปั้นสรรงานที่สูงจะส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานสูงขึ้นด้วยเช่นกัน สอดคล้องตามแนวคิดของ Tims et al. (2012) ที่พบว่าการปั้นสรรงานเป็นพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดกระบวนการการเปลี่ยนแปลง การมีอิสระในการปรับเปลี่ยนลักษณะงานของตนเอง ซึ่งถือเป็นพฤติกรรมที่จะนำไปสู่การพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถที่ส่งต่อผลการปฏิบัติงานต่อทั้งตัวบุคคลและองค์กรให้ดียิ่งขึ้นด้วย หรืองานวิจัยของ Li et al. (2020) ได้ศึกษาเพิ่มเติมถึงคุณลักษณะงานกับการปั้นสรรงาน โดยทำการศึกษาถึงมิติของคุณลักษณะงานในด้านความหลากหลายของทักษะที่มีอิทธิพลต่อการปั้นสรรงานของพนักงาน โดยตั้งสมมติฐานว่าความหลากหลายของทักษะในระดับสูงจะช่วยกระตุ้นพฤติกรรมการปั้นสรรงานของพนักงาน เนื่องจากการปั้นสรรงานจะตอบสนองความต้องการในการควบคุมงานและความรู้สึกเชิงบวกเพราะการใช้ทักษะที่หลากหลายรวมถึงความสามารถในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ จะทำให้พนักงานเกิดพฤติกรรมการปั้นสรรงานใน



การแสวงหาความท้าทายในงาน แสวงหาโอกาสในการพัฒนา ความต้องการในการเลื่อนตำแหน่ง ส่งผลถึงการเพิ่มประสิทธิภาพของผลการปฏิบัติงานและความหมายในงานให้มากยิ่งขึ้น

### ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

1. ผลการวิจัยพบว่าข้อเรียกร้องจากงานและทรัพยากรในงานมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานผ่านพฤติกรรมการปั่นสรรงาน เพราะฉะนั้นหากองค์กรต้องการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายประจำโครงการ ผู้บริหารและฝ่ายบุคคลควรได้ทราบถึงระดับความคิดเห็นของพนักงานขายประจำโครงการในการรับรู้เรื่องของความกดดันในงาน และข้อเรียกร้องจากงานด้านอารมณ์ที่พนักงานขายเผชิญอยู่ รวมทั้งการรับรู้ขอบเขตของควมมีอิสระในงานและข้อมูลย้อนกลับในการทำงานที่พนักงานขายสามารถนำไปปรับใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อนำมาพิจารณาวางแผนและสนับสนุนในการจัดสรรทรัพยากรในงานที่เหมาะสมและลดข้อเรียกร้องจากงานที่เกิดขึ้น เพื่อส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมการปั่นสรรงานที่จะช่วยพัฒนาผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายประจำโครงการได้

2. ผลการวิจัยพบว่าการปั่นสรรงานมีบทบาทเป็นตัวแปรส่งผ่านของการรับรู้ข้อเรียกร้องจากงานและทรัพยากรในงานกับผลการปฏิบัติงานได้ ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่สามารถช่วยลดข้อเรียกร้องจากงานและยกระดับผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายประจำโครงการได้ เพราะฉะนั้นฝ่ายบุคคลจึงควรนำผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานโดยเฉพาะพฤติกรรมการปั่นสรรงานในการแสวงหาทรัพยากรทั้งด้านโครงสร้าง ด้านสังคม การแสวงหาความท้าทายและการลดข้อเรียกร้องจากงานที่สามารถนำมาปรับใช้และนำไปเป็นข้อมูลในการวางแผนการออกแบบโครงการหรือกิจกรรมในการจัดการฝึกอบรม เพื่อเพิ่มระดับการปั่นสรรงานของพนักงานขาย เช่น การฝึกอบรมแนวทางการขายใหม่ๆ หรือการจัดกิจกรรมฝึกทักษะทางการขาย การแสวงหาความท้าทายในงาน การฝึกอบรมเพื่อตอบข้อโต้แย้งกับลูกค้า หรือการจัดการประชุมประจำเดือนกับหัวหน้างานเพื่อเป็นการพูดคุยถึงผลการปฏิบัติงานและได้รับข้อมูลย้อนกลับเพื่อนำไปพัฒนาศักยภาพตนเองเพิ่มมากขึ้น เป็นต้น ซึ่งพนักงานสามารถนำความรู้ไปต่อยอดพัฒนาระดับความสามารถและเสริมสร้างศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

3. ผลการวิจัยพบว่าค่าเฉลี่ยของตัวแปรที่มีความแปรปรวนไม่เท่ากันทุกกลุ่มและค่าเฉลี่ยมีความแตกต่างกันกับข้อมูลกลุ่มตัวอย่างมากที่สุดคือตัวแปรการปั่นสรรงาน ในองค์ประกอบของพฤติกรรมการลดข้อเรียกร้องจากงาน ดังนั้นทางฝ่ายบุคคลควรนำผลการ

วิเคราะห์นี้ไปประเมินและวางแผนในการส่งเสริมและพัฒนาพฤติกรรมกรรมการบริหารงานในด้านการลดข้อเรียกร้องจากงาน โดยเฉพาะในพนักงานขายระดับอาวุโสและพนักงานในแผนกคอนโดมิเนียม 1 ที่มีค่าเฉลี่ยพฤติกรรมกรรมการบริหารงานในด้านการลดข้อเรียกร้องจากงานที่ต่ำกว่ากลุ่มอื่นๆ ซึ่งฝ่ายบุคคลสามารถเจาะจงกลุ่มพนักงานขายที่ต้องได้รับการส่งเสริมพฤติกรรมกรรมการบริหารงานในด้านการลดข้อเรียกร้องจากงาน โดยการจัดสรรทรัพยากรในงานที่จะช่วยลดข้อเรียกร้องจากงานให้เหมาะสม เช่นการจัดแผนการทำงานของพนักงานขายเพื่อช่วยลดภาระงานที่ไม่จำเป็นหรือการจัดการสัมมนาแบบกลุ่มเพื่อหาแนวทางในการพัฒนากับพนักงานขายที่ต้องได้รับการส่งเสริมพฤติกรรมกรรมการบริหารงานเพื่อช่วยพัฒนาผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายประจำโครงการได้

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาในเชิงปริมาณเพื่อศึกษาอิทธิพลเชิงสาเหตุของโมเดลผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายประจำโครงการ โดยมีการบริหารงานเป็นตัวแปรส่งผ่านในการวิจัยครั้งต่อไป ควรต่อยอดงานวิจัยด้วยการศึกษาพัฒนาโปรแกรมพฤติกรรมกรรมการบริหารงานสำหรับพนักงานขายประจำโครงการ เพื่อให้ทราบถึงผลลัพธ์และความแตกต่างของการพัฒนาโปรแกรมกับกลุ่มตัวอย่างในการนำโปรแกรมพฤติกรรมกรรมการบริหารงานมาใช้พัฒนาผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายประจำโครงการ และยังสามารถนำผลการวิจัยที่ชี้ชัดถึงพฤติกรรมที่ควรส่งเสริมและสนับสนุนไปใช้ในการกำหนดแนวทางการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน เช่นการจัดอบรม การจัดกิจกรรมเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

2. ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการสรุปและวิเคราะห์ผลในภาพรวม ทั้งนี้ในกลุ่มธุรกิจอื่น พนักงานขายลักษณะของงานด้านข้อเรียกร้องจากงานและทรัพยากรในงานที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานในบริบทที่แตกต่างกันซึ่งจากผลการทดสอบความสอดคล้องของโมเดลการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์พบว่า ตัวแปรในโมเดลการวิจัย สามารถอธิบายผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายประจำโครงการได้ร้อยละ 47.80 ซึ่งยังมีตัวแปรอื่นที่สามารถอธิบายความแปรปรวนของผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายประจำโครงการได้อีกประมาณร้อยละ 52.20 ดังนั้นในการวิจัยครั้งต่อไปอาจศึกษาตัวแปรอื่นร่วมด้วย เช่น ความเครียดในงาน ปริมาณของงาน ความพึงพอใจในงาน ความยึดมั่นผูกพันในงาน เป็นต้น

3. ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาโมเดลกับกลุ่มพนักงานขายประจำโครงการ ธุรกิจ อสังหาริมทรัพย์ ซึ่งมีคุณลักษณะงานด้านการขายที่เน้นเรื่องของการรับมือกับลูกค้า การทำ ยอดขาย การติดต่อประสานงานกับผู้อื่นเป็นหลัก ซึ่งในการวิจัยครั้งต่อไปควรใช้โมเดลที่ได้จาก การวิจัยนี้ไปศึกษากับพนักงานขายในกลุ่มธุรกิจอื่นๆ ที่มีคุณลักษณะงานด้านการขายในบริบทที่ แตกต่างออกไปเพื่อศึกษาถึงข้อเรียกร้องจากงานและทรัพยากรในงานอื่นที่พนักงานขายต้องเผชิญ ในการปฏิบัติงานเพิ่มเติม เช่นพนักงานขายทางโทรศัพท์ เป็นต้น เพื่อนำมาวิเคราะห์ร่วมกับการป้ น สรรงานในการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายในกลุ่มธุรกิจต่างๆ ให้ดียิ่งขึ้น



## บรรณานุกรม

- Abed, G. M., & Haghghi, M. (2009). The effect of selling strategies on sales performance. *Business Strategy Series*.
- Alkali, M. A., Sipan, I., & Razali, M. N. (2018). An overview of macro-economic determinants of real estate price in Nigeria. *International Journal of Engineering & Technology*, 7(3.30), 484-488.
- Azharudeen, N., & Arulrajah, A. A. (2018). The relationships among emotional demand, job demand, emotional exhaustion and turnover intention. *International Business Research*, 11(10), 8-18.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job demands-resources theory. *Wellbeing: A complete reference guide*, 1-28.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2018). Multiple levels in job demands-resources theory: Implications for employee well-being and performance. *Handbook of well-being*.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., De Boer, E., & Schaufeli, W. B. (2003). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of vocational behavior*, 62(2), 341-356.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of occupational health psychology*, 10(2), 170.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 43(1), 83-104.
- Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2008). What is job crafting and why does it matter. Retrieved from the website of Positive Organizational Scholarship on April, 15, 2011.

- Berg, J. M., Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2010). Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity. *Journal of Organizational Behavior, 31*(2-3), 158-186.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology.
- Carayon, P., & Zijlstra, F. (1999). Relationship between job control, work pressure and strain: Studies in the USA and in The Netherlands. *Work & Stress, 13*(1), 32-48.
- Case, K. E., Glaeser, E. L., & Parker, J. A. (2000). Real estate and the macroeconomy. *Brookings Papers on Economic Activity, 2000*(2), 119-162.
- Churchill Jr, G. A., Ford, N. M., Hartley, S. W., & Walker Jr, O. C. (1985). The determinants of salesperson performance: A meta-analysis. *Journal of Marketing Research, 22*(2), 103-118.
- Coehoorn, E. (2017). *The mediating role of job crafting in the relationship between psychological empowerment and employee performance*. . Tilburg University.
- Coelho, F., & Augusto, M. (2010). Job characteristics and the creativity of frontline service employees. *Journal of Service Research, 13*(4), 426-438.
- Crant, J. M. (1995). The proactive personality scale and objective job performance among real estate agents. *Journal of applied psychology, 80*(4), 532.
- Daryoush, Y., Silong, A. D., Omar, Z., & Othman, J. (2013). Improving job performance: Workplace learning is the first step. *International Journal of Education and Literacy Studies, 1*(1), 100-107.
- De Jonge, J., & Dormann, C. (2003). The DISC model: Demand-induced strain compensation mechanisms in job stress *Occupational stress in the service professions* (pp. 57-88): CRC Press.
- Demerouti, E. (2014). Design your own job through job crafting. *European Psychologist, 19*(1), 10-18.

- Demerouti, E., Bakker, A. B., & Bulters, A. J. (2004). The loss spiral of work pressure, work-home interference and exhaustion: Reciprocal relations in a three-wave study. *Journal of vocational behavior, 64*(1), 131-149.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of applied psychology, 86*(3), 499.
- Dorsey, D. W., Cortina, J. M., & Luchman, J. (2010). Adaptive and citizenship-related behaviors at work.
- Evans, K. R., Schlacter, J. L., Schultz, R. J., Gremler, D. D., Pass, M., & Wolfe, W. G. (2002). Salesperson and sales manager perceptions of salesperson job characteristics and job outcomes: A perceptual congruence approach. *Journal of Marketing Theory and Practice, 10*(4), 30-44.
- Ghitulescu, B. E. (2007). *Shaping tasks and relationships at work: Examining the antecedents and consequences of employee job crafting*. University of Pittsburgh.
- Gordon, H. J., Demerouti, E., Le Blanc, P. M., Bakker, A. B., Bipp, T., & Verhagen, M. A. (2018). Individual job redesign: Job crafting interventions in healthcare. *Journal of vocational behavior, 104*, 98-114.
- Gordon, H. J., Demerouti, E., Le Blanc, P. M., & Bipp, T. (2015). Job crafting and performance of Dutch and American health care professionals. *Journal of Personnel Psychology*.
- Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in organizational behavior, 28*, 3-34.
- Grant, A. M., Parker, S., & Collins, C. (2009). Getting credit for proactive behavior: Supervisor reactions depend on what you value and how you feel. *Personnel Psychology, 62*(1), 31-55.
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of management journal, 50*(2), 327-347.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of applied psychology, 60*(2), 159.



- Herzberg, F. (1968). *One more time: How do you motivate employees* (Vol. 65): Harvard Business Review Boston, MA.
- Hesketh, B., & Neal, A. (1999). Technology and performance. In: DR Ilgen & ED Pulakos (Eds.), *The changing nature of performance: Implications for staffing, motivation and performance* (pp. 21-55). In: San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Holmes, Y. M., Beitelspacher, L. S., Hochstein, B., & Bolander, W. (2017). "Let's make a deal:" Price outcomes and the interaction of customer persuasion knowledge and salesperson negotiation strategies. *Journal of Business Research*, 78, 81-92.
- Ilgen, D. R., & Pulakos, E. D. (1999). *The Changing Nature of Performance: Implications for Staffing, Motivation, and Development. Frontiers of Industrial and Organizational Psychology*: ERIC.
- Ingusci, E., Callea, A., Cortese, C. G., Zito, M., Borgogni, L., Cenciotti, R., . . . Demerouti, E. (2019). Self-efficacy and work performance: The role of job crafting in middle-age workers.
- Jackson, R. W., & Hisrich, R. D. (1996). *Sales and sales management*: Prentice Hall Upper Saddle River, NJ.
- Jalees, T., & Zeeshan, J. (2008). Burnout in customer service representatives. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 1, 92-104.
- Jaramillo, F., Grisaffe, D. B., Chonko, L. B., & Roberts, J. A. (2009). Examining the impact of servant leadership on sales force performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 29(3), 257-275.
- Jaramillo, F., Mulki, J. P., & Marshall, G. W. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational commitment and salesperson job performance: 25 years of research. *Journal of Business Research*, 58(6), 705-714.
- Johannessen, H. A., Tynes, T., & Sterud, T. (2013). Effects of occupational role conflict and emotional demands on subsequent psychological distress: a 3-year follow-up study of the general working population in Norway. *Journal of occupational and environmental medicine*, 55(6), 605-613.

- Johari, J., & Yahya, K. K. (2012). An assessment of the reliability and validity of job performance measurement (Satu Penilaian terhadap Kebolehpercayaan dan Kesahan Pengukuran Prestasi Kerja). *Jurnal Pengurusan (UKM Journal of Management)*, 36.
- Karasek Jr, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative science quarterly*, 285-308.
- Kulik, C. T., Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (1987). Work design as an approach to person-environment fit. *Journal of vocational behavior*, 31(3), 278-296.
- 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.
- Leung, C. K. Y., & Chen, N.-K. (2017). A special issue on housing, credit markets, and the macroeconomy: An introduction. *Jing Ji Lun Wen Cong Kan*, 45(1), 1-3.
- Lopes, H., Lagoa, S., & Calapez, T. (2014). Work autonomy, work pressure, and job satisfaction: An analysis of European Union countries. *The Economic and Labour Relations Review*, 25(2), 306-326.
- Luhtaniemi, P. (2020). Constructing performance measurement model for the M&A integration project-Objectives and Key Results (OKR).
- Lyons, P. (2008). The crafting of jobs and individual differences. *Journal of Business and Psychology*, 23(1), 25-36.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(1), 397-422.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2000). Human Resource Management, South. In: Western College Publishing. USA.
- Motowidlo, S. J., Martin, M. P., & Crook, A. E. (2013). Relations between personality, knowledge, and behavior in professional service encounters. *Journal of Applied Social Psychology*, 43(9), 1851-1861.
- 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.

- Parker, S. K., & Ohly, S. (2008). Designing motivating jobs: An expanded framework for linking work characteristics and motivation.
- Parker, S. L., Jimmieson, N. L., & Amiot, C. E. (2010). Self-determination as a moderator of demands and control: Implications for employee strain and engagement. *Journal of vocational behavior, 76*(1), 52-67.
- 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.
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of applied psychology, 85*(4), 612.
- Purwanto, B. (2002). The effect of salesperson stress factors on job performance. *Jurnal ekonomi dan bisnis Indonesia, 17*(2), 150-169.
- 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.
- Richter, P., & Hacker, W. (1998). Workload and strain: Stress, fatigue, and burnout in working life. *Heidelberg, Germany: Asagner*.
- Roe, R. A., & Zijlstra, F. R. (2000). Work pressure. Results of a conceptual and empirical analysis. *Innovative theories, tools, and practices in work and organizational psychology, 8*, 29-45.
- Rokitowski, L. (2012). *Moderating effects of situational and interpersonal variables on perceived overqualification and job crafting relationships*.
- 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.
- Ryerson, A. (2008). Pharmaceutical sales performance: A proposed study measuring behavioral aspects of self-efficacy as compared to general self-efficacy. *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*.

- 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: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315.
- Singh, J., Goolsby, J. R., & Rhoads, G. K. (1994). Behavioral and psychological consequences of boundary spanning burnout for customer service representatives. *Journal of Marketing Research*, 31(4), 558-569.
- Singh, R., & Koshy, A. (2010). Determinants of B2B salespersons' performance and effectiveness: a review and synthesis of literature. *Journal of Business & Industrial Marketing*.
- Soyer, L., Demerouti, E., & Le Blanc, P. (2018). *Increasing employee job performance through Job Crafting*. Tesis de maestria). Technische Universiteit Eindhoven, Eindhoven, Países Bajos.
- Swan, J. E., Bowers, M. R., & Richardson, L. D. (1999). Customer trust in the salesperson: An integrative review and meta-analysis of the empirical literature. *Journal of Business Research*, 44(2), 93-107.
- Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 1-9.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of vocational behavior*, 80(1), 173-186.
- 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(2), 230.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2014). Daily job crafting and the self-efficacy-performance relationship. *Journal of managerial psychology*.
- Tipu, M. M. (2013). *Impact of job involvement and job stress on job performance in target based sales jobs in Pakistan*.
- Van Hooff, N. (2016). The impact of job crafting on job performance: The mediating effect of participation in HRD and the moderating role of age. *Unpublished master's thesis*). Tilburg University, The Netherlands.

- Van Scotter, J., Motowidlo, S. J., & Cross, T. C. (2000). Effects of task performance and contextual performance on systemic rewards. *Journal of applied psychology*, 85(4), 526.
- Vegchel, N. v., Jonge, J. d., Söderfeldt, M., Dormann, C., & Schaufeli, W. (2004). Quantitative versus emotional demands among Swedish human service employees: moderating effects of job control and social support. *International Journal of Stress Management*, 11(1), 21.
- Verbeke, W., Dietz, B., & Verwaal, E. (2011). Drivers of sales performance: a contemporary meta-analysis. Have salespeople become knowledge brokers? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(3), 407-428.
- Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216-226.
- Walker Jr, O. C., Churchill Jr, G. A., & Ford, N. M. (1977). Motivation and performance in industrial selling: Present knowledge and needed research. *Journal of Marketing Research*, 14(2), 156-168.
- Wang, G., & Netemeyer, R. G. (2002). The effects of job autonomy, customer demandingness, and trait competitiveness on salesperson learning, self-efficacy, and performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(3), 217-228.
- Wang, J., & Wang, X. (2019). *Structural equation modeling: Applications using Mplus*: John Wiley & Sons.
- Werner, J. M. (2000). Implications of OCB and contextual performance for human resource management. *Human resource management review*, 10(1), 3-24.
- Witt, L., Kacmar, K. M., Carlson, D. S., & Zivnuska, S. (2002). Interactive effects of personality and organizational politics on contextual performance. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(8), 911-926.
- 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.

- Yap, J. E., Bove, L. L., & Beverland, M. B. (2009). Exploring the effects of different reward programs on in-role and extra-role performance of retail sales associates. *Qualitative Market Research: An International Journal*.
- Zboja, J. J., Clark, R. A., & Haytko, D. L. (2016). An offer you can't refuse: consumer perceptions of sales pressure. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(6), 806-821.
- แก้วกล้า เกิดทวี. (2561). เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ การรับรู้ความสามารถตนเองและการรับรู้ต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานกรณีศึกษาเปรียบเทียบ คณะทันตแพทยศาสตร์และคณะสาธารณสุขศาสตร์ ในสังกัดมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. (ปริญญาานิพนธ์ปริญญารัฐศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. (2564). การจดทะเบียนธุรกิจประจำเดือนธันวาคม 2563 และปี 2563. สืบค้นจาก [https://www.dbd.go.th/news\\_view.php?nid=469419429](https://www.dbd.go.th/news_view.php?nid=469419429)
- กอกแก้ว จันทรวงศ์ทอง. (2559). แบบจำลองสมการโครงสร้างความสัมพันธ์ของพฤติกรรมที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในจังหวัดชายแดนภาคใต้. วารสารวิทยาการจัดการ, ปีที่ 33 ฉบับที่ 1, 1-24.
- กานดา จันทรัมย์. (2561). ความเครียดจากการทำงานตามแบบจำลองข้อเรียกร้อง-การควบคุมในงาน สาเหตุ ผลกระทบ และแนวทางการป้องกัน. วารสารปริทัศน์ มหาวิทยาลัยทักษิณ, 23-41.
- จิราภรณ์ ตั้งกิตติภรณ์. (2556). จิตวิทยาทั่วไป. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชไลธร แจ่มจำรัส. (2557). คุณลักษณะของงานและความพึงพอใจในการจ่ายค่าตอบแทนที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสัญญาจ้างแบบชั่วคราว. (ปริญญาานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- ชัยยุทธ กลีบบัว. (2552). การพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุของความเหนื่อยหน่ายในการทำงาน : การประยุกต์โมเดลความต้องการทรัพยากรของงาน. (วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- ชัยยุทธ กลีบบัว, & ปาริฉัตร ปิติสุทธิ. (2563). โครงการการยกระดับผลการปฏิบัติงานและการทำงานแบบมีความหมายของครูระดับมัธยมศึกษาด้วยโปรแกรมการปั้นผลงาน. กรุงเทพฯ:



- ณรงคิวิทย์ แสนทอง. (2550). มาตรฐาน *Competency* กันเถอะ (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (2563). บจ. มียอดขายและกำไรสุทธิฟื้นตัวหลังมาตรการผ่อนคลาย. สืบค้นจาก <https://www.set.or.th/set/newsdetails.do?newsId=16061750766821&language=th&country=TH>
- นิพนธ์ วงศ์จินดา. (2560). การเติบโตทางเศรษฐกิจและการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ส่วนบุคคลของ ไทยกรณีศึกษา: ภาคใต้ จังหวัดภูเก็ตและสงขลา. วารสารวิจัยและพัฒนา วไลยอลงกรณ์ ใน พระบรมราชูปถัมภ์, 12(2), 245-254.
- นินา ตั้งเสงี่ยมวิสัย. (2553). คุณภาพการให้บริการของธุรกิจแมนชั่นในเขตเทศบาลอุบลราชธานี. (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, กรุงเทพฯ.
- บัวทิพย์ พรหมศร. (2551). กลยุทธ์การตลาดธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในเขตกรุงเทพมหานคร. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย, กรุงเทพฯ.
- พิจิตรา ใช้เอกปัญญา. (2551). ความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงานปฏิบัติการของโรงพยาบาลเอกชน. (ปริญญาานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศรีปทุม, กรุงเทพฯ.
- ภูวิศ สิงห์สกุลชัยชาญ. (2558). ปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกซื้อคอนโดมิเนียมประเภทสูงเกินกว่า 8 ชั้น (*High Rise*) ในเขตกรุงเทพมหานคร. (ปริญญาานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- มนธิดา ศรีพวงจันทร์. (2558). ความต้องการด้านอสังหาริมทรัพย์ประเภทที่อยู่อาศัยแนวราบของกลุ่ม ผู้บริโภคเปรียบเทียบ *Generation X* กับ *Generation Y* ในเขตกรุงเทพมหานคร. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ. (ปริญญาานิพนธ์เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต).
- วิศรา ศรีบรรจง. (2564). พฤติกรรมการซื้อสินค้าออนไลน์ของผู้บริโภคภายใต้วิถีความปกติใหม่ (*New Normal*) ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ที่มีผลต่อส่วนประสมการตลาดออนไลน์. (ปริญญาานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยนเรศวร, พิษณุโลก.

- วัชรพงศ์ พงษ์สิทธิ์รัตน์. (2556). พฤติกรรมและความสัมพันธ์ของปัจจัยการเลือกซื้อคอนโดมิเนียมกรณีศึกษาคอนโดมิเนียมลุมพินี คอนโดทาวน์ โครงการบดินทรเดชา-รามคำแหง. (ปริญญาานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพฯ.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2541). กลยุทธ์การตลาดและการบริหารการตลาด. กรุงเทพฯ: Diamond in Business World. .
- ศูนย์ข้อมูลอสังหาริมทรัพย์. (2564). สถานการณ์ตลาดที่อยู่อาศัยทั่วประเทศ ไตรมาส 4 ปี 2563 และแนวโน้ม ปี 2564. สืบค้นจาก <https://www.reic.or.th/Research/Index/243>
- สมภพ บุญนาคศักดิ์. (2555). ปัจจัยทางจิตสังคมที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการให้บริการส่งเสริมสุขภาพของบุคลากรที่ปฏิบัติงาน ในระบบหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้า กรุงเทพมหานคร. (ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.
- สุนทร มินสุข. (2560). บุพปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของพนักงานขายผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพ. วารสารวิจัยและพัฒนา, 9(3), 7.
- อรพินทร์ ชูชม. (2556). รูปแบบความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลของความยึดมั่นผูกพันในงานของครู. กรุงเทพฯ:

ภาคผนวก ก  
ใบอนุญาตจรรยาบรรณ





MF-04-version 2.0  
วันที่ 18 ต.ค. 61

หนังสือรับรองการพิจารณาเรื่องข้อเสนอการวิจัย  
เอกสารข้อมูลคำปรึกษาสำหรับผู้เข้าร่วมการวิจัยและนิพนธ์

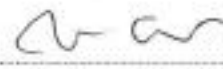
หมายเลขข้อเสนอการวิจัย SWUEC-G-475/2564


ข้อเสนอการวิจัยนี้และเอกสารประกอบของข้อเสนอการวิจัยที่คณะกรรมการเสนอต่าง ๆ ได้รับการพิจารณาจาก คณะกรรมการพิจารณาคำปรึกษาทางวิชาการวิจัยที่ท่าใหม่ศูนย์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒแก้ว คณะกรรมการฯ มีความเห็นว่าข้อเสนอการวิจัยนี้จะดำเนินการมีความสอดคล้องกับหลักจริยธรรมสากล ตลอดจนกฎหมาย ข้อบังคับและ ข้อกำหนดสถาบันปลายทาง จึงเห็นสมควรให้ดำเนินการวิจัยของข้อเสนอการวิจัยนี้ได้

- ชื่อโครงการวิจัยเรื่อง: โลกความเป็นคนในสังคมยุคของการปฏิวัติงานของสหกิจงานชายแปลงไร่โครงการ ลูกกอล์ฟ สหกิจศึกษาโดยมีการเป็นสหกรณ์เป็นต้นแบบผ่าน
- ชื่อผู้วิจัยหลัก: นางสาว กุญชร วัฒนศิริกุล
- สังกัด: วิทยาลัยอาชีวศึกษา
- เอกสารที่รับรอง: 1. แบบเสนอโครงการวิจัย  
2. โครงการวิจัย  
3. เอกสารข้อมูลผู้เข้าร่วมการวิจัย  
4. หนังสือให้ความยินยอมเข้าร่วมโครงการวิจัย

เอกสารที่พิจารณาพบรวม

- |   |  |
|---|--|
| 1. แบบเสนอโครงการวิจัย                      | ฉบับที่ 2, วันพฤหัสบดี 16 ธันวาคม 2564 |
| 2. โครงการวิจัย                             | ฉบับที่ 2, วันพฤหัสบดี 16 ธันวาคม 2564 |
| 3. เอกสารข้อมูลผู้เข้าร่วมการวิจัย          | ฉบับที่ 2, วันพฤหัสบดี 16 ธันวาคม 2564 |
| 4. หนังสือให้ความยินยอมเข้าร่วมโครงการวิจัย | ฉบับที่ 2, วันพฤหัสบดี 16 ธันวาคม 2564 |

ลงชื่อ:   
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กัมปพฤกษ์ หงษ์มงคล เลขาธิการ  
กรรมการและเลขานุการคณะกรรมการจริยธรรมที่ ๑ วิทยาลัยอาชีวศึกษาท่าใหม่ศูนย์

ลงชื่อ:   
นายแพทย์สุจิตรา ภิระสุธรรม  
ประธานคณะกรรมการพิจารณาข้อเสนอคำปรึกษาทางวิชาการวิจัยที่ท่าใหม่ศูนย์

หมายเลขรับขอ : SWUEC/E/G-475/2564  
วันที่พิจารณาขอ : 16/12/2564  
วันหมดอายุใบรับรอง : 16/12/2565



ที่ ๓๖8718/

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา  
สุรนาคาร 23 กุมภาพันธ์ 2564

16 ธันวาคม 2564

เรื่อง ขอแจ้งผลการพิจารณาโครงการวิจัยเลขที่ SWUEC-G- 475/2564E

เรียน นางสาว กุศลินา วงศ์สิงห์อุบล

ที่ติดต่อขอรับ ใบรับรองโครงการวิจัย SWUEC/G-475/2564

ตามที่ท่านได้ส่งโครงการวิจัยเรื่อง โมเดลความยั่งยืนส่งเสริมสุขภาพของบุคลากรปฏิบัติงานของสหกิจสถานประกอบการ  
โครงการ สุรนาคารวิทยาลัยโสตศึกษาเป็นโครงการสนับสนุนส่งเสริมงาน โครงการวิจัยเลขที่ SWUEC-G 475/2564E เพื่อเป็นการ  
พิจารณาจากคณะกรรมการจริยธรรมสำนักวิจัยมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา ดังนี้

คณะกรรมการจริยธรรมสำนักวิจัยมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมาได้พิจารณาโครงการวิจัยดังกล่าว บัดนี้  
คณะกรรมการฯ ได้การรับรองโครงการวิจัยดังกล่าวเมื่อวันที่ 16 ธันวาคม 2564 รายละเอียดดังนี้

Certificate Number SWUEC/G-475/2564

Date of Approval 16 ธันวาคม 2564 (อายุใบรับรองโครงการวิจัย 12 เดือน)

Date of Expiration 16 ธันวาคม 2565

Continuing Review ทุก 12 เดือน (ครบกำหนดส่งรายงานผลในวันที่ 16 ธันวาคม 2565)

ในกรณี คณะกรรมการจริยธรรมสำนักวิจัยมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมาได้พิจารณาโครงการวิจัยที่ได้รับพิจารณาอนุมัติแล้ว  
ผู้รายงานความก้าวหน้าของโครงการวิจัยและต่ออายุการรับรองก่อนกำหนดสิ้นในระยะเวลา 30 วัน เพื่อให้เป็นไปตามวิธีดำเนินการ  
มาตรฐาน (SOPs version 2.0) ของคณะกรรมการฯ ทั้งนี้รายละเอียดของโครงการที่ให้การรับรองตามที่ปรากฏใน Certificate  
of Approval (Certificate Number SWUEC/G-475/2564) เป็นเอกสารแนบนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและดำเนินการต่อไป

ขอแสดงความยินดี

(ศาสตราจารย์สุวิภา สัตยสุวรรณ)

ประธานคณะกรรมการจริยธรรมสำนักวิจัยมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา

บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา  
โทรศัพท์ 0-2649-5000 ต่อ 12630  
โทรสาร 0-2259-3822



ภาคผนวก ข

ผลการวิเคราะห์ที่สำคัญจากโปรแกรม Mplus



Mplus VERSION 7.3  
MUTHEN & MUTHEN  
05/18/2022 11:03 PM

## INPUT INSTRUCTIONS

TITLE: SEM

## DATA:

FILE IS "C:\Users\Kulthida\Desktop\ITEMS\SEM\MEAN.dat";

## VARIABLE:

NAMES ARE TP CP AP SSTRUC SSO SC RD WP EMD JA FB;  
USEVARIABLES ARE TP CP AP SSTRUC SSO SC RD WP EMD JA FB;

## ANALYSIS:

TYPE IS GENERAL;  
ESTIMATOR IS ML;  
ITERATIONS = 1000;  
CONVERGENCE = 0.00005;  
BOOTSTRAP = 10000;

MODEL: JP BY TP CP AP;

JC BY SSTRUC SSO SC RD;

JD BY WP EMD;

JR BY JA FB;

JC ON JD JR;

JP ON JC JD JR;

MODEL INDIRECT:

JP IND JD;

JP IND JR;

SEM

## SUMMARY OF ANALYSIS

Number of groups	1
Number of observations	186

Number of dependent variables	11
Number of independent variables	0
Number of continuous latent variables	4

## Observed dependent variables

## Continuous

TP	CP	AP	SSTRUC	SSO	SC
RD	WP	EMD	JA	FB	

## Continuous latent variables

JP	JC	JD	JR
----	----	----	----

Estimator	ML
Information matrix	OBSERVED
Maximum number of iterations	1000
Convergence criterion	0.500D-04
Maximum number of steepest descent iterations	20
Number of bootstrap draws	
Requested	10000
Completed	9854

Input data file(s)

C:\Users\Kulthida\Desktop\ITEMS\SEM\MEAN.dat

Input data format FREE

## SAMPLE STATISTICS

## SAMPLE STATISTICS

	Means TP	CP	AP	SSTRUC	SSO
1	<u>3.371</u>	<u>3.457</u>	<u>3.466</u>	<u>3.472</u>	<u>3.241</u>

	Means SC	RD	WP	EMD	JA
1	<u>3.406</u>	<u>3.420</u>	<u>3.415</u>	<u>3.458</u>	<u>3.491</u>

	Means FB
1	<u>3.420</u>

	Correlations TP	CP	AP	SSTRUC	SSO
TP	<u>1.000</u>				
CP	0.547	<u>1.000</u>			
AP	0.443	0.506	<u>1.000</u>		
SSTRUC	0.342	0.394	0.337	<u>1.000</u>	
SSO	0.364	0.350	0.342	0.466	<u>1.000</u>
SC	0.373	0.396	0.403	0.515	0.580
RD	0.332	0.334	0.351	0.479	0.565
WP	0.148	0.141	0.025	0.190	0.203
EMD	0.136	0.163	0.245	0.244	0.282
JA	0.107	0.239	0.086	0.197	0.206
FB	0.045	0.143	0.036	0.248	0.190

	Correlations SC	RD	WP	EMD	JA
SC	<u>1.000</u>				
RD	0.593	<u>1.000</u>			
WP	0.199	0.254	<u>1.000</u>		
EMD	0.358	0.272	0.473	<u>1.000</u>	
JA	0.187	0.272	0.061	-0.009	<u>1.000</u>
FB	0.270	0.217	0.044	0.062	0.403

	Correlations FB
FB	<u>1.000</u>

## UNIVARIATE HIGHER-ORDER MOMENT DESCRIPTIVE STATISTICS

## UNIVARIATE HIGHER-ORDER MOMENT DESCRIPTIVE STATISTICS

Variable/ Sample Size	Mean/ Variance	Skewness/ Kurtosis	Minimum/ Maximum	% with Min/Max	20%/60%	Percentiles 40%/80%	Median
TP	3.371	-0.167	1.000	1.61%	2.330	3.000	3.500
186.000	1.100	-0.897	5.000	6.45%	3.830	4.500	
CP	3.457	-0.248	1.000	1.08%	2.500	3.330	3.500
186.000	0.983	-0.640	5.000	8.60%	3.830	4.330	
AP	3.466	-0.310	1.000	2.69%	2.600	3.200	3.400
186.000	1.182	-0.716	5.000	12.90%	3.800	4.600	
SSTRUC	3.472	-0.225	1.000	1.61%	2.800	3.200	3.400
186.000	0.868	-0.287	5.000	5.91%	3.600	4.400	
SSO	3.241	-0.020	1.000	4.30%	2.200	2.600	3.000
186.000	1.338	-1.163	5.000	9.14%	3.800	4.400	
SC	3.406	-0.226	1.000	1.08%	2.600	3.200	3.400
186.000	0.972	-0.556	5.000	8.60%	3.600	4.200	
RD	3.420	-0.125	1.000	1.61%	2.330	3.000	3.500
186.000	1.110	-0.872	5.000	11.83%	3.670	4.500	
WP	3.415	-0.293	1.000	1.61%	2.750	3.250	3.500
186.000	0.757	-0.021	5.000	5.91%	3.750	4.250	
EMD	3.458	0.011	1.880	0.54%	2.880	3.250	3.380
186.000	0.473	-0.517	5.000	0.54%	3.630	4.130	
JA	3.491	-0.222	1.000	0.54%	2.750	3.250	3.500
186.000	0.703	-0.297	5.000	5.91%	3.750	4.250	
FB	3.420	-0.194	1.000	0.54%	2.600	3.200	3.400
186.000	0.782	-0.503	5.000	4.30%	3.800	4.200	

## MODEL FIT INFORMATION

Number of Free Parameters 39

## Loglikelihood

H0 Value -2504.979  
H1 Value -2486.687

## Information Criteria

Akaike (AIC) 5087.959  
Bayesian (BIC) 5213.763  
Sample-Size Adjusted BIC 5090.236  
( $n^* = (n + 2) / 24$ )

## Chi-Square Test of Model Fit

Value 36.585  
Degrees of Freedom 38  
P-Value 0.5349

## RMSEA (Root Mean Square Error Of Approximation)

Estimate 0.000  
90 Percent C.I. 0.000 0.049  
Probability RMSEA  $\leq$  .05 0.957

## CFI/TLI

CFI 1.000  
TLI 1.004

## Chi-Square Test of Model Fit for the Baseline Model

Value 617.776  
Degrees of Freedom 55  
P-Value 0.0000

## SRMR (Standardized Root Mean Square Residual)

Value 0.031

## STANDARDIZED MODEL RESULTS

		StdYX Estimate	StdY Estimate	Std Estimate
JP	BY			
	TP	0.699	0.699	0.733
	CP	0.759	0.759	0.752
	AP	0.668	0.668	0.726
JC	BY			
	SSTRUC	0.657	0.657	0.612
	SSO	0.728	0.728	0.842
	SC	0.797	0.797	0.786
	RD	0.744	0.744	0.784
JD	BY			
	WP	0.570	0.570	0.496
	EMD	0.830	0.830	0.571
JR	BY			
	JA	0.620	0.620	0.520
	FB	0.650	0.650	0.575
JC	ON			
	JD	0.456	0.456	0.456
	JR	0.444	0.444	0.444
JP	ON			
	JC	0.769	0.769	0.769
	JD	-0.074	-0.074	-0.074
	JR	-0.103	-0.103	-0.103
JR	WITH			
	JD	0.071	0.071	0.071
Intercepts				
	TP	3.215	3.215	3.371
	CP	3.488	3.488	3.457
	AP	3.187	3.187	3.466
	SSTRUC	3.727	3.727	3.472
	SSO	2.802	2.802	3.241
	SC	3.456	3.456	3.406
	RD	3.246	3.246	3.420
	WP	3.926	3.926	3.415
	EMD	5.026	5.026	3.458
	JA	4.165	4.165	3.491
	FB	3.869	3.869	3.420
Variances				
	JD	1.000	1.000	1.000
	JR	1.000	1.000	1.000
Residual Variances				
	TP	0.511	0.511	0.562
	CP	0.424	0.424	0.417
	AP	0.554	0.554	0.655
	SSTRUC	0.569	0.569	0.493
	SSO	0.470	0.470	0.629
	SC	0.365	0.365	0.354
	RD	0.447	0.447	0.496
	WP	0.675	0.675	0.511
	EMD	0.312	0.312	0.148
	JA	0.615	0.615	0.432
	FB	0.577	0.577	0.451
	JP	0.522	0.522	0.522
	JC	0.567	0.567	0.567

## R-SQUARE

Observed Variable	Estimate
TP	0.489
CP	0.576
AP	0.446
SSTRUC	0.431
SSO	0.530
SC	0.635
RD	0.553
WP	0.325
EMD	0.688
JA	0.385
FB	0.423
Latent Variable	Estimate
JP	0.478
JC	0.433

## STDYX Standardization

	Estimate	S.E.	Est./S.E.	Two-Tailed P-Value
<b>Effects from JD to JP</b>				
Total	0.277	0.107	2.581	0.010
Total indirect	0.351	0.122	2.872	0.004
Specific indirect				
JP				
JC				
JD	0.351	0.122	2.872	0.004
Direct				
JP				
JD	-0.074	0.137	-0.538	0.590
<b>Effects from JR to JP</b>				
Total	0.238	0.129	1.841	0.066
Total indirect	0.341	0.129	2.647	0.008
Specific indirect				
JP				
JC				
JR	0.341	0.129	2.647	0.008
Direct				
JP				
JR	-0.103	0.156	-0.663	0.507

CONFIDENCE INTERVALS OF STANDARDIZED TOTAL, TOTAL INDIRECT, SPECIFIC INDIRECT,  
AND DIRECT EFFECTS

STDYX Standardization

	Lower .5%	Lower 2.5%	Lower 5%	Estimate	Upper 5%	Upper 2.5%	Upper .5%
Effects from JD to JP							
Total	0.001	0.067	0.101	0.277	0.454	0.488	0.554
Total indirect	0.036	0.111	0.150	0.351	0.552	0.590	0.665
Specific indirect							
JP							
JC							
JD	0.036	0.111	0.150	0.351	0.552	0.590	0.665
Direct							
JP							
JD	-0.425	-0.341	-0.298	-0.074	0.151	0.194	0.278
Effects from JR to JP							
Total	-0.095	-0.015	0.025	0.238	0.450	0.491	0.571
Total indirect	0.009	0.089	0.129	0.341	0.553	0.594	0.673
Specific indirect							
JP							
JC							
JR	0.009	0.089	0.129	0.341	0.553	0.594	0.673
Direct							
JP							
JR	-0.505	-0.409	-0.360	-0.103	0.153	0.202	0.298





ภาคผนวก ค  
รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

## รายนามผู้ทรงคุณวุฒิที่ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย

### 1. ผศ.ดร.อมราพร สุรการ

ตำแหน่ง ประธานหลักสูตรจิตวิทยาประยุกต์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

### 2. ผศ.ดร.สุเมษย์ หนกหลัง

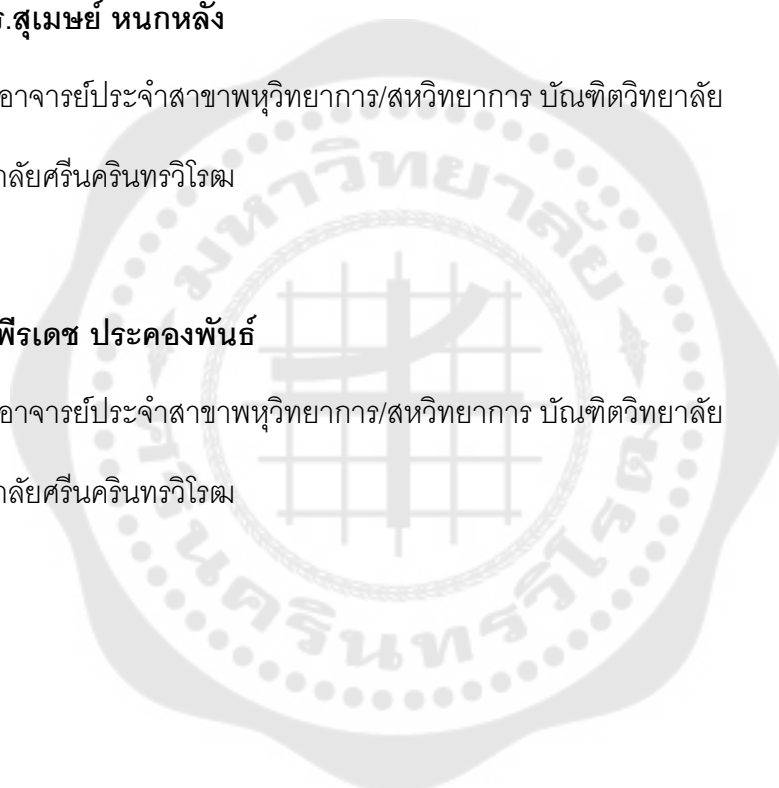
ตำแหน่ง อาจารย์ประจำสาขาพหุวิทยาการ/สหวิทยาการ บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

### 3. อ.ดร.พีรเดช ประคองพันธ์

ตำแหน่ง อาจารย์ประจำสาขาพหุวิทยาการ/สหวิทยาการ บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ





ภาคผนวก ง  
แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย

## แบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะการทำงานของพนักงานขาย

### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้มีทั้งหมด 6 หน้า (หน้า-หลัง) แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้  
 ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม  
 ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ
2. ข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามของท่านมีความสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จของงานวิจัย จึงขอความกรุณาจากท่านตอบคำถามให้ครบทุกข้อ
3. ข้อมูลจากแบบสอบถามของท่านจะถือเป็นความลับและไม่มีผลกระทบใด ๆ ทั้งสิ้น ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ทางสถิติเพื่อผลวิจัยโดยภาพรวมเท่านั้น จะไม่มีการเปิดเผยข้อมูลเป็นรายบุคคล
4. ท่านสามารถถอนตัวออกจากโครงการวิจัยได้ตลอดเวลา โดยไม่มีผลกระทบใด ๆ เกิดขึ้น และ ท่านอาจถูกขอให้ออกจากโครงการวิจัยในกรณีที่ท่านไม่สะดวกที่จะให้ความร่วมมือตอบแบบสอบถามไม่ครบตามที่กำหนด และหากต้องการถอนตัว ขอความร่วมมือในการส่งแบบสอบถามกลับคืนกับทางผู้วิจัย

ขอขอบพระคุณอย่างสูง

ผู้วิจัย

### ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง : โปรดใส่เครื่องหมาย  ลงในช่อง  ที่ตรงความเป็นจริงของท่าน

ชื่อคำถาม		
1. เพศ	<input type="checkbox"/> 1) ชาย	<input type="checkbox"/> 2) หญิง
2. อายุ	<input type="checkbox"/> 1) 26-30 ปี	<input type="checkbox"/> 2) 31-35 ปี
	<input type="checkbox"/> 3) 36-40 ปี	<input type="checkbox"/> 4) 41-45 ปี
	<input type="checkbox"/> 5) มากกว่า 45 ปี	
3. วุฒิการศึกษาสูงสุด	<input type="checkbox"/> 1) ต่ำกว่าปริญญาตรี	<input type="checkbox"/> 2) ปริญญาตรี
	<input type="checkbox"/> 3) ปริญญาโท	<input type="checkbox"/> 4) ปริญญาเอก

4. อายุงานในที่ทำงาน ปัจจุบัน	<input type="checkbox"/> 1) 0 - 3 ปี	<input type="checkbox"/> 2) 3 ปีขึ้นไป - 6 ปี
	<input type="checkbox"/> 3) 6 ปีขึ้นไป - 9 ปี	<input type="checkbox"/> 4) มากกว่า 9 ปี
5. ตำแหน่งงาน	<input type="checkbox"/> 1) Property Consultant	<input type="checkbox"/> 2) Senior Property Consultant
	<input type="checkbox"/> 3) Supervisor Property Consultant	<input type="checkbox"/> 4) Property Consultant Manager
6. แผนก	<input type="checkbox"/> 1) กลุ่มธุรกิจคอนโดมิเนียม 1	<input type="checkbox"/> 2) กลุ่มธุรกิจคอนโดมิเนียม 2
	<input type="checkbox"/> 3) กลุ่มธุรกิจบ้านจัดสรร	<input type="checkbox"/> 4) กลุ่มธุรกิจตัวแทนขาย
	<input type="checkbox"/> 5) กลุ่มธุรกิจตัวแทนขายฝ่ายต่างประเทศ	

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะการทำงานของพนักงานขาย

คำชี้แจง : โปรดพิจารณาข้อความแต่ละข้อต่อไปนี้ แล้วทำเครื่องหมาย  ลงในช่องรายการที่ตรงกับระดับการปฏิบัติพฤติกรรมในการทำงานของท่าน โดยมีเกณฑ์ดังนี้

- 1 หมายถึง ท่านมีการปฏิบัติพฤติกรรมนี้เกิดขึ้นนาน ๆ ครั้งหรือไม่เคยเกิดขึ้นเลย
- 2 หมายถึง ท่านมีการปฏิบัติพฤติกรรมนี้เกิดขึ้นบางครั้ง
- 3 หมายถึง ท่านมีการปฏิบัติพฤติกรรมนี้เกิดขึ้นบ่อยครั้ง
- 4 หมายถึง ท่านมีการปฏิบัติพฤติกรรมนี้เกิดขึ้นเกือบทุกครั้ง
- 5 หมายถึง ท่านมีการปฏิบัติพฤติกรรมนี้เกิดขึ้นทุกครั้งหรือเป็นประจำ

	ข้อคำถาม	ระดับการปฏิบัติพฤติกรรม				
		1	2	3	4	5
1	เงินวางแผนการขายของเงินให้บรรลุตามเป้าหมายภายในเวลาที่กำหนด	1	2	3	4	5
2	เงินสามารถโน้มน้าวลูกค้าเพื่อซื้อบ้านหรือคอนโดมิเนียมได้สำเร็จ	1	2	3	4	5
3	เงินสามารถทำงานของเงินออกมาได้อย่างดีภายในระยะเวลาอันสั้น	1	2	3	4	5

4	ฉันบริหารจัดการงานด้านการขาย ได้แก่ การทำเอกสารลูกค้า การติดต่อกับหน่วยงานภายนอก ได้ดี	1	2	3	4	5
5	ฉันสามารถแยกแยะได้ว่าอะไรเป็นหน้าที่หลักของงานของฉัน	1	2	3	4	5
6	ฉันสามารถทำงานตามหน้าที่หลักที่ได้รับมอบหมายเป็นอย่างดี	1	2	3	4	5
7	ฉันคิดแผนการขายใหม่ด้วยตนเองเมื่อทำงานเก่าเสร็จสิ้น	1	2	3	4	5
8	ฉันจะหาช่องทางการขายใหม่ที่ท้าทายความสามารถของตนเองเมื่อมีเวลารว่าง	1	2	3	4	5
9	ฉันพยายามที่จะหาความรู้ในการทำงานให้มีความทันสมัยอยู่เสมอ	1	2	3	4	5
10	ฉันพยายามที่จะหาทักษะในการทำงานให้มีความทันสมัยอยู่เสมอ	1	2	3	4	5
11	ฉันสามารถคิดวิธีการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นใหม่ได้อย่างสร้างสรรค์	1	2	3	4	5
12	ฉันทำงานเป็นทีมได้ดี	1	2	3	4	5
13	ฉันสามารถรับมือกับสถานการณ์ไม่คาดคิดได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1	2	3	4	5
14	ฉันสามารถรับมือกับความเครียดความกดดันจากการทำงานได้ดี	1	2	3	4	5
15	ท่านสามารถเรียนรู้ระบบการทำงานและใช้เทคโนโลยีใหม่ๆในงานขายได้เป็นอย่างดี	1	2	3	4	5
16	ฉันสามารถร่วมงานกับผู้ที่มีความแตกต่างทางสายความคิดกับฉันได้	1	2	3	4	5
17	ฉันรับวิธีการทำงานให้ยืดหยุ่นเมื่อต้องทำงานกับผู้อื่น	1	2	3	4	5



18	ฉันพยายามพัฒนาความสามารถของตัวเอง	1	2	3	4	5
19	ฉันพยายามพัฒนาตนเองให้เป็นนักขายมืออาชีพ	1	2	3	4	5
20	ฉันพยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ๆในการทำงาน	1	2	3	4	5
21	ฉันมั่นใจว่าตนเองใช้ความสามารถของตนเองในการทำงานอย่างเต็มที่	1	2	3	4	5
22	ฉันมีอิสระในการตัดสินใจว่างานของฉันควรทำอย่างไร	1	2	3	4	5
23	ฉันขอให้หัวหน้าหรือผู้ที่มีประสบการณ์มอบงานให้คำแนะนำแก่ฉัน	1	2	3	4	5
24	ฉันสอบถามหัวหน้าถึงความพึงพอใจในผลการปฏิบัติงานของฉัน	1	2	3	4	5
25	ฉันมองหาแรงบันดาลใจในใจในการทำงานจากหัวหน้างาน	1	2	3	4	5
26	ฉันขอให้ผู้อื่นสะท้อนความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของฉัน	1	2	3	4	5
27	ฉันขอคำแนะนำจากเพื่อนร่วมงาน	1	2	3	4	5
28	ฉันเสนอตัวเองเพื่อร่วมทำโครงการใหม่ที่ น่าสนใจ	1	2	3	4	5
29	ถ้ามีสิ่งใหม่ๆหรือการพัฒนาใหม่ๆเข้ามา ฉันจะเป็นคนแรกๆที่จะเรียนรู้และนำมาใช้	1	2	3	4	5
30	ฉันเห็นว่าเป็นโอกาสดีที่จะเริ่มหาวิธีการหรือช่องทางใหม่ๆในช่วงที่งานลดลง	1	2	3	4	5
31	ฉันมักทำงานอื่นๆ นอกเหนืองานประจำ แม้ไม่ได้รับเงินเดือนเพิ่มก็ตาม					
32	ฉันตั้งเกลความเชื่อมโยงที่ซ่อนอยู่ในส่วนต่างๆของงานเพื่อค้นหาวิธีการพัฒนางานของฉันให้ดีขึ้น	1	2	3	4	5

33	ฉันมั่นใจว่างานของฉันไม่ส่งผลกระทบต่อจิตใจ	1	2	3	4	5
34	ฉันพยายามที่จะทำให้งานของฉันไม่ส่งผลกระทบต่ออารมณ์ของฉัน	1	2	3	4	5
35	ฉันจัดการงานของฉันด้วยวิธีการที่ดีต่อกับคนที่ส่งผลกระทบต่ออารมณ์ของฉัน	1	2	3	4	5
36	ฉันพยายามลดการติดต่อกับบุคคลที่คาดหวังให้ฉันทำในสิ่งที่เป็นไปได้ยากในการทำงานของฉัน	1	2	3	4	5
37	ฉันพยายามทำให้แน่ใจว่าฉันไม่สับสนสับสนใจยากๆ ในการทำงาน	1	2	3	4	5
38	ฉันจัดระเบียบการทำงานเพื่อไม่ให้เครียดกับงานจนเกินไป	1	2	3	4	5
39	ฉันได้รับการกระตุ้นที่ส่องทำในปริมาณมากเกินไป	1	2	3	4	5
40	ฉันต้องทำงานให้เสร็จอย่างรวดเร็ว	1	2	3	4	5
41	ฉันต้องทำงานหนักอย่างมากเพื่อให้งานเสร็จ	1	2	3	4	5
42	ฉันได้รับมอบหมายให้ทำงานที่ออกเกินความสามารถของฉัน	1	2	3	4	5
43	บ่อยแค่ไหนในการทำงานที่คุณต้องเผชิญกับเหตุการณ์ต่างๆที่ส่งผลกระทบต่ออารมณ์ของคุณ	1	2	3	4	5
44	บ่อยแค่ไหนในการทำงานที่คุณรู้สึกว่างงานของคุณส่งผลกระทบต่ออารมณ์ของคุณอย่างมาก	1	2	3	4	5
45	บ่อยแค่ไหนในการทำงานที่คุณต้องรับมือกับลูกค้าที่ไม่ปฏิบัติต่อคุณอย่างสุภาพและให้เกียรติเท่าที่ควร	1	2	3	4	5
46	บ่อยแค่ไหนในการทำงานที่คุณต้องรับมือกับลูกค้าที่เอาแต่ใจ	1	2	3	4	5

47	บ้อยแคไหนในงานของคุณ ที่คุณส่องแสง อารมณ์ที่เหมาะสมต่อลูกค้า ทั้งที่ขัดกับ ความรู้สึกจริงของคุณ	1	2	3	4	5
48	บ้อยแคไหนในงานของคุณ ที่คุณส่องแสง อารมณ์ด้านดีออกมาภายนอก ทั้งที่ความรู้สึก ไม่เต็มใจ	1	2	3	4	5
49	บ้อยแคไหนในงานของคุณ ที่คุณส่องแสง อารมณ์ที่ขัดต่อความรู้สึกที่แท้จริงของคุณ	1	2	3	4	5
50	บ้อยแคไหนในงานของคุณ ที่คุณส่องประกาย อารมณ์ให้ภายในเพื่อให้ภายนอกดู "เจ๋งๆ"	1	2	3	4	5
51	ฉันสามารถกำหนดแผนการทำงานของฉันได้	1	2	3	4	5
52	ฉันสามารถกำหนดวิธีการทำงานของฉันได้เอง	1	2	3	4	5
53	ฉันสามารถกำหนดได้ว่าส่องการเวลาทำไ้ใน การทำงานแต่ละงาน	1	2	3	4	5
54	ฉันสามารถกำหนดได้ว่าในแต่ละวันฉันสามารถ ทำงานอะไรได้บ้าง	1	2	3	4	5

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะการทำงานของพนักงานขาย (ต่อ)

คำชี้แจง : โปรดพิจารณาข้อความแต่ละข้อต่อไปนี้ แล้วทำเครื่องหมาย  $\surd$  ลงในช่องรายการที่ตรงกับระดับ  
ความคิดเห็นของท่าน โดยมีเกณฑ์ดังต่อไปนี้

- 1 หมายถึง ท่านไม่เห็นด้วยอย่างยิ่งกับข้อความนั้นๆ หรือข้อความนั้นเกิดขึ้นน้อยมากหรือไม่เคย  
เกิดขึ้นเลย
- 2 หมายถึง ท่านไม่เห็นด้วยกับข้อความนั้นๆ หรือข้อความนั้นเกิดขึ้นน้อยครั้ง
- 3 หมายถึง ท่านไม่แน่ใจกับข้อความนั้นๆ หรือข้อความนั้นเกิดขึ้นบางครั้ง
- 4 หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นๆ หรือข้อความนั้นเกิดขึ้นบ่อยครั้ง
- 5 หมายถึง ท่านเห็นด้วยอย่างยิ่งกับข้อความนั้นๆ หรือข้อความนั้นเกิดขึ้นบ่อยมากหรือเป็น  
ประจำ

	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
55	ข้อมูลจากลูกค้าเป็นสิ่งที่ดีในการแสดงให้เห็นผู้ จัดการทำงานของจีนหรือโมติ	1	2	3	4	5
56	ในขณะที่จีนกำลังทำงาน จีนสามารถบอกได้ว่า จีนทำงานได้ดีเพียงใด	1	2	3	4	5
57	จีนได้ข้อมูลสะท้อนการทำงานของตนเองจาก เพื่อนหรือหัวหน้างานเพื่อใช้พัฒนาวิธีการ ทำงานของตนเอง	1	2	3	4	5
58	เมื่อเปรียบเทียบกับกระบวนการทำงานของจีนกับ เพื่อนทำให้จีนเห็นแนวทางในการปรับปรุงการ ทำงาน	1	2	3	4	5
59	ระบบการทำงานในองค์กรของจีนทำให้ได้ ข้อมูลสำหรับการปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น	1	2	3	4	5

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	กุลธิดา วงศ์สิทธิกุล
วัน เดือน ปี เกิด	22 มิถุนายน 2533
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2555 ศิลปศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ที่อยู่ปัจจุบัน	633/46 หมู่บ้านรุ่งเรือง ถนนลาดพร้าว แขวงวังทองหลาง เขตวังทองหลาง กทม. 10310

